

Resultatmålinger og stress

Resultatmålinger og stress

Peter Dahler-Larsen og Signe Pihl-Thingvad

Syddansk Universitetsforlag

© Forfatterne og Syddansk Universitetsforlag 2014
Sats og tryk: Narayana Press
Omslag: Mikkel Henssel

ISBN 978 87 7674 825 8

Resultatmåling og stress
er trykt med støtte fra
Arbejdsmiljøforskningsfonden

Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller
anden mangfoldiggørelse af denne bog
er kun tilladt med forlagets tilladelse eller
ifølge overenskomst med Copy-Dan

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M

Tlf. 6615 7999
Fax. 6615 8126
www.universitypress.dk



Indhold

Om projektet og denne bog	7
Introduktion: Resultatmåling og stress <i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	9
Kapitel 1 Performance management og resultatmålinger <i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	20
Kapitel 2 Hvad er psykisk arbejdsmiljø? – forskning i det psykosociale arbejdsmiljø <i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	41
Kapitel 3 Metode <i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	59
Kapitel 4 Præster: En gruppe uden resultatmålinger? <i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	72
Kapitel 5 De tre undersøgte grupper og deres resultatmålingssystemer <i>Af Peter Dahler-Larsen og Signe Pihl-Thingvad</i>	77
Kapitel 6 Resultatmålinger og stress: Sammenligninger på gruppeniveau <i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	92
Kapitel 7 Resultatmålinger og krav i arbejdet <i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	102
Kapitel 8 Resultatmålinger, autonomi og social støtte i arbejdet <i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	122

Kapitel 9	Resultatmålinger og stress – resultatmålingers forklaringskraft i krav-kontrol- modellens univers	136
	<i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	
Kapitel 10	Bidrag-belønnings-modellen, resultatmålinger og stress	157
	<i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	
Kapitel 11	Resultatmålinger og egne krav til præstation	166
	<i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	
Kapitel 12	Klarhed og uklarhed i resultatmålinger: Et processuelt perspektiv	191
	<i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	
	Sammenfatning og perspektivering	206
	<i>Af Peter Dahler-Larsen</i>	
	Metodebilag	218
	<i>Af Signe Pihl-Thingvad</i>	
	Bilag: Det anvendte spørgeskema	223
	Litteraturliste	233

Om projektet og denne bog

Projektet “Konsekvenser af resultatmålinger” er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden. Løsningen af opgaven har forudsat en kombination af bidrag fra forskellige vidensområder og metoder såvel som en indsats fra mange parter.

Peter Dahler-Larsen (PDL) har været projektleder. Signe Pihl-Thingvad (SPT) og Peter Dahler-Larsen (PDL) har skrevet projektansøgningen og konciperet projektet i fællesskab. Ansvar for indsamlingen af kvantitative og kvalitative data i jobcentre har været SPT's, mens det for sproglærerne har været PDL's. Vi vil gerne takke ph.d.-studerende Niels Dyhrberg for at have varetaget dataindsamlingen i gymnasierne, såvel som for hans bidrag til projektet i øvrigt.

Vi har i dette projekt været stærkt optaget af ideen om mixed methods, herunder ikke blot at bruge forskellige metoder, men også at lade forskellige synsvinkler på emnet brydes. Det har haft konsekvenser for bogens indhold og disposition. Indholdsfortegnelsen angiver, hvem der har skrevet de enkelte kapitler. SPT har foretaget den statistiske databearbejdning. PDL har haft det overordnede redaktionelle ansvar for denne bog. Derudover vil der udkomme udvalgte analyser og refleksioner i artikelform.

En række studentermedhjælpere har medvirket. Nogle har løst særligt selvstændige opgaver rigtig godt, og derfor vil vi gerne takke Louise Matthiesen, Johanne Bilotoft, Kim Andersen, Frederik Gaardboe og Anders Filtenborg.

En særlig tak til professor Helge Søndergaard Hvid fra RUC og Vibeke Andersen fra Ålborg Universitet for deres kritiske og konstruktive review af vores manuskriptudkast samt til Jennifer Greene for rådgivning om mixed methods.

Vi vil endelig takke de medvirkende fagforeninger, ledere og enkeltpersoner, der kraftigt har forøget vores kendskab til situationen inden for de undersøgte grupper og gjort dataindsamlingen mulig.

Peter Dahler-Larsen og Signe Pihl-Thingvad

ENGLISH SUMMARY:

Performance indicators and Stress

Through surveys and qualitative interviews, we have studied three groups of public employees (language teachers, high school teachers, and job consultants) in the public sector in Denmark. For each of these groups, “performance indicators” have different meanings, different scope and play different roles.

In order to understand how occupied employees are with performance indicators, it is necessary to distinguish between how much time employees spend in providing documentation and how much mental energy the employees spend thinking about their performance.

When asked about the degree to which employees find various factors to be stressful, performance indicators are ranked third or fourth after such factors as “the employees’ own demands to themselves” and “workload”.

Different explanatory models of stress are relevant for different groups. While the demand/control model seems helpful in relation to job consultants (who have little control over their work situation), the effort/reward seems more adequate for the teachers who have large discretion in their daily work situation, but who suffer from higher levels of stress.

When performance indicators are integrated in conventional models explaining variations in stress within each of the three groups, performance indicators add little on top of the conventional stressors. However, qualitative data suggest that performance indicators have multiple functions, including adding to ongoing changes at the work place.

Indirectly, performance indicators work through increasing the employees’ expectations to themselves, which are related to stress. These expectations are also related to perceived task complexity, competitive social relations and need of full concentration at the work place. In other words, we have reason to believe that performance indicators is linked to a larger pattern of factors, which are conducive to stress.

We have found that positive feedback from managers work differently with respect to stress depending on the degree of professionalization and acceptance of performance indicators among staff.

An additional finding is the great variation in the degree to which employees find that performance indicators lead to clarity about what needs to be done at the work place. Although more clarity might be beneficial, a genuine dilemma has to do with how much clarity should be involved in describing complex tasks for professionals in the modern welfare state.

We recommend that performance indicators (performance management) and stress problems as a part of human resource management be integrated better in a more holistic managerial thinking. We also recommend making a “new deal” concerning the definition and understanding of employees own expectations to themselves, as these expectations can be demonstrated to be correlated with organizational factors at work.

INTRODUKTION:

Resultatmåling og stress

Af Peter Dahler-Larsen

Begrebet stress har i de senere år meldt sig som udtryk for en større konfiguration af problemer i vores samfund. I en ny undersøgelse angiver 15 % af deltagerne at have følt sig stressede “hele tiden” eller “ofte” i løbet af de seneste to uger (NFA 2012). Tallet har været stigende i mere end 25 år (Statens Institut for Folkesundhed 2005 (citeret i Holm-Pedersen 2011: 17)).

Stress markerer sig som problem på flere måder. Stressede mennesker har en øget forekomst af tegn på en sundhedsskadelig livsform. Man mistænker, at alvorlig stress kan føre til depression. 200.000 mennesker lider af depression i Danmark i dette øjeblik (Sundhed.dk).

Der er ikke blot tale om en lang række af individuelle ulykker. Stress og i værste fald depression markerer sig som samfundsmæssige problemer i form af sygefravær og omkostninger til behandling, sygedagpenge osv. Hvis man kunne reducere sygefraværet i den offentlige sektor, svarer det nogenlunde i en økonomisk kalkule til at samle guld op på gaden. Når der er sygefravær, betaler man både løn, behandlingsomkostninger og måske en vikar, og opgaven løses måske ikke alligevel, eller kun dårligt.

Både set fra et effektivitetsperspektiv og et sundhedsperspektiv er stress derfor et problem, selvom problemet selvfølgelig ikke konciperes på samme måde fra de to nævnte perspektiver.

Men det er forståeligt, at man i de senere år i stigende grad er begyndt at tale om “det psykiske arbejdsmiljø” for at forstå og påvirke de faktorer, der fører til stress.

Stress bruges både som et videnskabeligt begreb og et hverdagsbegreb (Bovbjerg 2011: 45), men sådan er det med flere moderne begreber, som bruges reflektivt, dvs. begrebet bruges både direkte i samfundet om et oplevet problem – “uh, jeg må være stresset”, kan man sige og blive forstået – men det bruges også i diagnose, måling og forskning, når samfundet forsøger at dokumentere, udforske og behandle de italesatte problemer.

Der er mange interesser i denne sag. Det psykiske arbejdsmiljø er pr. definition et begreb, man interesserer sig for, fordi man ikke blot har en forståelsesinteresse, men også en interesse i interventioner og ændringer. Årsagsanalyse, ansvarsplacering, politik og værdier er forbundne. (Vi er bevidste om, at begrebet “psykisk arbejdsmiljø” omfatter en række andre fænomener end stress. Men vores fokus er på stress.)

En afgørende skillelinje har for eksempel at gøre med, om man ser arbejdspladsen eller individet som hovedansvarlig for at iværksætte strategier, der kan modvirke eller håndtere stress.

Den flerdobbelte brug af begrebet stress skaber en “svampet” meningsstruktur, hvor mennesker investerer forskellige problematiseringer, ønsker, forventninger, kritikker og værdier i begrebet. Sagt på en pæn måde er den hverdagsmæssige brug af begrebet, den medicinske diagnose, den terapeutiske-psykologiske diskurs om stress og den ledelsesmæssige koncipering af et stressproblem kun meget løst koblet til hinanden.

Men selvfølgelig har de forskellige samfundssegmenters brug af begrebet noget med hinanden at gøre i praksis. For eksempel kan et lægebesøg, der resulterer i en diagnose, ændre en persons liv, således at man går fra den ene dag at være en hemmeligt overbelastet, men påskønnet medarbejder, til næste dag at være sygemeldt og statistisk set truet af marginalisering i forhold til arbejdsmarkedet.

Det er denne dikotomisering af livsmulighederne, som ordet “stress” i øjeblikket knyttes til, i hvert fald hvis vi ser på de vejbaner for den enkelte, som samfundet har institutionaliseret.

En stor del af den praktiske interesse for stress som led i det “psykiske arbejdsmiljø” knytter sig derfor selvfølgelig til, om man kan identificere faktorer, der udløser stress, for derved at tilrettelægge arbejdet og dets organisering – og hvad der i øvrigt skal til – på en sådan måde, at stress bedre forebygges, inden det bliver et lammende problem. Tanken kan kaldes “organisationsudvikling” eller “forebyggelse” eller “bedre arbejdsmiljø”.

Fra et sociologisk perspektiv kan man se den samfunds-mæssige optagethed af stress og psykiske lidelser i et helikopterperspektiv. Den franske sociolog Alain Ehrenberg hævder således, at hvor tidligere tiders psykiske diskurs var centreret omkring neurosen, og hovedspørgsmålet var “hvad er tilladt?”, så er hovedproblemet i dag den depressive “hvad magter jeg?” (Ehrenberg 2010). Samfundets psykiske orden afspejler den sociale orden. Spændinger i den sociale orden, herunder i vores arbejdsbegreb og vores organisering af arbejdslivet, sætter sig som problemer i det psykiske. Byung-Chul Han (2012) går i bogen “Trætheds-

samfundet” et skridt videre og peger på, at det overbelastede subjekt er et præstationssubjekt, som samfundet har sat i krig med sig selv. Det præsterende subjekt skal i dag noget, som er i fuld gang med at ødelægge det. Det er samfundsmæssige forestillinger om et evigt og altid præsterende individ, der skaber nedslidning og træthed. Det er en meget fundamental dyrkelse ikke blot af produktivitet, men også menneskelig udfoldelse i form af handling, der forskyder eftertanke, hvile og ro til samfundets forbudte zone. Præstationsbesættelsen findes i lige mål hos praktikere og filosoffer, mener Han. Enhver pause skal i dag gøres til et hurtigmøde eller en opladning. Politisk og organisatorisk indretter man sig på at præstere maksimalt, fra konkurrencestat til månedens medarbejder.

Med andre ord: Den psykiske misere er egentlig social, kollektiv og organisatorisk. Det rejser spørgsmålet om, om nye organisationsformer og ledelsesinstrumenter medvirker til at skabe stress. Det er en oplagt ide, at Hans præstationssubjekt er fremmet og iscenesat af de mange former for målinger, vi ser i vor tid.

Der har i de senere år været en intens debat i samfundet om resultatmålinger. Ikke mindst som led i New Public Management er den offentlige sektors styringsrelationer i stigende grad blevet konciperet som kontraktrelationer, hvor underordnede dele af myndighedssystemet skal levere dokumentation for nogle forhåndsspecificerede og målbare ydelser til de overordnede dele. Uanset om tanken direkte er knyttet til privatisering og udlicitering, eller der mere eller mindre er tale om en slags mental omkalfatring af allerede eksisterende offentlige organisationer, synes ideen om målbare ydelser at have spredt sig. Ideen er knyttet sammen med vigtige forestillinger i vores samfund, som synes svære at komme uden om. Ideen om målbare ydelser trækker på forestillinger om objektivitet, altså at der ikke er så meget at diskutere, når der er tal på (Porter 1995). Ideen om effektivisering knytter sig til forestillinger om vedvarende optimering af både privat og offentlig produktion i vores samfund, herunder at ikke blot vores rigdom, men vores fortsatte eksistens som samfund afhænger af løbende optimering af økonomiske størrelser. Ideen om kontrol og styring er afgørende for den politiske ledelse af velfærdsstaten. Ideen om dokumentation og tilsyn af offentlig virksomhed ser ud til at spille en nøglerolle for skabelsen af tillid, selvom paradokset måske er, at der også fremmes mere mistillid ved samme lejlighed (Power 1997).

Skiftende regeringer lover optimering og kvalitet, men ingen regering har i nyere tid grundlæggende sat spørgsmålstegn ved nødvendigheden af måling som led i kontrol af den offentlige sektor. De rationelle bureaukratiske styreformers skifter form og ansigt gennem tiden, men behovet for rationel bureaukratisk

styring ser ikke ud til at gå væk. På den måde passer afrapportering af målbare resultater ind i en større organisatorisk og samfundsmæssig logik.

Men de senere års tendenser i retning af flere resultatmålingssystemer har været stærkt debatteret. Tidligere embedsmænd i Finansministeriet har sågar begået en meget omtalt kronik (Politiken 29. marts 2007), hvor de beder om tilgivelse for deres indførelse af systemer til måling og dokumentation. Mens det oprindelige sigte var at forenkle bureaukratiske krav og reducere mængden af afrapporteringssystemer, ser konsekvensen ud til at være den stik modsatte.

I den offentlige debat har en række kritikere været fremsat. Det har været hævdet, at afrapporteringskrav har været formalistiske og bureaukratiske uden anden reel konsekvens end at stjæle de offentligt ansattes tid, som kunne have været anvendt bedre direkte i forhold til borgerne.

En anden kritik har gået på, at en lang række indikatorer har skævvredet den offentlige indsats. Det er svært at finde gode og valide indikatorer for kvaliteten af løsningen af en række kerneopgaver i den offentlige sektor. Når man i stedet indsætter forskellige proxyvariable såsom "hvor lang tid går der?" eller "hvor tilfreds er kunden?", så skævvrides nogle grundlæggende værdier i forhold til opgaveløsningen, lyder kritikken. Den underliggende ide er, at den offentlige sektors kerneopgaver pr. definition er svært målelige.

En tredje kritik omhandler ændringer i de relationer og den anerkendelse, som karakteriserer samfundets forhold til de offentligt ansatte. Mange offentligt ansatte har oplevet resultatmålinger som en kritik baseret på mistillid. Professioner, som traditionelt har været karakteriseret ved et vist frirum til at løse komplicerede opgaver baseret på professionens viden og dømmekraft, har i de senere år oplevet at blive udsat for resultatmålingssystemer, der leder tankerne hen på industriel masseproduktion. Et eksempel er lærerne og test, et andet er forskere og publikationstællingssystemer.

Selvom debatten af og til har været intens, selvom man i enkelte tilfælde har set en tilbagerulning af resultatopgørelser (for eksempel hvad angår tidstællinger baseret på stregkoderegistrering i hjemmeplejen), og selvom nogle opgørelses-systemer måske er udformet mindre vidtgående, end de i fantasien kunne have været (for eksempel offentliggøres de enkelte skolars testresultater ikke), så er de fleste iagttagere enige om, at tendensen til resultatmåling i den offentlige sektor er vidtgående og fremadskridende.

Bemærkelsesværdigt nok synes den tænkning, der dominerer på dette område, ikke for alvor at være påvirket af tænkningen på andre. Selv inden for samme offentlige sektor synes der at være en udbredt parcellering af både problemstil-

linger og tankeformer. For at sige det groft, har man på stressområdet og inden for psykisk arbejdsmiljø en ide om, at mennesket er en levende organisme, der reagerer på påvirkninger. På resultatmålingsområdet synes den grundlæggende ide derimod at være, at mennesket er en maskine, der performer, eller måske mere præcist et kalkulerende væsen, der reagerer på incitamenter. Men at mennesket skulle kunne føle noget, og at der skulle være grænser for, hvad det magter, har man ikke hørt om inden for performance management.

Ved planlægning af systemer til resultatmåling tager man tilsyneladende ikke for alvor højde for, at mennesker kan gå ned med stress. Den tanke er ikke opstået, at man kan øge performance ved at undgå stressbelastninger og sygemeldinger. Den "hårde" tænkning i resultatmåling og den "bløde" i arbejdsmiljø er ikke forbundne.

I hvert fald kan man på flere arbejdspladser opleve, at ingen forbinder det møde, der finder sted den ene dag om ny strategi, bedre performance og øget konkurrencedygtighed med det møde, der afholdes den næste dag om problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Stressinitiativer bliver i bedste fald til korte indslag fra en ekspert udefra på et gå-hjem-møde, men ind i den egentlige ledelsesmæssige mainstream af beslutninger og virkemidler kommer de ikke.

I dette projekt går vi den diametralt modsatte vej. Vi spørger direkte, om den ene vigtige og fyldige tendens har noget at gøre med den anden vigtige og fyldige tendens, altså om der er en forbindelse mellem resultatmålinger og stress. Problemstillingen er med andre ord, om der kan påvises en forbindelse mellem resultatmålinger og stress for grupper af offentligt ansatte.

Det valgte fokus på den offentligt ansatte hænger sammen med vores tilknytning til institutter for statskundskab, hvor der er tradition for at interessere sig for alle mulige aspekter af den offentlige organisations ledelse og styring, herunder også implementeringen af offentlige indsatser helt ned til mødet mellem den enkelte offentligt ansatte og borgeren.

Arbejdsmiljøforskningsfonden har støttet dette projekt som led i et større program, hvis formål var at forstå nye organiseringsformers konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøforskningsfonden fandt det vigtigt at få belyst de arbejdsmiljøproblemer, der følger af nye organiseringsformer og ledelsesinstrumenter, og heriblandt blev resultatmåling sågar eksplicit nævnt som tema.

I den henseende er vores problemstilling problemstyret. Vi tager udgangspunkt i et konkret problem, som både har praktisk og teoretisk interesse.

I vores ansøgning til Arbejdsmiljøforskningsfondet lovede vi at studere udvalgte grupper af offentligt ansatte, der løser nogle typiske og illustrative vel-

færdsopgaver. Det er lykkedes at skaffe gode kvantitative og kvalitative data om tre grupper: gymnasielærere, sproglærere og jobkonsulenter.

De tre grupper er udvalgt, fordi de varetager typiske opgaver i den moderne velfærdsstat, og fordi de er kandidater til at få stress ud fra gængse undersøgelser, der viser, at undervisere (som andre videnarbejdere) i særlig grad kan føle sig stressede, ligesom det er en kilde til stress at skulle tage sig af andre menneskers problemer (NFA 2012). De tre grupper er også valgt, fordi de er udsat for meget forskellige typer af resultatmålingssystemer.

På jobcentrene oplever man en intens offentlig styring i form af statistiske indikatorer og benchmarking mellem centre. Beskæftigelsesområdet har stor offentlig og politisk bevågenhed og er et af de mest statistisk gennemlyste indsatsområder i hele den offentlige sektor. Der er udspecificerede indikatorer for beskæftigelsesudviklingen, aktivering og sanktioner for en lang række grupper blandt de ledige.

På gymnasieområdet har man i det senere år oplevet en stærk styringsmæssig nyorientering af et ellers klassisk professionaliseret område. Gymnasierne er gjort økonomisk afhængige af elevernes søgning og gennemførelse. Nye evalueringmekanismer er sat ind i form af elevtilfredshedsmålinger og offentliggjorte karakterer tillige med en række interne evalueringstiltag.

For sproglærere, der underviser indvandrere i dansk, afhænger den enkelte skoles økonomi næsten eksklusivt af antal beståede elever i forhold til et nationalt system af modultests nøje opdelt efter sprogligt niveau.

Som man bemærker, er alle tre grupper udsat for hver deres form for resultatmåling. Hos alle de tre grupper, sproglærere, gymnasielærere og jobkonsulenter, forventer vi, at der er noget på spil, som er værd at studere for at forstå eventuelle forbindelser mellem resultatmålinger og det psykiske arbejdsmiljø.

Vores primære interesse er ikke at forstå, om resultatmåling som sådan gør en forskel sammenlignet med en situation, hvor resultatmåling ikke findes. Som forskningsmæssigt design kan man tænke, at en sådan løsning må være optimal. Men den er ikke praktisk relevant. Vores projekt er ikke i den henseende designstyret. Der er nemlig ikke ret mange offentligt ansatte, der overhovedet ikke oplever nogen form for resultatmåling.

Hvad der interesserer os mere er derfor udformningen af resultatmåling og den måde, som den modtages og opleves af de tre grupper, hvor vi har vores fokus, nemlig hos jobkonsulenter, sproglærere og gymnasielærere. Og så er vi interesseret i, om vi kan påvise konsekvenser heraf på det psykiske arbejdsmiljø inden for de tre grupper.

Det er indlysende, at vi ikke stiller i udsigt, at de tre grupper er repræsentative for offentligt ansatte som sådan. Vi hævder blot, at de er interessante eksempler, som man kan lære noget af at studere.

Mere specifikt er vi interesseret i følgende temaer.

Vi ønsker først og fremmest at forstå, hvilke resultatmålinger der findes for de tre grupper. Vi ønsker at forstå, hvad der måles, hvor mange resultatmålings-systemer der er, og hvordan de er bygget op.

Vi ønsker dernæst at forstå, hvor meget resultatmålinger fylder i det daglige for de undersøgte grupper. Hvor meget tænker man på dem, hvor meget tid bruger man på dem, og i hvilken grad oplever man dem som belastende sammenlignet med andre faktorer, der kan virke belastende i arbejdsmiljøet?

Så ønsker vi at belyse, hvordan resultatmålingernes virkninger opleves af medarbejderne. Opleves det, at de fører til en skævvridning af arbejdet væk fra kerneopgaverne? Eller oplever man for eksempel i stedet, at resultatmålinger faktisk er med til at skabe klarhed i en i øvrigt uklar arbejdsverden?

Med alt dette som forudsætning ønsker vi at finde ud af, om egenskaber ved resultatmålinger og oplevelserne heraf kan medvirke til at forklare variationer i stress i hver af de tre nævnte grupper af medarbejdere. Det gør vi ved at trække på to velkendte modeller til forklaring af stress. Det er for det første Karaseks (Karasek 1979) krav-kontrol-model, som ser stress som et resultat af en situation, hvor medarbejderen ikke har kontrol over sin arbejdsituation, således at man er forhindret i at indfri de krav, der stilles. Situationen kan modificeres, hvis man oplever social støtte fra ledelse eller kolleger. For det andet ser Siegrists (Siegrist et al. 2004) bidrag-belønnings-model stress som resultat af en ubalance mellem medarbejderens indsats og den modtagne belønning. Ubalancen forværres, hvis medarbejderen er overcommitted til sit arbejde. Det nye er, at vi integrerer data om oplevelsen af resultatmålinger i disse modeller for at finde ud af, om resultatmålinger medvirker til at forklare stress, og hvor stor denne påvirkning er sammenlignet med andre forhold, der er kendt for at medvirke til stress.

Begge de nævnte modeller er så generelle, at vi må oversætte deres komponenter til noget mere konkret i den foreliggende undersøgelse. Det betyder, at vi må kontekstualisere modellerne i forhold til den enkelte gruppes arbejde og i forhold til, hvad medarbejderne i grupperne siger, de oplever.

Samtidig er vi bevidste om, at forskningsområdet 'psykisk arbejdsmiljø' er i kraftigt skred for tiden. Der er både et opgør med gængse modeller – især en påpegning af, at krav-kontrol-modellen i stigende grad er irrelevant, hvad angår

videnarbejdere, som har selvstændig kontrol over eget arbejde, men alligevel er blandt de mest stressede. Men der er også spændende udviklinger i retning af helt nye modeller i forbindelse med et paradigmeskred i arbejdsmiljøforskningen i retning af mindre fokus på individer og faktorer og i stedet en bedre forståelse af dynamik, samspil og interaktivitet. Oplevelser af retfærdighed og selvforståelse, evt. krænkelse af selvforståelse, ser ud til at være nye vigtige temaer.

Derfor forsøger vi ikke blot at belyse resultatmålingers effekt på stress via de to klassiske modeller, men også at positionere vores bidrag i forhold til disse interessante nybrud. Det kræver, at vi formulerer vores bidrag i tilknytning til konkrete forskningstemaer. Her byder vi på to, dels angående betydningen af medarbejdernes oplevelse af, at deres egne krav til dem selv er den mest belastende faktor, dels angående betydningen af klarhed/uklarhed i de lokale meningsskabende processer med resultatmålinger.

Vi mener disse to forskningstemaer er velbegrundede ud fra vore data, og vi mener, at de er velplacerede i forhold til det igangværende paradigmeskred i arbejdsmiljøforskningen.

Fra starten af projektet har vi besluttet at arbejde med en tilgang bestående af mixed methods. Vi kombinerer den fra arbejdsmiljøforskningen kendte spørgeskemaundersøgelse med kvalitative interviews og dokumentstudier. Det kan ikke blot føre til en rigere og mere facetteret belysning af et emne, når man kan belyse det ved hjælp af forskellige metoder. Det kan også give en anden form for rigere – i betydningen mere kontroversiel – indsigt, hvis de forskellige metoder faktisk siger hinanden imod.

Mixed methods betyder nemlig mere end at kombinere dataindsamlingsformer (Greene 2007). Hos Greene mikser man også – i samme projekt – de mentale modeller, som forskere bruger til at koncipere verden med.

Mixed methods betyder i den forstand, at man trækker på mere end ét fagligt område. Selvom vi i kraft af vores træning og uddannelse først og fremmest tænker organisationsteoretisk, så anerkender vi, at vi må besøge arbejdsmiljøforskere, der med en typisk psykologisk tankegang har målt fænomener som stress på måder, som er anerkendte og gennemprøvede, og som vi derfor ønsker at benytte. Men spørgsmålet er, hvilken tankemæssig bagage, der i samme omgang følger med.

Mixed methods kan også betyde, at man lader grundlæggende forskellige paradigmatisk grundopfattelser komme til orde i samme projekt. Et helt centralt eksempel på denne problematik har man vedrørende opfattelsen af kausalitet, altså årsags-virknings-sammenhænge. I en stor del af arbejdsmiljøforskningen –

såvel som andre forskningsfelter for tiden – ser man forskningens formål som at isolere determinanter (forklaringsfaktorer, på stressområdet for eksempel kaldet stressorer) i forhold til et givet problem. Hertil kræves dels meget klare begrebslige og abstraherede definitioner på faktorerne, der måles, og dels designs, der er egnede til at isolere effekten af disse faktorer. Et egnet design hertil kunne være et randomiseret kontrolleret prospektivt design. For at sige det mildt, bliver de færreste resultatmålingssystemer i den offentlige sektor indført i en interventionsgruppe, samtidig med at en helt sammenlignelig gruppe får lov at fortsætte uden resultatmåling. Vi behøver ikke drillende spørge, hvordan resultaterne af et liv uden resultatmåling skulle gøres op, men blot konstatere, at den slags designs på dette område har empirisk meget svag basis i den offentlige sektor, som vi kender den.

Den typiske måde at studere arbejdsmiljøproblemer på er ved tværsnitsundersøgelser baseret på surveys. De kommer typisk til at lide af i hvert fald tre almindelige metodeproblemer. Det ene er, at man baserer sig på selvrapportering – og respondenternes oplevelser afspejler ikke altid objektive forhold. Det næste er det såkaldte endogenitetsproblem, som består i, at de årsagsfaktorer, man opererer med, allerede er påvirket af de forhold, de skulle være årsag til. For eksempel oplever man et højt arbejdstempo som værre, hvis man allerede er stresset. Det tredje er helt generelt, at det er svært at holde årsagsfaktorer ude fra hinanden, fordi der som regel er mange samtidige forskelle mellem to situationer som sammenlignes. I vores undersøgelse varierer ikke blot resultatmålingssystemer mellem grupperne, men også arbejdsopgaver, uddannelsesforhold, status, graden af professionalismisme, ledelsessystemerne og en række andre fænomener derudover, som vi måske ikke er opmærksomme på.

Der er flere veje at gå. En vej er at etablere en række mere eller mindre rimelige antagelser, for eksempel at en samvariation mellem to faktorer repræsenterer et envejs kausalitetsforhold, og at man i en given analyse har taget højde for alle de mest relevante øvrige variable, for dernæst at give en given forklaringsfaktor – i det mindste – en chance for at vise sig i analysen.

En anden vej er at skifte perspektiv, bryde med antagelserne og anerkende, at faktorer spiller gensidigt sammen på en systemisk måde, og at der aldrig bliver nogen sikker viden om virkningen af isolerede og abstraherede determinanter. I et sådant perspektiv vil man i stedet operere med, at alle mekanismer og virkemåder alligevel er mere eller mindre kontekstbestemte, men derfor kan man godt identificere foreløbige og usikre, men alligevel sandsynliggjorte mønstre.

Pludselig bliver de tre metodeproblemer nævnt ovenstående ikke længere

forhindring for indsigt, men tværtimod tegn, som skal forstås. Ja, der er tale om oplevede fænomener, ja, årsagsfaktorer spiller gensidigt sammen og skaber systemiske, dynamiske virkninger, ja, kontekster er forskellige på mere end én måde samtidig.

Et projekt kan siges at basere sig på mixed methods, hvis man både giver kausalanalysen en rimelig chance, men også giver plads til at bryde med dens grundlæggende forforståelse.

Et projekt baseret på mixed methods kan i den forbindelse give et offensivt svar på den misere, at forskere inden for et paradigme ikke beskæftiger sig nævneværdigt med forskning inden for andre (Bovbjerg 2011: 45). Men et projekt baseret på mixed methods løber til gengæld risikoen for, at ingen synes, det er rigtig godt, og at det kollapser under vægten af sine egne interne diskussioner. Ligeledes er genuine mixed methods vanskelige at styre dispositionsmæssigt, fordi en indsigt baseret på en enkelt metode ofte rejser en række nye spørgsmål set fra andre metoders synsvinkel. En logisk lineær disponering af stoffet må derfor afløses af en mere dialogbaseret og kalejdoskopisk fremgangsmåde.

På den anden side er diskussion livsluft for indsigten, så hvorfor ikke forsøge? Det psykiske arbejdsmiljø som tema nærmest inviterer til mixed methods.

Vi finder det oplagt både at foretage en kausalanalyse og at forholde os skeptisk til den. Vi finder det også oplagt at holde gængse surveydata op mod kvalitative interviewudsagn. Og vi finder det oplagt at spørge ikke blot om, om kritiske meninger om resultatmålinger kan bekræftes, men også om resultatmålinger kan have bare nogen positive virkninger for nogen. Vi finder det oplagt at tjekke, om kendte forklaringsmodeller kan bruges til at sige noget ikke blot om stress, som man plejer, men også om resultatmålingers specifikke bidrag til stress – men også lede efter nye temaer hinsides de gængse modeller.

I kapitel 1 redegør vi for, hvordan vi opfatter resultatmålinger.

I kapitel 2 giver vi en oversigt over arbejdsmiljøforskningens gængse modeller.

I kapitel 3 diskuterer vi metode.

I kapitel 4 besøger vi en gruppe, nemlig præsterne, som ikke har ret meget resultatmåling (endnu), og spørger, om de har et problemfrit arbejdsmiljø.

I kapitel 5 giver vi en introduktion til de tre nærmere undersøgte grupper, nemlig sproglærere, gymnasielærere og jobkonsulenter, som alle har meget resultatmåling. Vi beskriver deres arbejdssituation og deres resultatmålingssystemer.

I kapitel 6 sammenligner vi på gruppeniveau stress, resultatmålinger og en række egenskaber ved gruppernes arbejdssituation.

I kapitel 7 bruger vi kvalitative data til at belyse den nærmere betydning af resultatmålinger og krav i de forskellige arbejdssituationer, som grupperne har.

I kapitel 8 beskriver vi, også ved hjælp af kvalitative data, resultatmålingers betydning i forhold til social støtte og autonomi i arbejdet.

I kapitel 9 undersøger vi, om krav-kontrol-modellen kan forklare forskelle i stress mellem individerne inden for hver gruppe, og om resultatmålingerne har noget at tilføje dertil.

I kapitel 10 undersøger vi, om bidrag-belønnings-modellen kan forklare forskelle i stress mellem individerne inden for hver gruppe, og om resultatmålingerne har noget at tilføje dertil.

I kapitel 11 ser vi nærmere på betydningen af medarbejdernes krav til sig selv.

I kapitel 12 går vi i dybden med temaet klarhed-uklarhed, hvad angår resultatmålingerne og deres anvendelse på arbejdspladserne.

Til sidst følger en sammenfattende konklusion, diskussion og perspektivering.

KAPITEL 1

Performance management og resultatmålinger

Af Peter Dahler-Larsen

At offentlige organisationer forventes at indfri løfter om at levere et eller andet, er ikke nyt. Men de historiske, sociale og politiske betingelser for, hvordan sådanne løfter formuleres, udtrykkes, operationaliseres og konsekvenssættes, har vist sig meget foranderlige. Effekter og resultater er i høj kurs i vores samfundstype. I moderne vestlig rationalitetsforståelse er vi interesseret i "effekt for pengene". Vi er mentalt optaget, om ikke besat, af input-output-forholdet i organisationer (Lyotard 1982). Derfor er evaluering, dokumentation, resultatmåling, benchmarking og performance management også velkendte moderne ledelsesredskaber.

Der er derfor god grund til at studere, hvilken betydning disse fænomener har for det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne. Resultatmålinger er udtryk for de krav, der stilles, men også ofte for, hvor lang tid man har til at nå resultaterne. Resultatmålinger udpeger for medarbejderne, hvad og hvor meget det er vigtigt at nå, men det er ikke sikkert, at de samme ting er vigtige ud fra medarbejdernes opfattelse af kerneopgaven. Ej heller behøver dette at svare til brugernes behov. Resultatmålinger kan således udfordre fundamentale forestillinger i forbindelse med styring, arbejdstempo og indhold i arbejdet. Vi vil i de følgende kapitler udpensle nærmere hypoteser om, hvordan resultatmålinger spiller ind på stress.

I dette kapitel fokuserer vi på performance management som et tidstypisk bud på, hvordan offentlige organisationer og deres ydelser styres og kontrolleres. Hverken performance management som begreb eller dens praktiske udmøntning er problemfrie. Men vi må pakke problemerne ud trinvis. Vi starter med at se på begrebet som tendens i den internationale litteratur om public management. Så drøfter vi variationer i begrebet, hvorefter vi behandler variationer i udmøntninger og konsekvenser af performance management. Til sidst drøfter vi, hvilke problemer der er ved at indfange "resultatmålinger" empirisk i en dansk

undersøgelse – og hvordan vi kan konkret har gjort det i vores undersøgelse. Til sidst drøfter vi, hvordan man kan konceptualisere og undersøge konsekvenser af resultatmålinger.

Performance management som international(e) tendens(er)

Performance management har som ledelseskoncept flere årtier på bagen, men ikke mindst som led i New Public Management er der de senere år sket en stærk mobilisering af begrebet i forbindelse med spørgsmål om den offentlige sektors ledelse og udvikling.

Særligt tre ingredienser – som er relaterede uden dog at være sammenfaldende – står centralt i NPM:

Den første ingrediens handler om at fokusere på effektivitet. Bureaukratiske organisationer kritiseres for at være regelstyrede, stive, tunge, ufleksible og ineffektive. Tanken er at omorganisere dem med effektivitet som overordnet ide og ledetråd. I forbindelse med effektivitetstanken mobiliseres ofte et begrebsapparat angående input, proces, output og outcome. Håbet er her at skubbe opmærksomheden hos offentlige organisationers ledere og ansatte længere ud ad produktionskæden. Man skal hverken budgetmaksimere sit input eller overfokusere på proces og regeloverholdelse. Man skal i stedet fokusere på output eller endnu bedre outcome, hvormed menes den forskel, som en offentlig ydelse gør for brugere og borgere.

En anden – og beslægtet – ingrediens i New Public Management er, at forholdet mellem styrende og styrede dele af den offentlige myndighedsstruktur skal baseres på kontraktlige relationer om leverede ydelser. Kontraktrelationen skal minde om den relation mellem køber og sælger, man finder på et privat marked.

Det forudsætter, at de leverede ydelser skal beskrives så tydeligt og præcist som muligt, gerne i både ord og tal. Denne udvendighed i beskrivelsen af de leverede ydelser er en forudsætning for, at man kan vurdere, om den leverende organisation er effektiv. Den vurdering kan for eksempel foretages ved at sammenligne den pågældende organisations evne til at levere med andre tilsvarende organisationers. Konkurrencesituationen kan enten være helt reel, som ved udlicitering eller privatisering, eller mere eller mindre artificiel ved skrivebordsberegninger af, om organisationens leverancer er lige så gode til prisen som en alternativ organisations i en lignende situation.

Tanken er tydeligt inspireret af økonomisk effektivitetstænkning, men ikke det samme som ren markedsgørelse.

En tredje ingrediens i New Public Management er en række tiltag til at styrke ledelsen. Det er meningen, at ledelsen ikke skal forvalte detailregler, men i stedet tænke strategisk, opbygge effektive organisationer og iværksætte ledelsestiltag, der understøtter en effektivitetsorientering, såsom mål- og rammestyring, kvalitetsmåling, evaluering og altså performance management osv. (Klausen 2005: 53). Også en mere bevidst og instrumentel brug af incitamenter som ledelsesværktøj tæller med her.

Mere eller mindre inspireret og guidet af de tre ovenstående ideer er performance management en bred betegnelse, en tolkningsbar organisationsopskrift, som er blevet udmøntet i forskellige varianter ud fra forskellig argumentation. Performance management kan være motiveret for eksempel af følgende seks orienteringer – som i konkret situation kan optræde enkeltvis eller i forskellige blandingsforhold:

Orientering 1: Performance management som mission

Ideen om performance management tager ofte udgangspunkt i en kritik af bureaukratisk organisation. Bureaukratiet siges at være stillestående, stift og regelorienteret. Den første og måske vigtigste funktion af performance management er at gøre opmærksom på, at regler og procedurer ikke er mål i sig selv. Det er i stedet forandringer for borgere, brugere og klienter, der bør fokuseres på. Med et fokus på sådanne “outcomes” sker en nyorientering af en organisations mission. “Vi er ikke til for vores egen skyld”, lyder det. “Vi er her for brugernes skyld”. Performance management kan – eksempelvis i kraft af brugertilfreds-hedsundersøgelser – medvirke til at skabe en konstant påmindelse hos en offentlig organisation om, hvad dens mission egentlig er. Det afgørende er ikke de enkelte tal eller scores. Det afgørende er, at en resultatmåling viser en retning for opmærksomhed og energi i organisationen. Resultatstyring er her først og fremmest et spørgsmål om en ny mentalitet.

Orientering 2: Performance management som accountability

Ikke mindst i den angelsaksiske verden fremtræder accountability som et særskilt hensyn i offentlig ledelse. Accountabilitybegrebet er ikke skarpt defineret, men har at gøre med organisationers forpligtelse til at stå til regnskab for de midler, som de er blevet betroet. Accountability har naturligvis en rolle at spille opadtil i forhold til hele den demokratiske styringskæde. Men accountability udøves også

udadtil. Det gælder for eksempel i form af offentlige ranglister, smileyordninger eller ved mere indgående tilsyn, hvor resultatet af tilsynet offentliggøres. Blandt andet i UK og USA regnes afrapporteringen til offentligheden ofte for et gode i sig selv (Talbot 2005: 497; Chelimsky 2006).

Herhjemme har en lidt tilsvarende tænkning spredt sig under overskrifter som transparens, offentlighed og gennemsigtighed.

Orientering 3: Performance management som forbrugerinformation

Når brugere sættes i situationer, hvor de kan vælge mellem flere udbydere af en ydelse, har de brug for information om ydelsens mængde og kvalitet. Tanken kan både være at styrke brugerens position og at udsætte den offentlige organisation for et effektivitetsfremmende pres, når den oplever, at brugere kan vælge organisationen til eller fra. Performance management som forbrugerinformation kan benyttes og bliver benyttet under markedsvilkår, men kan også benyttes, når borgere stilles frit til at vælge mellem flere forskellige udgaver af en universel og for den enkelte borger gratis ydelse, for eksempel folkeskole, sygehus eller praktiserende læge.

Orientering 4: Performance management som vidensbaserings

Performance management kan også motiveres af et ønske om at styrke vidensbaseringen blandt organisationens egne fagprofessionelle. Først når man dokumenterer sin praksis, kan man opnå systematisk vidensudvikling. Nogle professioner har en lang tradition for at skabe faglig udvikling gennem dokumentation af egen praksis. Inden for medicin er det at føre en journal for eksempel en elementær del af god faglig skik. Medicinsk forskning har siden Semmelweis' dage baseret sig på systematiske optællinger af konsekvenser for patienterne af forskellige behandlingsformer og hospitalspraksisser. Dokumentation er ikke pr. definition et ledelsesanliggende. Men det er klart, at dokumentation af faglig vidensbaseret praksis hurtigt kan blive ledelsesmæssig relevant både til interne og eksterne formål. Professionelle arbejder i teams. Organisatorisk læring kræver koordinering på tværs af grupper og niveauer i en organisation. Ledelsesmæssigt kan man også forsøge at bruge dokumentation for at igangsætte en faglig og organisatorisk udviklingsproces.

Argumentet kan optræde selvstændigt, eller det kan være et supplerende argument til orientering 2. For eksempel nævnes på skoleområdet, at kvalitetsrapporter til kommunen også kan og bør give anledning til intern udvikling af den pædagogiske praksis.

Orientering 5: Performance management som blød effektivitet

Alene bevidstheden om, at man bliver målt, vil skærpe fokus og motivere til en ekstra indsats, lyder antagelsen. “Det bløde effektivitetsargument” er, at organisationer vil begynde at optræde mere effektivt, hvis de bliver målt på deres performance. Ikke mindst i dette lys er performance management blevet integreret i forholdsvis gængse bureaukratiske styrings- og afrapporteringsmekanismer. Det gælder for eksempel ugentlige, månedlige eller årlige afrapporteringssystemer, som i deres væsen ikke adskiller sig afgørende fra klassisk bureaukratisk og hierarkisk afrapportering. Afrapporteringssystemet kan være ikklædt en filosofi om for eksempel kontraktstyring, men der er stadig tale om “blød” effektivitet, hvis kontrakten ikke kan opsiges og ikke har nogen væsentlige legale eller økonomiske konsekvenser.

Orientering 6: Performance management som hård effektivitet

I den hårde udgave knyttes performancemåling sammen med belønningssystemer for at give effektivitetsløft. Her følges performance management direkte af legale og økonomiske konsekvenser. Når organisationer – og eventuelt deres ansatte – belønnes for de effekter, de skaber, så vil de oppe sig, lyder teorien her, ligesom det vil være gavnligt at få nedlagt ineffektive organisationer. Denne version af performance management udtrykkes konkret gennem udlicitering, kontraktstyring med reelle konsekvenser eller økonomiske afregningssystemer tæt knyttet til performance indikatorer.

Hver af de seks tankegange tildeler ordet som “performance” eller “effekt” en central placering, men antagelserne og ikke mindst konsekvenserne er ganske forskellige. Under orientering 1 behøves der ingen eksakt og valid måling, her er et mentalt fokus nok. Under orientering 3 er evaluering og vidensopsamling en nødvendig vej til viden, men der sker ikke nødvendigvis nogen tilskrivning af effektivitet til enkelte organisationer eller medarbejdere. Det er variationer mellem virkemidler, der er i fokus, ikke variationer mellem organisationer. Hvis man kan generalisere, så er det om virkemidler. Man kan ikke generalisere data, der bare er knyttet til organisationers eller personers egennavne.

I de to sidste orienteringer har tilskrivning af data om effekter til enkelte organisationer derimod vigtige funktioner, endda en økonomisk funktion i det sidste tilfælde. Ikke mindst i denne sidste variant bliver det afgørende, om man kan opnå præcise og valide målinger af det, man ønsker at belønne. Ellers kan belønningssystemet blive oplevet som både ineffektiv og uretfærdig.

Begrundelserne for at fokusere på effekter kan i vore dage hidrøre fra et sam-

mensurium af argumenter. Når man for eksempel ønsker “resultatbaseret styring” er det ikke altid klart, hvilke af de seks orienteringer, man egentlig abonnerer på. I værste fald håber man at indhøste fordelene ved variant 6, mens man samtidig undgår ulemperne ved samme variant ved at hævde, at man er stærk tilhænger af en af de andre varianter. Ligesom “management” er ordet “styring” bredt nok til at kunne rumme alle varianterne uden nærmere specifikation.

Flere varianter kan bringes i spil samtidig. Også en eventuel offentliggørelse af resultater kan motiveres af bureaukratisk kontrol.

De principielle forskelle mellem varianterne er imidlertid værd at holde sig for øje, både af teoretiske og praktiske grunde. Hvis man taler om, at performance management som led i New Public Management er baseret på markedstænkning inspireret af den private sektor, så kan man overse, hvilke omfattende bureaukratiske processer, der må på plads for at iscenesætte performance management, for eksempel som i variant 5. Her er statens rolle ikke svækket af eller overgivet til markedsmekanismer. Tværtimod træder staten i karakter med en række nye kontrolmekanismer. Markedsgørelsen skal ikke tages for pålydende. Der er tale om en re-bureaukratisering under overskrifter lånt fra markedets buzzwords. I variant 6 kan der derimod være tale om en mere reel markedsgørelse med reelle markedslignende konsekvenser, omend også de legale og økonomiske konsekvenser vil være sat i scene af bureaukratiske institutioner og regler.

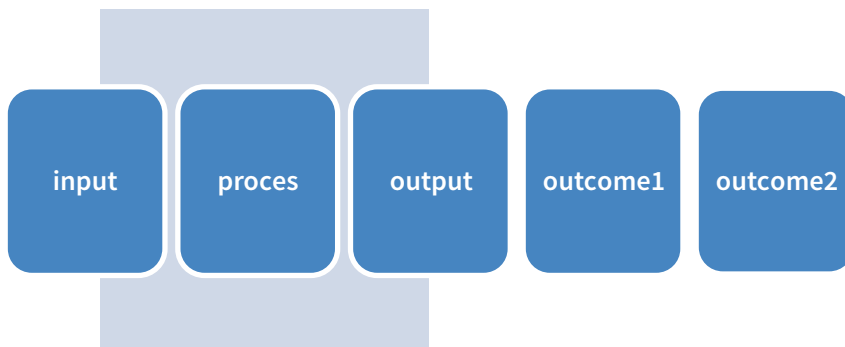
Performance management kan med andre ord begrundes og iscenesættes på flere måder præget af flere orienteringer. Det eksakte empiriske udtryk for performance management i en given situation kan med andre ord ikke udledes direkte af selve begrebet performance management. Med andre ord må vi advare om, at vi ikke kan vide på forhånd, hvilken af de seks ovenstående orienteringer der eventuelt er primær, eller om de måske i en konkret situation indgår i et eller andet blandingsforhold, som måske tilmed er forskydeligt.

To yderligere teoretiske problemer knyttet til performance management skal nævnes, fordi de også udgør forudsigelige praktisk-metodiske problemer. Det ene knytter sig til begrebet “outcome”, det andet til begrebet “effekt”. Vi er nødt til at bruge lidt plads på disse to emner, fordi de øver indflydelse på, hvad man egentlig undersøger, når man undersøger “resultatmålinger”.

Problemet med “outcome”¹

Ordet outcome er centralt i de fleste tanker om performance management, i det omfang som ideen er et skubbe organisationens fokus fra inputs og processer over til outputs og endnu bedre: outcome. Denne sprogbrug er overtaget fra en ældre systemteoretisk tankegang, der typisk skildres således:

FIGUR 1. Fra input til outcome



Den lyseblå kasse symboliserer et system. Det har den egenskab, at det via processer kan omforme input til output. Af outputtet følger et outcome1 og heraf et outcome2. Der kan være flere forskellige outcomes med tiden, her er blot illustreret to i kæden.

Forskellen på et output og et outcome er, at outcome opstår efter, at systemet har spillet sin rolle. Outputtet derimod er systemets produkt, som det afleverer til omverdenen. Outputtet ligger lige på grænsen mellem system og omverden. Outcome er ikke i direkte berøring med systemet. Systemet kan ikke selv levere et outcome. Det kan kun levere et output, der kan give et outcome.

I offentlig servicevirksomhed kan output være sådan noget som fluorskylninger, indsprøjtninger, vejledningssamtaler, tilsynsbesøg og domfældelser, mens outcome er noget med sundhed, fødevarerikkerhed, egenforsørgelse og tryghed på gaderne. En meget omtalt forskrift i vores tid er, at man skal “fokusere på outcome”. Outcome går på, om borgerne er sunde, glade, selvforsørgende og så videre “i den sidste ende”, som man siger. Men det er en talemåde.

1. De følgende to afsnit er en bearbejdet udgave af en sektion i Peter Dahler-Larsen (2013): *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Den sidste ende er, ret beset, blot bestemt af højrekanten af det papir, som vi har tegnet vores input-output-outcome-model på. Hvis vi betragter for eksempel vejledningssamtaler, så kan outcome af en sådan være, at den unge efter samtalen selv er i stand til at foretage et kvalificeret uddannelsesvalg. Men et godt uddannelsesvalg bidrager til selvforsørgelse og bruttonationalindkomsten på længere sigt. Et outcome er relativt til, hvor lang kæde vi ønsker at tage i betragtning.

Hvis en konsulent i KL rådgiver en kommunal projektleder om et projekt, hvad er så outcome? Fra KL's synspunkt er der leveret en samtale. Projektleders lærdom eller kompetenceforøgelse eller oplevelsen af at have fået et godt råd er måske outcome, i hvert fald hvis KL er det system, vi betragter. Kun hvis de gode råd er omsat i projektet, og projektet i øvrigt har borgerkontakt, kan man gøre sig håb om, at borgerne mærker en forskel. Hvis denne forskel skal indgå som "outcome", må vi se hele det offentlige system som et stort system, hvor samtalen mellem de to konsulenter blot var intern proces.

Men en så omfattende systembetragtning er irrelevant for mange praktiske resultatmålingers vedkommende. Hvis man evaluerer den kop kaffe, jeg drikker, lige før jeg underviser, er det et hårdt krav, at den skal gøre borgerne i samfundet gladere, lykkeligere eller mere selvforsørgende, fordi min undervisning bliver bedre, mine studerende dygtigere, deres fremtidige jobeffektivitet så meget højere, og borgerne i de kommuner og regioner, hvor de bliver ansat, så meget lykkeligere, sundere og gladere, hvis da ikke mine studerende selv bliver forskere og undervisere, ledere eller konsulenter, så der kommer endnu flere led med i ligningen.

Hvad med den master i management af EU-fondsmidler, som man kan tage på et europæisk universitet? Skal outcome heraf også findes via livskvalitetsmålinger hos landenes borgere? Eller stiller man sig tilfreds med kompetente kandidater? Skal uddannelsen sætte sig et minde i bedre EU-projektmanagement? Må outcome godt "bare" være bedre management? Skal bedre management ikke have konsekvenser for bedre outcome af projekter? Kan dette outcome handle for eksempel om bedre samarbejde mellem forskellige institutioner eller myndigheder, for eksempel på tværs af landegrænser? Var hele formålet med outcometanken ikke at sende fokus ud i virkeligheden, dvs. til borgerne?

Udfordret på denne måde kan vi se, at ideen om, at "outcome" har at gøre med borgernes sundhed, lykke og rigdom, er et slogan, som er blevet upræcist og i værste fald er løbet ud af kontrol. Ikke mindst når systemer og samarbejds-konstruktioner er komplekse, er outcome tydeligvis ikke en absolut størrelse, men relativt til en betragtningsmåde.

Outcome er ikke en absolut størrelse. Det er ikke en ting! Alt efter om vi betragter et givet system som afgrænset på den ene eller den anden måde, vil output og outcome danne sig på ny. Der findes ingen absolut liste skrevet på stentavler hentet i fordums tid på et bjerg under mystiske omstændigheder, der fortæller os, hvilke variable vi har lov at benytte som outcomevariable. At bestemme et outcome er som at rundsende et referat, hvor der står, at næste møde finder sted om 96 timer og så mene, at det er ganske eksakt.

I de fleste tilfælde indgår ikke blot en forståelse af en (implicit) systemafgrænsning. Der indgår også, hvorvidt outcome er *ønskværdigt* i sig selv, eller det er et middel til noget andet. Den samme variabel er kvalificeret til at være outcome eller ej, alt efter om den ses som et mål i sig selv. Et eksempel er, at en tilsynsmyndighed finder ud af, at 3 % af de danske virksomheder har et ulovligt arbejdsmiljø. Der sættes et særskilt projekt i gang for at reducere ulovlighederne. Arbejdsmiljøforskere kan eventuelt insistere på, at lovlighed ikke er et mål i sig selv. Man skal se på, om det lykkes at reducere antallet af belastninger på arbejdet, arbejdsulykker, anmeldte arbejdsskader eller lignende, mener de.

Myndigheden synes imidlertid, at lige præcis det foreliggende projekt har som særligt sigte at fjerne eller reducere forekomsten af ulovlig aktivitet. Og lovoverholdelse er i et land som Danmark et gode i sig selv. Her kunne man derfor ønske at måle på proces, ikke på outcome. Men man kan også argumentere, at antallet af lovlige arbejdsmiljøer på virksomhederne for mange er en højst rimelig og relevant outcomevariabel. I andre sammenhænge ville "lovoverholdelse" ellers blot blive betragtet som en administrativ proces-egenskab. Derfor er mange tilhængere af outcometanken også ubekvemme ved det nævnte eksempel. De har lært, at aktiviteter er midler til mål, ikke målene selv. Målene skal ifølge outcometanken beskrive nogle tilstande hos borgerne eller "ude i samfundet". Aktiviteter i et system kan ikke være mål i sig selv ifølge denne tommelfingerregel. Tommelfingerreglen er givetvis indført af et godt hjerte, men tager ikke højde for, hvor fleksibelt outcomes kan konstrueres til at være. En aktivitet, der er lovlig, er bedre end en ulovlig. Så visse aktiviteter og procesegenskaber kan betragtes som goder i sig selv. Vi knytter for eksempel værdier til retssikkerhed og til lige behandling af lige sager. I nogle tilfælde knytter vi forhåbninger til processer, aktiviteter og beredskaber, fordi vi ikke ønsker at vente på det endelige outcome. Det gælder for eksempel øvelser og beredskaber i forhold til katastrofer. I andre tilfælde knytter vi proceskrav til retlige procedurer eller til effektiv og korrekt administrativ sagsbehandling. De for tiden så populære tilsyn med det ene eller det andet synes også først og fremmest at fokusere på procesforhold, selvom man

selvfølgelig kan betragte et øget antal tilsyn som et output eller sågar outcome i sig selv, i hvert fald hvis man er tilsynsmyndighed.

Ikke blot procesforhold, men også interne systemtilstande kan man se som mål i sig selv. Hvis der er store arbejdsmiljøproblemer i en offentlig organisation, kan man sagtens forestille sig et projekt, der har til formål at skabe et bedre arbejdsmiljø. Relativt til projektet er det et rimeligt outcome. En ny organisation kan være målet for et reformprojekt.

Sågar også inputs kan blive brugt som outcomes. Når man evaluerer forskningsmiljøer, bruges som outcomevariable for eksempel mængden og kvaliteten af publikationer, ligesom miljøets evne til at tiltrække eksterne forskningsmidler. Sådanne midler er ellers i almindelighed ressourcer, som vi plejer at forstå som inputs. Der er ingen iboende guddommelig orden i begrebsapparatet angående input, proces, output og outcome. Begreberne svarer ikke til faste, givne ting i virkeligheden. I moderne forvaltningspraksis kan en lang række fænomener uanset deres systemteoretiske status optræde mere eller mindre vikariøst som "outcomes", hvis retorikken kræver det.

Dette er ikke kun et spørgsmål om retorik, men også om institutionelle arrangementer. Tager man som eksempel en test fra et uddannelsesforløb, så kan man være usikker på, om testen repræsenterer et velegnet mål for outcome, hvis de studerende ikke er i stand til at tage en videregående uddannelse, selvom de har bestået testen, hvis videreuddannelse i øvrigt var formålet med det pågældende forløb. Men hvis testen via lovgivning knyttes direkte til for eksempel opholdstilladelse eller statsborgerskab, så repræsenterer testresultat i hvert fald i den henseende med det samme et ganske uimodsigeligt outcome. Men det skyldes ikke, at testen af den grund er blevet bedre, eller at testens ontologiske status har ændret sig. Det skyldes alene, at man i den givne kontekst via en institutionel regel har sammenknyttet et led i input-proces-output-outcome-kæden med et efterfølgende.

Begrebsapparatet kan være pragmatisk gavnligt, men outcome er relativt til, hvilken systembetragtning der lægges, til institutionelle mekanismer på spil i en given kontekst og som oftest også relativt til, hvor ønskværdige forskellige led i kæden er. Derfor kan vi heller ikke objektivt forhåndsfastlægge i en given situation, hvad der kan tjene som outcome.

Problemet med “effekt”

Der hersker en del uklarhed om de indbyrdes forhold mellem begreber som performance, resultat, outcome og effekt.

Det betyder imidlertid ikke, at man har fået løst effektproblemet, blot fordi man har udpeget et outcome. Det er ellers sprogligt fristende, fordi begge dele lyder som “effekt af noget” eller “outcome af noget”.

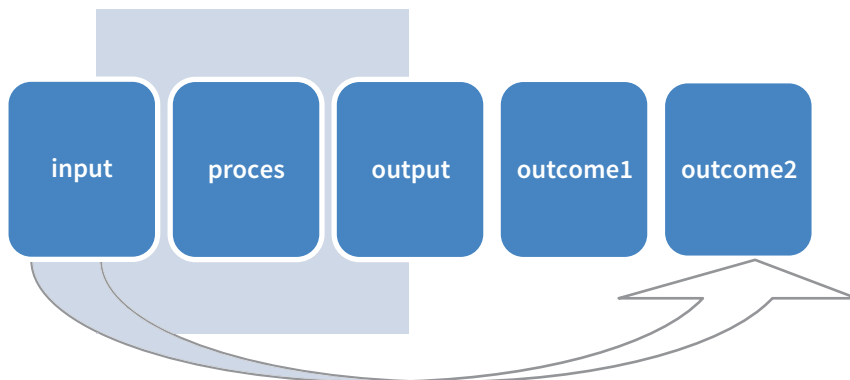
Betragt følgende eksempel. Ungdommens uddannelsesvejledning skal medvirke til, at flest mulige unge kommer i gang med en uddannelse (regeringens målsætning har i nogen år været 95 %), og at der desuden vælges den rigtige uddannelse første gang, således at frafald reduceres, og kandidaterne produceres hurtigere. Et outcome af ungdommens uddannelsesvejledning i en region er således sådan noget som overgangsfrekvenser, uddannelsesfrekvenser og frafald. Tilsammen, hvor tæt regionen ligger på regeringens mål om, at 95 % får en uddannelse. Sådan er gængs sprogbrug, også i officielle dokumenter.

Men sammenligner man regionerne med hensyn til dette “outcome” af uddannelsesvejledning, vil nogen selvfølgelig opleve sammenligningen som uretfærdig. Der har været forskelle i uddannelsesfrekvensen mellem regionerne længe før, uddannelsesvejledningen blev etableret. Mange af de kræfter, der præger uddannelsesvalget (tradition, socioøkonomi, erhvervsstruktur, uddannelsesstilbud, familiernes sociale og kulturelle kapital) er uens regionerne imellem. Det ved gode uddannelsesplanlæggere godt. Det ved kompetente statistikere også, når de bruger ordet “outcome” i sammenhængen. Men det er ikke altid gjort klart i daglig tale.

Det lyder som et outcome *af* noget, uden at årsags-virknings-relationen dog er uspecificeret og påvist. Outcome kan både være den kasse, hvor man forventer, det ønskede resultat er i, såvel som det resultat, man ønsker, at nogen *udvirker*. Det er et ord, der let glider. Det er måske i praktisk tale et trylleord, der holder uddannelsesvejledningen op på et tal i en kasse i en figur. Ordet outcome har selv en fristende tvetydighed i sig. Det lyder udenlandsk, indforstået og teknisk. Men allerede før dets “oversættelse” til dansk erkendte evaluatorene, at ordet ofte ledte til misforståelser (Funnell og Rogers 2011: 470). Misforståelsen skyldes glidningen mellem outcome og effekt.

Vedung (2009) foreslår, at man reserverer ordet “effekt” til der, hvor man antager eller påviser et årsags-virknings-forhold, teknisk også betegnet som en kausal relation.

FIGUR 2. Input, outcome og kausalitet



Effekten er ikke en ting. Det er en relation mellem to fænomener, som er forbundne af et årsags-virknings-forhold. I figuren kan vi tænke os mange sådanne relationer, ligesom der kan være mange fænomener i hver kasse. Men her symboliserer pilen nu en kausal relation mellem input og outcome2.

For at præcisere: Et givet outcome kan selvfølgelig godt indgå i en effektmåling, men der er først tale om en effektmåling, når outcome forbindes kausalt med noget andet, for eksempel et input.

Logisk set kræver en bestemmelse af et effektforhold, at vi opererer med et veldefineret fænomen, som vi mener er årsagen, et andet veldefineret fænomen, som vi mener er virkningen (ofte foreløbigt eller løst indfanget som mål eller resultat eller outcome), og sidst, men ikke mindst kræver det, at vi begrundet og/eller påviser relationen mellem årsagen og virkningen. En begrundet antagelse er nok til, at man kan *tale* om effekt. Men skal effekten også påvises, kræves der designmæssige, teoretiske og datamæssige greb. Strategierne hertil falder i to hovedgrupper, nemlig variansbaserede strategier og procesbaserede strategier. De variansbaserede strategier omfatter kontrollerede eksperimenter, eksperimenter med udpegede sammenligningsgrupper, quasi-eksperimentelle designs, før-efter-målinger m.m. Der kan være kontrovers om, hvor stærkt et design der skal til i en given situation, før en effekt er "dokumenteret". Ideelt set besvarer et variansbaseret design spørgsmålet om, hvad der ville være sket, hvis ikke en given indsats havde fundet sted (Talbot 2005: 503), men der er ofte kontrovers om, hvilken sammenligningsstandard der er rimelig (Shadish, Cook, Leviton 1991: 459), og det optimale design er sjældent muligt i praksis.

De procesbaserede strategier går ud på at efterspore tegn på, at processen

fra input til outcome er forløbet som forventet. De er ofte i stand til at udpege et bidrag, men kan sjældent eksakt udpege dette bidrags størrelse. Også disse metoder kan der være kontrovers om.

De problemer, vi her har skitseret, er ofte omtalt i litteraturen som et “attribution problem” (Talbot 2005: 503). Dette problem handler om, at et givet outcome kan være et resultat af mange faktorer, og det er svært entydigt at tilskrive (“attribute”) det kausalt til en bestemt og afgrænset offentlig indsats. Tilskrivningen kan imidlertid have store konsekvenser, for eksempel for ledelsesmæssige sanktioner, for omtale og omdømme, og eventuelt for finansielle konsekvenser, alt efter den nærmere udformning af performance management i situationen. På en uddannelsesinstitution kan eksamenskarakterer for eksempel betragtes som et outcome, men er teknisk set ikke at betragte som en effekt, medmindre man har kontrolleret for elevgruppens socioøkonomiske og etniske sammensætning.

Uklarhed og flertydighed om den kausale tilskrivning af ansvar for indsatsens resultater indgår selvfølgelig som en faktor i en given situation, når performance management eventuelt udspiller sig. Man kan ikke på forhånd være sikker på, at der er enighed om, hvorvidt det faktisk er “effekt”, der bør måles, og effekt, der er målt, eller om forskellige varianter af “resultater” eller “outcomes” skildres som for eksempel “resultater opnået på denne uddannelsesinstitution” for ikke at sige “denne uddannelsesinstitutions resultater”. Den sproglige flertydighed er udtryk for en underliggende begrebslig uklarhed.

Hvis vi skal studere den virkelighed, der faktisk findes, så må den uklarhed med ind. I et praktisk politisk og ledelsesmæssigt perspektiv kan der være fordelagtigt at høste så mange af gevinsterne ved performance management som muligt, uden at man dog ønsker at påtage sig ulemperne. Det kan give uklare og paradoksale implementeringsforhold.

Implementeringsforhold

Ikke blot idealet for performance management kan variere i den konkrete situation, det kan også implementeringsforhold. Ikke alle lande har taget ideen om performance management til sig lige stærkt, og de har brugt forskellige strategier i implementeringsarbejdet. Danmark skildres for eksempel (med en bred pensel) som bruger af en bottom-up-lignende tilgang i modsætning til de angelsaksiske foregangslandes top-down-stil (Talbot 2005: 493). Inden for et land handler variationer i implementeringen blandt andet om, hvor langt ned i implemen-

teringskæden man udmønter performancemålinger, for eksempel til enkelte organisationer, afdelinger eller individer. Implementering af performancemåling kan følges af – men ikke nødvendigvis – implementering af belønningssystemer, således at performance har økonomiske konsekvenser.

Modstand mod effektiv implementering af performance management kan også komme eksplicit eller implicit fra andre anerkendelses- og belønningssystemer, for eksempel klassiske bureaukratiske mekanismer til anerkendelse og forfremmelse (for eksempel overenskomssystemer), fra andre dele af en organisations ledelsesstruktur (for eksempel er det en uting at skille HR og performance management (Talbot 2005: 496)) eller fra professionelle normer og værdier (som kan være mere eller mindre i disharmoni med en organisations formelle ledelsessystemer (van Maanen & Barley 1984)).

Endelig kan man forestille sig, at forskellige sektorer og sagområder byder på mere eller mindre tingslig, saglig eller materiel modstand mod at gøre performance op på en bestemt måde. Man taler i den forbindelse om “formativer”. Et formativ er en prædisponering af betingelser for udførelsen af en bestemt opgavetype, for eksempel at et hjemmebesøg udgør et tidsmæssigt formativ, når man tager hensyn til boligforhold og trafikforhold – under givne omstændigheder.

Med andre ord: En resultatmåling i en given situation er den resultatmåling, der var mulig i en given situation under hensyntagen til alle de forhold, der virker med den og mod den.

Organisationers brug af organisationsopskrifter

Den norske organisationsforsker Kjell-Arne Røvik (Røvik 1998: 160 ff.) beskæftiger sig med, hvordan populære organisationsopskrifter oversættes af de enkelte organisationer til en konkret praksis. Når den enkelte organisation tilegner sig en organisationsopskrift, som er på mode, så imiterer den delvist og selektivt, hvad andre organisationer har gjort. Man omsmelter også opskriften, således at der måske ikke er noget absolut slutpunkt for, hvornår opskriften er implementeret. Man kombinerer elementer fra flere forskellige opskrifter. Sidst, men absolut ikke mindst, konkretiserer man opskriften i forhold til substansen i det arbejde, der udføres. De fleste populære organisationsopskrifter er abstrakte og handler om *organisation* som sådan, men tager ikke højde for, om det er flyselskaber eller børnehaver, der skal ledes. Den institutionelle sammenhæng, organisationstypen, kulturen, den lokale situation og ikke mindst selve opgavens

stofflige karakter fordrer alle sammen, at der sker en bestemt konkretisering og dermed oversættelse af den almene opskrift.

Alt dette har som konsekvens, at det bliver vanskeligt at udtale sig generelt om en organisationsopskrift. Måden, en organisationsopskrift oversættes på og sættes i sammenhæng med den lokale organisations arbejde på, kan være langt mere afgørende end navnet på organisationsopskriften.

Resultatmålinger og dynamik

Hos Røvik findes ideen om "virus" i brugen af organisationsopskrifter. Tanken er, at selvom en organisationsopskrift ikke i udgangspunktet er meget mere end en moderne og populær opskrift – og måske endda heller ikke i udgangspunktet har de store konsekvenser i forhold til organisationens kerneopgaver (Meyer og Rowan 1977), så udgør en organisationsopskrift en virus, der smitter organisationen, så den på lidt længere sigt opfører sig anderledes.

Pollitt (1989) dyrker en tilsvarende tanke i sin analyse af evalueringssystemer. Man kan ikke vurdere et evalueringssystems virkninger på, hvordan det modtages i starten. Modstanden fra forskellige aktører mod resultatmåling kan være uens fordelt i tid. Måske går den over, måske tager den til, hvis et givet system viser sig at have konsekvenser, som strider mod centrale aktørers interesser. Men først skal de opdage det. Man må altså medregne et resultatmålingssystemes effekter, reaktioner på disse effekter såvel som reaktioner på reaktionerne. Et resultatmålingssystem kan således have en historie med en vis egenlogik (Pollitt 2013).

Ideen om interaktivitet og dynamik er helt på sin plads i forhold til udviklingen inden for studiet af anvendelse/konsekvenser af evaluering. Også her har man fundet, at flere anvendelsesformer kan gøre sig gældende for flere aktører på flere arenaer, og en betragtelig del af anvendelsen er interaktiv.

Hvis det tages alvorligt, så bliver en række gængse sondringer angående anvendelse af evaluering forældede. En gængs sondring mellem brug og misbrug falder sammen, hvis flere aktører kan bruge resultatmålinger på forskellig måde hver ud fra deres formål. I så fald bliver den enes brug meget let til den andens misbrug. Misbrug bliver en holdningssag snarere end et analytisk begreb.

Ligeledes bliver en gængs skelnen mellem tilsigtede og utilsigtede virkninger af resultatmåling mindre indlysende. Hvilke personers intentioner skal lægges til grund for vurderingen af intentionel versus ikke-intentionel anvendelse? Hvor

klare er disse intentioner? På hvilket tidspunkt fastlægges de? Hvis anvendelsen reelt skabes i interaktion mellem flere aktører, hvilke aktørers intentioner på hvilke tidspunkter må så holdes ude af analysen, for at man kan fastslå en given anvendelse som ikke-tilsigtet (Dahler-Larsen 2013)?

Brug og konsekvenser af resultatmålinger

Hvis den faktiske anvendelse af resultatmålingssystemer teoretisk og empirisk således adskiller sig fra eventuelle originale formål, bliver det officielle formål af mindre værdi, hvis man ønsker at forstå, hvordan aktører forholder sig til resultatmålinger i en konkret situation. I stedet bliver det måske afgørende, hvilke handlemuligheder de ser åbne sig (eller lukke sig), hvor resultatmålinger bliver en mulighed eller en forhindring. Handlemulighederne kan også udvikle sig alt efter, hvordan resultatmålingen faktisk falder ud. Forskellige typer af argumenter for brug af resultatmålinger (eksempelvis de seks orienteringer opstillet ovenstående) og forskellige former for brug af resultatmålinger (se næstfølgende afsnit) kan måske lige så vel gribes i luften, som de kan være udtryk for formålstjenlig og planlagt brug, selvom en given struktureret resultatmåling selvsagt ikke giver lige store muligheder for enhver form for spontan brug. I en eventuelt usikker situation kan det være, at aktørerne forholder sig til en konsekvens af resultatmåling, som de forestiller sig, snarere end til en oprindeligt planlagt eller en faktisk gennemført brug. Også disse forestillinger må man medregne til konsekvenser af resultatmåling. Men i et dynamisk perspektiv bliver konsekvenser af resultatmålingssystemer ikke begrebsligt hegnet ind.

I daglig tale kan vi spørge: “Bruger I resultatmåling hos jer?” Det kan betyde to ting. Det kan for det første betyde, om man har sat noget i gang, man kalder resultatmåling. Det kan for det andet henvise til, om de resultatmålinger, man så har foretaget, faktisk har nogen konsekvenser.

I mange tilfælde er sprogbrugen om brug af denne eller hin opskrift slørende i forhold til konkret at udpege sådanne konsekvenser. Siger man for eksempel “vi laver udviklingsorienteret evaluering”, så antydes det, at man er rettet mod at bruge evaluering til udvikling, men det er ikke dermed sikkert, at det lykkes at skabe udvikling. Det antydes bare. Arbejder man med “resultatbaseret styring”, fremgår det ikke, om man mest går efter at styre bevidstheden eller pengestrømmene eller begge dele, og ej heller om det lykkes. Siger man, at man “arbejder med resultatmåling som ledelsesinstrument”, så antyder man måske en intention

og en tankegang, men det fremgår ikke, hvad ledelsen faktisk foretager sig, om andre end ledelsen stritter imod, og om resultatmålinger egner sig godt til at blive beskrevet metaforisk som et instrument.

Flere har opstillet en arbejdstypologi med nogle typiske anvendelsesformer. I det følgende benyttes Dahler-Larsen (2004) som kilde, men andre forskere har opstillet mere eller mindre varierende typologier, som også er gavnlige (Behn 2003).

Der er dels fire officielle formål, som (på en god dag) også svarer til reelle anvendelser.

For det *første* kan evaluering bruges til kontrol. Her bruges evaluering til at sikre integriteten i en organisatorisk styringskæde. Leverer de forskellige led i kæden, hvad der svarer til de officielt gældende forventninger?

For det *andet* kan evaluering bruges til læring og udvikling. Her sker en løbende forbedring af indsatsen, typisk foretaget af dem, som også faktisk udfører selve indsatsen.

For det *tredje* kan evaluering bruges til oplysning, som er betegnelsen for de vidensgevinster, der kan være i større felter i tid og rum som følge af evaluering. Ligesom et stykke forskning, der tilfører ny viden til et vidensfelt, kan en evaluering bidrage til en erkendelsesgevinst, der rækker videre end den enkelte evaluand i tid og rum.

Endelig er der for det *fjerde* information af offentligheden, som ikke mindst i forbindelse med den angelsaksiske optagethed af accountability ses som et formål i sig selv (Chelimsky 2006).

Men typologien rummer også anvendelsesformer, som ikke svarer til officielle formål. Der er den strategiske anvendelse, hvor evaluering bruges til at fremme en særlig politisk dagsorden. I en let varierende tankegang kan man også forestille sig, at evalueringsdata bruges til markedsføringsmæssigt at fremstille sig positivt i andres øjne for dermed at opnå støtte (Behn 2003).

Så er der den taktiske anvendelse, hvor evaluering bliver brugt som undskyldning for at udskyde en beslutning. "Der er sat noget målearbejde i gang. Vi ser på sagen, stol på os", lyder det officielle budskab (Leeuw & Furubo 2008), alt imens sagen reelt forhales.

Når anvendelsen er symbolsk, så bruges evaluering som argument for, at organisationen og ledelsen er seriøs og troværdig. Man signalerer, at man er villig til at tage beslutninger på et informeret grundlag, hvilket er afgørende for at udstråle rationalitet i ledelsen (Feldman og March 1981). Men ingen har for alvor tænkt sig at bruge indholdet i informationen til at påvirke indholdet i en

given beslutning. Derfor kan man indsamle for meget eller for lidt information. Det er lige godt. Det er symbolikken i informationsindsamlingen, der er afgørende.

Sidst, men ikke mindst, er forskere i de senere år begyndt at pege på såkaldte konstitutive konsekvenser af evaluering. De konstitutive virkninger emergerer ud fra reaktioner på målinger og reaktioner på reaktionerne, uden at de samlede konsekvenser behøver hverken at kunne kategoriseres som "misbrug" eller "utilisgittede". Ordet "konstitutivt" henviser i stedet til, at evaluering indgår i skabelsen af ny gældende virkelighed. Tankefiguren er meget parallel til, hvad man kender fra studiet af teknologi inden for aktør-netværks-teori (Latour 1992). Det er umuligt at skille den sociale og den tekniske side af en teknologi fra hinanden; de er hver især "præinskriberede", men "inskriberer" også noget i hinanden. Oversat til den foreliggende analyse betyder det, at resultatmålinger ikke blot er et "instrument" til opnåelse af menneskeligt definerede formål. Begrebet "konstitutive virkninger" er egnet til at gøre opmærksom på, at resultatmålinger også former menneskers tanker og handlinger. En teknologi virker ikke i kraft af sin moraliseren, men ved at gøre en bestemt type af adfærd mere eller mindre "nødvendig" i forhold til teknologiens inskription af forventet adfærd. Men ingen teknologi er perfekt, den er kun en installation af et program, der forsøger at bekæmpe andre antiprogrammer (Latour 1992: 254).

Både i evalueringsforskningen og i forskning i overførsel af viden er forskningen præget af ideen om anvendelse gennem interaktivitet. De modtagende grupper er uens og har meget uens interesser. Anvendelse kan derfor kun forstås interaktivt og kontekstuel (Cousins og Shulha 2006).

Ledermann (2012) har bidraget til en forståelse af, hvilke aspekter af en evaluering og hvilke aspekter af konteksten der er vigtige for, at en argumentation om evaluering også fører frem til en anvendelse. Der er dels tale om den perciperede kvalitet af evalueringen, altså om den opfattes som valid, relevant, troværdig osv. Også evalueringens nyhedsværdi indgår, nærmere bestemt om den udfordrer eksisterende opfattelser inden for et givet felt. To kontekstforhold spiller ind. Det ene er, hvorvidt konteksten er konfliktpræget, således at evalueringen mobiliserer forskellige synspunkter og interesser i kamp mod hinanden. Den anden handler om forandringspresset i en given situation. Hvis forandringspresset er stort, kan også evalueringsarbejde med perciperet lavere kvalitet gøre en forskel, også selvom det skaber konflikt. Evalueringsanvendelse er med andre ord ikke isoleret fra de andre kræfter, der påvirker et felt. Til gengæld spiller alle de nævnte faktorer sammen. Hvis evalueringen er meget overraskende, så øges for eksempel

kravene til dens kvalitet. Men hvis der i forvejen er et stort forandringspres i en given kontekst, så har resultatmålinger/evalueringer relativt lettere spil, også selvom der er kontrovers om dem.

Ledermann beskæftiger sig med den eksplicite argumentation om for og imod enkelte evalueringer. Men resultatmålinger brugt som led i performance management indgår i større evalueringssystemer (Leeuw & Furubo 2008) eller sågar "evalueringsmaskiner" (Dahler-Larsen 2012). Maskinmetaforen er valgt for at betone, at sådanne regimer tilstræbes at fungere automatisk og objektivt i betydningen "uden indslag af subjektiv menneskelig dømmekraft". Indikatorer, manualer, skemaer, håndbøger, registreringsskemaer og computere udgør den teknologi, der skal gøre evalueringsmaskinen pålidelig og relativt uafhængig af den enkelte operatør.

I egenskab af evalueringsmaskine er et resultatmålingssystem ikke konstant til debat. Tværtimod er dets "formål", hvis overhovedet identificerbart, forskudt i tid og rum i forhold til den konkrete anvendelse, og dets præmisser mere eller mindre inskriberet i selve maskinens funktionsmåde. I stedet for eksplicit argumentation finder vi derfor implicite mere eller mindre institutionaliserede forventninger og mekanismer til at vedligeholde disse. Hertil svarer den erfaring hos mange interne organisatoriske evaluatore, at deres funktion ikke længere er at forme evaluering, men at levere de data, som større organisatoriske systemer kræver (Mathison 2011).

Som nævnt er også resultatmålinger at betragte som programmer, der forsøger at imødegå antiprogrammer. Når resultatmålinger indføres og udvikles, kan vi derfor forvente en eller andre grad af ustabilitet og dynamik i sådanne systemer, og vi kan forvente, at blandingsforholdet mellem eksplicit argumentation og implicit forventning og inskription er forskelligt på forskellige tidspunkter. Det vil svare til forskellige grader af institutionalisering af resultatmåling. Tendensen vil formodentlig ofte gå i retning af øget institutionalisering, men det er ingen naturlov.

Resultatmålinger som genstand for empirisk studie

I et empirisk studie må det tages alvorligt, at performance management både teoretisk og praktisk er svær at afgrænse og bestemme. Respondenterne er ikke blevet spurgt om performance management, da begrebet formodentlig ville give begrænset intuitiv mening for dem.

Vi har fundet, at en relevant dansk term i empirisk arbejde er “resultatmålinger”. Selv med denne tilnærmelse eksisterer det problem, at konkrete aktører i en konkret kontekst ikke identificerer et bestemt fænomen som “resultatmåling”, selvom det for en teoretiker ville falde inden for definitionen – eller modsat.

Vi valgte ikke at spørge udelukkende om specifikke former for resultatmåling på den enkelte arbejdsplads, da vi ikke kunne forhåndssikre en konsistent sprogbrug om sådanne former, og da vi ikke kunne udelukke, at mange andre former ville gøre sig gældende på de enkelte arbejdspladser end dem, der kunne udpeges af os som spørgeskemakonstruktører på forhånd. Resultatmåling kan for eksempel være defineret på nationalt niveau, regionalt niveau eller være lokalt bestemt på den enkelte arbejdsplads.

Samtidig ønskede vi en generisk, fælles betegnelse, således at ordlyden alene ikke ville skabe systematiske forskelle mellem respondenterne.

I praksis er dette problem forsøgt løst ved, at vi i spørgeskemaet tilbød respondenterne følgende vejledning:

Ved “resultatmåling” forstås vi talmæssige opgørelser af arbejdet for enkelte ansatte eller grupper eller afdelinger eller hele organisationen, som finder sted løbende eller periodevis, og som dokumenteres og rapporteres opad i organisationen. Vi kalder det resultatmåling, uanset om dokumentationen sker som led i det daglige arbejde, i særskilte dokumenter eller digitalt.

Resultatmåling kan for eksempel vedrøre antal behandlede sager, antal skrevne rapporter, antal handleplaner, antal udførte samtaler eller nogle bestemte resultater for borgere, brugere, klienter eller patienter. Resultatmålinger kan også vedrøre tidsforbruget til bestemte opgaver.

Med denne brede definition i baghovedet bedes du give din bedst mulige bedømmelse af resultatmåling på din arbejdsplads.

Hvordan undersøges brugen af resultatmåling empirisk

Vi har oven for skitseret en anvendelsestypologi og en række vigtige analytiske pointer. Et af de vigtigste budskaber at tage med herfra er en advarsel mod at bygge antagelser om anvendelse af resultatmålinger ind i selve omtalen af resultatmålinger.

Men vi er ikke dermed kommet tæt på empirisk arbejde. Anvendelsestyperne er for eksempel notorisk upraktiske i forhold til empirisk sortering, da de hverken er skarpt afgrænsede eller gensidigt udelukkende. Den enes brug af evaluering

kan være den andens misbrug. Kontrol på ét niveau i en organisation kan svare til læring på et andet. Nye anvendelsesformer kan opstå spontant.

I vores spørgeskemaundersøgelse har vi valgt at spørge om følgende:

Hvor ofte tænker du på resultatmålinger i dit arbejde?

Hvor mange timer om ugen bruger du selv på at indberette resultater?

Disse spørgsmål er valgt for at få et indtryk af, hvor meget resultatmålinger fylder for medarbejderen, mentalt og målt i tid.

Endvidere er respondenterne blevet bedt om at tage stilling til følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på den enkelte arbejdsplads:

- resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå
- resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde
- jeg har frihed til selv at bestemme, hvordan jeg når mine resultater
- resultatmålinger er udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordentligt
- min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads
- resultatmålinger fører til ensidigt fokus på det, der måles
- der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden
- resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen
- resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne

Vi har også spurgt følgende om ledelsens reaktioner på resultatmålinger:

- hvor ofte reagerer din ledelse positivt på resultatmålinger?
- hvor ofte reagerer din ledelse negativt på resultatmålinger?

Sidst, men ikke mindst har vi spurgt, om resultatmålinger opleves som belastende i respondentens nuværende arbejde. Da vi samtidig har spurgt om andre belastningsfaktorer, kan vi få et indblik i den relative betydning af resultatmålinger.

Tillige vil vi ved hjælp af kvalitative data indfange eksempler på mere procesuelle og kontekstuelle aspekter af resultatmålinger og deres konsekvenser.

KAPITEL 2

Hvad er psykisk arbejdsmiljø? – forskning i det psykosociale arbejdsmiljø

Af Signe Pihl-Thingvad

Begrebet psykisk arbejdsmiljø er ikke klart defineret. Men det bygger på én gang videre på nogle forestillinger om, hvad arbejdsmiljø er, som deles med begrebet om fysisk arbejdsmiljø, det vil sige alt det, der omgiver medarbejderen og påvirker hans arbejdssituation (Allvin & Aronsson 2003), og så bringer det nogle nye fænomener af “psykisk” art i spil.

I forskningen betegnes det psykiske arbejdsmiljø ofte som det psykosociale arbejdsmiljø og defineres som en transaktion mellem individet og dets ressourcer og de arbejdsbetingelser, som karakteriserer organisationen: *“De psykosociale arbejdsmiljøfaktorer er således personens vurdering af sit arbejdsmiljø, og som sådan bestemt dels af dette miljøes organisatoriske indretning, dels af individets personlighed – de arbejdsrelaterede værdier især”* (Agervold 1998: 159). Den klassiske opfattelse af det psykosociale arbejdsmiljø relaterer sig således på den ene side til et spørgsmål om nogle ydre og objektive faktorer (for eksempel arbejdsbetingelser og organisering) og på den anden side til medarbejdernes subjektive oplevelse af disse og af de sociale relationer, som findes på arbejdspladsen.

Udviklingen i den psykosociale arbejdsmiljøforskning

Forskningen har dog været præget af politisering og stærke interesser på området (Allvin og Aronsson, 2003). Psykosociale arbejdsmiljø er for eksempel blevet diskuteret siden midten af 1970'erne, men er først rigtigt kommet på virksomhedernes og lederes dagsorden i 1990'erne, da der begyndte at komme lovgivning på området. Samtidig har fagforeninger haft en interesse i at sætte fokus på den objektive tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø, så ansvaret og løsningen af problemer kunne placeres hos virksomhederne fremfor hos den enkelte med-

arbejder (Allvin & Aronsson 2003: 102). Der findes forskning, som specifikt fokuserer på transaktionen mellem det objektive miljø og de subjektive sider hos individet (især forskning om person-miljø-fit (PE), se for eksempel Verquer et al. 2003; Kristof-Brown et al. 2005). Men der har været en tendens til, at den objektive tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø har domineret forskningen fra 70'erne og frem, mens det subjektive fokus med tiden forsvandt især i den skandinaviske forskning (Allvin & Aronsson 2003: 102)². Den subjektive tilgang har derimod fået langt større opmærksomhed i praksis, hvor et marked for individuel coaching, stressterapi, mindfulness osv. er vokset enormt hurtigt inden for de sidste 15 år. Det ser således ud, som om mange moderne organisationer vælger at løse de psykosociale arbejdsmiljøproblemer på individniveauet. På dette punkt er forskningen og praksis derfor i nogen grad rykket fra hinanden, selvom forskningen inden for de seneste år igen er begyndt at sætte fokus på den subjektive side af arbejdsmiljøet. Begrebet psykosocialt arbejdsmiljø har altså en socialhistorie, som har været med til at forme dets indhold og betydning. Dets frembrud og udvikling har både været forbundet med, at man begrebsligt og empirisk har peget på nogle "faktorer", som udgør "arbejdsmiljøet", og at man søgte at pege på, at nogen har et ansvar for at gøre noget ved de relevante faktorer, så arbejdsmiljøet kunne forbedres. Arbejdsmiljøbegrebet har således aldrig været et rent analytisk begreb adskilt fra forestillinger om, hvad der burde gøres i praksis.

Den objektive tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø har haft fokus på at kortlægge og isolere bestemte faktorer (for eksempel krav i arbejdet) og demonstrere deres effekt, for derved at kunne fastsætte bestemte grænseværdier for, hvornår nok er nok. Forskningen har dokumenteret, at psykosocialt arbejdsmiljø på sin side også kan have konsekvenser for medarbejdernes fysiske helbred og trivsel (for eksempel hjerte-kar-problemer, mavesår, forhøjet blodtryk m.m.), for medarbejderens psykiske helbred og trivsel (for eksempel træthed og udmatning eller energi, selvtillid, arbejdsglæde og udvikling) og for sociale forhold på arbejdspladsen (for eksempel udstødning og isolation) (Arbejdstilsynet 2004). Psykosocialt arbejdsmiljø kan således afstedkomme forskellige reaktioner hos medarbejderne. Tilgangen har i høj grad arbejdet ud fra en dosis-respons-

2. I den internationale psykologiske forskning har der været sat fokus på, hvilke mekanismer der fører til stress og/eller trivsel på et kognitivt og individpsykologisk niveau (se for eksempel Lazarus og Folkman 1984; Bandura 1997). Disse teorier har dog kun i mindre omfang præget den psykosociale arbejdsmiljøforskning i Norden.

tankegang, og formålet har været at samle viden ind, så man kunne organisere arbejdet på den sundeste og mest hensigtsmæssige måde for medarbejderen (Agervold 1998; Allvin & Aronsson 2003; Sørensen et al. 2012).

I og med at den objektive tilgang blev den dominerende tilgang i forskningen, forsvandt fokuset på det enkelte individs betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Derfor har flere af de områder, som fandtes i den subjektive tilgang, været underbelyst. Hvad angår det fysiske arbejdsmiljø, kan man med rimelighed tale om identificerbare og målbare risikofaktorer i medarbejderens "miljø", når medarbejderen for eksempel udsættes for eksponering for et kemisk farligt stof. Her holder en rumlig metafor om medarbejderen og risikofaktoren i miljøet "rundt om" medarbejderen. (Løsningen er "uniform": reducer eller fjern risikofaktoren fra arbejdsmiljøet). Men i det moderne fleksible arbejde er arbejdsmiljøet i kraftig ændring. Arbejdet er blevet sværere at afgrænse. Med skredet fra industriarbejde til videnarbejde, bliver arbejdsvilkårene og deres regulering meget mere fleksible. Samtidig er der sket en vægtforskydning af arbejdsmiljøproblemerne over mod det psykiske arbejdsmiljø, og der kræves derfor en ny form for tænkning af "risikofaktorer". Disse ændringer har medført, at brugbarheden af den klassiske objektive tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø bliver mere begrænset i det moderne arbejdsliv (Allvin & Aronsson 2003: 102). En af årsagerne til dette er, at det i det moderne og fleksible arbejde kan være svært at identificere et rent ydre og objektivt arbejdsmiljø, da mange beslutninger er lagt over til medarbejderen selv: *"The regulation of work are becoming more and more flexible, in the sense that the expectations placed on the worker to define, structure and discipline her own performance are increasing. Unlike the stable form of traditional work, the form of modern work is therefore becoming increasingly dependent on the individual worker performing the job and the context in which it is performed"* (Allvin & Aronsson 2003: 107). Når der i stigende grad lægges vægt på individuelt bestemte forhold, bliver skellet mellem den enkeltes bevidsthed og omverdenens "faktorer" mindre skarpt. Det bliver vanskeligere at opretholde et skel mellem "objektive" og "subjektive" forhold. Man kan dertil lægge, at både sociologer, organisationsforskere og systemteoretikere læser psykiske forhold som udtryk for organisatoriske og samfundsmæssige forhold. "Hvordan den enkelte har det", er sprogligt udtrykt som et individuelt anliggende, men kan ikke analytisk konciperes isoleret fra de organisatoriske og sociale betingelser. Arbejdsbetingelserne og individet bliver derfor i højere grad afhængige af hinanden i det moderne arbejdsliv (Allvin et al. 2006; Pihl-Thingvad 2010). Der er således behov for at tænke et nyt paradigme, der udfordrer det gængse i arbejdsmiljøforskningen (se også Sørensen et al. 2012:

15 og 96 for en lignende argumentation). En måde at gøre det på er at tage den subjektive side af det psykosociale arbejdsmiljøbegreb mere alvorligt, for derved at overskride den gængse skelnen mellem det objektive og det subjektive, eller i hvert fald nå frem til en erkendelse af, at de “uafhængige objektive og subjektive forklaringsfaktorer” nok slet ikke er så uafhængige endda.

Hvis man vælger denne løsning, har det flere konsekvenser for forskningen. For det første kræver det en sensitivitet for det subjektive og en øget vægt på relationer. For en stor del af det psykosociale arbejdsmiljø handler om relationer: Hvordan har ledelse og medarbejdere det med hinanden? Hvis en medarbejder oplever hyppige afbrydelser af arbejdet, så er det måske kolleger, der afbryder (Buch et al. 2009). Den rumlige metafor om “objektive belastningsfaktorer” i “det omgivende miljø” bliver uegnet, når individerne også er hinandens arbejdsmiljø. Derfor kan man ikke nøjes med at isolere enkelte faktorer og se på deres effekter. I stedet bliver det vigtigt at se på relationer og systematisk sammenhængende mekanismer mellem arbejdsbetingelser, individer og organisationer. På dette område er der sket en stor udvikling inden for de seneste år i forbindelse med forskningen i virksomhedernes sociale kapital (Gylling Olesen et al. 2008; Hasle et al. 2010). Men der mangler stadig flere analyser af mekanismer mellem medarbejdere, ledelse og arbejdsbetingelser ud fra et relationelt perspektiv. For det andet bliver det også vigtigt at være opmærksom på, at mange arbejdsbetingelser ikke kan anskues som entydige og ydre, men i stedet har tendens til at blive formet på baggrund af subjektive standarder hos den enkelte medarbejder. Det kan for eksempel være standarder for, hvornår en opgave er udført godt nok eller standarder for, hvad et godt og meningsgivende arbejde er. Derfor bliver det også vigtigt for forskningen at forholde sig til de sociale og organisatoriske kilder til subjektive standarder for arbejdet og sætte fokus på, hvilke mekanismer (for eksempel uddannelse og professionel arbejdsidentitet) der kan være med til at forme disse og dermed også medarbejdernes opfattelse af deres psykosociale arbejdsmiljø (Pihl-Thingvad 2010: 376). Også her er der sket en udvikling i forskningen inden for de seneste år, hvor man i højere grad er begyndt at sætte fokus på mening i arbejdet og kerneydelsen (Olsén & Hagedorn 2008; Ravn 2008; Kamp 2011) og på medarbejdernes arbejdsidentitet (Buch et al. 2009; Pihl-Thingvad 2010, 2014; Andersen & Buch 2013).

Udviklingen i det psykosociale arbejdsmiljøbegreb afslører dog endnu en problematik, som knytter sig til videnskabens rolle i arbejdsmiljøforskningen. Det er det videnskabelige element i forskningen, som skal legitimere sandhedsværdien i de fundne empiriske resultater, således at man efterfølgende kan “bruge”

videnskaben til at skabe arbejdsmiljømæssig forandring med. Men videnskaben har – i givne miljøer på et givet tidspunkt – bestemte regler for, hvilken forskning der kan anerkendes. Det gælder ikke mindst design- og metoderegler. Forskningen i det psykosociale arbejdsmiljø har også været adskilt og præget af forskellige standarder for god forskning (se Sørensen et al. 2012 for et overblik over nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø). Den traditionelle epidemiologiske forskning tager udgangspunkt i måling af ‘objektive’ faktorer og anvender derfor hovedsageligt kvantitative metoder og analyseteknikker. Det kvantitative og generaliserbare perspektiv bliver ofte opfattet som en styrke i arbejdsmiljøforskningen, fordi man herudfra kan målrette tiltag og forebygge et dårligt psykosociale arbejdsmiljø andre steder end i den konkrete case (Ager-vold 1998: 83, 116). Heroverfor står de nyere tendenser, som ser på individets subjektive meningsdannelse og større konfigurationer af sammenhængende faktorer i organisationen. Disse dele af forskningen tager oftere udgangspunkt i kvalitative studier og studerer processer og mekanismer i en enkelt eller få cases. De kvalitative perspektiver har den styrke, at de kan tage højde for den specifikke kontekst, og dermed bliver det lettere at finde praktiske løsningsstrategier, som er direkte rettet mod det problem, som skal løses. Design- og metoderegler forudsætter dog bestemte ontologiske antagelser, dvs. forestillinger om, hvordan verden er “skruet sammen”. Det gør det også svært at koble indsigter og resultater på tværs af traditionerne og sikre en sammenhængende arbejdsmiljøforskning. Et af de spændingsforhold, som melder sig i den forbindelse, er hvorvidt videnskabelige kvalitetskriterier kan nå at følge med og udvikle sig for at være på omgangshøjde med de paradigmer og metoder, der ser ud til at være relevante for at forstå “arbejdsmiljøets” ændrede konstitution i det moderne arbejdsliv. Det er en spændende udfordring – og måske et dilemma – for arbejdsmiljøforskningen, hvis den skal legitimere nye indsigter ved hjælp af konventionelle metoder. Det bliver derfor også yderst centralt at forholde sig til metodiske udfordringer og konsekvenser ved en nytænkning af det psykosociale arbejdsmiljøbegreb.

Vores udgangspunkt i arbejdsmiljøforskningen

Denne overgangssituation, som forskningen i det psykosociale arbejdsmiljø befinder sig i, er samtidig et vilkår for det foreliggende projekt. Mange af de forhold, som karakteriserer resultatmålinger (for eksempel at man styrer efter mål og lader vejen dertil være åben) kendetegner også det moderne fleksible

arbejde (Bason et al. 2003; Allvin et al. 2006; Pihl-Thingvad 2010). Det har haft betydning for den måde, vi har valgt at forske i sammenhængen mellem resultatmålinger og psykosocialt arbejdsmiljø på. Vi har anlagt en analyseramme, som baserer sig på en mixed methods-tilgang. Denne tilgang kan både diskutere den klassiske objektive opfattelse af det psykosociale arbejdsmiljø i forskningen, men kan også tage højde for nogle af de forhold, der udpeges som særligt relevante i det moderne arbejde og som i højere grad hører til i en subjektiv tilgang til det psykosociale arbejdsmiljø.

Vi sætter i vores kvalitative analyser fokus på, hvordan medarbejderne oplever og modtager resultatmålinger i deres arbejde – hvordan de oversætter et abstrakt styringsværktøj, som resultatmålinger, til praksis, og hvilken betydning det har for deres adfærd og for deres interaktioner i arbejdet. Vi forsøger her at identificere forskellige mekanismer, som spiller sammen og får betydning for, hvordan resultatmålinger påvirker medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø. For eksempel undersøger vi de ansattes professionelle tilgang til arbejdet og opfattelsen af kerneydelsen i deres arbejde. Vores analytiske tilgang fokuserer på samspillet mellem resultatmålinger, eksisterende arbejdsbetingelser og medarbejdernes opfattelse af sig selv og hinanden. Og vores konklusioner peger derfor også på resultatmålingers betydning for det psykosociale arbejdsmiljø som en del af en større sammenhængende konfiguration.

Vi har også valgt at se på resultatmåling som en isoleret arbejdsmiljøfaktor blandt flere i vores kvantitative undersøgelser. Her sammenligner vi resultatmålingers betydning i forhold til allerede kendte arbejdsmiljøfaktorer. For at gøre det tager vi afsæt i to af de mest anerkendte stressmodeller i forskningen, nemlig krav-kontrol-modellen (Karasek 1979) og bidrag-belønnings-modellen (Siegrist 1996). Vi forsøger at bestemme betydningen af resultatmålinger inden for disse to modellers begrebsunivers ved at opstille en række hypoteser, som vi tester ved hjælp af vores spørgeskemadata. Begrundelsen for denne fremgangsmåde er, at det er fint at kaste sig over nye vinkler, men ikke uden at forholde sig til, hvilken forklaringskraft der eventuelt kan være i eksisterende modeller.

Endelig forsøger vi at indfange og diskutere relationerne mellem resultatmålinger og både de objektive og subjektive sider af det psykosociale arbejdsmiljø i de afsluttende kapitler af bogen. Det gør vi ved hjælp af en kvantitativ analyse, som undersøger, hvordan individets egne krav til præstation påvirkes af betingelser i arbejdsmiljøet. På den måde sætter vi fokus på det problematiske i at opsætte fasttømrede dikotomier mellem indre og ydre, individuelle og organisatoriske samt subjektive og objektive forhold i arbejdsmiljøet. Vi bidrager også til at

opbløde disse dikotomier i en kvalitativ analyse, som retter opmærksomheden mod, hvordan resultatmålinger fortolkes, forhandles og oversættes forskelligt i forskellige organisationer.

To stressmodeller og begrebet stress i arbejdsmiljøforskningen

I samspillet mellem arbejdsbetingelserne og medarbejdernes subjektive oplevelser af disse kan der opstå forskellige reaktioner hos medarbejderen. Det kan strække sig fra en række positive udfald (vækst, læring, udvikling, motivation, trivsel mv.) til en række negative udfald (sygdom, stress, mistrivsel, utilfredshed mv.). Vi har i denne bog valgt at fokusere på stress. Nedenfor vil vi derfor eksplisitere det teoretiske grundlag for to modeller, som har domineret diskussionerne om stress i det psykosociale arbejdsmiljø, nemlig krav-kontrol-modellen (Karasek 1979) og bidrag-belønnings-modellen (Siegrist 1996). Vi vil afslutningsvis definere og operationalisere begrebet stress.

Krav-kontrol-modellen

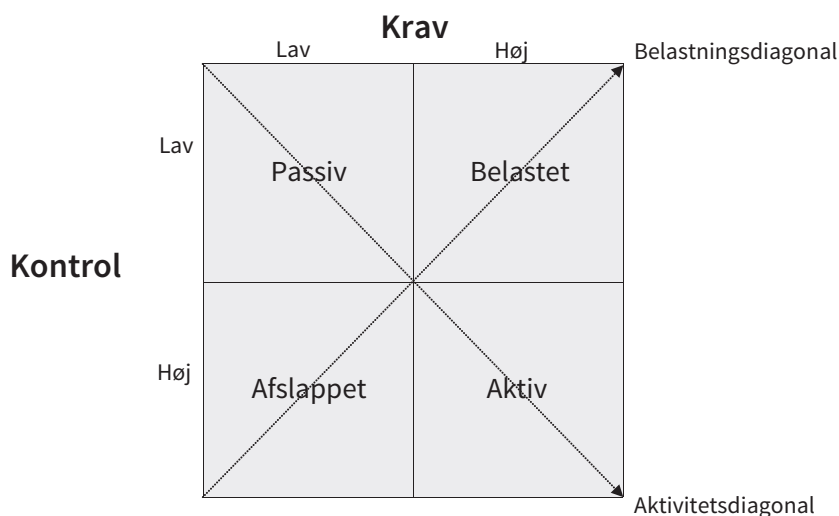
En af de mest dominerende modeller inden for forskning i psykosocialt arbejdsmiljø de sidste årtier er uden tvivl Karaseks krav-kontrol-model (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). Modellen ligger blandt andet til grund for det danske Arbejdstilsyns procedurer for inspektion af det psykosociale arbejdsmiljø i de danske virksomheder (Rasmussen et al. 2011; Sørensen et al. 2012: 50). Krav-kontrol-modellen angiver to centrale karakteristika i arbejdet, der har betydning for medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø, nemlig som navnet siger: krav og kontrol i arbejdet. Undersøgelser ud fra denne model har traditionelt været af kvantitativ karakter og sigter efter et bredt og generaliserbart billede af, hvilke faktorer der kan føre til stress eller læring og motivation i arbejdet. Krav-kontrol-modellen har derfor været meget populær i arbejdsmiljøforskningen, selvom den snarere kan betragtes som et analyseværktøj end en egentlig teoretisk forklaring. Krav-kontrol-modellen har dog også været udsat for kritik, og her er dimensionerne i modellen især blevet diskuteret.

Krav-kontrol-modellen forklarer medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø som en balance mellem de krav, der stilles til medarbejderen, og medarbejderens mulighed for at have kontrol over sit eget arbejde. Krav refererer til arbejdspress og er ofte operationaliseret som tidspres og/eller rollekonflikt (Karasek 1985; van

der Doef & Maes 1999). Kontrol er medarbejderens mulighed for at kunne kontrollere sine arbejdsaktiviteter. Denne dimension kaldes også decision latitude. Kontroldimensionen inkluderer nemlig to komponenter: både *skill discretion* (at have mulighed for at foretage faglige/professionelle skøn) og *task authority* (at have indflydelse på beslutninger bl.a. omkring mængden af arbejdet, arbejdstiden, arbejdstempoet og arbejdsindholdet). Tidligere var disse komponenter ofte slået sammen til én, men i nyere studier benyttes komponenterne også adskilt for at få et mere nuanceret billede af kontroldimensionen (van der Doef & Maes 1999: 88).

Antagelsen i modellen er, at kontroldimensionen vil reducere stress og øge medarbejderens læring, mens kravdimensionen på samme tid vil øge medarbejderens stress og læring. Disse mekanismer er angivet i modellen som diagonale sammenhænge.

FIGUR 3. Krav-kontrol-modellen (Kilde: Karasek 1979: 288)



Modellen beskriver således 4 kombinationer af krav og kontrol, som kan udløse forskellige positive reaktioner (læring) eller negative reaktioner (stress) hos medarbejderne. Medarbejdere med høj kontrol over deres eget arbejde har den mindste risiko for at blive stressede, uanset om der stilles høje eller lave krav til dem i arbejdet. Hvis der stilles lave krav til medarbejdere med høj kontrol i arbejdet, karakteriseres de af et afslappet og stressfrit miljø, mens medarbejdere med høje krav og høj kontrol karakteriseres af et aktivt, men stadig stressfrit

arbejdsmiljø. En sådan situation antages at føre til øget læring, motivation og udvikling hos medarbejderen (Karasek og Theorell 1990; van der Doef og Maes 1999). Implicit i modellen ligger således en normativ forudsætning om, at den ideelle arbejdssituation er den aktive medarbejder, som både har høje krav og høj kontrol over sit eget arbejde (Karasek 1979: 301; van der Doef & Maes 1999: 89; Hvid 2009: 14). Hvis en medarbejder derimod har høje krav, men lav kontrol i sit arbejde er personen udsat for den største risiko for at opleve stress.

Modellen bygger således på en række samspil mellem krav og kontrol, som skaber nogle bestemte gunstige eller ugunstige situationer for medarbejderne. Disse forhold indvirker på hinanden og kan beskytte eller eksponere medarbejderen i forhold til stress. Oprindeligt satte Karasek fokus på sammenhængen (interaktionen) mellem krav og kontrol ud fra en antagelse om, at medarbejdernes kontrol virker som en buffer på den negative virkning, som høje krav kan have (van der Doef & Maes 1999: 89; Karasek 1979). Senere har han dog argumenteret for, at sammenhængen mellem komponenterne ikke nødvendigvis er det vigtigste i modellen, men at konfigurationerne af både krav og kontrol lagt sammen (additive) også er vigtige i sig selv (Karasek et al. 1982; Karasek & Theorell 1990; van der Doef & Maes 1999). I dag benyttes begge tilgange til modellen (den interaktive og den additive) i arbejdsmiljøforskningen (van der Doef & Maes 1999; Belkic et al. 2004). I de følgende analyser vil vi derfor både diskutere konfigurationen af krav og kontrol i de tre cases, men også sætte fokus på, hvordan sammenhængene (interaktionerne) mellem krav og kontrol påvirker medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø.

Oprindeligt forudsiger krav-kontrol-modellen både positive og negative udfald af forskellige kombinationer af krav-kontrol i arbejdet. Modellen er i de sidste tre årtier blevet testet mod en lang række udfald inden for det psykosociale arbejdsmiljø. Forskning har vist, at medarbejdernes oplevelse af krav og kontrol korrelerer både med fysiske og psykiske reaktioner hos medarbejderne. Som nogle få kan nævnes: hjerte-kar-lidelser (for eksempel Schnall, Landsbergis & Baker 1994), depression (for eksempel Karasek 1979; Baker et al. 1996; Mullarkey et al. 1997), negative arbejdsrelaterede følelser (for eksempel Baker et al. 1996), psykologisk stress og pres (for eksempel Barnett & Brennan 1997; Marshall et al. 1997; Bourbonnais et al. 1996), angst (for eksempel Elsas & Veiga, 1997; Parkes 1991) og burnout. Men også psykologisk trivsel (for eksempel Chay 1993; Makowska 1995; Marshall et al. 1991) og jobtilfredshed (for eksempel McLaney & Hurrell 1988; Moyle 1995; Mullarkey et al. 1997). I vores analyse fokuserer vi på stress som udfald.

Endelig blev krav-kontrol-modellen udvidet med endnu en dimension i slutningen af 1980'erne, nemlig social støtte (Johnson and Hall 1988; Karasek og Theorell 1990). Pointen er her, at social støtte fungerer som en buffer mod høje krav og lav kontrol. Social støtte kan komme fra ledelsen eller kollegerne. Med denne udvidelse af modellen bliver den mest stressende situation en situation, hvor medarbejderen oplever høje krav, lav kontrol og ingen støtte fra ledelsen eller kolleger. Dette kaldes som regel iso-strain i forskningen (se for eksempel Baker et al. 1996; Barnett & Brennan 1997; Cahill and Landsbergis, 1996). Vi er opmærksomme på den rolle, som social støtte kan spille som buffer i forbindelse med krav og kontrol i arbejdet, og inddrager derfor også denne dimension i vores analyser.

Krav-kontrol-modellen i det moderne arbejdsliv

Krav-kontrol-modellen har dog været mødt med megen kritik både teoretisk og metodisk (for eksempel Kristensen, 1995; de Jonge og Kompier, 1997).

Modellen kritiseres blandt andet for sin simpelhed. Fordi modellen kun har to og i udvidet form tre dimensioner, udelukker den forskeren fra at se andre forhold, som kan have betydning for medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø (de Jonge og Kompier 1997: 246). Dermed bliver mulighederne i forbindelse med at forebygge stress på arbejdspladsen væsentlig reduceret. Derudover sætter modellen primært fokus på et 'objektivt' arbejdsmiljø, som det blev diskuteret ovenfor, mens subjektive forskelle på personlighed og copingstrategier ikke tages i betragtning (de Jonge og Kompier 1997: 247). Andre kontekstrelaterede forskelle, for eksempel branche, typer af ledelse m.m. tages heller ikke ind som en del af forklaringsmekanismerne, og derfor mister modellen en del detaljeret forklaringskraft. Det er prisen for dens generaliserende sigte.

De store reviewstudier på området viser desuden, at det er sværere at finde støtte for modellens forudsigelser i longitudinale studier af modellen (van der Doef & Maes 1999; Belkic et al. 2004; Häusser et al. 2010). Häusser et al. (2010) konkluderer derfor, at der højst sandsynlig er tale om en del reciprocitet mellem modellens dimensioner. Vi vil af den grund se nærmere på dimensionerne og deres mere komplicerede indbyrdes sammenhænge i vores kvalitative analyser.

Endelig kritiseres krav-kontrol-modellen for at have problemer i forhold til at give en klar definition og adskillelse af dimensionerne i modellen; og for mangel på ensartede operationaliseringer af dimensionerne (de Jonge og Kompier 1997). Kritikken er især udtalt i forbindelse med studier af det moderne

arbejdsliv og går på, at modellen er blevet udviklet inden for industriarbejdets rammer, men ikke tager højde for det fleksible arbejdes karakteristika. Flere undersøgelser har vist, at medarbejderne, som arbejder med videnarbejde og informationsteknologi, og som både har høje krav i arbejdet og høj beslutningskontrol, stadig oplever stress i arbejdet (Buch et al. 2009; Busck et al. 2009). Modellen har svært ved at forklare, hvorfor netop denne gruppe bliver stressede. En kritik går på opfattelsen af kontroldimensionen i modellen. Kontrol beskrives i modellen både som udnyttelse af færdigheder samt udviklingsmuligheder og beslutningsautoritet (både professionel og organisatorisk autonomi), og der kan derfor rejses kritik af denne faktor for ikke at være endimensionel (Agervold 1998: 144). Hvid (2009) uddyber denne kritik ved at diskutere, hvordan modellens operationalisering af medarbejderens egen kontrol over arbejdet kan give et misvisende billede af det moderne arbejdes former for selvledelse: *“I dag kombineres standardisering og selvledelse, og vi finder meget arbejde med stor autonomi og mange udviklingsmuligheder, men med lille kontrol”* (Hvid 2009: 21). Hvid viser, at de spørgsmål, som indgår i operationaliseringen af modellens kontroldimension, ikke i alle tilfælde kan indfange den form for kontrol og udvikling, som de selvledende medarbejdere i bankverdenen oplever. Kontrol i det moderne arbejde indebærer således både autonomi i flere former, men det indebærer også, at medarbejderen kan håndtere at skulle lede sig selv i et arbejdsliv, der måske ikke er så fleksibelt, som det giver sig ud for at være. Raastrup Kristensen og Pedersen argumenterer derfor for, at kontrollen i form af individuel selvledelse kan blive problematisk og stresse medarbejderen. Derfor bør medarbejdernes selvledelse begrænses ledelsesmæssigt, så den ikke baseres på individuelle følelser og valg, men på virksomhedens overordnede strategiske målsætning (Kristensen & Pedersen 2013). Andre undersøgelser viser dog, at autonomi og selvledelse helt gennemgående er med til at reducere medarbejdernes oplevelse af stress i det grænseløse arbejde, også når selvledelsen baseres på medarbejdernes personlige arbejdsidentitet (Pihl-Thingvad 2010; 2012). Et alternativ kunne derfor være at fastholde modellens grundide om, at kontrol og selvledelse ikke er en ulempe for medarbejderen, men samtidig foretage en grundig opdatering af betydningen af både kravdimensionen og kontroldimensionen, således at de bedre end tidligere indfanger, hvordan disse forhold faktisk opleves af moderne videnarbejdere. Denne ide fordrer en ny interesse for at forstå, hvordan medarbejderne udfylder disse dimensioner i modellen med “subjektivt” meningsindhold.

Kritikerne peger således overordnet på, at krav-kontrol-modellen har proble-

mer med at forstå og forklare centrale aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø såsom kontrol, autonomi og selvledelse. Det er formentlig en af grundene til, at modellen kommer til kort inden for det moderne fleksible videnarbejde.

Bidrag-belønnings-modellen

Siegrist tager fat i nogle af de kritikpunkter, der kan rejses mod krav-kontrol-modellen med sin effort-reward-imbalance model, på dansk kaldet bidrag-belønnings-modellen. Siegrist ønsker at give en mere sammenhængende forklaring af stress med denne model, som både integrerer strukturelle eller organisatoriske faktorer ligesom i krav-kontrol-modellen (for eksempel arbejdspress) og indre individuelle faktorer (for eksempel personlige karakteristika og copingmønstre) (Siegrist 1996: 27).

Hvor Karaseks analytisk sætter fokus på arbejdspladsens karakteristika og organisering, sætter Siegrist fokus på nogle bredere makroøkonomiske mekanismer. Bidrag-belønnings-modellen bygger overordnet på antagelsen om et samfundsmæssigt retfærdighedsprincip om, at den, der giver noget, også kan forvente at få noget (tilsvarende) igen. Hvis dette princip overtrædes, og individet oplever at have givet meget uden tilsvarende at have fået noget igen, opleves det som uretfærdigt. Denne oplevelse af ubalance mellem bidrag og belønning stresser individet, fordi den på et meget vigtigt område i individets liv (arbejdet) bryder med en grundlæggende forventning om retfærdighed i form af reciprocitet og udveksling i det sociale liv (Siegrist 1996: 29; Siegrist 2012). Derfor forudsiger modellen, at det vil udløse negative følelsesmæssige reaktioner, når mindst en indikator på bidrag er høj, mens en indikator på belønning er lav. Er medarbejderen i en arbejdsituation, hvor ubalancen mellem bidrag og belønning er vedvarende, kan denne følelsesmæssige aktivering føre til stress (Siegrist 1996: 32f).

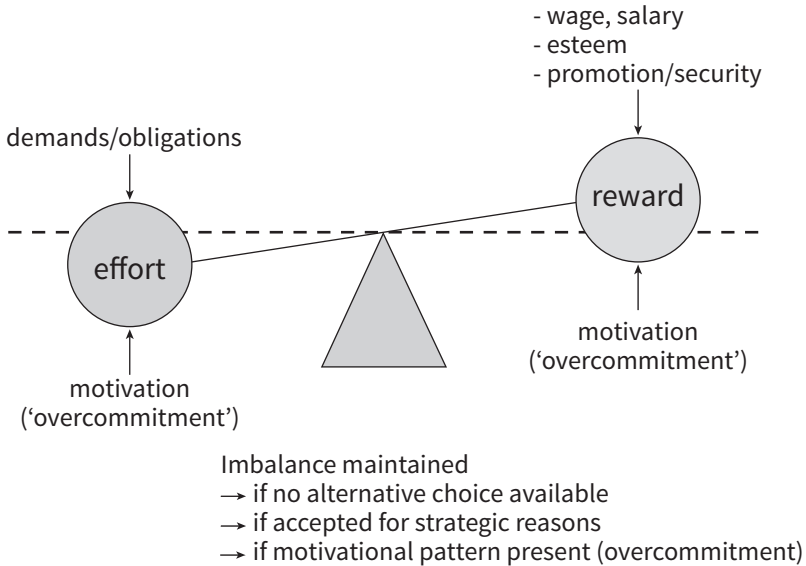
Modellen består således grundlæggende af to dimensioner, nemlig bidrag (effort) og belønning (reward). Bidragsdimensionen kan forstås på to måder ifølge Siegrist. Enten som nogle ydre forpligtelser, der er pålagt medarbejderen (for eksempel arbejdspress, krav og andre forpligtelser), eller som nogle indre karakteristika ved personen, der er med til at farve vedkommendes opfattelse af de krav, de står over for (for eksempel om personen har et stort behov for at have kontrol).

Arbejds-mæssig belønning kan ifølge Siegrist opnås på flere forskellige måder. Belønning opnås overordnet gennem tre transmittersystemer: penge, anerkendelse og karrieremuligheder. Med penge som transmittersystem er løn-

nen en vigtig størrelse for medarbejderen. Ikke blot den nøjagtige 'objektive' løn tæller, men også oplevelsen af, om lønnen er høj eller lav (Siegrist 1996: 32). Under anerkendelse som transmittersystem kan belønningen også tage flere former. For eksempel regner Siegrist det for en belønning, hvis man bliver accepteret af ledelsen og kolleger, men også hvis man får hjælp af ledelse og kollegaer, når man har brug for det (Siegrist 1996: 30). Det sidste transmittersystem kaldte Siegrist oprindeligt for statuskontrol (Siegrist 1996: 29), men i sin nyere forskning diskuterer han det som karrieremuligheder (Siegrist 2012: 1). Pointen bag dette transmittersystem er, at vores arbejde giver os en bestemt status i den samfundsmæssige orden. Hvis denne status trues (ved usikker eller manglende forfremmelse, manglende jobsikkerhed, tvungen flytning i arbejdet), så vil det også true individets selvværd, følelser og trivsel (Siegrist 1996: 30; Siegrist 2012). Siegrist argumenterer ikke for, at nogle af disse indikatorer på henholdsvis bidrag og belønning er vigtigere end andre, men han mener, at trusler mod statuskontrol vil udløse de mest stressende oplevelser hos medarbejderen (Siegrist 1996: 38).

For at integrere de individuelle faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø i modellen, peger Siegrist også på en sidste faktor, som spiller ind på medarbejdernes opfattelse af både bidrag og belønning. Siegrist argumenterer nemlig for, at oplevelsen af højt bidrag og lav belønning oftere findes hos medarbejdere, som besidder et særligt kognitivt motivationsmønster, som Siegrist kalder overcommitment. Overcommitment er defineret som et sæt af attituder, følelser og adfærd karakteriseret ved en overdreven indsats og ambition i arbejdet i kombination med et stort behov for anerkendelse. Medarbejdere, som er overcommittede, copes med de eksisterende krav på en anden måde end deres kolleger. De undervurderer ofte de stillede krav og overvurderer deres egne ressourcer (Siegrist 2000: 85 [i Levi 2000]). Denne copingstrategi gør, at de ikke kan vurdere cost-gain-relationerne på en realistisk måde (Siegrist 2012: 1). Derfor har denne gruppe medarbejdere en øget risiko for at udvikle stress, uanset om arbejdets karakteristika forstærker deres copingmønster eller ej. Modellen tager således både fat i nogle objektive ydre og nogle subjektive indre faktorer, som spiller ind på oplevelsen af stress blandt medarbejderne. Disse faktorer er skitseret i modellen på næste side, hvor de objektive og situationsspecifikke faktorer er illustreret over den stiplede linje, mens de individspecifikke faktorer kan findes under den stiplede linje:

FIGUR 4. Bidrag-belønnings-modellen (Kilde: Siegrist 2012: 2)



Modellen indeholder tre overordnede hypoteser: a) at højt bidrag i kombination med lav belønning vil føre til stress, b) at en høj grad af overcommitment vil føre til stress, og c) at medarbejdere med en høj ubalance mellem bidrag og belønning og et højt niveau af overcommitment vil opleve den højeste grad af stress.

Årsagen til stress er således en grundlæggende ubalance mellem medarbejdernes oplevelse af deres bidrag og belønning i arbejdet. Både kognitiv teori og forventningsteori (Lazarus 1991; Schönplflug & Batman 1989) vil dog pege på, at det er unaturligt for en medarbejder passivt at forblive i sådanne arbejdssituationer. Derfor har Siegrist også udpeget en række faktorer, der er medvirkende til, at medarbejderne bliver i arbejdssituationer, hvor der er tale om ubalance mellem bidrag og belønning (Siegrist 2012: 2), for eksempel:

- Arbejdskontrakterne er ikke tydeligt defineret og/eller medarbejderne har kun lille mulighed for at vælge en alternativ arbejdsplads (for eksempel på grund af lave kompetencer/uddannelser, manglende mobilitet, kriser på arbejdsmarkedet)
- Medarbejderne kan acceptere denne ubalance af strategiske årsager (for eksempel hvis medarbejderen ser det som en investering til fremme af fremtidige karrieremuligheder)
- Medarbejderne er overcommittede

Bidrag-belønnings-modellen var tænkt som en model, der kunne forudsige stress og især reaktioner i det kardiovaskulære system (Siegrist 1996). Men siden modellen blev introduceret i arbejdsmiljøforskningen, har den fået stor opmærksomhed og har ligesom krav-kontrol-modellen været testet mod en lang række outcomes. Forskningen har blandt andet vist, at modellens faktorer kan forudsige hjerte-kar-lidelser og risici (Aboa-Éboulé et al. 2011; Bosma et al. 1998; Siegrist 1996), psykiske lidelser (primært depression) (Kikuchi et al. 2010; Bourbonnais et al. 2007; Griffin et al., 2007; Head et al. 2004), sygefravær (Derycke et al. 2012; Fahlén et al. 2008; Head et al. 2007) samt burnout og følelsesmæssig udmattelse (Bakker et al. 2000; Dai et al. 2008; Feuerhahn et al. 2012). Modellens faktorer har også været sat i relation til nedsat trivsel og jobtilfredshed (van Vegchel et al. 2001; Dragano et al. 2005). Empirisk forskning har generelt understøttet den første af de tre hypoteser – altså, at højt bidrag i kombination med lav belønning fører til stress. De to andre hypoteser om overcommitment; og overcommitment i kombination med en høj ubalance mellem bidrag og belønning har dog kun været undersøgt i mindre omfang, og her er resultaterne ikke lige så entydige (van Vegchel et al. 2005).

Bidrag-belønnings-modellen i det moderne arbejdsliv

Siegrist understøttede oprindeligt sin bidrag-belønnings-model med undersøgelser blandt ufaglærte mænd, og han viste, at flere af de arbejdsbetingelser, som karakteriserede timelønnet og lavstatus arbejde, forøgede intensiteten af ubalancen mellem bidrag og belønning og dermed var mere stressende (Siegrist 1996: 36; Marmot et al. 1999). Modellen har dog også vist sig at kunne forudsige stress i andre arbejdsmæssige kontekster for eksempel blandt sygeplejersker, ingeniører og ledere (Maina et al. 2011; Smith et al. 2005; Bourbonnais et al. 2007). En fordel ved modellen i relation til det moderne arbejdsliv er dens fokus på individets oplevelse og tolkning af værdien i arbejdet. Dermed giver modellen mere plads til den subjektive side i det psykosociale arbejdsmiljø og kan derfor også bedre håndtere den transaktion, som sker mellem individ og miljø. Den indfører et begreb om overcommitment, hvilket netop er en dimension, mange forskere peger på som særligt fremtrædende i det moderne fleksible arbejde (Semmer 2003; Allvin et al. 2006; Buch et al. 2009; Pihl-Thingvad 2010). Det kan dog diskuteres, hvad overcommitment egentlig er. Hvad er grænsen eksempelvis mellem commitment og overcommitment? Kan overcommitment først indfanges, når medarbejderen er belastet af sit commitment til arbejdet? Og hvornår og hvordan bliver commitment til overcommitment? Disse begrebslige problema-

tikker diskuterer Siegrist imidlertid ikke i forbindelse med sin model. På trods af det, har bidrag-belønnings-modellen samlet set vist sig at være mere egnet (end krav-kontrol-modellen) til at forklare, hvorfor højtuddannede medarbejdere med høje krav i arbejdet og høj kontrol også oplever stress i deres arbejde.

Begrebet stress

Forholdet mellem resultatmålinger og det psykosociale arbejdsmiljø vil i de kommende kapitler blive analyseret med udgangspunkt i krav-kontrol-modellen og bidrag-belønnings-modellen med fokus på stress. Stressbegrebets historiske udvikling er allerede blevet beskrevet grundigt i den danske forskning (se for eksempel Bovbjerg 2011; Buch et al. 2009; Bloch 2001), og vi vil derfor her nøjes med kort at definere vores tilgang til stress.

Når vi diskuterer stress, gør vi det inden for den klassiske arbejdsmiljøtraditions opfattelse af arbejdsrelateret stress:

“Arbejdsbetinget stress opstår, når kravene fra arbejdsmiljøet overstiger arbejdstagerens evne til at opfylde (eller overskue) disse”. (Research on Work-related stress. Det Europæiske Arbejdsmiljøagentur 1999. Luxembourg 2000).

Stress kan således anskues som en effekt af det psykosociale arbejdsmiljø, men bliver ligeledes ofte omtalt som psykosocialt arbejdsmiljø i sig selv, blandt andet fordi stress kan påvirke medarbejdernes måde at opfatte deres arbejdsforhold på, hvilket kan afstedkomme en tilspidset reaktion hos medarbejderen.

Vi sætter således fokus på de negative sider af begrebet stress, men vi anerkender, at stress også i afgrænset mængde kan have en positiv side, som har med lyst og begejstring til arbejdet at gøre (Buch et al. 2009). Vi behandler dog ikke denne side af stressbegrebet i de følgende analyser.³

Vores operationalisering af stress

I vores undersøgelse har vi valgt at operationalisere stress, som det gøres i en stor del af den nordiske forskning. Vi har stillet følgende spørgsmål:

-
3. Vi har også analyseret de fleste temaer, som diskuteres i denne bog, i forhold til medarbejdernes commitment. Vores resultater om commitment indgår dog ikke i denne bog, men præsenteres andre steder.

De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger:

- Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?
- Hvor tit har du været irriteret?
- Hvor tit har du været anspændt?
- Hvor tit har du været stresset?

(Svarmuligheder: På intet tidspunkt, lidt af tiden, en del af tiden, en stor del af tiden, hele tiden).

Herefter har vi slået spørgsmålene sammen og konstrueret et indeks, som går fra 1-100. Skalaen har en Cronbachs Alpha på 0,887.

Denne måde at operationalisere stress er hentet fra NFA's tredækker (II), som er et gennemtestet og valideret spørgsmålsbatteri til at måle psykisk arbejdsmiljø (NFA, 2012).

Herfra til analyserne – og videre

Vi har ovenfor diskuteret, hvordan der er ved at ske et opbrud i forskningen om det psykosociale arbejdsmiljø på grund af nye betingelser i det moderne fleksible arbejde. Vi tager udgangspunkt i den eksisterende arbejdsmiljøforskning i denne bog. Vi vil gerne undersøge resultatmålinger inden for rammerne af den klassiske forskning, og vi diskuterer derfor resultatmålinger i forhold til andre kendte stressorer. De fleste spørgsmål i vores spørgeskemaundersøgelse er derfor hentet fra eksisterende og validerede spørgsmålsbatterier om psykosocialt arbejdsmiljø, især den danske tre-dækker og QPS Nordic (NFA 2012; Dallner et al. 2000; Wännerström et al. 2009).

Vi sætter i den forbindelse fokus på de to største stressmodeller inden for forskningen, nemlig krav-kontrol-modellen og bidrag-belønnings-modellen og laver en analyse af dem baseret på vores kvantitative data. Vi behandler her resultatmåling som en isoleret faktor blandt flere og undersøger, hvilken effekt resultatmåling har for de ansattes oplevelse af stress. Det ville nemlig være urimeligt at tilskrive resultatmålinger et stort ansvar for stress, hvis vi ikke samtidig undersøgte virkningen af allerede kendte stressorer ud fra allerede kendte modeller.

Samtidig mener vi også, det er vigtigt at anerkende, at både det psykosociale arbejdsmiljø og stress er begreber i bevægelse, og at de konstrueres i forskellige

sammenhænge af forskellige interessenter (Allvin & Aronsson 2003; Bovbjerg 2011). Af den grund finder vi det også vigtigt at sætte fokus på de relationelle og meningsskabende mekanismer, der viser sig i samspillet mellem resultatmålinger og de ansattes psykosociale arbejdsmiljø. Vi forsøger derfor i vores kvalitative analyser at nærme os en mere subjektivt orienteret tilgang til forskningen. Endelig har vi argumenteret for, at det er vanskeligt at skelne mellem rent subjektive og rent objektive faktorer i arbejdsmiljøet. I det moderne fleksible arbejde bliver det tydeligt, at individ og organisation gensidigt skaber hinanden. Det kalder på en nytænkning af det psykosociale arbejdsmiljøbegreb, som vi forfølger empirisk i bogens afsluttende kapitler. Men det kalder også på en øget opmærksomhed over for forholdet mellem kvantitative og kvalitative metoder. En styrende ide i vores metodiske arbejde i denne bog har været mixed methods. Denne metodeopfattelse vil vi derfor uddybe i det kommende kapitel.

KAPITEL 3

Metode

Af Peter Dahler-Larsen

Vi vil kort og punktformet redegøre for de vigtigste principielle metodiske valg, der er truffet i den foreliggende undersøgelse. Formålet her er at gøre det muligt for læseren at gennemskue, hvordan vi er gået frem, for derved at kunne vurdere fordele og ulemper ved de trufne valg. Et vigtigt ærinde er at trække en grænse for, hvilke konklusioner der er forsvarlige på baggrund af hvilke data. Hvis man læser data på en rutinepræget måde, kan man komme til at tro, at formålet var at lede til konklusioner, som måske aldrig har været forfatterens hensigt. Vi vil derfor forsøge at være eksplicite på disse punkter. Vi har forsøgt at skrive dette metodeafsnit på en sådan måde, at også ikke-videnskabsfolk kan have interesse i at læse det.

Vi starter med kort at beskrive, hvad vi faktisk har gjort. Derefter beskriver vi forskellige metodeproblemer, som er indfoldet heri.

Hvad vi faktisk har gjort

Vores metodiske design består grundlæggende af tre komponenter.

I første runde har vi foretaget dokumentstudier og interviews for at få en fundamental forståelse af de enkelte undersøgte grupper, deres arbejdssituation og deres resultatmålingssystemer. Baggrundsforståelse, udvælgelsen af grupperne, interviews og forhandling om næste runde har udviklet sig gensidigt i denne fase.

I anden runde har vi sendt spørgeskemaer ud til tre udvalgte grupper. Her har sigtet været at få en kvantitativt funderet dokumentation for udbredelsen af centrale forhold vedrørende både resultatmålinger og stress for derved efterfølgende at bestemme forholdet imellem dem, både på tværs af grupper og inden for hver gruppe.

I tredje runde har vi foretaget uddybende interviews og enkelte casestudier for at følge op på de spørgsmål, som endnu resterede. Det gælder især kvalitative forklaringer på de kvantitative sammenhænge.

Studiet af tre grupper

Vi har valgt at studere tre grupper af offentligt ansatte. For hver af disse grupper har det været vores klare ambition at kortlægge og forstå de vigtigste resultatmålingssystemer, som denne gruppe er udsat for. På den måde kan vi – om ikke sætte os ud over – så i hvert fald kalibrere og forstå de subjektive vurderinger, som medlemmer af grupperne giver af disse systemer.

Hver gruppe består derfor af personer med samme stillingsbetegnelse og nogenlunde ensartede opgaver og altså også i grundtræk de samme generelle resultatmålingssystemer (selvom der i tilgift kan være en række lokale variationer). Vi udtaler os i den henseende om de undersøgte *grupper*, ikke om brancher eller sektorer.

De tre grupper er gymnasielærere, sproglærere (i dansk for indvandrere) og jobkonsulenter. Hver af dem er udsat for et eller flere, i øvrigt meget forskellige, resultatmålingssystemer, og hver af dem har en vis sandsynlighed for at få stress, hvis man lytter til eksisterende forskning på området – jobkonsulenter ikke mindst på grund af de meget omtalte resultat- og dokumentationskrav på området, de to grupper af lærere, ikke mindst fordi lærere som andre videnarbejdere har nogle af de højeste stressfrekvenser i samfundet.

Vi har også for kontrastens og pointens skyld talt med en enkelt gruppe, som ikke i nævneværdigt omfang i øjeblikket er udsat for noget resultatmålingssystem. Det kan du læse om i kapitel 4. Men selvfølgelig har vi ikke fyret hele spørgeskemaundersøgelsen om resultatmålinger af på denne gruppe. De ville ikke opleve det skema som relevant. På den måde betinger undersøgelsesformen 'spørgeskema' i et vist omfang udvælgelsen af undersøgelsesgrupper.

En lang række faktorer er afgørende for, om en gruppe kan komme med i en undersøgelse som denne. Det kan ikke tages for givet, at man får adgang til offentligt ansatte, og at de ønsker at deltage i en undersøgelse. Vi har søgt adgang til personer i lærergrupperne både gennem deres fagforening og deres ledelse for derigennem at forklare om undersøgelsen, svare på spørgsmål og bane vejen både for deltagelse og for en høj svarprocent. Men opbakning fra fagforening og ledelse er en vigtig faktor. Hos jobkonsulenterne er vi gået ind direkte gennem de enkelte arbejdspladser. Alt efter udvælgelsesmetoden har undersøgelsen kunnet fortsætte, selvom en enkelt arbejdsplads eller dens ledelse for eksempel ikke ønskede at være med. Arbejdspladser, der er kaotisk belastede af arbejdsmiljøproblemer, har måske svært ved at medvirke. Arbejdspladser, der netop har iværksat en indsats mod stress, har måske fundet undersøgelsen uvelkom-

men eller mindre relevant. Deltagelse i en undersøgelse afhænger dermed af en konkret vurdering, som ikke er tilfældig og ej heller neutral.

Grupper i Danmark, hvis fagforening eller ledelse ikke ønsker at medvirke, bliver måske ikke belyst i sådanne undersøgelser. Grupper, hvis medlemmer er skriftligt så svagt stillede, at de har problemer med spørgeskemaer, bliver måske heller ikke belyst. Disse forhold er ikke jævnt fordelt i samfundet. Man kunne altid have ønsket sig, at flere grupper var med. På den anden side kunne vi så ikke have fået samme grad af intensiv belysning af hver enkelt gruppe. Vi har i ansøgningen til Arbejdsmiljøforskningsfonden lovet at studere tre grupper – ved hjælp af spørgeskemaer og ved hjælp af kvalitative data. Det løfte har vi holdt.

Vi påstår ikke, at de tre grupper er repræsentative for den offentlige sektors ansatte som helhed. Vi påstår blot, at de er interessante at studere.

Forskningsfokus og design

Figur 5 viser, at man kan sætte forskningsmæssigt ind på flere niveauer med såvel kvalitativ som kvantitativ metode.

FIGUR 5. Oversigt over forskningstilgange

	Metode:	Kvalitativ	Kvantitativ
Niveau:			
Kultur og samfund			
Sektor/Branche			
Professionelle grupper			
Arbejdspladskultur og ledelse			
Kollegiale forhold i arbejdsgruppe			
Individ			

Nogle niveauer er ofte knyttet sammen med et bestemt metodevalg. På samfundsniveau ser man ofte en kulturkritisk analyse, der ikke foretager nogen kvantitativ sammenligning. På individniveau ser man ofte et fokus på forskelle i individers spørgeskemadata og mindre interesse for overordnede organisatoriske og samfundsmæssige træk.

Men selvfølgelig er der mange kombinationsmuligheder i skemaet.

Vi sætter primært ind på niveauet for professionelle grupper. Ved en gruppe mener vi en kategori af personer, hvis arbejdsforhold, opgaver og uddannelses-

niveau er nogenlunde sammenhængende og velbeskrevne og sidst, men ikke mindst er de udsat for et genkendeligt system til resultatmåling. Vi benytter os af både kvalitativ og kvantitativ metode. Fordele og ulemper ved vores projekt kan vurderes i forhold til fordele og ulemper ved alternative tilgange. Vi har ikke nogen særskilt belysning af forskelle mellem forskellige arbejdspladskulturer (andet end sådan som de opleves af afreporteres af vore individuelle respondenter). Det betyder også, at vi har svært ved at isolere variationer i ledelsen af det samme resultatmålingssystem fra variationer i individers oplevelse af samme.

Men vi mener, at der er fordele ved vores projekt sammenlignet med tilgange, der kun bruger en enkelt metode på et enkelt niveau.

Mixed methods

Metode handler imidlertid ikke kun om at imødegå fortolkninger, der ikke er dækning for. Metode handler også om at forstå, hvordan en undersøgelse er positioneret og situeret i forhold til sit emne.

Forskning i ledelse, organisation og arbejdsmiljø har været og er præget af forskellige holdninger og paradigmer, hvoraf ingen er neutrale i forhold til at udpege bestemte problemer og foreslå forskellige typer af praktisk handling, mere eller mindre ledelsesvenligt, mere eller mindre kritisk, mere eller mindre direkte udpegende, at nogen har et ansvar for at gøre noget.

Vi har i vores grundlæggende tilgang til projektet været inspireret af en tanke om mixed methods. Det betyder to ting. For det første har vi brugt flere forskellige metoder for at øge vores indsigt og for at bruge den ene metode som kompensation for den andens svagheder. Men mixed methods betyder også noget andet, nemlig i samme studie at "mikse" forskellige forskeres forskellige grundopfattelser (Greene 2007). Det betyder, at vi har forsøgt at integrere en diskussion mellem sådanne grundopfattelser i projektet og dets afreportering. Vi håber, at den reflekterede læser vil finde mødet mellem de forskellige grundopfattelser konstruktivt og gavnligt for forståelse af vores sammensatte emnefelt, også selvom man ikke kan genkende sine egne grundopfattelser hele vejen igennem, og selvom man selv ville have iscenesat diskussionen på en anden måde. I det mindste har vi forsøgt at forklare, hvornår vi i et kapitel gennemfører en analyse på ganske bestemte præmisser for at se, hvad den type analyse kan, og hvornår vi derefter bryder med den foregående analyses præmisser.

Det er let at erklære sig tilhænger af mixed methods. Det svære er at leve

med præmisser, man ikke er enig i, mens en analyse folder sig ud, indtil man kan bryde med præmisserne. Men hvis det var ens egne præmisser hele vejen igennem, så var det ikke mixed methods.

Hvad handler da sådanne præmisser og grundantagelser om, siden de er så afgørende? Nøglen til besvarelse af dette spørgsmål ligger i, at metodiske valg også forudsætter eller implicerer paradigmevalg. Hvis man for eksempel er interesseret i at undersøge, hvilke belastende forhold i en organisation, der påvirker den enkeltes arbejdsmiljø, så har man allerede skilt noget, man kalder "organisatoriske forhold", fra noget, man kalder "den enkelte", hvilket for nogen er indlysende, men for andre problematisk. Når man tillige begynder at tale om at "påvirke", så antydes et årsags-virknings-forhold, og der er ikke enighed om, hvordan sådanne forstås og analyseres. En meget grundlæggende forskel findes mellem på den ene side en tænkemåde, hvor man deler verden i forskellige objekter med tingslignende karakter, hvorefter man finder love eller regelmæssigheder mellem objekterne og på den anden side en tænkning, hvor de nævnte dele ikke kan forstås isoleret fra de kontekster og systemer, hvori de fungerer (Elias 1956).

Hvis man i et projekt inddrager dele af arbejdsmiljøforskningen, dele af organisationsteorien og desuden befinder sig i et statskundskabsmiljø, så er det forventeligt, at der opstår brydninger mellem disse fundamentale tænkemåder. Spørgsmålet er, om disse brydninger kan udnyttes konstruktivt.

Et problem ved mixed methods i modsætning til en konventionel brug af én metode er, at der ikke findes standardiserede og anerkendte skabeloner for, hvordan stoffet og diskussionen disponeres. Hvert kapitel baseret på en enkelt metode rejser – set fra denne metodes og fra andre metoders vinkel – hver deres nye spørgsmål. Det giver mange muligheder for disposition af stoffet. Vi tilstræber at være eksplicite med hensyn til, hvad den analytiske opgave er i hvert enkelt kapitel.

Problemstyret, ikke designstyret

Den mest grundlæggende metodiske erkendelse forud for vores projekt består i, at der ikke findes en mulighed for, at vi som forskere kan bestemme, at der skal indføres resultatmåling for en gruppe af offentligt ansatte, mens en helt tilsvarende gruppe skal friholdes fra resultatmåling. Meget få er i øvrigt slet ikke udsat for resultatmåling. I praksis indføres resultatmålinger af andre grunde end for at tilfredsstille forskeres ønske om et tiltalende forskningsdesign. De grup-

per, man kan sammenligne, har derfor i praksis en lang række forskelle, samtidig med at de er udsatte for forskellige resultatmålinger. Forskelle i arbejdsopgaver, uddannelsesniveau, ledelsesforhold og selvforståelse blandt offentligt ansatte spiller formodentlig sammen med deres resultatmålinger. Disse ting gør det tilsammen vanskeligt at isolere effekten af resultatmåling gennem et optimalt design. Hvis man udelukkende tænkte designstyret som forsker, ville man fjerne sig fra den opgave, som er stillet i det foreliggende projekt. Opgaven har ikke været at manipulere én variabel, der beskriver resultatmålinger, for derigennem at kortlægge effekten af denne isolerede variation.

Opgaven er at forstå virkninger af resultatmålinger, som de faktisk foregår i dagens Danmark. Vi tænker i den forstand problemstyret, ikke designstyret.

At spørge mennesker om arbejdsmiljø

Det er almindeligt at bruge spørgeskemaer til at kortlægge udbredelsen af arbejdsmiljøproblemer. Det har vi også gjort. Det betyder, at vore kvantitative data beskriver *perciperede* eller *opfattede* problemer og stress.

Et problem i den forbindelse handler om, hvorvidt mennesker selv kan afrapportere om sådanne problemer på en særlig pålidelig måde.

Man kan imidlertid ikke helt afvise svarene, blot fordi de er subjektive, for det psykiske arbejdsmiljø er i vidt omfang et subjektivt oplevet arbejdsmiljø. Et godt stykke ad vejen har man det faktisk dårligt, hvis man oplever at have det dårligt. Selvom stress også har en fysisk/kropslig komponent, så må man tage alvorligt, at oplevelsen af stress formodentlig i sig selv har en række helt reelle virkninger, for eksempel på sygefravær m.m. Men nogle af spørgeskemasvarene kan også være strategisk betingede: Man ønsker måske at fortælle, at der er store problemer på arbejdspladsen og krydser måske derfor af i en ekstra høj kategori. Omvendt kan andre ønske at signalere, at de er jernmænd og ikke er plaget af nogen problemer. Både overrapportering og underrapportering kan forekomme. Det kan medføre et slør i tolkningen af spørgeskemadata om for eksempel stress. Hvis disse metodeproblemer er nogenlunde jævnt fordelt mellem grupper, så kan man imidlertid stadig tale om forskelle i stressniveau mellem grupperne.

Om belastningsfaktorer kan man spørge på flere måder. Man kan spørge, om en faktor opleves som belastende, eller man kan spørge, om respondenter oplever, at en given faktor har denne eller hin konsekvens. Ved den første spørgemåde kan man være i tvivl om, i hvilken henseende en faktor er belastende,

og om den er “korrekt” udpeget blandt flere kandidater, hvis flere faktorer virker sammen. I den anden kan man være i tvivl om, hvorvidt respondenterne forstår og afrapporterer årsagsforhold korrekt. Man kan se det anvendte spørgeskema med de eksakte spørgsmålsformuleringer i bilag.

Måderne forskellige variable afrapporteres på, er formodentlig forbundne. Hvis man først føler sig stresset, vil man formodentlig opleve yderligere en faktor som ekstra belastende. Forklaringen kan være strategisk, men behøver ikke være det. Det er faktisk sådan – helt konsistent med vore hverdags erfaringer – at et fænomen stresser os mere, hvis vi allerede er stressede, end det samme fænomen ellers ville gøre. Den “afhængige” variabel – stress – spiller altså både substantielt og metodisk ind på den “uafhængige” belastningsfaktor, som vi ønsker at undersøge effekten af. Metodisk kalder man dette “endogenitetsproblemet”. Det består i, at en variabel, man metodisk håber er “uafhængig”, i virkeligheden allerede er påvirket af de andre variable, på hvilke man ønskede at finde variabelens effekt (Hariri 2012).

Her er ikke blot tale om et pålidelighedsproblem i vurderingen af en given faktor. Der er også tale om et problem i årsagsanalysen, fordi den pågældende faktor ikke længere er en uafhængig størrelse, der har kausal effekt på et problem. Den er allerede viklet ind i det problem, den siges at være årsag til.

Man kan være nødt til i en given analyse at *antage*, at en given samvariation repræsenterer en kausalitet i en given retning. Alt dette gælder for den tænkning, hvor man ønsker at isolere effekten af bestemte variable. Hvis man opgiver den tænkning til fordel for en mere systemisk tænkning, er endogenitetsproblemet blot et tegn på verdens beskaffenhed og ikke noget egentligt metodeproblem.

Man kan tage nogle designmæssige initiativer for at imødegå endogenitetsproblemet. For eksempel kan man undersøge udviklingen af stress eller andre resultater af dårligt arbejdsmiljø over tid, således at den stress, der udvikler sig senere, ikke har “forurennet” vurderingen af arbejdsmiljøet i første omgang. Man kan sågar frasortere vurderingerne af arbejdsmiljøet foretaget i initialsituationen af de personer, der senere udvikler stress/depression eller lignende for at modvirke den skævhed, der ligger i, at disse kan have haft prækliniske/uopdagede forhold, der kunne have spillet ind på deres vurdering af arbejdsmiljøet. I så fald lader man altså de “raske” kolleger vurdere arbejdspladsen for alle medarbejdere (Grynderup et al. 2013). Vi anerkender det kløgtige i et sådant design. Men selvom dette design kan påskønnes for at modvirke det problem, at den syge afrapporterer de belastende forhold som mere belastende, rejser det også nye indvendinger. Er arbejdspladsen virkelig så homogen, at kollegers vurderinger af

dens arbejdsmiljø også gælder for den kommende syge? Specielt hvis det gælder vurderinger af forhold som for eksempel lederens retfærdighed over for de ansatte, kan vi så antage, at den ottende medarbejder bliver behandlet retfærdigt, hvis de syv første siger, at de selv bliver behandlet retfærdigt? Og er – i sidste ende – ikke den enkelte kollegas arbejdspladsvurdering afhængig af, hvordan vedkommende oplever, at de andre kolleger føler sig behandlet? Tager ingen af kollegerne den potentielt syges situation i betragtning?

Med andre ord er selv et ganske snedigt design åbent for nye designmæssige diskussioner. Et givet design er eventuelt et godt svar på en given udfordring, men ikke et godt svar på alle udfordringer (Cook og Campbell 1986). Vi fornemmer her en korsvej for forskerne. En vej frem er at udpege de metodiske problemer ved hidtidige designs og fremhæve det perfekte ved eget design. En anden vej er at erkende, at der er problemer ved alle tænkelige designs. Den vanskelige mellemvej er at kalibrere omfanget og indholdet af konkrete indvendinger mod et konkret design i en konkret situation. En måde at gøre dette på er at trække eksplicitte grænser for, hvad man kan konkludere i en given analyse. Et vigtigt standpunkt er i den forbindelse, at man kan lære noget både ved at beskrive omfanget af arbejdsmiljøproblemer og ved at sammenligne arbejdsmiljøproblemer på tværs af forskellige kontekster, uden at man i alle tilfælde behøver kræve, at man kan isolere hver enkelt kausale forklaringsfaktor.

Selektion og socialisation

De arbejdsmiljøproblemer, som afrapporteres inden for en gruppe, er ikke kun en funktion af, hvilke arbejdsmiljøbelastninger der findes inden for gruppen, men også af, hvilke personer der findes inden for gruppen. En bestemt stillingsbetegnelse kan tiltrække personer med forskellige holdninger og større eller mindre robusthed over påvirkninger. Når man først man har søgt ind, kan uddannelse samt påvirkning fra arbejdskulturen og kollegerne også spille ind på vurderingen af arbejdsmiljø og stress. Efter man således både er selekteret og socialiseret som medlem af gruppen træder endnu en selektionsmekanisme i kraft. De, som forlader gruppen på grund af nedslidning, sygdom eller træthed, eller som ønsker job et andet sted, er ikke et repræsentativt udsnit af hele gruppen, så det er de tilbageblevne heller ikke. Inden for vores population, som er de faktisk beskæftigede og ikke sygemeldte i gruppen, kan vi ikke spore den nedslidning, der er sket på tidligere medlemmer af gruppen.

Frafald: Ikke alle har svaret

Blandt de, der har fået skemaet, har de mest optagede af emnet formodentlig haft højere tilbøjelighed til at svare end andre, undtagen hvis de har været for stressede til at svare. Disse tendenser trækker i hver sin retning. Svarprocenterne inden for de forskellige grupper varierer fra 43 % til 62 % og fremgår i detaljer af metodebilaget.

Hvis man ønsker at udtale sig om alle medlemmer i Danmark af de grupper, der deltager i undersøgelsen, så er spørgsmål om svarprocent og repræsentativitet vigtige. Hvis man ønsker at forstå de mekanismer, der er på spil i det datamateriale, der faktisk er indsamlet, bliver spørgsmål om svarprocent og repræsentativitet mindre vigtige.

Kausale tolkninger

Vi har ovenfor i flere sammenhænge nævnt nogen af forhindringerne for at isolere effekten af en enkelt variabel ad gangen. En gængs løsning, som vi også vil benytte, er en multipel regressionsanalyse. Den kan statistisk hjælpe med at besvare spørgsmålet: Hvad er den særskilte effekt af en enkelt uafhængig variabel på vores afhængige variabel (stress), hvis vi samtidig kontrollerer for andre relevante variable? Resultatet af en sådan analyse afhænger af antagelser om kausalitetens retning (fra den uafhængige til den afhængige), af hvilket signifikansniveau der vælges (vi vælger nogle gængse niveauer), af hvilke andre variable der inddrages i den enkelte analyse, samt af, hvilke enheder der sammenlignes i analysen. Her tænkes for eksempel på, om der sammenlignes grupper eller individer. Ikke mindst det sidste overses ofte. En variabel, der har forklaringskraft på ét analyseniveau, behøver ikke at have det på et andet (Hofstede et al. 1993). Tværtimod kan et fænomen, der virker på ét niveau, slet ikke virke eller virke modsat på et andet niveau. Har man en god hypotese om en variabels virkning på ét analyseniveau, kan man ikke teste hypotesen ved at foretage en analyse på et andet niveau.

Det har en direkte konsekvens for vore analyser. Når vi sammenligner forskellige resultatmålingssystemers virkninger på grupper, er vi henvist til at sammenligne de tre grupper, vi har data om. Men mange variable beskriver forskellene mellem grupperne. Forskellene er reelle nok, der er bare mange af dem, og det gør det svært at placere ansvaret for forskelle i stressniveau mellem grupperne på

et enkelt forhold, for eksempel deres resultatmålingssystem. Men i sammenligningen mellem tre grupper kan vi stadig finde støtte til hypoteser om, at den ene eller anden konfiguration i gruppen kan forklare gruppens relative stressniveau. Og det ville være en analytisk udeladelse slet ikke at sammenligne de tre grupper, blot fordi der er mange mulige forklaringsvariable. Der kan jo være forhold på spil, som først og fremmest viser sig i netop denne sammenligning, fordi gruppernes resultatmålingssystemer er fundamentalt forskellige, og ligeledes de strukturelle forhold i deres arbejdssituationer. Hvis disse forhold er mere forskellige mellem grupper, end de er blandt individer inden for en gruppe, ville det være ærgerligt ikke at sammenligne grupperne, blot fordi der kun er tre.

I analyser inden for hver gruppe har vi over 600 individer. Her hjælper statistikken os til at identificere, hvilke forhold der stærkest varierer sammen med stress, givet den ovenfor nævnte kontrol for andre relevante forhold inden for gruppen. Inden for gruppen er resultatmålingssystemet i store træk det samme, selvom det naturligvis kan både bruges og opfattes forskelligt afhængigt af den enkelte arbejdsplads og det enkelte individ. Man kan bare ikke af en sådan analyse afgøre hypoteser, der beskriver forskelle i stress mellem grupperne, heller ikke forskelle i stress, der skyldes fundamentalt forskellige resultatmålingssystemer. Det vil sige: Hvert analyseniveau kan have sin logik og sætte sine variable i spil.

Alt dette blot for at advare mod en forestilling om, at en given faktor enten absolut "giver stress" eller "ikke giver stress". Advarslen udstedes hermed både mod at udpege en faktor som generelt ansvarlig for problemer eller generelt frikendt. Man bør hverken forestille sig eller forvente, at man i et givet projekt har fundet eller overhovedet kan finde kilden til stress (i bestemt form ental).

Enhver udpegnings af kausalitet er afhængig af en række antagelser og en række analytiske valg, herunder valg af analyseniveau. Hvis man for eksempel inddrager en række personlige baggrundsvARIABLE og en enkelt variabel fra arbejdspladsen i forklaringen af stress, er det meget sandsynligt, at man kan placere et vist kausalt ansvar på den ene arbejdspladsvariabel. Den vil nemlig ofte være korreleret med en række variable på arbejdspladsen, som man bare ikke har inddraget i den foreliggende analyse.

Vores fremgangsmåde vil være at benytte to velkendte modeller til forklaring af stress og bruge disse som analytisk optik i regressionsanalyser inden for hver af de tre grupper, hvor vi i analysen også inddrager de aspekter af resultatmålinger, der er konsistente med grundtanken inden for de respektive modeller. Samtidig kontrollerer vi for variable, der er kendt for at samvariere med stress. På den måde får vi identificeret gængse modellers forklaringskraft i forhold til stress

inden for hver af de grupper, samtidig med at vi får belyst, om egenskaber ved resultatmålinger tilføjer ekstra til stressen inden for hver gruppe, udover hvad gængse modeller kan forklare.

Bemærk, at man i denne type analyse hele tiden benytter variation som nøglen til forståelse af effekt. Hvis en bestemt faktor ikke viser sig at have effekt inden for en gruppe, kan det skyldes, at der simpelthen ikke er tilstrækkelig variation i denne faktor inden for gruppen. Hvis alle i en gruppe er udsat for manglende tilbagemelding om resultater, så vil tilbagemelding inden for gruppen ikke vise sig i analysen at modificere stress. Det vil den imidlertid godt kunne gøre i fremtiden, hvis man begynder at give bedre tilbagemelding. Analysen kan vise noget om eksisterende variationer, men de er ikke nødvendigvis de samme som fremtidige variationer.

På den måde er enhver analyse et resultat af, at bestemte antagelser er “pakket ind”. Man kan “pakke antagelserne ud” og kritisere analysen. Vores ambition er at gøre hver ting til sin tid. Vores udgangspunkt herfor er følgende: *Hvis* der er en stor kausal landevej ned igennem materialet, som trods diverse forbehold og indpakkede antagelser gør det muligt at identificere sammenhænge mellem resultatmålinger og stress, så fortjener denne landevej at blive identificeret og vore læsere fortjener at få konklusionen at vide. Ligeledes fortjener en kausalanalyse af sammenhængen mellem resultatmålinger og stress at blive korrigeret for den effekt, som helt konventionelt kendte stressmodeller alligevel indfanger.

På den anden side er der også af mange grunde et paradigmebrud på vej, således at vores forskningsspørgsmål fortjener at blive belyst på flere og andre måder end den klassiske kausalanalyses.

Denne pointe har nogle praktiske implikationer, altså konsekvenser for, hvad man kan gøre ved arbejdsmiljøet i et politisk, ledelsesmæssigt eller organisatorisk perspektiv. Mange antager, at en sikker envejskausalanalyse er en forudsætning for at handle i praksis, for ellers har man ikke identificeret kausalforholdene korrekt. Det er efter vor mening ikke præcist nok tænkt og formuleret. Selvom man i kraft af endogenitetsproblemet kan risikere, at der findes en reciprok kausal relation mellem en given belastningsfaktor og stress, kan det være gavnligt at vide, *hvilken* belastningsfaktor der er tale om. At et kausalforhold er reciprokt, betyder ikke, at mennesket er berøvet handlemuligheder. Som et eksempel kan man nævne, at der formodentlig er en gensidig kausal relation mellem overvægt og for lidt motion. Men det bør ikke forvirre. Både et vægttab og en forøget motion vil have positive virkninger i den situation. Hvis man kan udpege en sammenhængende konfiguration af fænomener, der sandsynligvis virker bela-

stende, så kan man handle på den formodning, hvis man vil, også uden at hver enkelt forklaringsfaktor isoleres.

Forholdet mellem kvantitativ og kvalitativ metode

Hver enkelt metode har styrker og svagheder. Spørgeskemadata kan være overfladiske, og man kan i fortolkningen være usikker på, hvordan respondenterne har forstået spørgsmålet. Svarene kan være præget af endogenitetsproblemet og/eller strategiske svar.

Vi har brugt kvalitativ metode i form af interviews til at kompensere for disse svagheder. Herigennem har vi fået en forståelse for, hvad resultatmåling i praksis vil sige inden for hver af grupperne, og hvilken mening man kan lægge i de fænomener, som spørgeskemaet kun kan strejfe. Vi kan komme tættere på en forståelse af konflikter på arbejdspladsen og på interviewpersonernes opfattelse af sig selv og deres faglighed eller professionalisme.

Vi kan også gennem kvalitative interviews komme tættere på en forståelse af hele den forandringsproces, som resultatmålinger er en del af, herunder hvordan man eventuelt diskuterer resultatmålinger eller gradvist tilpasser sin praksis til en ny virkelighed. Heri indgår også relationerne mellem ledelse og medarbejdere.

De kvalitative interviews er transskriberet og kodet i NVivo af studentermedhjælpere efter en fælles kodenøgle. Problemerne i denne proces er, at de enkelte interviews ofte tager en interessant retning angående et særligt problem, men uden systematisk at afdække andre forhold, som man bagefter gerne havde set belyst. Selvom der som nævnt blev benyttet en fælles kodenøgle, kan det ikke altid afgøres objektivt, om et bestemt interviewudsagn skal med her eller der. Ligeledes har vi som forskere haft hver sit hovedansvar for hver en gruppe, og man kender altid "sin egen" gruppe bedst – et velkendt fænomen, når flere forskere studerer fænomener komparativt.

At placere alle problemer angående metodisk dømmekraft oven for den kvalitative metode, vil imidlertid ikke være korrekt. De fleste, der gennemfører regressionsanalyse, ved, at en sådan kan gennemføres på mange måder. Man kan konstruere indekser på forskellig måde. Man kan inddrage eller udelade en variabel. Man kan blive konfronteret med resultater, man ikke kan forklare, men de forsvinder, hvis analysen foretages på en lidt anden måde. De dygtigste kausalanalytikere bemestrer mange håndværksmæssige tricks. I mange tilfælde udvælges den variant af de mange analyser, som skal publiceres, først efter

forskeren har haft mulighed for at sammenligne resultaterne af de forskellige varianter.

Læseren må vurdere argumenterne for at foretage analysen lige på den måde, som fremlægges.

I den samlede vurdering af fordelene ved kvantitative og kvalitative metoder indgår også forholdet til allerede publiceret forskning. Hvis der i forvejen er sket kvalitativ forskning, hvor forskere ganske vist har været i nærkontakt med feltet, men resultater og konklusioner ser ud til at være præget af de holdninger, som forskerne havde i forvejen, for eksempel at arbejdsmiljøet helt generelt går fra slemt til værre, så er en kvantitativ analyse på sin plads, således at man kan finde ud af, hvor udbredte problemerne er, og om de er lige udbredte alle steder, og om man eventuelt kan forklare forskellene.

Omvendt: Hvis man ser en spørgeskemaundersøgelse med en række blanke tal, der analyseres uden opmærksomhed på menings- og interesseforskelle samt de konflikter, der udfolder sig i praksis, så er en kvalitativ undersøgelse på sin plads for at komme denne praksis nærmere.

Også på denne måde er værdien af den enkelte metode relativ til en given situation og relativ til, hvad man ved i forvejen.

Præster: En gruppe uden resultatmålinger?

Af Peter Dahler-Larsen

En fundamental tanke i kausalanalyse er, at hvis en variabel skal være årsag til noget, så skal den faktisk variere. Det mest grove og fundamentale snit, vi kan lægge på resultatmålinger, er derfor at sammenligne situationer med og uden resultatmålinger.

Det har været relativt nemt at finde grupper i den offentlige sektor i Danmark, der er udsat for en hel del resultatmåling. Dem kommer vi tilbage til i næste kapitel og faktisk i resten af bogen. Men forinden er det værd at spørge, om vi også kunne finde en gruppe, som ikke har noget egentligt resultatmålingsystem p.t.

En sådan gruppe er interessant, fordi den kan besvare spørgsmålet om, hvordan man lever uden resultatmålinger, og om man som følge deraf har et velfungerende og glædeligt arbejdsmiljø.

Resultatmålinger har spredt sig meget i den offentlige sektor i Danmark. På alle de store velfærdsområder er der tale om dem: socialområdet, beskæftigelsesområdet, undervisning, sundhed, sågar forskning. Det er ingen let sag at finde en gruppe uden resultatmåling. Efter nogen tids søgen kastede vi vores blik på præsterne. Præster i folkekirken udgør en ældgammel og traditionspræget profession, den er baseret på og forbundet med formidlingen af et ældgammelt og meget stærkt normativt system snarere end specifikke resultater, og dens arbejdsorganisation er – om end knyttet til staten – så alligevel præget af et ganske betragteligt selvstyre såvel som lokal indflydelse i kraft af sogneråd. Kirken må formodes at være en type af organisation, som er meget stærkt baseret på overbevisning og engagement (Etzioni 1972). Derfor kunne man forestille sig, at den kunne undvære resultatmåling.

Vi har derfor undersøgt præster via to interviews og fulgt med i udviklingen på området via analyser, dokumenter og nyheder, mens projektet har løbet.

Vores antagelse om, at egentlig resultatmåling i udgangspunktet er fraværende, viste sig at holde stik. Antallet af sjæle i sognet er traditionelt brugt som et groft pejlemærke for tildeling af præstestillinger og evt. hjælpepræster. I spidsbelastninger eller ferieperioder kan præster uformelt aftale at hjælpe hinanden hen over sognegrænsen. Men nogen systematisk og generel vurdering af resultatet af præsters arbejde forekommer ikke. Ej heller er vi bekendt med nogen systematisk eller alment gældende form for brugerevaluering eller tilfredshedsmåling. Og skulle sådanne forekomme i enkelte tilfælde, så glimrer især den systematiske ledelsesbrug heraf ved sit fravær.

I meget grov og indirekte forstand kan antallet af medlemmer af folkekirken siges at være en indikator af betydning, ikke mindst da den påvirker kirken økonomiske grundlag, da kun medlemmer betaler kirkeskat. Hvis indikatoren er i bevægelse, kan den derfor få en betydning, der ligner en resultatmåling, men man kan næppe sige, at den på noget tidspunkt har været tænkt og planlagt som sådan. Der har i hvert fald ikke været udtænkt noget system med konsekvenser for den enkelte præst eller det enkelte sogn. Det kommer vi tilbage til om et øjeblik.

Lad os først besvare spørgsmålet, hvorvidt arbejdsmiljøet uden egentlig resultatmåling per se medfører et nærmest paradisk arbejdsmiljø. Det er ikke tilfældet. Både vore to kvalitative interviews og mere systematiske undersøgelser på området udpeger en række alvorlige arbejdsmiljøproblemer. Blandt de vigtigste kan være psykisk belastning af præsten både i forbindelse med de alvorlige menneskelige problemer, man som præst må forholde sig til, såvel som den vedvarende strøm af uforudsigelige personlige og telefoniske henvendelser, som en præst kan blive udsat for i løbet af et døgn. Præstens familieliv kan blive belastet, ikke mindst i kraft af det såkaldte Prins Henrik-syndrom, når manden til en kvindelig præst oplever at være "det tynde øl", mens konen og sognebørnene er optaget af hinanden (KD 24. juni 2012, citerer rapporten "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken", Kirkeministeriet 2012). (Rapporten fra 2012 viser en forbedring af kirken arbejdsmiljø i forhold til ti år tidligere, men da var kun fængselsvæsenet værre).

En eventuel ligegyldighed i sognet over for kirken og dens anliggender kan også være svær at klare for den engagerede præst. Sidst, men absolut ikke mindst, kan samarbejdsproblemer med det lokale personale og/eller det lokale sogneråd udgøre belastningsfaktorer i arbejdsmiljøet. For eksempel bor et hundrede præster i en præstegårde med skimmelsvamp (KD 2. april 2012), men kun sognerådet kan tage stilling til den økonomiske side af en renovering. Præster med

forskellig opfattelse af kristendommen og af kirkens rolle kan også af og til geråde sig ud i konflikter, eventuelt med deres overordnede. Sådanne konflikter er ikke altid er lette at forstå for udefrakommende, men er ikke desto mindre intense nok, når de forekommer. Fortsat ser folkekirkens særegne ledelsesforhold ud til at udgøre et omdrejningspunkt for megen kritik af arbejdsmiljøet. Næstekærligheden er ikke let at omsætte til konkret ledelse.

Et arbejdsliv uden resultatmåling er således, alt i alt, ikke automatisk et godt og lykkeligt arbejdsliv. Men ikke nok med det, for situationen er under forandringspres. Det handler ikke mindst om kirkens økonomi. Indvandring, søgen efter andre trosformer og direkte udmeldinger gør hver deres til faldende medlemstal. Det sætter økonomien under pres og skaber debat om eventuelle kirkelukninger. Debatten er intens, ikke mindst fordi de imaginære skygger fra kirkebygninger omdannet til burgerbarer eller noget endnu værre virker skræmmende på mange. Debatten er præget af uenighed om, hvem der i givet fald skal have kompetencen til at lukke en kirke. De færreste menighedsråd ønsker deres egen kirke lukket. Derfor er lukning af selv den mindst besøgte kirke stærkt problematisk. Og ingen ved desuden, hvilken kirke der er den mindst besøgte.

Fraværet af objektive kriterier er slående. Derfor har flere biskopper igangsat nogle målinger af antallet af kirkegængere ved gudstjenester. Derved er dokumenteret eksempler på, at en kirke i årevis har planlagt to gudstjenester hver eneste søndag, men altid aflyst den ene på grund af manglende fremmøde. Denne praksis har været menighedsrådets ønske og giver desuden fremmødehonorar til organist og kirketjener. Som den involverede præst udtaler, er der mange gode grunde til at beholde ham i jobbet trods de aflyste kirkelige handlinger. Kirken bør vise sit ansigt, for der er tale om et område med mange muslimer. Der er tillige mange andre opgaver i sognet. Desuden er han, for nu lige at nævne et mindre åndeligt betonet anliggende, berettiget til tre års ventepenge, hvis han fritstilles (FS 28. marts 2012).

Resultatmålinger kan have flere funktioner. De kan identificere aktivitet, som ligesom ovenstående er svær at begrunde, ligesom de selvfølgelig kan gøre det modsatte for de kirker, hvor der er et godt fremmøde. De kan også, hvis man ønsker det, på et tidspunkt indgå som direkte eller indirekte grundlag for en eventuel beslutning om kirkelukning. Der vil formodentlig være kontrovers om rimeligheden af denne indikator. Men andre og bedre indikatorer glimrer også ved deres fravær.

Vore kvalitative interviews har vist, at der i nogle kredse cirkulerer udkast til timekvantificering af mange af præstens øvrige opgaver, således at et vist antal

timer sættes af til et bryllup, en begravelse, udflugt, foredragsrækker. Endvidere siger og skriver 0,75 time til kirkekaffe og 2,0 timer til sjælesorg. To komma nul! Timeberegningen er omgærdet af stor hemmelighedsfuldhed og er allerede i udkastet genstand for stærke indvendinger. Hvad nu, hvis den enkelte handling tager mere eller mindre tid end den afsatte tid? Selv hvis man anerkender, at tre kvarter til kaffe udgør en rundhåndet tildeling, kan sjælesorg så overhovedet gøres op i tid?

Tid eller penge synes alligevel at være det stof, som sammenligninger gøres af, og uden sammenligning bliver prioritering vanskelig. Derfor er kirken sat i et dilemma i forhold til resultatmålinger. En optælling af samtlige præstens opgaver er diskutabel. Det er også en optælling af antal fremmødte til gudstjenester, især hvis man ikke tager højde for alle de andre funktioner, kirkebygningen har. Men det virkelige dilemma er dette: Uden nogen form for resultatmåling kan kirken som institution imødesæ særdeles ubehagelige beslutninger uden at have et beslutningsgrundlag med bare et vist objektivt skær.

Formodentlig er det derfor, initiativerne til begyndende resultatmåling er sat i værk. Det ser ud til at blive en træg proces. Men livet uden resultatmålinger gik nok alligevel ikke.

Det har som nævnt ikke været let at finde en gruppe, der slet ingen resultatmåling har. Præsterne var ellers et godt bud. Men selv her er ideen om resultatmåling også sluppet ind, ligesom man for år tilbage tog fat på det i de fleste grupper af offentligt ansatte på forskellig måde. Det interessante her er ikke, at resultatmåling endnu stadig er meget prøvende og sporadisk og muligvis uden stærke konsekvenser hos præsterne endnu. Det interessante er det pres i retning af resultatmåling, som allerede har vist sig.

Den mest relevante sammenligning er derfor ikke mellem grupper med og uden resultatmåling. Der er så få tilfælde i den sidste, rene gruppe, at netop den sammenligning er nærmest fiktiv.

De mest relevante sondringer angående resultatmålinger er mere nuancerede og mere vanskelige. De handler om *hvor meget* resultatmålinger fylder og dernæst om *aspekter* af resultatmålinger og *aspekter* af, hvordan de opleves at fungere. Det ser vi på i følgende kapitel, hvor vi skitserer tre grupper, der alle oplever ganske intens resultatmåling, men under hver deres vilkår og derfor på hver deres måde.

Disse tre grupper beskrives intenst ved hjælp af både spørgeskemaer og interviews. Vi håber, du har forståelse for, at vi ikke har sendt spørgeskemaer ud til præsterne for at spørge dem om deres erfaringer med resultatmåling, som de ikke har haft anledning til at gøre sig endnu. Det er sådan, vi forstår brugen

af mixed methods. Vi mikser det arsenal af metoder, der er relevant for den enkelte gruppe. Alligevel ville det være synd helt at udelade præsterne af denne bog. For vi kan lære to ting af dem. Den første er, at der kan være et meget vanskeligt arbejdsmiljø, også selvom man ikke har ret meget resultatmåling, så resultatmålinger skal ikke tilskrives hele ansvaret for belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Den anden er, at når meget vanskelige beslutninger skal tages uden et objektivt grundlag, så kommer der et pres for at indføre en eller anden form for beslutningsgrundlag, og i den situation finder man på resultatmåling.

KAPITEL 5

De tre undersøgte grupper og deres resultatmålingssystemer

Af Peter Dahler-Larsen og Signe Pihl-Thingvad

I dette kapitel vil vi give læseren kendskab til de tre grupper af offentligt ansatte, som analysen fokuserer på, ligesom vi selvfølgelig vil beskrive grundtræk i de resultatmålingssystemer, de er udsat for.

Næsten ingen grupper i den offentlige sektor er reelt uden resultatmålinger. Det vil sige, at den mest relevante sammenligning *ikke* består i, om der er resultatmålinger eller ej. I stedet vil vi i dette kapitel se på aspekter af resultatmålingssystemerne og på, hvordan de opfattes at virke i de tre grupper.

Sproglærerne og deres resultatmålingssystem

Resultatmålingssystemets baggrund

Fra 1999 blev sprogundervisningen i dansk for indvandrere overført fra amter til kommuner og området blev mere lovreguleret. I 2004 kom et nyt system med 3 modulopbyggede danskuddannelser opdelt efter niveau, og til hvert modul i hver uddannelse svarer en modultest. Hovedtanken i dette system er at fokusere på resultater i modsætning til det tidligere system, som blev betegnet som aktivitetsfokuseret. Lovens overordnede formål er at bidrage til at udlændinge så hurtigt som muligt tilegner sig dansk sprog, således at de kan komme i arbejde og blive selvforsørgende. Den enkelte har en uddannelsesret i tre år. Det er sigtet, at den enkelte når så langt som muligt og helst består den afsluttende prøve inden for de tre år. Den afsluttende danskuddannelse 3, modul 6, forbereder til Studieprøven, som giver adgang til for eksempel universitetet.

Der er flydende indgang og udgang til de enkelte moduler. Alt efter den enkeltes forudsætninger og indsats kan man gennemgå et modul hurtigt eller langsomt, inden man tager testen.

Ved ordningen i 2004 blev indført mulighed for skærpet konkurrence mellem flere udbydere. En kommune er ansvarlig for at foranstalte tilbud om sprogundervisning, men den er frit stillet til enten at lade sit eget sprogcenter levere denne eller at lade undervisningen udbyde ved licitation, således at private sprogcentre kan byde på opgaven. Der kan ligeledes udarbejdes mellemkommunale samarbejdsaftaler om samdrift eller samarbejde vedrørende et sprogcenter.

Mens antallet af beståede modultest således fra 2004 og frem kommer til at spille en central rolle, er taksterne for beståede modultest imidlertid variable. Taksterne bestemmes via udbudsprocessen eller via aftaler mellem kommune og sprogcenter. Både i udbud og i aftaler kan der indgå supplerende elementer, for eksempel kvalitet i undervisningen, samarbejdsforhold osv. Men under alle omstændigheder kommer antallet af beståede modultest til at spille en afgørende rolle for sprogskolernes nutidige og fremtidige økonomiske situation.

På de skoler, vi har besøgt, er der ikke en individuel opgørelse til de enkelte lærere over, hvor mange beståede modultest de gøres ansvarlige for. Det ville også opleves som uretfærdigt, idet kursisternes dygtighed varierer meget. Men lærere holdes informeret om de forventede testtidspunkter for den enkelte kursist, således at man mindes om behovet for et vist tempo i arbejdet. På en af de skoler, vi besøgte, har der været rundsendt månedlige "modultestbarometre", så alle kunne se, om man holdt budgetterne. Det gør man ikke mere. På en anden skole, vi besøgte, prøver man løbende at informere medarbejderne om skolens økonomi, men samtidig at undgå, at der bliver overmåde stærkt fokus på modultest. Den førstnævnte af disse har været i udbud. Sidstnævnte er kommunal.

På kursistside er der objektive grunde til at nå frem til bestemte modultest, idet studieprøven som nævnt giver mulighed for at studere i Danmark, og idet opholdstilladelse eller statsborgerskab ligeledes er betinget af bestemte karakterer i bestemte test.

Stikprøve og beskrivelse af gruppen

Ved henvendelse til sproglærerforbundet fik vi lov til at sende spørgeskemaet til alle sproglærere i Danmark. Der er således ikke skævheder ved udtagning af stikprøve. Skemaet blev udsendt per post, og vi fik 693 gyldige skemaer retur, svarende til en svarprocent på 61,4.

Der har været afholdt møder og/eller kvalitative interviews på en skole, der har været i udbud, og en skole, der er kommunal.

Gruppen 'sproglærere' består af uens personer, hvoraf mange naturligt nok har lærerbaggrund. En del har også en akademisk baggrund og er ad forskellige

veje og omveje blevet sproglærere. Der er de senere år udviklet en speciel etårig efteruddannelse til sproglærere.

Sproglærerne arbejder sammen i teams i meget varierende grad. Mens nogle af dem rapporterer om udpræget metodefrihed, fortæller andre, at man deles om undervisningsmaterialer, prøvetest m.m. og udveksler erfaringer.

Surveysspørgsmål

Der blev spurgt således om resultatmålinger i spørgeskemaet til sproglærerne:

“Man bruger ikke de samme ord på alle arbejdspladser. Men ved resultatmålinger forstår vi generelt tal, der handler om, hvor meget man når på arbejdspladsen. Det er tal, som sendes opad til ledelsen. Vi kalder det resultatmåling, uanset om det er dig eller andre, der indberetter, dokumenterer og tæller sammen.

Hvis du arbejder som sproglærer, er antallet af beståede test for kursisterne nok en af de vigtigste resultatmålinger. Men der kan være flere forskellige måder, som resultater gøres op på ude på de enkelte arbejdspladser. I dette lys bedes du give den bedst mulige vurdering af resultatmålinger på din arbejdsplads.”

Gymnasielærerne og deres resultatmåling

Baggrund

Gymnasiets formelle opgave som almendannende og studieforberedende har en lang historisk rodfastning i Danmark. Men undersøgelsen omfatter både stx, htx og hhx, så der er store variationer, herunder variationer i faglighed, i institutionernes historie og i lærernes erfaring med formel evaluering.

Gymnasiereformen i 2005 markerer et større skift i gymnasiets regelværk og praksis. Mens htx og hhx tidligere har været finansieret baseret på taxameterlignende principper, gøres sådanne fra nu af også gældende for stx.

Der fordres nyt tværfagligt samarbejde, nyt fokus på, at didaktik og pædagogik beskrives mere tydeligt, og der stilles nye krav til åbenhed vedr. studieplaner og forskellige evalueringskriterier og -former. Gymnasiereformen er beskrevet som både hyperkomprimeret og hyperkompleks (Hjort 2008: 97), fordi den rummer fire forskellige, modsatrettede dagsordener på samme tid under overskrifterne “projekt”, “kompetence”, “kanon” og “resultat”. For eksempel stiller kompetence-

diskursen krav om, at den løbende evaluering skal sikre, at den enkelte elev får et klart billede af egne styrker, svagheder og fremskridt, mens der samtidig føres tilsyn med gymnasiets samlede resultater i form af fuldførelsesprocenter, karakterer og overgangsfrekvenser (Hjort 2008: 107).

De mange tiltag i et skaber et kompleksitetsproblem, som ifølge Hjort muligvis kan "hugges over" i kraft af resultatdiskursen, fordi den tilbyder et hurtigt svar på, hvad der skal evalueres og hvordan. Men det rejser nye problemer. For eksempel er der ikke enighed om løsningen af det, Hjort kalder fleksibilitetsproblemet, nemlig hvilke omstillinger der er egnede og nødvendige for at fremkalde de ønskede resultater. Man kan også tilføje, at resultatdiskursen selv rummer evalueringskriterier, hvis indbyrdes forhold er uafklaret. Gennemførelsesprocent og karakterer kan for eksempel stå i et spændingsforhold til hinanden. Ligeledes betyder resultatdiskursens fremtrædende rolle ikke, at hensynene til kanon, til projekt og til kompetence er tilsidesat. Og da de forskellige faggrupper i gymnasiet har en tilbøjelighed til at abonnere mere på udvalgte af disse diskurser end andre, bliver balancen mellem de mange diskursive hensyn let til en vedvarende latent konflikt mellem forskellige fagligt baserede forståelser af den gode faglighed.

Resultatmålingssystem

Især tre resultatindikatorer viste sig relevante i vores undersøgelse af gymnasieområdet: Gennemsnitlige karakterer, fuldførelsesprocenter og elevtilfredshedsdata. Endvidere udfører de enkelte skoler både lovgivningsmæssigt og spontant en række varierende evalueringstiltag.

I en passage i Lov om Gennemsigthed og Åbenhed i Uddannelserne (ændret 18. maj 2005) hedder det, at forhold som fagudbud, læseplaner, karaktergivning (fra eksterne censorer) fordelt på uddannelser, uddannelsestrin og fag, fuldførelsesfrekvens, frafald, overgangsfrekvenser til anden uddannelse med mere er oplyst på en lettilgængelig måde på institutionens hjemmeside.

Endvidere beskriver bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og resultatvurdering inden for de gymnasiale uddannelser (2004), at gymnasiets kvalitetssystem skal omfatte systematiske og regelmæssige selvevalueringer. Selvevaluering forudsættes at foregå løbende, men skal foretages mindst hvert 3. år og skal dække alle de af skolen valgte nøgleområder. Ved selvevaluering forstås i denne bekendtgørelse: en proces, der består i at indsamle information og implementere procedurer, der muliggør kontinuerlige, systematiske og kritiske diskussioner om uddannelsesmæssige og undervisningsmæssige forhold i sammenhæng med in-

stitutionens tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsen. Selvevalueringen skal kunne indsendes til ministeriet.

Nogen bestemt udførelse af elevtilfredshedsmålinger og dermed eksakte spørgsmål og indikatorer er ikke bestemt fra ministeriets side, men da der er krav om jævnlig vurderinger af undervisningsmiljøet såvel som om ovenstående selvevalueringer, foretager mange en jævnlig elevtilfredshedsundersøgelse.

Mere end 150 institutioner har valgt en standardiseret elevtilfredshedsundersøgelse angående forhold som undervisningen og dens organisering, underviserne, det sociale miljø og de fysiske rammer. Undersøgelseskonceptet er udviklet af private firmaer. Det standardiserede format muliggør et koncept, hvor det enkelte gymnasium ikke blot ser på egne tal og udviklingen heri, men også kan sammenligne disse med nærliggende gymnasiers tal eller for den sags skyld regionale eller nationale gennemsnit.

Betydningen af disse understreges af gymnasiets økonomiske afhængighed af den løbende elevsøgning. Mange gymnasier offentliggør elevtilfredshedsundersøgelsen direkte og/eller i summeret form.

Sampling

46 institutioner omfattende både stx, htx og hhx blev samlet spredt over storbyer, provinsbyer og landdistrikter. Af disse havde 33 mere end en lokalitet eller mere end en af de nævnte skoleformer, således at der i alt er kontakttet 75 arbejdspladser. Der blev udsendt netbaserede spørgeskemaer via kontaktpersoner på den enkelte institution. Vi fik 1232 skemaer retur svarende til en svarprocent på 43,1.

Der blev udført kvalitative interviews på tretten arbejdspladser på ni institutioner (hvor flere har mere end en skoleform). De ni var udvalgt, så alle tre skoleformer blev dækket, og for hver af dem blev mindst én udvalgt med højt, mellem eller lavt karaktergennemsnit.

Beskrivelse af gruppen

Alle nye lærere skal have en akademisk uddannelse og skal gennemgå et pædagogisk forløb. I øvrigt har lærerne forskellig faglig baggrund, for eksempel som betegnet ved hovedområderne humaniora, natur og teknik samt samfundsvidenskab. En akademisk uddannelse virker socialiserende, hvad angår såvel identitet som tænkemåde. Den typiske gymnasielærer føler en ret stærk faglig identifikation med sit hovedfag eller måske to fag.

Surveysspørgsmål

I spørgeskemaet til gymnasielærerne var den særlige passage om resultatmålinger følgende:

Hvis du er gymnasielærer, kan resultatmålinger være opgørelse og offentliggørelse af karakterer, fravær, frafald og gennemførelse, ligesom opgørelse af elevtrivsel i kvantitative målestokke også må betragtes som resultatmåling. Men der kan være flere forskellige former for resultatmålinger på de enkelte arbejdspladser

Jobkonsulenter

Det danske beskæftigelsesområde har traditionelt set altid været tæt reguleret. Alle jobcentre i Danmark indgik efter kommunalreformen i 2007 i et samlet resultatbaseret styringssystem. Til formålet blev der udviklet en omfattende og detaljeret databank for beskæftigelsesområdet, som er tilgængelig på www.jobindsats.dk. Her kan jobcentrene sammenligne sig med jobcentre, der ligner dem selv ud fra fastsatte mål. Beskæftigelsesområdet er derfor også et af de talmæssigt mest velbelyste kommunale fagområder i Danmark (KL 2010: 8). Ud over det centrale resultatmålingssystem på beskæftigelsesområdet arbejder de enkelte jobcentre rundt omkring i landet også i mere eller mindre grad med lokale resultatmålingssystemer. Vi vil i dette kapitel først gennemgå det centrale resultatmålingssystem på beskæftigelsesområde og derefter fortælle om vores caseudvælgelse samt beskrive jobkonsulenterne som gruppe.

Det centrale resultatmålingssystem på det danske beskæftigelsesområde

Som det blev diskuteret i kapitlet om resultatmålinger, er forventningen også på det danske beskæftigelsesområde, at det centrale resultatmålingssystem skal ansvarliggøre (fremme accountability), skabe autonomi, fælles mål og dialog (KL 2010).

På www.jobindsats.dk, præsenteres formålet med det centrale resultatmålingssystem således:

“[systemet skal] understøtte planlægningen og styringen af beskæftigelsesindsatsen i jobcentrene ved at synliggøre det enkelte jobcenters aktuelle indsats og resultater over for alle jobcentrets kunder. [...] understøtte og styrke dialogen i det beskæftigelsespolitiske system, primært mellem beskæftigel-

sesregioner og jobcentre, og sætte fokus på, hvordan indsats og resultater kan forbedres på beskæftigelsesområdet. Herudover kan resultatoversigten indgå som en del af grundlaget for dialogen mellem jobcenterets ledelse og medarbejdere, og mellem jobcentret og de politiske udvalg i kommunen.”
(28. marts 2012 www.jobindsats.dk)

Og KL skriver følgende om formålet med resultatbaseret styring på beskæftigelsesområdet:

“Kommunerne må derfor sætte sig ambitiøse mål for beskæftigelsesindsatsen – og tage ansvaret og æren for resultaterne. [...] – og kun ved at tage ansvaret, når det ikke lykkes at indfri målene kan kommunerne også tage æren for de gode resultater. [...] derfor er dokumenterede gode resultater også det eneste bolværk mod overdreven statslig styring og bureaukrati på området”. (KL 2010: 3)

Det fælles resultatmålingssystem på det danske beskæftigelsesområde arbejder med målinger på både resultater (minister mål) og på indsats (aktiveringsgraden og rettidigheds målinger). På www.jobindsats.dk findes der således mål på jobsamtaler, aktivering og virksomhedsrettet aktivering, samt resultaterne, som er opnået i jobcentret, i form af afgang til job eller uddannelse og andelen af befolkningen på offentlig forsørgelse. Ud over minister mål måles der således også på mål, som er mere procesorienterede, nemlig mål af rettidighed. Begrundelsen for dette, siger Stig Martin Jørgensen, der leder kontoret Styring af Jobcenter i Arbejdsmarkedsstyrelsen, er, at “vi ved samtidig, at en aktiv indsats er det, der giver resultater” (Ejler et al. 2008: 87).

Der arbejdes med scorecards i forhold til minister mål og de lovgivningsmæssigt givne krav om rettidighed.

Minister mål

Hvert år udstikker ministeren 3 mål for beskæftigelsesindsatsen. I den periode vi indsamlede vores empiri (2011-2012) var der dog opstillet følgende 4 minister mål:

1. Arbejdskraftreserven

“Jobcentre skal sikre, at antallet af ledige med mere end tre måneders sammenhængende offentlig forsørgelse begrænses mest muligt”. Målingerne på www.jobindsats.dk

- jobindsats.dk viste antal personer i arbejdskraftreserven i jobcentret den senest tilgængelige måned samt den procentvise udvikling i antal personer i forhold til samme måned året før.
2. Permanente forsørgelsesordninger
“Jobcentrene skal sikre, at antallet af personer på permanente forsørgelsesordninger (ledighedsydelse, fleksjob og førtidspension) begrænses mest muligt”. Målingerne på www.jobindsats.dk viste antal fuldtidspersoner på permanente forsørgelsesordninger i jobcentret den senest tilgængelige måned samt den procentvise udvikling i antal fuldtidspersoner i forhold til samme måned året før.
 3. Unge på offentlig forsørgelse
“Jobcentrene skal sikre, at antallet af unge under 30 år på offentlig forsørgelse begrænses mest muligt”. Målingerne på www.jobindsats.dk viste antal fuldtidspersoner under 30 år på/i a-dagpenge, kontanthjælp, revalidering, forrevalidering, sygedagpenge, ledighedsydelse, fleksjob og førtidspension i jobcentret den senest tilgængelige måned samt den procentvise udvikling i antal fuldtidspersoner i forhold til samme måned året før.
 4. Ikke-vestlige indvandrere og efterkommere
“Jobcentrene skal sikre, at antallet af ikke-vestlige indvandrere og efterkommere på offentlig forsørgelse begrænses mest muligt”. Målingerne på www.jobindsats.dk viste antal fuldtidspersoner med ikke-vestlig baggrund på/i a-dagpenge, kontanthjælp, revalidering, forrevalidering, sygedagpenge, ledighedsydelse, fleksjob og førtidspension i jobcentret den senest tilgængelige måned samt den procentvise udvikling i antal fuldtidspersoner i forhold til samme måned året før.

Jobcentrene bliver sammenlignet, så de kan vurdere, om deres udvikling er god nok. Jobcentrene er her placeret i klynger, så de kan sammenligne fremgangen eller tilbagegangen i deres egne mål med andre jobcentre med nogenlunde tilsvarende vilkår. Det jobcenter, der har haft den bedste udvikling inden for de fire ministermål, ligger øverst i scorecardet (www.jobindstats.dk).

Rettidigheds mål

Målene for rettidighed har til formål at give et overblik over, hvor ofte indsatsen i et jobcenter gives til tiden, og hvilke dele af indsatsen der i en tilfredsstillende grad er udført til tiden. Målingerne viste jobsamtaler, første aktiveringstilbud og gentagne aktiveringstilbud for henholdsvis a-dagpenge og kontant- og start-hjælp. Første aktiveringstilbud og gentagne aktiveringstilbud for kontant- og

starthjælp er opdelt på arbejdsmarkedssparate og ikke-arbejdsmarkedssparate, fordi målsætningerne er forskellige for disse grupper.

Disse mål var også indplaceret i et scorecard, som dog indeholdt alle jobcentre på én gang og dækkede en periode på et kvartal. Jobcentrene sammenlignes ikke direkte med hinanden, men rangordnes efter deres evne til at leve op til minimumskravene til indsatsen. Scorecardet blev sorteret således, at de jobcentre, der har opnået eller var nærmest en rettidig indsats, lå øverst (www.jobindsats.dk).

En del af de mål, som blev monitoreret på jobcentrene, nemlig målene om rettidighed var økonomisk sanktioneret. Jobcentrene modtog økonomiske refusioner, hvis de overholdt de fastsatte datoer for rettidighed. Disse refusioner var en grundsten i jobcentrenes økonomi og manglende refusioner kunne derfor visse steder føre til fyring af medarbejdere.

Hvordan er gruppen samplet?

Kvalitativ sampling

For alle jobcentre har det som sagt været obligatorisk at arbejde efter og dokumentere resultater siden 2007. Men derudover arbejder mange af de danske jobcentre også med lokale resultatmålingssystemer. De lokale systemer kunne være meget forskellige og dækkede ofte kun delområder i centeret eller fungerede som pilotprojekter i en bestemt gruppe eller på en bestemt indsats. Vi valgte at sample de deltagende jobcentre til vores indledende kvalitative interviews efter, hvor meget resultatmålinger var på dagsordenen i det enkelte jobcenter, og hvor meget de havde arbejdet med det lokalt.

Vi tog telefonisk kontakt til en række jobcentre, som har arbejdet med resultatbaseret styring på forskellige niveauer, og tre jobcentre indvilgede i at deltage. Case 1 har deltaget i pilotprojekter under KL med det formål at udvikle resultatbaseret styring som styringsredskab for hele beskæftigelsesområdet. De har i den forbindelse implementeret resultatmålinger meget tidligt og har arbejdet med forskellige resultatbaserede systemer i de sidste 3 år. Case 2 har arbejdet lokalt med deres egen model for resultatbaseret styring, derudover bliver de ligesom alle andre jobcentre målt og monitoreret gennem Jobindsats.dk. Case 3 har endnu ikke arbejdet med resultatbaseret styring, foruden at rapportere tal til jobindsats.dk, men de står overfor at skulle implementere mere konkrete tiltag.

Endelig blev en fjerde case inddraget i undersøgelsen efter surveyen. Denne case blev medtaget for at kontrollere og diskutere vores daværende resultater.

Dette jobcenter havde deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, og det var i den forbindelse, at der blev indgået aftale om at benytte dem som kvalitativ case også. Jobcenteret havde arbejdet lokalt med resultatmåling og stod midt i at skulle udvide dette arbejde.

På alle fire jobcentre blev der lavet interviews med 3-4 medarbejdere og med en afdelingsleder eller jobcenterchefen af ca. en times varighed (dog ikke med en leder i case 4).

Kvantitativ sampling

Som udgangspunkt for samplingen til spørgeskemaundersøgelsen blev der udarbejdet en liste over alle jobcentre, som beskrev størrelse på jobcenteret og geografisk beliggenhed. Denne liste svarede til de inddelinger af jobcentre, som kan findes på www.jobindsats.dk. Herefter blev der sendt breve ud til tilfældigt udvalgte jobcentre inden for hvert geografisk område, så alle grupper var dækket ind. Deltagelse i projektet var frivilligt. Der kan være en bias i dette, da jobcentre, som vidste, de havde problemer med arbejdsmiljøet, muligvis har undladt at deltage. Generelt var der dog stor interesse for projektet og mange positive tilbagemeldinger. Som grund til, at mange alligevel valgte ikke at deltage, blev angivet tids- og arbejdspress i jobcentrene.

I alt deltog 15 jobcentre i foråret 2012 i undersøgelsen. 1.699 ansatte på jobcentrene fik tilsendt spørgeskemaet. 1.016 har besvaret spørgeskemaet, dvs. at undersøgelsen har en svarprocent på 59,8.

Beskrivelse af gruppen

På de danske jobcentre er der mange forskellige typer af medarbejdere ansat. Vi valgte udelukkende at fokusere på jobkonsulenter med borgerkontakt både i de kvalitative casestudier og i spørgeskemaundersøgelsen.

Cirka halvdelen af de jobkonsulenter, vi havde fat i, var uddannede socialrådgivere, mens den anden halvdel havde mange andre baggrunde lige fra kontor eller it-uddannet til ingen specifik uddannelse. Gruppen er således broget, når det kommer til uddannelsesmæssig baggrund.

Man kan derfor heller ikke definere professionens status lige så sikkert som i de to andre grupper, som vi undersøger i denne bog. Karakteristisk for gruppen er også, at jobcentrene ofte er i det politiske søgelys, og at de i de sidste par år primært har fået negativ omtale blandt politikerne og i medierne.

Arbejdsopgaverne for den gruppe jobkonsulenter, vi havde fat i, bestod primært i at holde møde med borgerne og udføre sagsbehandling på deres sager. Det

varierede en smule på de forskellige jobcentre, om jobkonsulenterne havde deres egen sagsstamme, eller om de arbejdede i teams. Størrelsen af sagsstammerne varierede også. Deres arbejde består i at udrede den enkelte borgers situation og behov og skruer et forløb sammen for borgeren, så han eller hun kan komme i arbejde eller uddannelse. Arbejdsopgaverne er dog standardiserede til en vis grad, da der er et detaljeret regelsæt på området, som jobkonsulenten skal følge i sit arbejde. Dette regelsæt skifter ofte, og der er derfor ofte også ansat en koordinator, som sidder og følger med i lov- og regelændringer og videreformidler dette til sagsbehandlerne.

For vores kvantitative data fra jobcentrene gælder det, at ca. 75 % af respondenterne er kvinder. Den gennemsnitlige alder på respondenterne er 46 år, og de har en gennemsnitlig anciennitet på ca. 6 år på deres nuværende arbejdsplads. Endelig har under 9 procent haft en ledelsesfunktion indenfor de seneste 2 år.

Den eksakte formulering angående denne gruppes resultatmålinger lød således i spørgeskemaet:

“Man bruger ikke de samme ord på alle arbejdspladser. Men ved resultatmålinger forstår vi generelt tal, der handler om, hvor meget man når på arbejdspladsen. Det er tal, som sendes opad til ledelsen. Vi kalder det resultatmåling, uanset om det er dig eller andre, der indberetter, dokumenterer og tæller sammen.

Hvis du arbejder i et jobcenter, kan resultatmålinger for eksempel være dokumentation i forhold til rettidighed eller dokumentation af borgernes udvikling. Det kan også være individuelle mål for den enkelte sagsbehandler, for eksempel hvor mange borgere du får i praktik, i job, i uddannelse, eller hvor mange sager, hvor mange samtaler, hvor mange besøg du har nået i en bestemt periode. Det kan også være mål på afdelings- eller gruppeniveau. Der kan altså være mange forskellige former for resultatmålinger på de enkelte arbejdspladser. I dette lys bedes du give den bedst mulige vurdering af resultatmålinger på din arbejdsplads”.

Hvor belastende er resultatmålinger sammenlignet med andre belastninger?

TABEL 1. Belastende faktorer i arbejdet

Belastende faktorer i arbejdet	Sprog-lærere	Gymnasie-lærere	Jobkon-sulenter
Egne krav til præstation	3,13*	3,25*	2,96*
Højt arbejdstempo	3,09 ^a	3,17 ^a	3,23 ^a
Manglende anerkendelse	2,66	2,82*	2,70
Resultatmålinger	2,72	2,58*	2,71
Problemer med ledelsen	2,35	2,27	2,27
Problemer med borgere/elever/kursister	2,24	2,32	2,27

Note: Gennemsnit på en skala 1-5, hvor 5 er mest belastende.

* Denne gruppe adskiller sig signifikant fra de to andre ved t-test.

^a Denne test viser, at sprogskolerne ikke adskiller sig signifikant fra gymnasierne, men adskiller sig signifikant fra jobcentrene. Gymnasierne adskiller sig dog ikke signifikant fra jobcentrene.

For at få en fornemmelse for, i hvilket relativt omfang resultatmålinger er belastende, bliver respondenterne i hver gruppe bedt om at vurdere denne faktor sammen med fem andre faktorer på en skala fra 1 til 5.

De seks faktorer er rangordnet efter det højeste tal i hver række. For begge lærergrupperne opleves, at egne krav til præstation er den mest belastende faktor. Det er et interessant svar, i og med at respondenterne pr. definition oplever belastningen som "indre" eller netop "egen" i forhold til en selv. Vi ved ikke, i hvilket omfang man forestiller selv at konstruere eller være herre over disse krav. Men de opleves i hvert fald i den sproglige gengivelse som "egne".

For jobkonsulenter er den mest belastende faktor ikke disse krav, men arbejdstempoet. I øvrigt rangordnes de forskellige faktorer nogenlunde på samme måde ned igennem tabellen. Resultatmålinger indtager en tredjeplads for sprog-lærere og jobkonsulenter, men en fjerdeplads for gymnasielærere. Således er belastningen fra resultatmålinger ikke i sig selv den allermest presserende belastning, men indtager en midterposition. To eller tre andre belastninger er værre. Imidlertid kan det være lidt kunstigt i en spørgeskemasituation at skulle skelne de enkelte faktorer betydningen fra hinanden. Faktorerne kan både bevidst og ubevidst for respondenterne spille sammen. (De er faktisk statistisk korrelerede,

ikke vist). Derfor kan det i senere analyser være værd at interesse sig for samspillet mellem resultatmålinger og andre belastninger.

Alligevel er der klare forskelle mellem grupperne. Gymnasielærerne scorer for eksempel signifikant lavere end de andre grupper i vurderingen af, om resultatindikatorer er belastende. Til gengæld føler gymnasielærere sig mere belastet af mangel på anerkendelse og af egne krav til præstation, også i højere grad end de andre grupper gør.

Hvordan oplever man, at resultatmålinger virker?

Gymnasielærere tænker i signifikant mindre omfang end de to andre grupper på resultatmålinger i det daglige. Det er konsistent med, som vi så for et øjeblik siden, at de også føler sig mindre belastet heraf.

Antal timer pr. uge, som den enkelte bruger på at registrere resultatmåling, varierer fra 4,44 timer hos jobkonsulenterne til godt en time i hver af lærergrupperne. Disse tal står ikke i proportionalt forhold til, i hvilket omfang medlemmer af hver gruppe faktisk tænker på resultatmålinger. Sproglærere tænker for eksempel signifikant mere på resultatmålinger end gymnasielærere, selvom de ikke bruger mere tid på registrering end gymnasielærerne. Det har formodentlig en meget enkel forklaring. På sproglærerområdet er institutionaliseret et modultestsysteem, som den enkelte lærer ikke er involveret i administrationen af. Allerede disse to ganske enkle rækker data i tabellen kan således bruges til at opdele spørgsmålet om, hvor meget resultatmålinger “fylder” for den offentligt ansatte i to dele. Den ene har at gøre med, hvor meget tid der går med registrering, som medarbejderne måske føler kunne være brugt bedre til direkte serviceleverance over for borgerne. Den anden har at gøre med, hvor meget mental energi resultatmålingerne beslaglægger hos medarbejderne (hvilket også kan være et tegn på, at de er “ubehagelige”, “kontroversielle” eller har “skadelige” virkninger på arbejdet), men altså ikke selve det, at det tager tid at foretage selve registreringen. Det faktum, at registrering af resultatmål og bevidstheden om dem hos medarbejderne ikke hænger proportionelt sammen, skal dog ikke bruges til at underkende, at resultatmålinger godt kan have en reel effekt, også selvom de primært fylder i medarbejdernes bevidsthed. Når vi diskuterer psykisk arbejdsmiljø, vil det have stor betydning, hvor meget og hvordan resultatmålingerne fylder i medarbejdernes bevidsthed. Det kan dog være gavnligt for den offentlige debat om offentligt ansattes resultatmålinger

TABEL 2. Oplevelse af resultatmålinger

RESULTATMÅLINGER	Sprog- lærere	Gymnasie- lærere	Jobkon- sulenter
Hvor ofte tænker du på resultatmålinger (1-5)	3,29	2,84*	3,38
Antal timer om ugen, du bruger på at indberette resultater	1.20	1.36	4.44*
Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå (1-5)	3,33*	2,88*	3,62*
Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde	3,56	3,60	3,71*
Jeg har frihed til selv at bestemme, hvordan jeg når mine resultater	3.50	3.55	3.09*
Resultatmålinger er udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører arbejdet ordentligt (1-5)	2,59	2,90*	2,64
Min faggruppe har indflydelse på, hvordan mine resultatmålinger sker på min arbejdsplads (1-5)	2,55	2,49	2,71*
Resultatmålinger fører til ensidigt fokus (1-5)	3,76*	3,48*	3,59*
Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden (1-5)	2,87*	3,21*	3,43*
Resultatmålinger skaber faglig udvikling (1-5)	2,68	2,63	2,86*
Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegaer	2,68*	2,87	2,88
Hvor ofte reagerer ledelsen positivt på resultatmålinger (% ofte eller meget ofte)	2,90	2,94	3,38*
Hvor ofte reagerer ledelsen negativt på resultatmålinger (% ofte eller meget ofte)	2,64*	2,79*	3,11*

Note: Gennemsnitlige svar på en skala fra 1-5, hvor 5 er mest, dog antal timer angivet i absolutte tal.

* Denne gruppe adskiller sig signifikant fra de to andre ved t-test.

at få skilt disse to aspekter fra hinanden. Forskellige grupper rammes nemlig på forskellig måde af de to delproblemer.

Skemaet igennem er der signifikante forskelle på vurderingerne af, hvordan resultatmålinger virker. Resultatmålinger skaber mest klarhed hos jobkonsulenterne, mindre hos sproglærerne og mindst hos gymnasielærerne. Samtidig oplever jobkonsulenterne mere end de to lærergrupper, at de ikke dækker kerneydelserne. Friheden til selv at tilrettelægge, hvordan man opnår resultaterne, opleves tilsvarende mindre hos jobkonsulenterne.

Resultatmålinger opleves i højere grad som manglende tillid hos gymnasielærere end hos de to andre grupper. Jobkonsulenterne oplever at have større indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker, end de to andre grupper. At resultatmålinger fører til ensidigt fokus oplever sproglærerne i højest grad, dernæst jobkonsulenterne og i mindst grad gymnasielærerne. Jobkonsulenterne oplever en hastigere strøm af resultatmålinger end de to lærergrupper – sproglærerne endda mindst. Jobkonsulenterne oplever også en højere grad af faglig udvikling via resultatmålingerne. Sproglærerne oplever på deres side, at resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne.

Jobkonsulenter oplever også oftere, at deres ledelse reagerer på resultatmålinger, hvad enten det er positivt eller negativt. Med andre ord er der store forskelle mellem grupperne, hvad angår vurderingerne af resultatmålingers brug i praksis.

Resultatmålinger og stress: Sammenligninger på gruppeniveau

Af Peter Dahler-Larsen

I det følgende vil vi foretage sammenligninger på gruppeniveau. Vi anlægger betragtninger på gennemsnitstal eller på andele af grupperne, der har dette eller hint karakteristika. Allerede den klassiske sociolog Durkheim var inde på, at man kan forstå en gruppes score på en kvantitativ indikator som et udtryk for de sociale vilkår i gruppen. Durkheim så på selvmordsraten. Her ser vi på stressforekomsten.

En sådan gruppebetragtning har fordele og ulemper. Der knytter sig forbehold til den. Lad os med det samme slå fast, at der kan gemme sig problemer, som er alvorlige nok for dem, der har dem, selvom disse problemer er relativt små i en sammenligning af gennemsnit på tværs af grupper.

Der er, som vi allerede har set, mange samtidige forskelle mellem grupperne. Når man ræsonnerer over en enkelt forskel ad gangen, kan man komme til at overvurdere eller fejlvurdere denne ene faktors kausale indflydelse. Selvom man ikke i en sammenligning mellem grupper kan isolere effekten af en enkelt forklaringsmodel, kan man godt vurdere dens relevans i situationen. Hvis en model er egnet til at forklare stress i en given gruppe, så bør modellen svare til en konfiguration af faktorer, hvor der er relativt "meget at arbejde med", hvad angår de faktorer, modellen udpeger.

Og hvis en model udpeger en given variabel som afgørende for stress, men den faktisk ligger lavest for den mest stressede gruppe, så kan denne variabel ikke være den eneste variabel i verden, der virker, hvis ellers modellen holder. Selvom vi ikke i en sammenligning med tre grupper kan isolere størrelsen af effekten af enkelte variable, kan vi godt afvise en meget stærk formulering af en given model, nemlig en formulering, der siger, at modellen er den eneste, der forklarer stress. Afvisningen af, at modellen er den eneste, sker, hvis stressen er høj i gruppen, og modellens forklaringsvariable relativt set ville forudsige lav stress.

Det understreges, at vi alene sammenligner grupper, og at vi byder på hypoteser til forklaring af forskelle mellem grupperne. Variable, der kan forklare forskelle i stress mellem individer inden for en gruppe, kan være forskellige herfra, ligesom sammenhængen mellem de samme to variable kan have forskellig styrke og fortegn, alt efter om der er tale om en analyse på tværs af grupper eller på tværs af individer (Hofstede, Bond & Luk 1993: 487).

Man kan derfor ikke ved gruppeanalyse frikende et givet forhold fra at medføre stress på individniveau. Vi – og andre forskere – kan derfor i efterfølgende analyser finde andre, alternative eller supplerende forklaringsfaktorer og mekanismer. Men sammenligningen mellem grupper er på sin plads, fordi den kan føre til opmærksomhed mod strukturelle betingelser og kontekstuelle forhold, som forbliver usynlige, hvis vi sammenligner individer inden for en gruppe. Hvis vi ønsker at reducere det indslag af individuelle og psykologiske oplevelsesforskelle, der er mellem individer i deres svar om arbejdsmiljø, må det være gavnligt at sammenligne gennemsnit mellem grupper snarere end individuelle svar inden for en gruppe. For hver gruppe er der nemlig – formodentlig – nogle fælles strukturelle træk i arbejdsbetingelser og resultatmålingsformer.

Det er også på sin plads at lede efter konfigurationer af faktorer, der karakteriserer grupper, snarere end isolering af enkeltvariable. De fleste stressmodeller opererer nemlig med kombinationer af faktorer. I de følgende vil vi udvikle bud på, hvilke sådanne kombinationer der kan gøre sig gældende for de tre undersøgte grupper.

Med kun tre grupper kan vi ikke være sikre på, at der kun er én overordnet begrebslig “linje” i et større teoretisk rum, som betegner forskellen mellem grupperne. Men det er påfaldende, at vore udvalgte grupper svarer til anden forskning, der peger på, hvordan forskellige “generationer” af jobtyper svarer til “generationer” af stressproblemer (Bason, Csonka og Ejler 2003; Sørensen, Buch, Christensen og Andersen 2007). I den “ældste” gruppe har vi klassiske industrielle (og bureaukratiske) arbejdsfunktioner, hvor hovedproblemet er arbejdstempo og manglende frihed til selv at regulere arbejdet. I den næste gruppe har vi servicefunktioner, hvor stress kommer af at skulle relatere sig til andre menneskers personlige problemer og, som vist i de klassiske analyser af markarbejdere i den offentlige sektor (Lipsky 1980), konstant at føle, at der ikke er tid og kræfter nok til at give alle den prioritering, de fortjener. I den nyeste generation af jobfunktioner har vi videnarbejderne, der oplever krav om omstillingsparathed og kompleksitet, og hvor det grænseløse arbejde netop ikke kan afgrænses, således at den fra krav-kontrol-modellen kendte kontrol over

TABEL 3. Stressniveau, arbejdsvilkår og resultatmålinger i tre grupper af offentligt ansatte

	Sprog- lærere	Gymnasie- lærere	Jobkon- sulenter
Stressniveau (0-100)	33.5	34.8	31.4*
Mest belastende faktor i arbejdsmiljøet	Egne krav til præstation	Egne krav til præstation	Højt arbejds-tempo
Kan du selv bestemme indholdet af dit arbejde (1-5)	3,21	3,28	2,55*
Skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde (1-5)	3,76	3,69	4,21*
Jeg er villig til at arbejde lidt mere, end jeg bliver betalt for, hvis det giver høj faglig kvalitet (1-5)	3,55*	3,73*	3,25*
Resultatmålinger			
Hvor ofte tænker du på resultatmålinger (1-5)	3,29	2,84*	3,38
Resultatmålinger er belastende (1-5)	2,72	2,58*	2,71
Hvor ofte reagerer ledelsen negativt på resultatmålinger (1-5)	2,64*	2,79*	3,11*
Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde (1-5)	3,56	3,60	3,71*
Resultatmålinger fører til ensidigt fokus (1-5)	3,76*	3,48*	3,59*
Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden (1-5)	2,87*	3,21*	3,43*
Resultatmålinger er udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører arbejdet ordentligt (1-5)	2,59	2,90*	2,64
Min faggruppe har indflydelse på, hvordan mine resultatmålinger sker på min arbejdsplads (1-5)	2,55	2,49	2,71*
Resultatmålinger skaber faglig udvikling (1-5)	2,68	2,63	2,86*
Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå (1-5)	3,33*	2,88*	3,62*

Note: Hvor intet andet er anført, angives den gennemsnitlige score på en femtrinsskala, hvor 5 er lig med "meget enig" eller "meget ofte". Stressniveau dog et indeks varierende fra 0-100 baseret på flere spørgsmål.

* Denne gruppe adskiller sig signifikant fra de to andre ved t-test

egen arbejdssituation faktisk ikke nytter. I forhold til en sådan skematik passer jobkonsulenter mest til den førstnævnte gruppe og måske lidt af den anden (i kraft af kontakten med de ledige), mens begge grupper af lærere har flere træk tilfælles med den tredje og nyeste kategori (videnarbejdere) samt måske lidt af nummer to (i kraft af kontakten med elever og kursister).

Hvorvidt en sådan indplacering af vore tre grupper i en idealtypisk skitsering af udviklingen i arbejdsfunktioner og stressproblemer er analytisk frugtbar, vil vi holde øje med i det følgende.

Vi indplacerer nu i samme tabel data for gruppernes stressniveau, for udvalgte aspekter af deres arbejdssituation og for udvalgte aspekter af deres oplevelser af resultatmålingers virkemåde.

Lad os først se på stressniveauet inden for hver af de tre grupper. Stressniveauet angives ved scoren på et indeks, der kan variere fra 0 til 100. Det er gjort på en gængs måde i forhold til kendt spørgeskemateknologi (NFA 2012). I tabellen er angivet gennemsnittet for hver gruppe. Det er signifikant lavere hos jobkonsulenterne sammenlignet med hver af de andre grupper, mens sproglærere og gymnasielærere ikke adskiller sig signifikant fra hinanden.

Selvom stresstallene ved første øjekast kun udviser små forskelle mellem grupperne, er de solide ved at være baseret på mange respondenters svar på flere spørgsmål. Men samtidig med at vi er interesseret i at forklare forskellene, må vi altså også huske, at der findes en mængde stress hos den gruppe, der har relativt mindst stress.

I næste afsnit af tabellen er gengivet nogle hovedtræk ved gruppernes arbejdsvilkår.

Som nævnt havde respondenterne mulighed for at vurdere, i hvilken grad en række forskellige faktorer i arbejdet opfattes som belastende. For gymnasielærere og sproglærere er svaret, at egne krav til præstationer er mest belastende. For jobkonsulenter er det en anden faktor, nemlig arbejdstempoet.

Jobkonsulenterne adskiller sig fra de to andre grupper ved, at de i langt ringere omfang kan bestemme indholdet af deres eget arbejde. Som led i en større organisation med en række ledelsesmæssige og lovgivningsmæssige proceskrav nyder de ikke den frihed i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, som karakteriserer lærergerningen. Alt andet lige forudsiger en klassisk stressmodel såsom kravkontrol-modellen ellers, at høje krav kombineret med manglende frihed til at indfri dem medfører stress. Men nyere forskning har netop – omvendt – peget på, at videnarbejdere, som for eksempel lærere, i vidt omfang har ansvar for

selv at foretage regulering af deres arbejde, men alligevel oplever arbejdet som grænseløst og måske uoverkommeligt, især hvis man tillige stiller høje krav til sig selv. Et eksempel kan være spørgsmålet om, hvor meget fritid en lærer skal bruge på at føle, at vedkommendes forberedelse til næste uges timer er god nok.

At skulle forholde sig til andre menneskers personlige problemer i forbindelse med omsorgsarbejde og undervisning, har også været nævnt som en stresskilde i mange offentlige jobs (Sørensen, Buch, Christensen og Andersen 2007). Alle tre grupper har en forholdsvis høj score på denne variabel. Sproglærere skal forholde sig til indvandrere med sociale og personlige problemer. Gymnasielærere til usikre unge, der måske er ved at droppe ud eller måske ikke opnår høje karakterer nok til deres drømmeuddannelse. Jobkonsulenter afrapporterer imidlertid i (signifikant) højere grad, at de skal forholde sig til mennesker med personlige problemer. Alligevel er de som gruppe betragtet mindre stressede end de andre grupper.

Som mål for gruppernes engagement i egen faglig kvalitet har vi valgt udtrykket "Jeg er villig til at arbejde lidt mere, end jeg bliver betalt for, hvis det giver høj faglig kvalitet". Her scorer gymnasielærerne højest, og sproglærerne næsthøjest.

Det vil sige: Højt arbejdstempo, manglende frihed til at tilrettelægge arbejdet og mødet med elevers/klienters personlige problemer er karakteristika ved den mindst stressede gruppe, ikke den mest stressede. Den mest stressede gruppe er til gengæld karakteriseret ved høje egne krav og højt fagligt engagement. Dette fund er netop konsistent med tendensen i nyere stressforskning (Sørensen, Buch, Christensen og Andersen 2007), hvor man ikke mindst blandt vidensarbejdere har fundet, at frihed, høj selvstændighed og høje egne krav i kombination kan give stress.

Tiden er kommet til at se specifikt på resultatmålinger. Gymnasielærere tænker signifikant mindre på resultatmålinger end de to andre grupper. Hos sproglærere og jobkonsulenter ved vi, at institutionaliserede resultatmålinger indgår meget tydeligt i den daglige ledelsespraksis.

Måske derfor oplever gymnasielærere i signifikant mindre grad end de to andre grupper, at resultatmålinger er en belastning. Tallene er langt mindre end for den mest belastende faktor, vi mødte ovenstående, nemlig hhv. arbejdstempo og egne krav (nævnt i forrige afsnit).

Ledelsen reagerer negativt på resultatmålinger mest ofte hos jobkonsulenter, mindre hos gymnasielærere og mindst hos sproglærere.

At resultatmålinger ikke dækker kerneydelserne i arbejdet og fører til ensidigt fokus på det, der måles på, er synspunkter, som hævdes af hhv. jobkonsulenter

og sprog­lærere, men i ingen af tilfældene har den mest stressede gruppe (gym­nasielærerne) altså førstepladsen.

Tempoet for nye resultatmålingssystemer er også et diskuteret punkt. Her ligger jobkonsulenterne højest, og gymnasielærerne i midten, mens sprog­lærerne har opereret nogle år med det samme grundlæggende modul­tests­system, hvilket for­mo­dentlig forklarer, at de har relativt lavest score på dette punkt.

I søgningen af svar på, hvorvidt resultatmålinger kan være medvirkende for­klaring på stress, må vi således indtil videre konstatere, dels at resultatmålinger relativt set ikke fylder specielt meget i bevidstheden hos den mest stressede gruppe, dels at den mest stressede gruppe hverken oplever de mest hyppige negative ledelsesreaktioner på resultatmålinger, de mest negative skævvridende virkninger af resultatmålinger eller de hyppigste forandringer af resultatmålingssystemer.

Men betragt nu de følgende variable. Gymnasielærere oplever i højere omfang end de øvrige grupper resultatmålinger som et udtryk for mistillid. Det kan logisk hænge sammen med en selvbevidsthed, der kommer af deres uddannelsesbag­grund, deres lange historie som relativt autonome professionelle og deres høje faglige engagement. De er i hvert fald den gruppe, der adspurgt er mest villige til at arbejde uden betaling, hvis det kan give et løft i kvaliteten af det, de leverer.

På spørgsmålene om, hvorvidt resultatmålinger medvirker til at skabe klar­hed, findes der de største forskelle mellem grupperne overhovedet. Gymna­sielærerne ligger lavest. Vi kan for eksempel forstå deres svar ud fra, at der er flere resultatmålingssystemer i spil (taxameter, frafald, karakterer og elevtil­fredshedsundersøgelser). Modsætningsforholdet mellem resultatmålingerne og medarbejdernes egen faglighed kan tillige være stærkest for gymnasielærernes vedkommende. De har blandt grupperne både den typisk længste uddannelse, det højeste faglige engagement og de højeste krav til sig selv. I det lys har de måske også den højeste grad af modstand mod, at resultatmålinger skal komme til klart at definere arbejdets målsætninger som sådan.

Øvre hos jobkonsulenterne oplever man til gengæld, at resultatmålinger ikke blot i højere grad skaber klarhed, men også at de bruges til faglig udvikling, og at faggruppen har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på arbejdspladsen. Tre positive forhold ved resultatmålinger virker her – stadig i en gruppesam­men­ligning – til jobkonsulenternes relative fordel.

Hvis resultatmålinger skal medvirke til at forklare, at gymnasielærerne er den mest stressede gruppe af de tre undersøgte grupper, så er mekanismen næppe i sig selv negative ledelsesreaktioner eller resultatmålingers skævvridning af arbejdet. De mest sandsynlige mekanismer, der skiller denne gruppe fra de andre,

knytter sig snarere til fornemmelsen af mistillid, fornemmelsen af manglende indflydelse til faggruppen, og fornemmelsen af, at resultatmålinger ikke skaber klarhed eller andre gode virkninger, alt sammen set i lyset af egen professionalisme og faglighed. En central rolle spilles i den historie af gymnasielærernes egne krav til sig selv.

Opsamling og perspektivering

Den gruppe, der tænker mest på resultatmålinger i det daglige, og føler sig mest belastede heraf, er ikke den mest stressede gruppe.

Ej heller er manglende frihed i opgavevaretagelsen eller kontakten med elever/klienters personlige problemer særlig udtalt for den mest stressede gruppes vedkommende.

Hvis resultatmålinger medvirker til stress for den mest stressede gruppes vedkommende, hænger det næppe heller sammen alene med ledelsens negative reaktioner eller med resultatmålingers skævvridning af arbejdet. Den mest stressede gruppe er derimod karakteriseret ved en oplevelse af mistillid, en oplevelse af manglende faglig indflydelse og en markant oplevelse af, at resultatmålinger ikke giver klarhed. Gymnasielærernes faglige engagement og høje krav til sig selv kan medvirke til at sætte disse mekanismer i spil.

Disse fund er konsistente med bidrag-belønnings-modellen. Selvom man har frihed i arbejdet, så er arbejdet alligevel stressende, når man har højt engagement i arbejdet, stiller krav til sig selv, der opleves som belastende, og desuden føler sig udsat for resultatmålinger baseret på mistillid, og som ikke skaber klarhed. Den manglende klarhed skyldes formodentligt et mismatch mellem resultatindikatorerne på den ene side og gymnasielærernes faglighed og selvforståelse på den anden.

Forskellen mellem grupperne skal ikke bruges som argument for, at der ikke findes stress i de relativt mindre stressede grupper. Hos de øvrige grupper kan en anden konstellation af mekanismer medvirke til stress (omend på et lidt lavere samlet niveau for hele gruppen). Højt arbejdstempo, manglende frihed, klienters personlige problemer og ledelsens negative reaktioner på resultater samt mange nye resultatkrav kan for eksempel medvirke hos jobkonsulenterne, hvilket synes på linje med krav-kontrol-modellen. Det kan formodentlig virke dæmpende, at resultatmålingerne trods alt skaber klarhed over kravene, at resultatmåling i mindre grad ses som udtryk for mistillid, og at resultatmålinger opleves at

medvirke til faglig udvikling og indflydelse til faggruppen. Jobkonsulenter løber heller ikke den risiko for overcommitment, man ser i lærergrupperne, som er mere belastede af egne krav til sig selv og villige til at arbejde gratis for højere kvalitet.

Analysen har været tentativ. Der er udviklet begrundede hypoteser med udgangspunkt i tabellen og inspireret af teori om stress. Den direkte belastning via resultatmålinger er næppe altafgørende, fordi den belastning er mindst i den mest stressede gruppe, samtidig med, at vi har andre og bedre forklaringer på stressen i den gruppe.

Til gengæld har vi budt på konfigurationer af forhold, der kan bruges til at forstå, *hvordan* resultatmålinger virker sammen med andre faktorer – i forskellige kontekster.

Det har – foreløbigt – ledelsesmæssige og organisatoriske implikationer. En generel optimistisk opskrift på resultatmåling synes ikke frugtbar. Skal vi komme ordene “kontekst” og “mekanismer” nærmere, så er en gruppes faglige engagement og egne krav til præstationer formodentlig en vigtig forskelsskabende faktor, der medvirker til at mobilisere forskellige sæt af virkningsmekanismer i forskellige grupper. *Den ene konfiguration rummer på den ene side optagethed af resultatmålinger, negative ledelsesreaktioner på resultatmålinger, højt arbejdstempo, manglende mulighed for selv at bestemme arbejdsopgaver og begrænset fagligt engagement, men til gengæld klarhed i kravene. Denne konfiguration giver et vist stressniveau. Et højere stressniveau har man i en anden konfiguration sat sammen af højt fagligt engagement, høje egne krav, høj indflydelse på egne opgaver og en oplevelse af mistillid og uklarhed knyttet til resultatmåling.*

Faktorer som oplevelsen af mistillid, inddragelsen af faglige grupper i tilrettelæggelsen af, hvordan resultatmåling sker, såvel som iscenesættelsen af faglig udvikling på baggrund af resultatmålinger synes at være oplagte indsatsområder, hvis man ledelsesmæssigt og organisatorisk vil fremme brugen af resultatindikatorer uden samtidig at fremme stress. Det er i hvert fald de punkter i tilknytning til resultatmåling, hvorpå den mest stressede gruppe i øjeblikket scorer lavere end øvrige grupper. Her er der måske noget at arbejde med i et ledelsesperspektiv.

Allermest bemærkelsesværdige er vore fund måske angående resultatmålingers medvirken til at skabe klarhed. Selvom der i alle grupper i vid udstrækning er tilslutning til påstande om, at resultatindikatorer medvirker til ensidigt fokus i arbejdet, så varierer grupperne meget med hensyn til deres vurdering af, om resultatmålinger skaber klarhed over, hvad man skal nå.

Det lyder derfor som en oplagt konstruktiv ledelsesopgave at medvirke til at

skabe en sådan øget klarhed. Heri kan for eksempel ligge at skabe en entydighed i de forskellige systemer til resultatmåling, at bringe ledelsesmæssige signaler i overensstemmelse med resultatmålingssystemernes budskaber og at holde snor i forandringshastigheden i resultatmålingssystemerne. Men alt dette er nemmere sagt end gjort og måske også normativt ladet på en måde, som ikke er ønskelig for alle.

Hvis opgaverne i den konkrete arbejdsituation bliver ved med at byde på tvetydighed for medarbejderne, så kan denne tvetydighed ikke fjernes alene ved klare resultatmålingssystemer og klarere ledessignaler. Og hvis der findes grundlæggende konflikter mellem en faglig opfattelse på den ene side og styringsmæssige normer og værdier på den anden, så er uklarhed over resultatmåling forventelig og kan ikke fjernes ved et snuptag.

Uklarhed er måske netop udtryk for en modsætning inden for en konfiguration af forhold, hvor faglighed, selvforståelse og egne krav til præstationer også indgår.

Et meget væsentligt og overordnet dilemma i den forbindelse kan være, at de faggrupper, der stiller de højeste krav til sig selv, også oplever resultatmålinger som kilder til mistillid og uklarhed. Et stort ledelsesmæssigt paradoks vil det være, hvis man øger acceptabiliteten af resultatmålinger ved at få medarbejderne til at sænke deres egne krav til sig selv. En mere frugtbar vej frem er måske en dialog mellem ledelse og medarbejdere om, hvordan medarbejdernes egne krav til sig selv bedst kan kalibreres og udmøntes.

Denne – og flere andre perspektiveringsmuligheder – kan vi ikke bevise, kun foreslå, på baggrund af den foreliggende analyse. Alligevel er vi kommet et skridt videre i udpegningen af, hvor det brænder på med resultatmålinger.

Samtidig har vi understreget det konfigurationelle eller kontekstuelle perspektiv. Lægger vi hovedvægten på den mest stressede gruppe, nemlig gymnasielærerne, lægger vi mærke til det høje faglige engagement og den høje grad af kontrol over arbejdet samtidig med følelsen af mistillid ved resultatmålinger og oplevelsen af egne krav som belastende. Her kunne bidrag-belønnings-modellen måske være frugtbar og måske en samarbejdsorienteret kalibrering af, hvad fornuftige og realistiske "egne" krav kan være.

Men det betyder ikke, at der ikke er noget at arbejde med i den anden konfiguration ovre hos jobkonsulenterne. Der er stadig en vis mængde stress der – og mulige forklaringsfaktorer, der springer i øjnene. Højt arbejdstempo og manglende indflydelse på egne opgaver kunne sammen med den stadige nye strøm af nye resultatkrav såvel som hyppige negative reaktioner fra ledelsen være

indsatsområder at arbejde med. Begrebsligt ligger denne situation tættere på krav-kontrol-modellen, end vi så for gymnasielærernes vedkommende.

Sammenfattende ser vi to komplementære perspektiver for os: I det ene perspektiv, som man kan kalde variansorienteret, spørger man: Hvilke faktorer findes der, hvor den største mængde stress findes? Hvis de også kan gives mening teoretisk, så er der noget at arbejde med. I det andet perspektiv spørger man: Hvis vi tager den mængde stress, der nu findes i en given gruppe, hvilke mekanismer kan så være på spil for den gruppes vedkommende? Hvis en konfiguration af faktorer i situation kan gives teoretisk mening, så arbejder man med den.

De to perspektiver har en vis komplementaritet. Samtidig risikerer de let at skygge for hinanden. I hvert fald synes det let at forfalde til kun at kunne rumme en af disse tankegange ad gangen. Måske ligger der en opgave i at kunne rumme dem begge.

Resultatmålinger og krav i arbejdet

Af Signe Pihl-Thingvad

I det foregående kapitel argumenterede vi for, at det er en oplagt ledelsesopgave at forsøge at skabe en øget klarhed over implementeringen og brugen af resultatmålene. Kritikerne af performancebølgen i den offentlige sektor mener ikke, at man kan tale om en fælles, generel og ideologisk bestemt brug og virkning af resultatmålinger (se for eksempel Radin 2006; van Dooren et al. 2010). En af grundene til, at brugen af resultatmål ikke altid fremstår klart, er, at der sker en oversættelse af resultatmåling fra et abstrakt ledelseskoncept til den daglige praksis i den enkelte organisation (van Dooren et al. 2010; Røvik 1992). Formålet med denne analyse er at belyse oversættelsen af resultatmålinger til praksis i de tre grupper. Det gøres ved at sætte fokus på forholdet mellem resultatmålinger og medarbejdernes opfattelse af krav i arbejdet. Analysen bidrager samtidig til en dybere forståelse af de dynamiske sammenhænge mellem resultatmålinger, krav og konteksten i de enkelte grupper, som kan give det bedst mulige grundlag for en kvantitativ analyse af krav-kontrol-modellen i kapitel 9.

Krav i arbejdet

I krav-kontrol-modellen refererer krav til arbejdspress og er ofte operationaliseret som tidspres og/eller rollekonflikt (Karasek 1985, van der Doef & Maes 1999; Häusser et al. 2010). Den følgende diskussion anlægger dog en mere eksplorativ tilgang, som skal belyse, hvilke krav i arbejdet medarbejderne i de tre grupper relaterer til resultatmålingssystemerne. Det er derfor ikke alle krav i arbejdet i de tre grupper, som bliver diskuteret i det følgende. Medarbejdere i hver gruppe vil givetvis kunne nævne en lang række krav, som også stilles til dem i deres arbejde, men hvis disse krav ikke er blevet relateret til resultatmålinger, har vi valgt ikke at gå ind i en dybere diskussion af dem. Substansen af de krav, vi undersøger i de tre forskellige grupper, er forskellige, og derfor kan vi heller ikke lave en

direkte sammenligning og vurdere, om grupperne står over for høje eller lave krav i deres arbejde, uden først at have en mere detaljeret forståelse for, hvilke typer af krav der findes i de tre grupper.

Vi begynder analysen ved at sætte fokus på, hvilke formelle krav medarbejderne oplever i forbindelse med de resultatmålingssystemer, de møder i deres arbejde. I den offentlige sektor er disse krav ofte givet fra politisk hold. Dernæst forsøger vi at relatere disse krav til medarbejdernes opfattelse af kerneydelsen i deres arbejde. Dette gør vi, fordi tidligere forskning har vist, at kerneydelsen er yderst central for medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø (Sørensen et al. 2008). Kerneydelsen definerer også nogle krav til arbejdet, som kan være af mere uformel karakter, men som alligevel bliver opfattet som vigtige, hvis arbejdet skal give mening for den enkelte medarbejder i praksis. På den måde kan vi afdække, om der findes rollekonflikter i medarbejdernes oplevelse af deres arbejde mellem det, de laver, og det, de mener, de burde lave. Endelig diskuterer vi endnu et krav, som viste sig at hænge sammen med resultatmålinger, nemlig kravet om forandringsparathed.

Formelle krav

Alle tre grupper har en række formelle krav i arbejdet, som er givet fra det politiske niveau, og som er defineret af de opstillede resultatmål. Det var dog ikke alle krav, der fyldte lige meget i medarbejdernes bevidsthed, når de blev spurgt hertil i interviewene. I det følgende gennemgår vi de krav, som medarbejderne lagde størst vægt på som formelle krav i deres arbejde.

Sprogskolelærerne oplevede deres krav som forholdsvis entydige. De skal få deres elever igennem systemets test, så de er færdige med deres danskuddannelser inden for tre år eller i det mindste når et godt stykke på afgrænset tid. Dette krav er understøttet økonomisk, idet sprogskolerne kun modtager penge, når eleven har bestået de forskellige test.

Gymnasielærerne står over for et lignende krav om at få så mange elever igennem uddannelsen som muligt. Dette krav er en del af undervisningsministeriets målsætning og bliver understøttet økonomisk af et taxametersystem, som udløser penge, når en elev kommer igennem sine eksaminer. Derudover bliver gymnasierne også målt på de opnåede eksamensgennemsnit, og det oplever nogle af lærerne som et krav i arbejdet:

“Eksamen er meget afgørende. Det kan vi ikke komme udenom. Og du ved også, at nu bliver resultaterne også lagt ud. Men... Og allerede inden går

vi meget op i, hvordan de klarer sig til eksamen. For det ved vi, at det gør vores elever. Og vi har altid vidst, at det bliver vi da også målt på. Man går da ind og kigger ... Fra skolen og ledelsens side går man da ind og kigger. Det er ikke et år, der boner ud, men hvis det år efter år boner negativt ud for en lærer, jamen så vil man fra ledelsens side synes, at det siger noget. Så ja, det betyder meget for os, hvordan de klarer det både mundtligt og skriftligt.”

Der er ikke knyttet nogle økonomiske incitamentter til karaktergennemsnittene, men de får alligevel en reel betydning i praksis, fordi de fylder meget i elever, forældres, gymnasielærers og ledelsens bevidsthed. Dermed vil karaktergennemsnittene muligvis også få betydning for, hvor stort de kommende års optag af elever bliver, og således få økonomiske konsekvenser på sigt.

På jobcentrene er der, som tidligere nævnt, specificeret tre årlige ministermål, som beskæftigelsesindsatsen styres efter. I det centrale resultatmålingssystem er der dog også indarbejdet en række lovgivningsmæssige krav, som retter sig mere mod arbejdsprocessen, nemlig kravene om rettidighed. I stort set alle interviews med medarbejdere på jobcentrene var det kun den del af de formelle krav, medarbejderne kunne komme i tanke om og lagde vægt på. En medarbejder siger det meget tydeligt, da vedkommende bliver spurgt, hvad de bliver målt på i jobcenteret:

“Jamen det er jo de samme målinger [der betyder noget]. Altså der er tre ord ... Ligesom boligkonsulenten han siger, der er tre ting, der er vigtige ting for boligen, og det er beliggenhed, beliggenhed og beliggenhed. Og her er det så rettidighed, rettidighed og rettidighed. Så det er det.”

Det er rettidighedsmålene og ikke ministermålene, der er det første, som dukker op i jobkonsulenternes bevidsthed, når man spørger medarbejderne om, hvordan de oplever måling, og hvilke krav de har i deres arbejde. Selvom rettidighedsmålene nærmere må karakteriseres som procesmål end egentlige resultatmål (der er outcomeorienterede) er flere af jobkonsulenterne ikke klar over, at der findes andre resultatmål i deres system.

“Har I resultatmålinger?”

“Ja.”

“Hvad går de ud på?”

“Rettidigheden. At du når samtalerne og får folk ud i aktiviteten. At vi er på hele tiden, så der er flow i sagsbunken.”

“Det måles du på?”

“Ja, jeg ved ikke, om jeg måles på andet.”

Det er overordnet set kravet om rettidighed, jobkonsulenterne relaterer til. At dette krav fylder så meget for medarbejderne på jobcentrene, hænger sammen med, at rettidigheden er knyttet sammen med økonomiske sanktioner, hvis den ikke bliver overholdt:

“Så I bliver nødt til at ændre lidt på jeres arbejdsgang, for at nå de ting?”

“Det bliver vi jo nødt til. Og et eller andet sted ved vi jo godt, at hvis ikke vi når vores rettidighed, og refusionen ryger ... Altså, vi ved, der kommer fyringer. Og vi ved, at hvis det er refusion på arbejdsmarkedsområdet, så ved vi jo godt, hvad for nogle hoveder der står... Så det er sådan lidt en ufin balance. For vi får flere og flere ledige, vi får jo ikke flere hænder tilført.”

Det har således konkrete konsekvenser for medarbejderne i form af fyringer, hvis de ikke kan opfylde kravet om rettidighed, og det er forklaringen på, at dette krav er så dominerende i medarbejdernes bevidsthed. Kravet om rettidighed skaber desuden et vist tidspres i arbejdet, som vi ikke finder på helt samme måde hos lærergrupperne, selvom for eksempel modultestene hos sproglærerne også har tidslige konsekvenser. Rettidigheden sætter nogle hyppige deadlines i arbejdet, som er med til at øge arbejdsintensiteten:

“Så I kan godt håndtere lidt ... Omkring de her regler?”

“Ja, så længe vi kan følge med. Nu, hvor man kan sige i vores gruppe, at vi godt kan nå det, hvis vi ringer. Men selvfølgelig, hvis puklen den lige pludselig bliver sådan her, nej, så kan vi jo ikke nå det. Fordi jeg kan ikke kalde 6 ind om dagen, samtidig med at jeg skal lave alle mine jobplaner og alt det administrative. Det kan man ikke – det er uladsiggørligt!”

Kravet om rettidighed skaber således et løbende arbejdspress på jobcentrene på grund af de mange deadlines, medarbejderne skal følge i deres arbejdspraksis. Presset bliver især synligt, hvis der er sygemeldinger eller ferie, men også hvis sagsbehandlergruppen sidder med en gruppe borgere (matchgruppe 3), som ikke altid møder op til de planlagte aftaler, eller som kræver mere end en gen-

nemsnitlig sagsbehandlingstid. Især her presser dette krav jobkonsulenterne i meget høj grad.

De formelle krav, som er forbundet med resultatmålene, forstærkes yderligere i de situationer, hvor kravene også understøttes af økonomiske incitamenter (taxametersystemerne for sproglærere og gymnasier og refusion ved rettidighed på jobcentre). Men med resultatmålingerne i den offentlige sektor kommer der også en række nye krav ind i arbejdet. Et af de mest omdiskuterede i den forbindelse er kravet til dokumentation.

Nye krav om dokumentation

Debatten har sat fokus på dokumentationskravene som en tidsrøver i arbejdet, der er med til at presse medarbejderne. Desuden er dokumentationen også blevet beskyldt for at være meningsløs administration. I mange tilfælde fandt vi disse synspunkter i vores cases.

På gymnasierne er der krav til dokumentation i form af lærerplaner, evalueringer og progressionsplaner for undervisningen, som lærerne forventes at producere i forbindelse med deres undervisning.

“Ahmen, det er fuldstændigt umuligt, for jeg aner ikke, hvad jeg skal skrive. Joo, jeg kunne altid finde noget, jeg kunne skrive af (griner). Nej, det irriterer mig grænseløst – at man har de her undervisningsbeskrivelser. Det svarer jo sådan lidt til, at jeg tager min bil og kører til Horsens – og så skal jeg redegøre for, hvorfor jeg har overholdt færdselsloven. Fordi jeg er jo reguleret i hoved og røv ... med alt det lort, der kommer inde fra København. Der er jo ikke meget frihed mere. Og nu skal jeg så oven i købet også beskrive, hvordan jeg overholder loven ... bekendtgørelsen. For bekendtgørelsen, det er den lov, jeg skal overholde. Der synes jeg da, at man stjæler folks frihed. Vi har mange forskellige typer klasser, og hvad der virker i den ene, virker ikke i den anden, og sådan noget. Den frihed, den ryger også lidt. Så det bryder jeg mig ikke om, nej. Jeg gider ikke bruge tid på sådan noget. Jeg har prøvet at undervise for at lære eleverne noget, og jeg har bestemte klasser, der har brug for det på den måde, så gør jeg det. Fordi mit mål er, at de lærer noget. Som de skal bruge senere hen, og som de skal bruge, når de går til eksamen. Så er jeg ligeglad, hvordan vi gør det.”

Mange gymnasielærere nævner, at denne dokumentation ikke ændrer noget i deres daglige arbejde, men blot er et ekstra vedhæng, som skal laves for politikernes skyld. Derfor bliver dokumentationskravet opfattet som en ekstra og lidt kunstig opgave.

På jobcentrene fandt vi også oplevelser af pres fra dokumentationskravene. Flere af jobkonsulenterne pegede på, at dokumentationskravene kan være frustrerende, fordi det tager tid fra de vigtige opgaver i deres øjne:

“Vi sidder og fedter med jobplaner, der skal foldes og skrives under og sendes ud. Altså, hold nu op. Det er sådan noget, der kan ... Det er irritation, hvor man tænker ‘Ej, jeg er jobkonsulent, jeg burde egentlig sidde og snakke med de ledige.’ Men halvdelen af dagen går med at sidde og folde papirer og arkivere og journalisere – det er sådan nogle ting, jeg synes er totalt tidsspilde.”

På jobcentrene var dette pres dog også knyttet sammen med, at der fandtes væsentlige problemer med de IT-systemer, som jobkonsulenterne skulle arbejde i, når dokumentationen fandt sted. Det centrale resultatmålingssystem på beskæftigelsesområdet kan ikke altid koordineres med de lokale IT-systemer. Det betyder, at de samme tal skal dokumenteres flere steder. Et andet problem er, at det fælles IT-system kan finde på at ændre på datoer og lave andre fejl, så det ser ud, som om jobkonsulenterne ikke har nået deres mål. Det har, på trods af at der er tale om tekniske fejl, økonomisk betydning. Alle jobkonsulenterne anser disse problemer med dokumentationen som en stor tidsrøver og meget frustrerende. Overordnet betyder dette problem, at der ikke kan stoles på den synlighed, systemerne giver, og det frustrerer både medarbejdere og ledere.

På trods af disse problemer i jobcentrene er der dog ikke en samlet opfattelse af dokumentationskravet som et tidspres, da flere jobkonsulenter, selvom de bruger op mod 60-70 % af deres tid på dokumentation, oplever det som en nødvendig og vigtig del af deres arbejde.

“Mange af de ting, vi gør nu, det sker automatisk. Når vi har talt med en, så skriver vi det ind, så har vi det til næste gang, det er jo fint. Samtidig med vi skriver det ind, bliver det registreret som en samtale, som så er dokumentation for, at vi har afholdt en samtale til tiden, og det kan sammenlignes med de andre jobcentre. Så det giver ikke os ekstra arbejde, at det bliver til målinger. For os er det fint, vi skriver om, hvad vi har talt om. Vi sidder med 400 borgere hver, så når en Peter ringer, er det fint at kunne slå op på CPR-nummeret.”

Der er således forskellige tilgange blandt medarbejderne i de tre grupper til kravene om dokumentation. Nogle opfatter det som en irriterende ekstraopgave, der er overflødig. Det er dokumentation af noget, de allerede gør i forvejen og i øvrigt altid har gjort. På den måde bliver dokumentationskravet oplevet som en opgave, der tager tid fra kerneopgaven i medarbejdernes arbejde. For andre er kravet om dokumentation derimod integreret i deres opfattelse af kerneydelsen, og det bliver derfor ikke i samme grad en kilde til frustration for dem.

Krav og kerneydelsen

Netop kerneydelsen er vigtig i denne sammenhæng. I den ideelle teoretiske verden skal resultatbaseret ledelse fungere ved, at der er opsat nogle fælles mål for resultaterne, som er konsistente helt fra topledelsen og ned til den enkelte medarbejder (Walker et al. 2011; Boyne 2010; Ejler et al. 2008). Vi ved samtidig fra arbejdsmiljøforskningen, at opfattelsen af de overordnede mål i arbejdet (kerneydelsen) er central for medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen (Sørensen et al. 2008). Vi spurgte derfor ind til, om de krav, resultatmålingerne stiller til medarbejderne, dækker de dele af arbejdet, som de opfatter som kerneydelsen.

På sprogskolerne oplevede mange, at deres krav i arbejdet hang godt sammen med deres oplevelse af kerneydelsen, da de overordnede mål drejer sig om at få de studerende igennem deres eksaminer (modultest). Dog nævnte nogle, at der med det nye fokus på modultestene var blevet fjernet et fokus på danskundervisningen som mere alment dannende og en støtte for integrationen i den danske kultur.

“... Altså den er blevet ... Jeg vil sige, før havde man ... Det er jo så ulempen ved, at det bliver mere beskrevet præcist, hvad man skal, at der så måske ... Friheden, den bliver knap så stor. For eksempel nu her, hvor vi har modultest-system, hvor man skal ... Man skal simpelthen forberede kursisterne til de modultest. Og det giver jo en fokusering, men samtidig giver det også nogle problemer i forhold til at bevæge sig uden omkring nogle andre ting, som man også synes er vigtige. Fordi man ikke altid har tid til det. For eksempel samfundsdelen. Kreative ting, som også kan være vigtige i forhold til vores kursister. Det kan være svært at nå ind omkring det hele. Også omkring integration, som i hvert fald for nogen af vores kursister, ikke alle, er vigtig, for det er jo forskellige typer af kursister, vi har. Så integrationen, den kan også

mangle lidt i forhold til, at man gerne vil beskæftige sig med nogle emner, som der ikke lige er tid til at beskæftige sig med.”

Nogle af de undervisere, der havde haft sværest ved dette skift, havde dog forladt arbejdet på sprogskolerne, og de fleste af de informanter, vi talte med, oplevede ikke store forskelle mellem det, de blev målt på, og deres oplevelse af kerneydelsen i deres arbejde. Testen er trods alt ikke helt skør. Og den giver konsistens i, hvilke elever, der oprykkes til næste trin, i hvert fald ifølge nogle lærere.

På gymnasierne fandt vi en større diskrepans mellem de krav, resultatmålingerne opstillede, og det, som medarbejderne opfattede som deres vigtigste opgave.

“Altså, jeg synes, at den markedstænkning, der ligger i det her taxameter, hvor du får smidt penge i nakken, ikke på basis af, hvad eleverne laver, men hvor mange der er. Det synes jeg faktisk er et stigende problem. Det fornemmer jeg også på mange af de andre. At man føler, at det her, det handler ikke om at levere et stykke arbejde, som man synes, at man fagligt kan stå inde for. Det handler om, at de her unge, de skal sgu bæres igennem, om de så vil det eller ej, og om de kan bruge det til noget bagefter, når de kommer herfra, til at komme videre i livet. Eller om de bare har fået en sut i munden i 3 år, for at sige det meget hårdt. Altså, den forskydning – hvis man skal være grov – fra at være lærer til at være socialpædagog, den kan jeg godt undvære. Og det er jeg ikke alene om.”

Mange gymnasielærere synes, at kravene til dem har skiftet karakter efter gymnasireformen, og at flere af de mål, som var sat op, ikke fangede det, som de traditionelt opfattede som kerneydelsen i deres arbejde. I deres øjne havde de målinger og den dokumentation, som fulgte med reformen, et instrumentelt fokus på at få så mange igennem som muligt (med så gode karakterer som muligt). Som i citatet ovenfor, pegede flere lærer på, at det går ud over det faglige niveau, og samtidig mente flere, at de pædagogiske principper om selvstændig læring gik tabt. Mange nævnte desuden, ligesom vi så det på sprogskolerne, at ideen om gymnasieuddannelsen som bredt orienterende og dannende forsvandt og blev erstattet af en maskinetænkning, hvor der var fokus på at få så mange igennem som muligt uden hensyn til, hvad de studerende fik ud af det. Vi ser her en konflikt mellem en opfattelse af gymnasiet som en vidensinstitution, der leverer et produkt, der ligger på så højt et fagligt niveau, at ikke alle kan gennem-

føre uddannelsen, over for et incitamentsystem koblet med resultatmålinger, som belønner masseproduktion. Flere af gymnasielærerne var derfor negativt indstillede over for disse målings- og belønningssystemer, fordi de opfattede dem som en trussel mod deres faglighed og mere overordnet mod gymnasiets status som en særlig undervisningsinstitution i samfundet. Der opstår således problemer, fordi gymnasielærernes opfattelse af kerneopgaven er grundet i deres professionelle tilgang til arbejdet og den status eller sociale legitimitet, der ligger i at opretholde et vist fagligt niveau på gymnasierne. Det skaber en diskrepans mellem resultatmålingssystemerne på deres område og kerneydelsen i deres øjne, da resultatmålingerne ikke tager udgangspunkt i og hensyn til faglighed og professionelle skøn, men blot tæller hvor meget og hvor mange. Mange af gymnasielærerne var derfor frustrerede og bekymrede over denne udvikling.

Også hos jobkonsulenterne fandt vi en diskrepans mellem, hvilke resultatmål de havde i deres arbejde og deres oplevelse af kerneydelsen. Her var problematikkerne dog nogle andre. Som nævnt ovenfor oplevede alle jobkonsulenterne, at der fra centralt hold var udpeget et dominerende mål med deres arbejde, nemlig at overholde rettidigheden. Men det var ikke det mål, de fleste jobkonsulenter opfattede som det vigtigste i deres arbejde:

“Hvad vil du sige, hvis du skal beskrive, hvad dine vigtigste opgaver er?”

“Altså det vigtigste er, at vi får afholdt vores samtaler til tiden. [...] Jeg kan jo godt have nogle arbejdsopgaver, som jeg synes er vigtigere, men jeg har jo hele tiden tanke på, at hvis ikke vi når vores samtaler til tiden, [så får vi ikke] refusion ... Og det er det, vi får tudet ørene fulde med. Så uanset hvor meget vi gerne vil hjælpe de ledige, så bliver det på bekostning af, at vi har nogle politikere og nogle chefer, som hver uge tjekker, at vi når de der skide kontaktsamtaler og jobsamtaler, fordi hvis vi ikke når dem, så mister vi kroner. Men for mig er det vigtigste da, at [...] jeg kan hjælpe [de unge] i gang med en uddannelse og give dem det halve år på dagpenge, de kan få ifølge lovgivningen, det er da min fornemmeste opgave. [...]”

“Så du siger lidt, at der er to typer af vigtige opgaver?”

“Ja. Altså havde vi nu ikke haft det her med, at vi skulle nå vores måltal, så kunne man sige, at så kunne vi vitterligt koncentrere os om de mennesker, vi fik ind. Vi kunne måske afsætte lidt mere tid til dem også. Men når du har x antal mennesker på din liste, og de skal køres igennem til et bestemt tidspunkt, så betyder det altså, at nogle af samtalerne, de sker over telefonen. Og ifølge

lovgivningen så er det jo ikke det korrekte at gøre. Vi har bare ikke en jordisk chance for at nå vores tal, hvis vi ikke gør det på den måde.”

På jobcentrene var kerneydelsen i rigtig mange af medarbejdernes øjne at hjælpe borgerne, så de kunne komme videre i deres liv på den bedste måde. Frem for et fagligt og professionelt sigte, som vi så på gymnasierne, havde de fleste jobkonsulenter et socialt fokus i forbindelse med kerneydelsen. De tog således ofte borgerens perspektiv, når de beskrev deres kerneydelse, uanset om de var uddannede som socialrådgivere eller ej. Det at være motiveret i arbejdet på denne måde bliver beskrevet i litteraturen som public service-motivation, en drivkraft der særligt kendetegner medarbejdere i den offentlige sektor (Perry et al. 2010). Problemet var, at de krav, som i medarbejdernes øjne fulgte med resultatmålingerne, ikke inkluderede disse sider af kerneydelsen. På jobcentrene blev kravene fra resultatmålene endda oplevet som en forhindring for at kunne varetage kerneydelsen. Mange fortalte, at det var hårdt at sidde med en borger, som havde brug for hjælp, og være tvunget til at afslutte en samtale eller et forløb på en utilfredsstillende måde, fordi det var nødvendigt at leve op til målene.

“Ja. Og man kan sige, for at nå mine kontaktføløb og for at nå min rettidighed, jamen så betyder det, at jeg i min relation til borgeren er nødt til at skære ned. Altså jeg har ikke tid til at holde en times samtale med en borger. Altså 20 minutter, ud ad døren. Hvis det bliver så lang tid. Og det kan du jo selv regne ud, hvis det er en borger, der sidder med problemstillinger, familiemæssige problemer, sociale problemer, ingen tag over hovedet, misbrug, alt muligt andet. Jamen så er det jo begrænset, hvad vi egentlig kan nå rundt omkring.”

Eksemplet viser, hvordan jobkonsulenterne oplever, at de relationelle aspekter i deres arbejde (for eksempel forholdet til borgeren og muligheden for at vise medmenneskelig lydhørhed) bliver skubbet i baggrunden til fordel for de mål-bare aspekter. Og da det i høj grad er de relationelle aspekter, som er med til at motivere dem i deres dagligdag, oplevede mange resultatmålene som meget frustrerende og stressende.

Vi fandt således de samme mekanismer i alle tre grupper, hvor kravene i resultatmålingerne adskilte sig fra medarbejdernes opfattelse af kerneydelsen. I alle tre cases gav dette anledning til en vis frustration og demotivation. På sprogskolerne blev det berettet, at de mest utilfredse havde forladt deres arbejde, og derfor var problemet ikke så present. Men på både gymnasier og jobcentre

var det en central problematik, som fyldte meget i medarbejdernes bevidsthed. På gymnasierne lagde lærerne vægt på deres faglighed og professionelle status og var derfor frustrerede over, at resultatmålene (og den økonomiske taksttilde-
ling) ikke tog hensyn til disse værdier. På jobcentrene opstod problematikken derimod, fordi de for at nå målene i deres resultatsystemer var nødsaget til at skære ned på de områder af arbejdet, som motiverede dem, nemlig at hjælpe andre mennesker.

Resultatmålingerne bliver således ikke omsat til en oplevelse af klare fælles mål i praksis. Resultatmålene bliver af mange medarbejdere, især på gymnasierne og i jobcentrene, opfattet som 'nye' og ufravigelige krav i arbejdet, der ikke harmonerer med deres opfattelse af kerneydelsen. Det skaber utilfredshed og stress, fordi medarbejderne samtidig forsøger at nå de mål, der ligger ved siden af resultatmålene, og som i deres øjne er vigtigere for den ydelse, de leverer. Man kan sige, at resultatmålene ikke oversættes til praksis som en del af kerneydelsen. Det får konsekvenser for medarbejdernes tilgang til arbejdet, da de føler sig nødsaget til at handle taktisk. Vi har i det følgende valgt at gå i dybden med et eksempel fra jobcentrene, hvor det er meget tydeligt, at resultatmålingerne har betydning for medarbejdernes adfærd i arbejdet. På jobcentrene betød disse uoverensstemmelser mellem resultatmål og medarbejdernes oplevelse af kerneydelsen nemlig, at der opstod det, man i forskningen kalder performanceparadokser. Et performanceparadoks opstår, når medarbejdernes adfærd afspejler de indikatorer, de bliver målt på, men indikatorerne ikke giver et retvisende billede af performance (van Thiel & Leeuw 2002). I meget af litteraturen om resultatmålinger i den offentlige sektor bliver der slået på, at resultatmålinger vil føre en øget ansvarlighed (accountability) med sig på det operationelle niveau. Hvis vi ser på jobcentrene, følte medarbejderne sig overordnet set ansvarlige for at nå de enkelte mål (om rettidighed). Men fordi de fokuserede på at nå målene om rettidighed, fralagde de sig i nogen grad ansvaret for kvaliteten i mødet med borgeren. En medarbejder fortalte:

"Hvis du skal beskrive dine vigtigste opgaver, hvad er det så?"

"Øh ... Hvis jeg skal vælge (griner)."

"Ja, du skal vælge."

"Så er det at få gode samtaler med borgerne og finde ud af, hvad de vil. Få det gennemført, hvis en ønsker en uddannelse, om det kan lade sig gøre. Altså komme videre i den retning, de gerne vil. Altså finde de rigtige tilbud og den rigtige retning til det, de gerne vil."

“Og hvorfor griner du, når du siger, ‘hvis jeg’?”

“Fordi jeg kunne godt tænke mig, der blev bedre tid til at sætte sig ind i den enkelte borgers ønsker. Den vigtigste opgave er at få folk ud i aktivering, og det skal være til tiden. Det er ikke så vigtigt, om det er det rigtige, vi finder, bare de kommer afsted til tiden. Det er rettidighed. Og det samme med samtaler. Vi skal tale med dem den rigtige uge efter de lister, jeg omtalte før. Det kan jeg fornemme højt oppe fra, at det er vigtigt, vi gør det til tiden, ellers bliver vi straffet på pengepungen.”

Flere medarbejdere nævnte samme konsekvens; fordi der bliver fokuseret så meget på mål om rettidighed, fjernes fokus fra kvaliteten i processen – at gøre arbejdet godt og grundigt. Det bliver vigtigere at nå sine mål end at servicere borgeren ud fra hans/hendes behov. Dermed flyttes ansvarligheden fra de enkelte led i processen og bliver i stedet rettet mod målopfyldelse. I et par interviews fortæller medarbejderne endda, hvordan det kan være nødvendigt at bøjé lovgivningen for at kunne opnå sine mål:

“Er det sådan nu, at arbejdsprocesserne indretter sig efter den måde, man måler på?”

“Ja, helt sikkert.”

“Okay. Kan du give et eksempel?”

“Jamen altså. Hvis du kan trække nogen lister, som vi gør ofte, og du kan se, at der er så og så mange, der skal ind til en samtale, for eksempel inden 14 dage, og vi næsten ikke kan nå det, altså rent teoretisk, så sidder vi jo og bruger en masse krudt på at finde ud af, hvordan kan vi gøre det her, sådan måske på kanten af det, der er lovligt, men måske en nødvendighed, for at vi ikke får ballade rent politisk og rent kroner/øre-mæssigt. Så finder vi ud af at lave nogle populært kaldet cowboyløsninger, som måske ikke helt er lovlige, men egentlig er okay i forhold til borgeren.”

Medarbejderne bliver således på den ene side ansvarlige i forhold til at nå de mål, der er sat op (i dette tilfælde mål om rettidighed), men samtidig er de nødt til at give afkald på den ansvarlighed, der ligger i at udføre et godt stykke arbejde. Og dette afkald på ansvarlighed kan endda gå så langt, at man går på kompromis med regler, som er fastlagt i lovgivningen. Kelly diskuterer, hvordan det kan være vanskeligt at definere ansvarlighed (accountability) i relation til resultatmålinger. Hun mener, at ansvarlighed i den offentlige sektor kan operationaliseres inden

for mindst tre dimensioner, nemlig finansiell ansvarlighed, politisk ansvarlighed og operationel ansvarlighed (Kelly 2008: 88). Eksemplet ovenfor viser netop, at der må regnes med flere former for ansvarlighed. Jobkonsulenterne fokuserer på at nå politisk givne mål på bekostning af den operationelle ansvarlighed. Litteraturen om resultatmålinger er opmærksom på sådanne problematikker. Et af rådene i den forbindelse er, at man skal sørge for at opstille nogle klare mål, som definerer de former for ansvarlighed, man ønsker at understøtte. Dette fører dog meget ofte til, at mængden af resultatmål vokser voldsomt (van Dooren et al. 2010; Townley et al. 2003). Kelly argumenterer da også for, at det er urealistisk at tro, at nogle få og simple mål kan inkludere alle former for ansvarlighed i den offentlige sektor (Kelly 2008: 88). Eksemplet ovenfor peger på, at man for at løse problemet ikke nødvendigvis blot skal tænke i flere mål, som retter sig mod forskellige former for ansvarlighed. Det ser i stedet ud, som om der er indbygget et trade-off i den ansvarlighed, som knytter sig til de enkelte mål således, at når man gennem sine mål retter fokus mod en bestemt type ansvarlighed, vil det være på bekostning af en anden type ansvarlighed. I dette tilfælde koloniserer en særlig del af den politiske ansvarlighed (målene om rettidighed) den operationelle ansvarlighed. Der er således en risiko for, at man ved at benytte resultatmålinger som ledelsesstrategi ikke nødvendigvis gør medarbejderne mere ansvarlige, men blot ændrer det fokus, deres ansvarlighed retter sig i mod. I evalueringslitteraturen beskrives dette som en særlig type performanceparadoks kaldet *measure fixation* (van Thiel & Leeuw 2002). Medarbejderne retter deres fokus alene mod det, der måles, og nedprioriterer andre dele af arbejdet. Van Thiel & Leeuw (2002) diskuterer, hvordan performanceparadokser netop opstår, når den gode ydelse er vanskelig at måle, når der ikke er enighed om målene på alle niveauer, og når målene er forbundet med økonomiske sanktioner (van Thiel & Leeuw 2002). Det er meget tydeligt, at det præcist er det faktum, at målene om rettidighed på jobcentrene er forbundet med økonomiske refusioner, som bevirker, at disse mål (ud af flere mulige mål i det centrale resultatmålingssystem på beskæftigelsesområdet) sættes i front og bliver dominerende:

“Det er, fordi at nu hedder det altså kroner og ører, og sådan har det aldrig nogensinde været før, for os, i det system her, vel. Altså sidste år, hvis vi ikke nåede en kontaktsamtale, ‘nå ja’, så kunne du trække på skulderen og sige ‘Det var det’. Det kan vi bare ikke nu. Og så længe vi ved, at hvis ikke vi når det, så får det konsekvenser – og der er kun ét hold, det kan gå ud over, og det er os selv – så er det jo klart, så har vi meget mere fokus på det. Og det

er derfor, det er frustrerende nu at sidde og så se på, at [de sagsbehandlere, som har] dem over 30, de når dem [målene] ikke.”

Jobkonsulenterne oplever således ikke, at der er overensstemmelse mellem de mål, som de finder vigtige i arbejdet, og de mål, som er inkluderet i deres centrale resultatmålingssystem. Selvom alle medarbejderne har fokus på at nå deres mål om rettidighed, er der således ikke tale om egentlige fælles mål i den danske beskæftigelsesindsats. Grunden til, at målene om rettidighed alligevel dominerer arbejdet, også i forhold til de resultatorienterede mål (ministermålene) i det centrale resultatmålingssystem, er, at rettidighedsmålene er økonomisk sanktioneret. Medarbejderne bliver således direkte ramt i form af fyringer, hvis de ikke kan nå disse mål, og de er derfor nødt til at prioritere disse mål over, hvad de selv oplever som kvalitet og kerneydelsen i arbejdet. På den måde er det ikke de fælles mål, der er drivkraften i dette resultatmålingssystem, men i stedet de økonomiske sanktioner, der kontrollerer og styrer medarbejderne. Derfor benytter mange medarbejdere sig også af en kynisk copingstrategi, som sikrer, at de ikke bliver stillet over for fyringer. Men det ændrer samtidig deres adfærd over for borgeren og deres oplevelse af arbejdets kvalitet. Samlet set oplever mange af jobkonsulenterne derfor denne del af resultatmålingssystemet som meget frustrerende og stressende.

Krav til forandringsparathed i arbejdet

Endelig viste der sig et sidste og lidt anderledes krav i forbindelse med resultatmålinger. Flere af medarbejderne lagde nemlig vægt på resultatmålinger som en del af nogle større reformprocesser i deres arbejde, og derfor oplevede de også et krav om forandringsparathed i relation til resultatmålinger. Dette krav er selvfølgelig ikke på samme måde et formelt krav, der måles på, men det fungerer som et underliggende krav i arbejdet. Dette krav blev især artikuleret blandt gymnasielærerne og jobkonsulenterne.

Kravet om forandringsparathed blev i gymnasielærernes øjne sat på dagsordenen med gymnasiereformen i 2005. Det er et krav, som især fylder meget hos de gymnasielærere, som allerede havde arbejdet i gymnasierne i flere år inden reformen:

“Det, jeg er mest urolig for, det er, hvordan gymnasieskolen vil udvikle sig. Hvilken retning går udviklingen? Jeg er vel generelt sådan lidt nervøs for, hvordan ... Ja, hvordan udviklingen vil være. Hvordan vil det være at undervise om 5 år osv. Det kommer nok lige så meget fra vores ledelse, som er meget, meget forandringsparate. Og sætter meget stor fokus på at være først på beatet med alt nyt. Og vi bliver meget kastet ud i alle mulige andre opgaver end lige undervisning altså. Det er samarbejde med videregående uddannelser, det er samarbejde med virksomheder, det er samarbejde med Kina, det er ditten og datten. Alt muligt, der er meget krævende, samtidig med at de forventer, vi skal klare undervisningen fuldstændigt. Men så også deres ... Jamen deres forventninger om, at vi bare kan trylle med undervisningen. Altså, bare vi for eksempel får masser af IT, så skulle vi kunne trylle dem alle sammen igennem på et fremragende niveau. Det er ikke altid sådan, det bliver sagt direkte, men det ligger da i luften. Så jeg føler både et pres fra ledelsen, et pres fra samfundet generelt om, hvordan udviklingen bliver, som jeg er urolig ved. Kan jeg overhovedet honorere de krav?”

Gymnasireformen har været en stor forandring for nogle undervisere, og derfor relaterer de et krav om forandringsparathed til deres oplevelse af resultatmålinger. Det er ikke så meget resultatmålene, der presser medarbejderne i sig selv, men de forandringer, de fører med sig, såvel som tanken om, at der kan komme nye resultatmål når som helst, som kan have betydning for deres planlægning og koordinering af arbejdet. På den måde skaber resultatmålingerne usikkerhed. Jobcentrene er også i meget høj grad præget af et krav om forandringsparathed. Kravene her er især knyttet til løbende ændringer i lovgivningen, som påvirker jobkonsulenternes arbejdspraksis. Det oplever mange af medarbejderne som et stort pres, fordi det påvirker deres resultatmål og de dertil knyttede økonomiske refusioner, og man har flere steder ansat koordinatore, som har til opgave at følge med i alle disse ændringer og videreformidle dem til jobkonsulenterne. Derudover skal medarbejderne også løbende honorere bestemte politiske ønsker (for eksempel kvoter om, hvor mange der skal i job med løntilskud eller lignende).

Resultatmålinger indføres ofte som en del af større reformer i den offentlige sektor (Pollitt & Bouckaert 2011). Det er blevet diskuteret, at der i forbindelse med sådanne reformer eller forandringer altid vil være en implementeringsperiode, som kan være både hård og frustrerende for medarbejderne. Det antages dog som regel, at det pres, medarbejderne oplever i forbindelse med implementeringen af forandringer, vil lægge sig igen, når først de nye

tiltag er blevet indarbejdet i dagligdagen og blevet en del af organisationens rutiner (Carnall 1990; Kanter et al. 1992). Det er derfor tankevækkende, at medarbejderne stadig oplever forandringsparathed som et krav, der presser dem på gymnasierne, da det trods alt i skrivende stund er otte år siden, reformen trådte i kraft. Forklaringen på dette er formentlig, at resultatmålinger er indført som led i en meget stor pakke af forandringer på gymnasierne. Men man skal samtidig også være opmærksom på, at der er indbygget en ide om løbende forandringer og tilpasninger af organisationen i teorierne om resultatmåling (van Dooren et al. 2010). En af antagelserne i litteraturen om resultatmålinger handler om en vedvarende dialog mellem ledelse og medarbejdere (Townley et al. 2003). Dialogen skal således både gå oppefra og ned og nedefra og op, og på den måde sikrer man muligheden for hele tiden at justere, så man kan nå de resultater, alle parter ønsker. Der er således ideelt set tale om konstante justeringer, og ud fra et fælles resultatmål. Som en yderligere fordel ved denne dialog peger teoretikerne på muligheden for læring og feedback i det udførende led (vidensudvikling), samt muligheden for at kunne reagere hurtigt og træffe rationelle beslutninger på et informeret grundlag på det ledelsesmæssige niveau (Kusek & Rist 2004; de Bruijn 2007). Der ligger således en klar forventning under selve resultatmålingssystemerne om, at måling og monitorering også skal føre til løbende ændringer i arbejdsprocessen. På den måde kan man argumentere for, at resultatmålingssystemerne er med til at fastholde en åbenhed og et højt forandringsniveau i arbejdet. Det kan betyde, at nye tiltag aldrig når 'at falde til ro' og blive rutine, før de bliver skiftet ud med endnu nyere tiltag, og meget tyder på, at det er denne tanke om konstante forandringer, som medarbejderne reagerer på med frustration i vort materiale. Et af problemerne på både gymnasierne og jobcentrene er, at medarbejderne ikke føler sig inddraget i denne dialog, og at de derfor opfatter de løbende forandringer som noget, der pådattes dem udefra. Dialogen foregår primært oppe-fra-og-ned, og medarbejderne har derfor svært ved at følge med i forandringerne. De bliver derfor stressede af dem i stedet for motiverede, som det ellers bliver antaget i teorierne om resultatmålingerne.

Sammenfatning

Formålet med denne analyse var at få en dybere forståelse af, hvordan målene fra nogle forholdsvis abstrakte styringssystemer bliver oversat i den daglige praksis. Spørgsmålet var, hvordan resultatmålinger og krav hænger sammen i medarbejdernes oplevelse af deres arbejde.

Vores analyse viste, at resultatmålinger og krav kobles på forskellige måder i alle tre grupper. Medarbejderne tilskriver forskellig mening og indhold til de krav, som resultatmålingerne har indflydelse på afhængig af konteksten. Derfor er det heller ikke de samme krav, som presser medarbejderne i de tre grupper. For eksempel bliver arbejdspresset i jobcentrene beskrevet ved hjælp af arbejdsmængden og tidspresset, som især er foranlediget af målene for rettidighed. Derimod kobles arbejdspresset ikke primært sammen med arbejdsmængde eller arbejdstempo blandt sprog- og gymnasielærerne, men i højere grad sammen med nye krav om tværfaglighed og forandringsparathed. Det betyder, at man skal være meget varsom med at sammenligne resultatmålinger og krav kvantitativt på tværs af kontekster, hvis man samtidig forestiller sig, at man dermed kender både størrelsen og ikke mindst indholdet af disse fænomener. På den anden side er der dog også flere mekanismer på spil i de tre grupper, som er ens, når resultatmålene oversættes til praksis. I det følgende vil vi give en kort diskussion af nogle af de punkter, det er vigtigt at være opmærksom på i forhold til resultatmålinger og krav.

I debatten om resultatmålinger har der været peget på, at resultatmålinger fører nye og måske endda store arbejdsopgaver med sig i form af ekstra dokumentation. Denne dokumentation bliver ofte kritiseret for at være bureaukratisk tidsspilde og fjerne fokus fra de vigtigere dele af arbejdet. En del medarbejdere oplevede dokumentationskravet på denne måde. Men andre opfattede dokumentationen som en vigtig del af deres arbejde, og i disse tilfælde gav dokumentationskravet ingen anledning til frustration. Det, der er på spil her, er et spørgsmål om, hvordan medarbejderne opfatter *kerneydelsen* i deres arbejde. Man ved fra arbejdsmiljølitteraturen, at rollekonflikter og det at skulle varetage opgaver i arbejdet, som ikke falder indenfor kerneydelsen, kan være stressende (Sørensen et al. 2008; Semmer 2003). Hvis resultatmålene derfor bliver oversat til praktiske opgaver, som medarbejderne kan integrere i deres opfattelse af kerneydelsen, skaber resultatmålingerne ikke frustration, men vil blive opfattet som et brugbart værktøj i dagligdagen. Problemet i de tre grupper, vi undersøgte, var dog, at resultatmålene kun dækkede dele af arbejdet. Medarbejdernes opfattelse af kerneydelsen

var bredere. Resultatmålene var derfor med til at sætte fokus på bestemte dele af arbejdet, især i de tilfælde hvor målene var økonomisk sanktioneret. For nogle skabte det frustration, fordi de forbandt implementeringen af resultatmål med et meningstab i deres arbejde. Andre forsøgte at holde fast i deres egen opfattelse af kerneydelsen og arbejdede derfor ekstra for både at kunne honorere de krav, som fulgte med resultatmålene, og de krav, de forbandt med kerneydelsen.

Resultatmålingssystemer udpeger og ophæver altså nogle bestemte dele af arbejdet til at være de vigtigste. Der ligger således en implicit værdidom i resultatmålene. Flere teoretikere peger på, at det jo netop er en del af pointen bag resultatbaseret styring, at ledelsen får nogle få og klare mål at styre efter (Moynihan, 2008; Walker et al. 2010). På den måde får man reduceret i en eller uklar opgaveportefølje i den offentlige sektor (Walker et al. 2010). Ideelt set forventes resultatmål at give klarere prioriteter og gøre det lettere for ledelse og medarbejdere at nå de enkelte mål. Det skaber effektivitet (O'Toole & Meier 2011). Resultatmål giver derfor også mulighed for at eksplicite og måske endda ændre kerneydelsen. Det skaber mere kontrol og ensartethed i den ydelse, som leveres, og det er ikke nødvendigvis en negativ ting.

Det er dog interessant at overveje, hvilke karakteristika der kendetegner de dele af arbejdet, som bliver målt, i forhold til de dele, som bliver skubbet i baggrunden af resultatmålene (Keevers et al. 2012). Ideen bag resultatbaseret styring er, at der skal måles på outcomeorienterede mål, som for eksempel at få flere integreret i det danske samfund eller at få flere i arbejde (Radin 2006). Men i vores cases så vi en tydelig tendens til, at resultatmålene var fokuseret mod de arbejdsopgaver, som var lette at kvantificere og dermed også lette at måle på. Det var ofte nogle mere outputorienterede mål, som for eksempel karaktergennemsnit. Derimod kunne man karakterisere mange af de mål, medarbejderne lagde vægt på i deres opfattelse af kerneydelsen, som mere abstrakte outcomeorienterede eller endda impactorienterede mål. Det var for eksempel mål om at bidrage til elevernes dannelse og selvstændighed og mål om at hjælpe de arbejdsløse i den rigtige retning, så de kunne få et godt liv.

For at indfri deres opfattelse af kerneydelsen benytter medarbejderne sig i høj grad af de relationelle aspekter i deres arbejde. De lagde derfor stor vægt på den personlige kontakt med de studerende og borgerne. Men netop de relationelle aspekter i arbejdet blev skubbet ud af de mekanismer, som resultatmålene førte med sig. Eksempelvis afstedkom rettidighedsmålene flere møder med borgerne, men mindre tid i selve mødet. Vi så også et eksempel på, hvordan forskellen på resultatmålene og medarbejdernes oplevelse af kerneydelsen gav sig udslag i et

performance paradoks, hvor medarbejderne for at nå målene om rettidighed gik på kompromis med kvaliteten i processen og endda med lovgivningen i visse tilfælde.

Det at opstille resultatmål ser derfor ud til at have indholdsmæssige konsekvenser for arbejdet og for medarbejdernes adfærd i alle tre grupper. Resultatmålene øger godt nok effektiviteten i forhold til de specificerede mål i de tre cases, men i et normativt velfærdspolitisk perspektiv kan det alligevel opfattes som problematisk, da det bliver på bekostning af andre velfærdspolitiske værdier for eksempel inddragelse og udvikling af borgeren, medmenneskelig lydhørhed samt professionel integritet og etisk og moralsk legitimitet i administrationen (se Jørgensen & Bozeman 2007 for en grundig diskussion af værdier i den offentlige sektor). Radin beskriver, hvordan det er meget svært at balancere centrale værdier, når man benytter resultatmålinger i den offentlige sektor (Radin 2006: 94). Meget ofte vinder hensynet til effektivitet over hensynet til de mere primære og normative værdier. Årsagen er, at de normative værdier godt nok er grundlæggende elementer i velfærdsstaten, men som regel ikke er klart definerede, blandt andet fordi de formes i den fortløbende politiske debat. Værdierne er således sociale konstruktioner, som er afhængige af den kontekst, de diskuteres i, og som ændrer sig løbende. Derfor bliver de også meget svære at måle på og sammenligne over tid, og det gør det kompliceret at integrere dem som brugbare resultatmål (Radin 2006: 97). I et større velfærdspolitisk perspektiv bliver det derfor vigtigt at være opmærksom på, hvordan resultatmålene balancerer de grundlæggende værdier i den offentlige sektor. Der vil dog altid være tale om tradeoffs, da flere af værdierne er konkurrerende (Jørgensen og Bozeman 2007: 366f). Mindst lige så vigtigt er det, hvordan resultatmålingerne oversættes til praksis i den enkelte organisation. Denne oversættelse har nemlig betydning for prioriteringen af arbejdsopgaver og for medarbejdernes adfærd, og den har dermed også konsekvenser for, hvordan værdierne udmøntes i praksis i den offentlige sektor.

Endelig diskuterede vi, hvordan medarbejderne koblede et krav om forandringsparathed med deres oplevelse af resultatmålingerne, og det fandt flere stressende. Teorier om organisatoriske forandringer har vist, at det er meget almindeligt, at forandringer presser medarbejderne, når de implementeres. Men teorien peger også på, at dette pres vil forsvinde igen efter et stykke tid, når først forandringerne er implementeret og blevet en del af de daglige rutiner i organisationen. Der ligger dog en grundide i resultatbaseret styring om, at systemet skal bidrage til løbende forandringer (van Dooren et al. 2010; Pollitt og Bouc-

kaert 2011). Flere af medarbejderne i vores cases reagerede på denne ide om forandring med frustration, især når de ikke havde oplevelsen af at have været inddraget i dialogen om forandringerne. Det er vigtigt at være opmærksom på, at resultatmålinger, når de introduceres, også fører nogle forventninger om forandringer med sig, og at disse forventninger har betydning for medarbejdernes modtagelse og oplevelse af resultatmålingssystemet. Resultatmålinger er i to af vores cases blevet indført i forbindelse med større reformer. Resultatmålinger er således blevet brugt til at initiere forandringer for eksempel i forbindelse med kerneydelsen. En ting er, at det kan stresse medarbejderne, når forandringen sker, og deres opfattelse af kerneydelsen udfordres. Men resultatmålinger kan også skabe en mere generel åbenhed i organisationen, som udfordrer medarbejdernes oplevelse af sikkerhed og kontinuitet i arbejdet. Forskningen i arbejdsmiljø har slået fast, at forudsigelighed og den mening i arbejdet, som defineres i kerneydelsen, er meget centrale i et godt psykosocialt arbejdsmiljø (Sørensen et al. 2012; Sørensen et al. 2008; Kristensen 2008; Siegrist 1996). Resultatmålinger går således ind og påvirker nogle af de helt grundlæggende faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, og ledelsen skal derfor være ekstra opmærksom på disse mekanismer, når de indfører resultatmåling.

Resultatmålinger, autonomi og social støtte i arbejdet

Af Signe Pihl-Thingvad

Ligesom i det foregående kapitel er formålet med denne analyse kvalitativt at belyse, hvordan resultatmålinger er indflettet i de organisatoriske betingelser på sprogskolerne, gymnasierne og i jobcentrene. Vi sætter fokus på oversættelsen og brugen af resultatmålene i praksis i de tre grupper og undersøger, hvordan resultatmålinger spiller ind på medarbejdernes opfattelse af autonomi og social støtte i arbejdet. Vi har valgt at fokusere på autonomi og social støtte i dette kapitel, fordi det er to vigtige dimensioner i arbejdsmiljøforskningen, nærmere bestemt i krav-kontrol-modellen. Analysen har derfor også til formål at indholdsbestemme disse dimensioner, så vi i næste kapitel kan diskutere vores kvantitative analyse af krav-kontrol-modellen på et mere kvalificeret grundlag. I gængse diskussioner er autonomi et spørgsmål om selvbestemmelse og dermed det modsatte af udefrakommende kontrol over arbejdet, eksempelvis fra lederens eller politikernes side. Karasek taler dog om autonomi som *kontrol i arbejdet*. Det er en vigtig skelnen at være opmærksom på. Karasek diskuterer kontrol ud fra to dimensioner; *task authority*, hvilket svarer til medarbejdernes organisatoriske autonomi i arbejdet målt på en række parametre; og *skill discretion*, medarbejdernes professionelle autonomi, som er et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne har mulighed for at bruge deres kompetencer og tage beslutninger på baggrund af faglige skøn (Karasek 1979). I det følgende sætter vi fokus på, hvordan resultatmålinger hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af disse dimensioner i arbejdet.

Diskussionen om autonomi er også central i litteraturen om resultatbaseret styring i den offentlige sektor. En af de fordele, som teorierne ofte slår på, er nemlig, at resultatmålinger giver mulighed for at øge autonomien decentralt på det operationelle niveau. Ideen er, at når man øger ansvarligheden (*accountability*) hos serviceudbyderen ved at opstille en række resultatmål, så kan man også øge den enkelte organisations selvstændige råderum i relation til opgaveudførelsen.

Serviceudbyderen får friheden (autonomien) til at udføre opgaven bedst muligt, men holdes samtidig også ansvarlig for resultatmålene over for politikerne og borgerne gennem den løbende monitorering. Til forskel fra tidligere styrings-tanker i den offentlige sektor indeholder resultatbaseret styring således ingen specificering af arbejdsprocessen (overordnet givet fra det politiske niveau). Monitoreringen af resultater afløser den direkte kontrol af arbejdet, som regelstyringen var karakteriseret af. Resultatbaseret styring er således en bevægelse mod mindre bureaukrati og procesregulering og derved en sikring af det lokale selvstyre i organisationerne, som de fleste organisationer ønsker (van Dooren et al. 2010; Walker et al. 2010). I princippet skulle resultatmålingssystemerne i vores tre grupper derfor føre til øget autonomi i selve organisationen og for den enkelte medarbejder.

Resultatmålinger og Task Authority

Task authority handler om medarbejdernes organisatoriske autonomi og diskuteres ofte i forhold til arbejdstid, arbejdsomfang, arbejdstempo og mulighed for at kunne planlægge arbejdet i sin dagligdag (Karasek 1979; Häusser et al. 2010). Vi vil sætte fokus på disse parametre og diskutere, hvordan medarbejdernes autonomi ser ud i de forskellige grupper, og om medarbejderne oplever, at resultatmålingerne påvirker deres autonomi i arbejdet.

Ser vi først på sprogskolerne, så oplever de fleste sproglærere at have en forholdsvis stor autonomi i deres arbejde:

“Jeg er så glad for selvbestemmelsen, jeg er så glad for den. Og vi har jo denne her arbejdstidsaftale, som lokalt er uden nogen form for kontrol; vi ved, hvor mange timer vi har til det ene og til det andet og det tredje over et år, selvfølgelig bortset fra selve undervisningen. Den er god som grundlag. Den frihed, der så bliver begrænset, det er selvfølgelig det, at vi skal forberede kursisterne til test.”

Sproglærerne har stor autonomi i deres arbejde i forhold til at tilrettelægge undervisningen, om end måske mere på metodesiden end på indholdssiden. De har også mulighed for at udtrykke ønsker om den skemalagte arbejdstid, selvom nogle timer foregår på ubekvemme aftentidspunkter. De er frit stillet i forhold til, hvornår de vil forberede undervisningen. Som vi så tidligere, er der forventninger

til dem om at få deres elever til test i et vist tempo, men vejen dertil er op til den enkelte underviser. Deres arbejde præges således af en stor metodefrihed, som jo netop er grundideen i resultatbaseret styring. Alligevel oplever mange af sproglererne resultatmålingssystemet som en øget kontrol fra politisk hold:

“Du sagde, at der var meget debat, da systemet kom ind med de der test?”

“Ja, det synes jeg, at der var. Altså, vi havde jo ingen kontrol, så vi var jo ikke så glade for det.”

Selvom resultatmålingerne ikke går direkte ind og regulerer sproglerernes arbejde, men kun definerer de mål, de skal nå, bliver systemet alligevel opfattet som udefrakommende og kontrollerende, formodentlig fordi det giver et eksternt blik direkte ind i definitionen af undervisningens resultater og desuden påvirker undervisningens mål og indhold i betragtelig grad.

Noget tilsvarende så vi på gymnasierne. Traditionelt har gymnasielærerne, som i de fleste andre professioner, haft en stor metodefrihed, der byggede på, at underviserne skulle tage individuelle beslutninger og faglige skøn med udgangspunkt i deres professionelle tilgang til arbejdet. Som vi så i forrige kapitel, oplever gymnasielærerne i forbindelse med resultatmålingerne, at de skal have eleverne igennem, og det kan til tider gå ud over fagligheden. Når vi spurgte til autonomi og kontrol i arbejdet blandt gymnasielærerne, var der en klar opfattelse af, at reformen i 2005 havde reduceret undervisernes autonomi væsentligt. Det var ikke mindst de nye krav om tværfaglighed i reformen, som i særlig grad blev opfattet som regulering og en indgriben i deres autonomi. Reformen dikterer, at alle undervisere skal bidrage til tværfaglige undervisningsforløb, og det, mente mange, reducerede deres mulighed for at planlægge deres tid, samtidig med at det øgede arbejdstempoet i den almindelige undervisning. Desuden nævnte flere, at de på grund af de tværfaglige forløb nu i meget højere grad end før var nødt til at arbejde sammen i grupper, og det opfattede de som en indskrænkelse af deres individuelle metodefrihed (se også Lading 2007 for en diskussion af stress og tværfaglige teams i gymnasierne). De fleste gymnasielærere forbandt derfor resultatmålinger med en øget kontrol fra ledelsen og politikernes side, selvom de i princippet stadig kan karakteriseres som en medarbejdergruppe med en høj grad af autonomi i arbejdet, og selvom de tiltag, som reelt reducerede deres metodefrihed i reformen, ikke direkte var forbundet med resultatmålene. Som det blev diskuteret i forrige kapitel i forbindelse med jobcentrene, så skelner gymnasielærerne heller ikke skarpt mellem resultatmålinger og andre typer af

regulering i deres daglige arbejde. Fordi resultatmålingerne er blevet introduceret parallelt med andre former for regulering, opfatter gymnasielærerne resultatmålingerne og de andre tiltag i reformen som et samlet system, og de ser derfor resultatmålingerne som et led i en reduktion af deres autonomi i arbejdet.

Jobcentrene har i mange år været et meget reguleret område. Derfor har jobkonsulenterne i udgangspunktet ikke så meget autonomi i arbejdet som underviserne på sprogskolerne og i gymnasierne.

“Altså rammerne er givet, der er rimelig frihed inden for rammerne, men der er alligevel sådan en rimelig smal vej at køre på, det er der.”

Et af de officielle formål med at introducere resultatbaseret styring på beskæftigelsesområdet var, at der skulle tilføres mere autonomi til det decentrale niveau (KL 2010). Men heller ikke her oplever medarbejderne, at resultatmålingerne er med til at give dem mere autonomi i arbejdet, snarere tværtimod. En medarbejder svarede følgende, da hun blev spurgt til, hvor meget hun selv kan bestemme i sin hverdag:

“Jamen altså, hvis jeg overholder mine datoer, så kan jeg bestemme (griner).”

“Ja, men så griner du?”

“Jamen det er, fordi at det med at overholde datoerne, det fylder så meget. Men altså jo, jeg har ikke en leder, der kommer ind og dikterer ‘Nu skal du lave det og nu skal du lave det’. Altså, der har jeg fuldt ud selvbestemmelse. Og jeg har fuldt ud selvbestemmelse, hvis jeg siger, at nu er det den her borger, som jeg vil opprioritere, eller den her borger, som jeg vil nedprioritere. Men jeg er styret af mine datoer 100 procent.”

En anden siger:

“Skal jeg have ro på mit arbejde sådan nogenlunde, så skal jeg have de der tal på plads. For der er ikke forståelse, hvis de ser forkerte ud.”

Igen ser vi, at rettidigheden er meget regulerende for jobkonsulenternes daglige arbejde. Målene om rettidighed påvirker direkte jobkonsulenternes arbejds-mængde, deres arbejdstempo og arbejdsindhold. Og selvom målene om rettidighed ikke er tænkt som egentlige resultatmål, så er de en del af resultatmålings-systemet og monitoreres løbende. Derfor oplever stort set alle jobkonsulenter

og de fleste afdelingsledere det centrale resultatmålingssystem på beskæftigelsesområdet som en væsentlig reduktion af deres autonomi i arbejdet. Det er sandsynligt, at resultatmålingerne betyder en øget autonomi for jobcenterchefens vedkommende, men vores analyser har vist, at autonomien aldrig når helt ud på medarbejderniveau. Oplevelsen af, at resultatmålinger indskrænker medarbejdernes autonomi var den samme, uanset om der var tale om centrale eller lokalt implementerede resultatmålingssystemer. Overordnet oplever de fleste medarbejdere således resultatmålinger som en tæt styring i deres dagligdag, der både er med til at definere arbejdets indhold, arbejdets tempo og muligheden for at planlægge arbejdsdagen. Man kan også her indvende, at det er, fordi der er så stort fokus på målene om rettidighed på jobcentre, som jo egentlig er nogle procesmål frem for resultatmål. Men ligesom i gymnasierne reflekterer medarbejderne ikke over dette og skelner slet ikke mellem proces og resultat-mål i deres daglige arbejde. Alle mål bliver forbundet med resultatmålinger, og på jobcentre griber disse meget konkret ind i det daglige arbejde. Derfor bliver resultatmåling overordnet ikke opfattet som en mulighed for mere autonomi, men tværtimod som en reduktion af medarbejdernes egenkontrol i arbejdet.

Resultatmålinger og skill discretion

I Karaseks krav-kontrol-model er kontrol i arbejdet dog ikke kun et spørgsmål om medarbejdernes autonomi i forhold til arbejdstid, arbejdsmængde, arbejdstempo og arbejdets planlægning. Kontrol i arbejdet handler også om, at medarbejderne har mulighed for at bruge og udvikle de kompetencer, de har, at de har mulighed for at tage faglige skøn i arbejdet, og at de har mulighed for indflydelse på mere overordnede faglige beslutninger om deres arbejde. Det kalder Karasek for "skill discretion". Her er diskussionen om autonomi koblet til definitionen af professionalisme. I det følgende vil vi derfor fokusere på autonomi i form af muligheden for at gøre brug af professionelle værdier og normer i arbejdet.

Som det blev diskuteret ovenfor, har sproglererne en stor grad af metodefrihed. Når det kommer til planlægningen af undervisningens pædagogiske arbejdsform, har de generelt meget autonomi i arbejdet.

"Faktisk er der ikke kommet ret mange påbud fra skoleledelserne om, hvad vi skulle. [...] De forskellige ledelser vi har haft, har ikke haft et ønske om, at "I skal gøre det på den måde". Det er karakteristisk for denne her skole.

Jeg tror, at de gerne har villet give sådan frie hænder og initiativer og lade folk selv komme med de gode ideer. Så kommer man jo også indbyrdes til at diskutere, det og det er måske også produktivt. Sikkert, men det betyder så også, at vi ikke har undervist på samme måde.”

I gymnasierne så billedet lidt anderledes ud. Mange af gymnasielærerne oplevede også reformens krav om tværfaglighed som en indskrænkelse af deres faglige frihed.

“Altså, der er mange lærere, der føler meget stærkt for, at det, de selv synes er rigtigt, det er rigtigt. Fordi man er jo vant til at bestemme selv. Så det der med at skulle indordne sig efter andre, det er jo en stor krænkelse, når man ved, at man gør det bedste selv.”

Og:

“Det tværfaglige samarbejde (de nye diskurser) kan godt gribe ind i et handlerum, man tidligere har haft. Især de ældre føler det som indskrænkning af deres selvbestemmelse.”

I gymnasierne besvarer mange af medarbejderne således spørgsmålene om deres professionelle autonomi med udgangspunkt i de forandringer, de har oplevet med reformen. Derfor giver flere af interviewene et overordnet indtryk af en forholdsvis begrænset professionel autonomi, selvom de generelt stadig har en stor metodefrihed inden for deres egen undervisning. Derudover har de fleste gymnasielærere mulighed for indflydelse på de faglige beslutninger og udvikling gennem for eksempel møder i fagudvalg med mere. Det er da heller ikke alle gymnasielærere, der oplever reformens tiltag som en begrænsning af deres autonomi:

“Målbeskrivelsernes emner bruger vi. Og det er ikke nogen hæmsko, det er faktisk meget udmærket, at der er de emner, så vi kan fylde på. Om det er kontrol? Det er jo ikke kontrol sådan noget, det er det jo ikke. Det er jo egentlig et supplement til vores måde at tilrettelægge undervisningen på.”

Citatet viser, hvordan nogle af gymnasielærerne fortolker reformens krav anderledes. De oplever snarere målbeskrivelserne og dokumentationen som et værktøj,

der supplerer deres professionelle tilgang i hverdagen, og de fortolker dem derfor ikke som en indskrænkelse af deres autonomi i arbejdet. Resultatmålingerne kan altså skabe frustration, men de kan også kobles med en professionel tilgang og være et brugbart arbejdsredskab, som medarbejderne (især de unge, der endnu ikke har oparbejdet erfaring og rutiner i deres undervisning) kan benytte sig af. Ledelsen skal derfor være opmærksom på, hvor og hvordan resultatmålene understøtter fagligheden i arbejdsopgaverne, og sørge for, at dette også bliver tydeligt for medarbejderne. På den måde kan resultatmålene virke understøttende for en professionel tilgang i arbejdet, og der er således en større chance for, at medarbejderne ikke vil opfatte målene som udefrakommende kontrol. Det løser dog ikke problematikken om hvordan og af hvem fagligheden skal defineres på arbejdspladsen. Når man opstiller resultatmål, vil det samtidig gøre dele af fagligheden eksplicit (van Dooren et al. 2010). Det kan give anledning til interne kampe i faggrupper eller afdelinger, men det kan også være anledning til at få sat faglighed på dagsordenen og udvikle den i fællesskab.

På jobcentrene påvirker resultatmålene i højere grad end på sprogskolerne og gymnasierne direkte medarbejdernes faglige beslutninger og prioriteringer:

“Er det givet, hvad I skal tage fat i [når I laver et forløb til borgeren], eller er det en [faglig] vurdering?”

“Jamen det er en vurdering. Jeg vil sige, overordnet set, så er det sådan, at ... (ja det har vel noget med resultatmålinger at gøre), det er jo sådan, at regeringen har besluttet, at den gerne vil have flest mulige ud i private virksomheder i nogle praktikker, fordi at det gav mest. Det mente den tidligere regering i hvert fald. Så det er også sådan, at vi får refusion hjem på vores borgere, alt afhængig af hvad for en aktivitet de er i. Og er de nu i en praktik, så får vi betydelig mere refusion hjem, end hvis de for eksempel er i et andet forløb. Så regeringen vil jo gerne have, at det er det, og kommunen ser da også rigtig gerne, at vi bruger de der forløb, og de giver noget høj refusion. Og så er spørgsmålet, jamen kan det lade sig gøre for os?”

Politiske mål påvirker således jobkonsulenternes faglige beslutninger om, hvilke forløb borgeren skal i. Det forholder sig ikke sådan, at en jobkonsulent er tvunget til at placere en borger i et bestemt forløb, men hvilke forløb, der prioriteres, er ofte givet fra politisk hold og er således ikke altid den individuelle jobkonsulents beslutning. Samtidig så vi tidligere, hvordan målene om rettidighed kunne skabe et tidspres i arbejdet, som gjorde, at der ikke altid var tid til at få udrettet borgeren

og placeret ham i det mest hensigtsmæssige forløb. På den måde understøtter resultatmålingerne mekanismer i arbejdet, som reducerer jobkonsulenternes professionelle autonomi. Det reagerede jobkonsulenterne på. Nogle fortalte, at det rokkede ved deres oplevelse af mening i arbejdet, og derfor oplevede flere frustration og stress i situationer, hvor de mistede deres autonomi. Rigtigt mange forholdt sig derimod mere pragmatisk til de situationer, hvor deres faglige skøn blev sat til side. Der var en generel holdning om, at sådan var vilkårene, og derfor blev indskrænkelsen i autonomien accepteret. Hvis vi sammenligner grupperne på dette punkt, bliver det tydeligt, hvor meget de eksisterende organisatoriske betingelser betyder for modtagelsen og opfattelsen af resultatmålene. Underviserne modtog resultatmålingerne med stor skepsis, fordi de forbandt det med en reduktion af deres autonomi både organisatorisk og professionelt. Det på trods af, at resultatmålene ikke direkte berørte deres faglighed. Derimod forholdt de fleste jobkonsulenter sig langt mere pragmatisk til resultatmålingerne, også selvom de i langt højere grad greb ind i deres faglige beslutninger. Forklaringen på dette skal formentlig findes i de historiske, arbejdsmæssige betingelser. Sprog- og gymnasielærerne har altid haft en høj autonomi i deres arbejde, og selvom resultatmålingerne ikke påvirkede deres faglighed i ret høj grad, så opfattede de det alligevel som en stor krænkelse af deres autonomi. Måske netop fordi de ikke er vant til at blive reguleret på dette område. Jobkonsulenterne har i udgangspunktet mindre autonomi i arbejdet. Og de er mere vant til, at udefrakommende beslutninger reducerer både deres organisatoriske og professionelle autonomi. Derfor opfattede de ikke denne indgriben som en stor krænkelse. I stedet forholdt de sig langt mere pragmatiske til situationen og forsøgte at få politikernes beslutninger balanceret med deres egne professionelle skøn. Det er således tydeligt, at den historiske og eksisterende organisatoriske kontekst betyder meget for, hvordan resultatmålingerne bliver modtaget af medarbejderne, og for, hvilke strategier de vælger at gøre brug af i deres arbejde i den forbindelse.

Social støtte i arbejdet

Teoriene om resultatmålinger peger også på, at resultatmål forventes at skabe motivation og commitment blandt medarbejderne. Resultatmålingerne definerer i princippet nogle klare mål og dermed får medarbejderne et fælles projekt at arbejde hen imod (Poister et al. 2013; Walker et al. 2010; Latham et al. 2008). Derfor argumenterer nogle forskere for, at resultatbaseret styring vil lette ram-

merne for samarbejde og skabe en øget teamånd (Fletcher & Williams 1996). En anden mekanisme bliver dog også diskuteret i forbindelse med resultatmålinger. Flere forskere argumenterer nemlig for, at resultatmål og monitorering vil føre til øget konkurrence både mellem afdelinger og mellem kollegaer, hvilket forventes at øge den enkeltes performance og effektivitet i organisationen (Walker, Damanpour, and Devece 2011).

I det følgende vil vi se på, hvordan resultatmålinger spiller ind på relationer og social støtte i de tre grupper. Social støtte diskuteres i arbejdsmiljøforskningen både som støtte fra ledelsen til medarbejderne, men også om støtte imellem kollegaerne (Kristensen 2008; van der Doef & Maes 1999).

Der var meget stor forskel på holdningerne til social støtte i de tre grupper. På sprogskolerne har underviserne traditionelt arbejdet meget selvstændigt. Nogle steder laves mere eller mindre teamarbejde, deling af undervisningsmaterialer m.m. men ud over heftige diskussioner ved introduktionen af modultest, har vi ikke data, der tyder på en væsentlig indgribende ændring i de kollegiale relationer som følge af testsystemet. Social støtte knytter sig også til, hvor intenst og direkte ledelsen melder ud om resultatmålene. På ingen af de to skoler, vi har besøgt, gives der en direkte melding om resultatmålinger baseret på modultest for hver enkelt lærer. En af skolerne har elimineret en tidligere periodevis melding til alle om hele skolens performance i form af modultest. I den henseende forsøger man at dæmpe eller kalibrere fokus på resultatmålinger, så de er vigtige, men ikke altopslugende.

På gymnasierne var der blandede holdninger til, hvor vigtigt underviserne opfattede social støtte i deres arbejde.

“Det, som jeg synes, er positivt ved jobbet her, det er en stor grad af frihed. Så det betyder også noget for relationerne. I forhold til for eksempel jobbet, jeg havde tidligere, hvor jeg havde meget tætte relationer til folk på arbejdet, så kan jeg godt mærke nu, at det her sted, det er væsentligt mere selvstændigt, hvor jeg kan tilrettelægge selv, og hvor jeg kan forberede, når jeg vil, og rette, når jeg vil. Så den retning betyder nok, at relationerne ikke er helt så tætte, som de var i det andet job, jeg havde. [...] Så man kan sige, det er sådan to ting, og de er nok ikke forenelige. Jeg kan også se, når vi får nye kollegaer, så er der mange, hvis de for eksempel starter, lige når de kommer ud fra universitetet, som efterspørger socialt samvær. ‘Ej, vi skal spise nogle middage sammen’. Det gør vi også ved kvartalsmiddage osv., men så har vi heller ikke så meget mere, hvor mange af vores unge kollegaer, der kommer her, gerne

vil have, at vi har væsentlig mere social kontakt, end vi har. Og jeg tror, at i og med at mange af os kommer fra Københavnsområdet og kører herud, så er der ikke den store kontakt efter arbejdstid, og det er nok netop, fordi, som du også siger, at friheden og selvstændigheden og så den modsatte, det bliver hurtig modsætningen ved at have det der meget tætte netværk/kontakt med kollegaerne. Det kan ikke rigtig forenes, de to ting, fordi vi har skiftende arbejdstider og sidder hjemme og forbereder os.”

“Så man kommer automatisk til at lukke sig lidt inde?”

“Ja, det gør man.”

Som citatet viser, hænger graden af social støtte også sammen med, hvor meget den enkelte lærer værdsætter sin frihed og selvstændighed i arbejdet. Lærerne er nødt til at afgive en del af deres autonomi, hvis de skal have opfyldt et eventuelt behov for social støtte. På gymnasierne var det ikke alle, der ønskede dette, så derfor afhænger graden af social støtte meget af, om den enkelte underviser ønskede at deltage i de uformelle netværk på arbejdspladsen. Heller ikke på gymnasierne fandt vi eksempler på, at resultatmålinger havde indvirkning på den sociale støtte, selvom resultatmålinger ganske vist var indført i samme reformbølge, som også indebar mere tværfagligt samarbejde.

Social støtte spillede derimod en noget større rolle blandt jobkonsulenterne end i de andre to cases. Vi afsluttede her hvert interview med at spørge jobkonsulenterne, om der var noget, som de fandt vigtigt i forhold til arbejdsmiljøet, som vi ikke var kommet tilstrækkeligt ind på. Her svarede rigtig mange, at den kollegiale støtte i deres øjne var den vigtigste parameter for deres psykosociale arbejdsmiljø. Det viste sig også, at resultatmålinger godt kunne have betydning for både den ledelsesmæssige og den kollegiale støtte, hvis de blev opgjort på medarbejderniveau. Nogle jobkonsulenter lagde vægt på, at resultatmålene synliggjorde, hvilke opgaver de havde løftet, og derfor opfattede de målene som en mulighed for at vise ledelsen, hvad de reelt bidrog med, og få et skulderklap for det. Andre opfattede derimod resultatmålene som udstillende, og som noget der var med til at skabe dårlige sociale relationer på arbejdspladsen:

“Hvis vi fik udsendt forskellig statistik, nogle måneder var aktiveringen høj, andre lav, det er klart de måneder, hvor procenten var lav, det var så irriterende og gav [en dårlig fornemmelse]. Man ved, der er kollegaer, som gerne vil sammenligne og måske også har spidse albuer og kan bruge det her. Det gav en træls fornemmelse. [...] Hver anden fredag havde vi møde i sygedag-

pengegruppen, hvis nogle ting stak ud, så tog man det op der. 'Nu skal I være opmærksom på at få dem hurtigt i aktivitet'. Så kunne man gå tilbage og se på statistikken, når det var så mig i den her uge sammen med to andre. Det var fuldstændig møntet på os. Selvom det blev taget op på generelt plan, så sidder man tilbage med følelsen, det var mig, der blev ramt der. [...] Det var frustrerende. [...] Jeg synes, der er en kæmpe forskel, når der kommer mål ud for hele jobcenteret. Det kan give noget flow, men når det er på individniveau, så er det noget helt andet."

Resultatmålingerne bliver således af nogle opfattet som udstillende og som noget, der potentielt kan skabe splid og konflikter mellem kollegaerne. Der var generel frygt for og ubehag ved resultatmålene, når de blev udmøntet på individniveau. På individniveauet satte resultatmålene nemlig nogle andre mekanismer i gang end på afdelings- eller organisationsniveau. Resultatmålene førte ikke til teamånd, hvis de blev rapporteret på individniveau, men de blev derimod forbundet med konkurrence og opfattet som ødelæggende for de sociale relationer på arbejdspladsen. Disse mekanismer er også blevet dokumenteret i andre undersøgelser (se for eksempel Sewel et al. 2012.). Ledelsen skal derfor være opmærksom på, at resultatmålinger kan sætte forskellige mekanismer i gang, afhængig af på hvilket niveau målene bliver afrapporteret og brugt i organisationen. Det var den generelle oplevelse i jobcentrene, at resultatmålinger virkede underminerende for den sociale støtte på arbejdspladsen, hvis målene blev afrapporteret på individniveau.

Sammenfatning

Resultatmålinger forventes ideelt set at skabe autonomi og social støtte på arbejdspladsen (Walker et al. 2010). Vores analyse satte derfor fokus på medarbejdernes oplevelse af disse fænomener og på, hvordan resultatmålinger spiller ind på autonomi og social støtte i arbejdet. Vi diskuterede autonomi på to måder, nemlig som task authority og skill discretion, det man også kan kalde organisatorisk og professionel autonomi. Det var påfaldende, at man i ingen af grupperne havde noget udpræget optimistisk syn på resultatmålingers evne til at levere autonomi til medarbejderne. I alle tilfælde blev resultatmålinger forbundet med en eller anden form for ledelsesmæssig kontrol. Hvad der varierede, var de indgribende virkninger område og dybde.

Man kan diskutere, hvorfor resultatmålinger helt gennemgående blev opfattet som en reduktion af medarbejdernes autonomi i de tre grupper. Vi fandt overordnet fire grunde i vores materiale.

Den første grund var, at resultatmålene som noget udefrakommende definerer ydelsens mål og indhold. Selvom der ikke sker en direkte indgriben i eksempelvis underviserens metodefrihed, så har målene selvfølgelig også betydning for, hvordan man når frem til dem.

Den anden grund er i forlængelse heraf, at resultatmålene skaber nogle strukturelle rammer, som er med til at fastsætte arbejdspresset (for eksempel hvor mange elever eller borgere, man skal have igennem systemet, og hvor hurtigt). Disse rammer påvirker både planlægningen, organiseringen og fagligheden i arbejdet, og de påvirker derfor direkte medarbejdernes organisatoriske og professionelle autonomi. Et af problemerne var, at medarbejderne opfattede resultatsystemet som en effektivitetstankegang, der ikke tog hensyn til professionelle aspekter i arbejdet.

Den tredje grund, vi så i vores materiale, var, at resultatmålingerne er blevet indført som en del af nogle større reformer på områderne. Resultatmålingssystemer indføres ofte som en del af større omstruktureringer i den offentlige sektor (Pollitt & Bouckaert 2011). På gymnasierne og i jobcentre har reformerne mere grundlæggende været med til at ændre deres arbejdsrutiner og -indhold. Medarbejderne skelnede ikke mellem resultatmålingernes betydning og de andre styringstiltag i disse reformer. De forbandt derfor resultatmålingerne med nogle ændringer i deres arbejde, som måske ikke på papiret kan tilskrives selve resultatmålingssystemet, men som alligevel fik betydning for, hvordan de fortolkede og reagerede på resultatmålene. Eksempelvis forbandt gymnasielærerne resultatmålingerne på deres område med kravene om øget tværfaglighed, og derfor opfattede de det som en reduktion i deres autonomi.

Den fjerde grund var, at resultatmålingerne i alle tre grupper blev indført i en allerede eksisterende organisatorisk kontekst. Resultatmålingerne gives meget forskellig mening alt efter de fortolkningsmæssige perspektiver, som karakteriserer medarbejderne i forskellige arbejdsmæssige kontekster. Det varierede nemlig, hvorvidt resultatmålinger blev opfattet som en alvorlig indgriben i medarbejdernes autonomi, afhængig af hvor meget autonomi medarbejderne var vant til at have, og hvor tit denne autonomi var blevet udfordret i tidligere sammenhænge. Derfor reagerede underviserne stærkere på resultatmålene og opfattede dem som en krænkelse af deres organisatoriske og professionelle autonomi. Det på trods af, at resultatmålingerne mest direkte greb ind i jobkonsulenternes autonomi.

Det tæller således med i medarbejdernes vurdering af resultatmålinger, hvordan situationen var før, der blev indført resultatmål. Efterhånden som tiden går, og færre og færre kan huske fortiden direkte, betyder det formodentlig også, at fortællinger om fortiden kommer til at spille en vigtig rolle i vurderingen af resultatmålingers funktion.

Konklusionen er derfor, at termer som resultatmål og autonomi varierer afhængig af den organisatoriske kontekst i forhold til indhold og vigtighed. Der er en tendens i teorierne til at generalisere de forventede effekter af resultatbaseret styring. Derudover bliver resultatbaseret styring ofte indført ud fra en 'one-size-fits-all'-tankegang (Radin 2006: 35). Men vores analyser viser, at det er meget vigtigt at være opmærksom på, at de kontekstuelle forskelle inden for professioner og organisationer har stor betydning for, hvordan resultatmålinger bliver modtaget af medarbejderne og oversat i praksis. Disse forskelle har således direkte konsekvenser for, hvordan effekterne af resultatmåling ser ud og slår igennem i den enkelte organisation. De har derfor selvsagt også betydning for, hvordan resultatmålinger påvirker medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø.

Vi undersøgte derudover, hvad resultatmålinger betød for social støtte på arbejdspladsen. Social støtte er både et spørgsmål om støtte fra ledelsen til medarbejderne og støtte kollegaerne imellem. Resultatmålinger forventes at påvirke de sociale relationer på arbejdspladsen på flere måder. Teorierne argumenterer både for, at resultatmålinger skaber bedre samarbejde og øget teamånd og for, at resultatmålinger skaber konkurrence, som øger produktiviteten (Boyne 2010).

Vores analyser tydede ikke på nogen sammenhæng mellem resultatmålinger og samarbejde eller teamånd. Til gengæld bekræftede analyserne antagelserne om, at resultatmålinger kunne skabe konkurrence. Men samtidig pegede analyserne også på, at forskellige mekanismer trådte i kraft, afhængig af om resultatmålene blev afrapporteret på individ- eller på afdelings/organisationsniveau. Det var tydeligt, at resultatmål, som blev afrapporteret på individniveau, blev oplevet som meget frustrerende og stressende på grund af den interne konkurrence mellem kollegaer. I de cases, hvor man havde afrapporteret resultatmål på individniveau, havde man af samme årsag skiftet praksis.

Endelig så vi, som det også var tilfældet i analyserne af autonomi, at det var meget forskelligt, hvordan social støtte blev opfattet af medarbejderne i de tre grupper. Vi så, at social støtte talte positivt for nogen, mens den var ligegyldig eller måske endda negativ for andre. Når den sociale støtte blev oplevet som negativ, var det, fordi social støtte og autonomi blev fortolket som to sammenhængende, men modsatrettede fænomener. Mere social støttet blev opfattet

som en reduktion af autonomien i arbejdet. Det betyder også, at relationen mellem resultatmålinger, autonomi og social støtte må forstås som en samlet helhed, hvor noget af meningsindholdet forsvinder, hvis man forsøger at isolere de enkelte dele og se på deres betydning hver for sig. Man kan derfor ikke forstå resultatmålinger og deres effekter uden også at kende til den kontekst, de er implementeret i. Vi vil derfor trække vores viden fra disse analyser med ind i næste kapitel og benytte den til at fortolke vores kvantitative analyser af resultatmålingers betydning i krav-kontrol-modellen.

Resultatmålinger og stress – resultatmålingers forklaringskraft i krav-kontrol-modellens univers

Af Signe Pihl-Thingvad

Krav-kontrol-modellen er en af de mest dominerende og bedst validerede stress-modeller i forskningen om det psykosociale arbejdsmiljø (se for eksempel Sørensen et al. 2012; Häusser et al. 2010; van der Doef & Maes 1999). Når vi i denne bog undersøger forholdet mellem resultatmålinger og stress, bliver det derfor centralt at spørge: *Hvilken rolle spiller resultatmålinger for medarbejdernes oplevelse af stress inden for krav-kontrol-modellens univers?*

Vi har gennemgået teorien om krav-kontrol-modellen i kapitel 2.

De fleste forskningsmæssige undersøgelser af stress ud fra krav-kontrol-modellen har været af kvantitativ karakter og tilstræber et bredt og generaliserbart billede af, hvilke faktorer der kan føre til stress eller læring i arbejdet. Det generaliserbare perspektiv bliver ofte opfattet som en styrke i arbejdsmiljøforskningen, fordi man herudfra kan målrette tiltag og forebygge et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø andre steder end i den konkrete case (Agervold 1998: 83, 116). Krav-kontrol-modellen har derfor været meget populær i arbejdsmiljøforskningen.

I det følgende vil vi på baggrund af vores spørgeskemadata og med udgangspunkt i krav-kontrol-modellen undersøge, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø ser ud hos henholdsvis sproglærere, gymnasielærere og jobkonsulenterne. Vi vil undersøge, om resultatmålinger spiller ind på krav og kontrol i arbejdet, og se, om det har betydning for medarbejdernes oplevelse af stress.

I de to forrige kapitler (kapitel 7 og 8) har vi analyseret forholdet mellem resultatmålinger, krav, kontrol og social støtte i arbejdet med udgangspunkt i vores kvalitative data. Vi håber at kunne benytte modellens fordele mere ansvarligt og udpege dens begrænsninger mere nuanceret, fordi vi i det foregående har gjort os umage med at forstå, hvad dens hoveddimensioner kan betyde konkret for de grupper af medarbejdere, der er omfattet af undersøgelsen.

Hypoteser om krav, kontrol og resultatmålinger

Krav-kontrol-modellen forklarer medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø som en balance mellem de krav, der stilles til medarbejderen, og medarbejderens mulighed for at have kontrol over sit eget arbejde. Krav refererer til arbejdspress på en række parametre, og kontrol refererer til medarbejderens mulighed for at foretage faglige/professionelle skøn og mulighed for at have indflydelse på beslutninger omkring arbejdet. Som det blev beskrevet i kapitel 2, er antagelsen i modellen, at kontroldimensionen vil reducere stress og øge medarbejderens læring, mens kravdimensionen på samme tid vil øge medarbejderens stress og læring. Den ideelle arbejdsituation er derfor en situation, hvor medarbejderen både har høje krav og høj kontrol over sit eget arbejde (Karasek 1979: 301; van der Doef & Maes 1999: 89; Hvid 2009: 14). Hvis en medarbejder derimod har høje krav, men lav kontrol i sit arbejde, er personen udsat for den største risiko for at opleve stress.

På den måde bygger modellen på en række samspil mellem dimensionerne krav og kontrol, som skaber nogle bestemte gunstige eller ugunstige situationer for medarbejderne. Karasek satte oprindeligt fokus på sammenhængen (interaktionen) mellem krav og kontrol ud fra en antagelse om, at medarbejdernes kontrol virker som en buffer på den negative virkning, som høje krav kan have (van der Doef 1999: 89; Karasek 1979). Senere har han dog argumenteret for, at sammenhængen mellem komponenterne ikke nødvendigvis er det vigtigste i modellen, men at konfigurationen af både krav og kontrol lagt sammen (additive) også er vigtig i sig selv (Karasek et al. 1982; Karasek 1989).

Siden modellen blev introduceret af Karasek, er social støtte også blevet tilføjet som en vigtig dimension for medarbejdernes oplevelse af stress. Social støtte er både et spørgsmål om støtte fra ledelsen og kollegaer. Forskningen har vist, at social støtte kan virke som en buffer mod høje krav og lav kontrol (Johnson & Hall 1988; Karasek og Theorell 1990). Vores hypoteser om, hvad der påvirker medarbejdernes oplevelse af stress i dette kapitel, tager udgangspunkt i forskningens forudsigelser om stress ud fra krav-kontrol-modellen:

H1: Høje krav øger medarbejdernes oplevelse af stress

H2: Høj kontrol reducerer medarbejdernes oplevelse af stress

H3: Social støtte reducerer medarbejdernes oplevelse af stress

H4: Kombinationen af høje krav og høj kontrol reducerer medarbejdernes oplevelse af stress

H5: Kombinationen af høje krav, høj kontrol og høj social støtte reducerer medarbejdernes oplevelse af stress

I de følgende analyser vil vi således både diskutere konfigurationen af krav og kontrol i de tre grupper og undersøge de additive hypoteser, men også hypoteserne om interaktion, altså om en særskilt effekt af kombinationer af faktorer.

Vores hovedinteresse er dog, hvad resultatmålinger betyder for medarbejdernes oplevelse af stress i deres dagligdag. For at få en bedre forståelse af dette, som også tager hensyn til den eksisterende stressforskning, vil vi forsøge at integrere spørgsmålet om resultatmålinger i krav-kontrol-modellens univers. Vi vil derfor for det første undersøge betydningen af resultatmålinger på lige fod med krav-kontrol-modellens hovedkomponenter. Vi ser således på den additive virkning af resultatmålinger i forhold til krav, kontrol og social støtte i arbejdet. Som vi så i de foregående kapitler, hvor vi analyserede resultatmålingssystemernes betydning for medarbejdernes oplevelse af krav, kontrol og social støtte kvalitativt, har medarbejdernes oplevelse af resultatmålinger stor betydning. Det er både et spørgsmål om, hvor meget de tænker på resultatmålinger i deres hverdag, og hvor meget tid de bruger på resultatmålinger i deres arbejde. Vi diskuterede også, hvordan resultatmålinger blev opfattet som belastende i forskellige situationer, og at medarbejderne modtog og fortolkede resultatmålingerne på forskellige måder afhængigt af konteksten. Endelig har vi diskuteret, hvordan resultatmålinger som regel er en del af et større ledelsessystem, og at medarbejderne derfor også er opmærksomme på ledelsens reaktioner på de resultatmålinger, som de møder i deres arbejde. Vi inddrager alle disse aspekter af resultatmålinger i de følgende kvantitative analyser for at undersøge, hvor meget de betyder i relation til de kendte klassiske stressorer i krav-kontrol-modellen.

Vi kan dog ikke på baggrund af den kvalitative analyse opstille hypoteser om helt entydige relationer mellem alle specifikke aspekter af resultatmålinger og stress. På flere områder så vi nemlig, at resultatmålinger på samme tid både kunne stresser nogle medarbejdere og reducere stress hos andre afhængigt af arbejdssituationen og den kontekst, resultatmålingerne blev benyttet i. Vi holder os derfor til nogle få *overordnede* hypoteser omkring resultatmålingernes betydning, som vi kan sandsynliggøre på tværs af alle tre grupper.

Hvor ofte medarbejderne tænker på resultatmålinger indgår som forklaringsfaktor på stress på baggrund af en hypotese om, at det alt andet lige har betydning, hvor meget resultatmålinger fylder i medarbejdernes bevidsthed. Vi så dog i vores kvalitative analyser, at en eventuel generel sammenhæng kan

modificeres af, at resultatmålinger også kan fylde på andre måder, for eksempel ved at beslaglægge tid til dokumentation såvel som af, at medarbejderne opfatter resultatmålinger forskelligt alt efter organisatorisk kontekst. Vi kan derfor ikke bestemme en entydig kausalretning, som eksempelvis siger, at jo mere medarbejderne tænker på resultatmålinger, jo mere vil det stress dem. Vi fandt dog en tendens i vores kvalitative analyser til, at medarbejderne enten oplevede resultatmålinger som en overordnet positiv eller en overordnet negativ ting. Selvom de positive oplevelser måske fylder mindre i vores interviewdata end de negative, er de vigtige at få med. Måske er der positive virkninger af resultatmålinger hos nogen, vi ikke har kvalitative data fra, og måske virker nogle positive virkninger modificerende og dæmpende i en ellers krævende arbejdssituation.

Derfor har vi også inddraget variable som indfanger dette. Vores overordnede hypoteser er her:

H6: *Hvis medarbejderne oplever resultatmålinger som en belastende faktor i deres arbejde, vil det øge deres oplevelse af stress*

H7: *Hvis medarbejderne overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde negativt, vil det øge deres oplevelse af stress*

H8: *Hvis medarbejderne overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde positivt, vil det reducere deres oplevelse af stress*

Vi diskuterede i forbindelse med social støtte, at ledelsens reaktioner på resultatmålinger også kunne have betydning for medarbejdernes oplevelse af resultatmålinger som stressende eller ej. Derfor arbejder vi med følgende to hypoteser:

H9: *Hvis ledelsen ofte reagerer positivt på resultatmålingerne, vil det reducere medarbejdernes oplevelse af stress*

H10: *Hvis ledelsen ofte reagerer negativt på resultatmålingerne, vil det øge medarbejdernes oplevelse af stress*

Vi arbejder således med en række hypoteser om resultatmålinger og stress, som analyseres sammen med krav-kontrol-modellens komponenter i en regressionsanalyse. På den måde kan vi undersøge resultatmålingernes additive virkning inden for krav-kontrol-modellens univers.

Samtidig var en af hovedpointerne i vores kvalitative analyse af krav, kontrol og resultatmålinger, at disse dimensioner spiller sammen. Vi diskuterede, hvordan resultatmålinger på forskellige måder kunne øge eller reducere med-

arbejdernes oplevelse af deres krav og kontrol i arbejdet. Det var for eksempel tydeligt, at hvis medarbejderne opfattede resultatmålingerne som problematiske i forhold til kerneydelsen i deres arbejde, så blev de frustrerede og stressede. Det stressede ligeledes medarbejderne, hvis der hele tiden kom ændringer i arbejdet i forbindelse med resultatmålingerne. På den anden side antydede vores analyser også, at resultatmålingerne kan være med til at skabe klarhed i arbejdet, og at medarbejderne er mere tilfredse med resultatmålingerne, hvis de selv havde haft indflydelse på dem. For at indfange disse antagelser har vi valgt at undersøge medarbejdernes overordnede vurdering af resultatmålingerne i deres arbejde i kombination med henholdsvis krav- og kontroldimensionerne. Vores hypoteser er her:

H11: Hvis medarbejderne har høje krav i arbejdet og overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde negativt, vil det øge deres oplevelse af stress

H12: Hvis medarbejderne har høje krav i arbejdet og overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde positivt, vil det reducere deres oplevelse af stress

H13: Hvis medarbejderne har høj kontrol i arbejdet og overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde negativt, vil det øge deres oplevelse af stress

H14: Hvis medarbejderne har høj kontrol i arbejdet og overordnet oplever resultatmålinger som noget, der påvirker deres arbejde positivt, vil det reducere deres oplevelse af stress

For at undersøge, hvordan resultatmålinger påvirker medarbejdernes oplevelse af stress, har vi således valgt at se på de direkte sammenhænge mellem medarbejdernes opfattelse af resultatmålinger, deres krav, kontrol og sociale støtte i arbejdet og deres stress. Derudover belyser vi nogle af de sammenhænge, hvor medarbejdernes opfattelser af krav og kontrol spiller sammen med deres oplevelser af resultatmålinger i deres arbejde. På den måde forfølger vi de hypoteser i forskningen af krav-kontrol-modellen, som knytter sig til krav-kontrol-dimensionernes additive virkning samt deres buffereffekter, og vi udvider denne forskning ved at inddrage resultatmålinger som en betydningsfuld dimension.

Operationalisering af variable

Generelt kan det betragtes som en fordel at have et samlet mål for de dimensioner, man ønsker at undersøge, i stedet for at arbejde med flere forskellige spørgsmål, da et samlet mål bedre kan dække de bagvedliggende *teoretiske* koncepter (Bryman 2008). Af den grund og for overskuelighedens skyld har vi valgt at arbejde med hoveddimensionerne: krav, kontrol og medarbejdernes opfattelse af resultatmålingernes betydning for deres arbejde som indeks, der er sat sammen af flere spørgsmål. Desuden benytter vi en række enkle spørgsmål om resultatmålinger som indikatorer, og endelig inddrager vi køn, alder og anciennitet på medarbejdernes arbejdsplads som kontrolvariable, da arbejdsmiljøforskningen har vist, at disse faktorer kan have betydning for medarbejdernes oplevelse af stress.

Resultatmålinger

Da resultatmålinger har vores hovedinteresse, har vi valgt at benytte os af flere forskellige mål for resultatmålinger i den kommende analyse.

Som første skridt i vores kvantitative analyse af medarbejdernes opfattelse af resultatmålinger undersøgte vi, om medarbejdernes overordnede opfattelser af resultatmålingernes betydning for deres arbejde kunne grupperes. Vi bad medarbejderne om at angive, hvor enige de var i en række udsagn om resultatmålinger i deres daglige arbejde, som det faktisk foregik på deres arbejdsplads:

- Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå
- Resultatmålinger dækker ikke kerneydelsen i mit arbejde
- Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordenligt
- Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads
- Resultatmålinger skaber ensidigt fokus på det, der måles
- Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden
- Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen
- Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne

(svarmulighed: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

I den daglige arbejdspraksis spiller sådanne holdninger dog sammen, og de kan derfor ikke udelukkende forstås som isolerede og enkeltstående holdninger

eller opfattelser af resultatmålinger i arbejdet. For at få en dybere forståelse af, hvordan medarbejderne opfatter resultatmålinger, er det vigtigt også at se på de indbyrdes relationer mellem deres holdninger. Ved hjælp af en eksplorativ faktoranalyse undersøgte vi derfor, om medarbejdernes svar på disse spørgsmål relaterede sig til hinanden på bestemte måder, således, at hvis en medarbejder angav en bestemt holdning til et af udsagnene, så vil denne person også have tendens til at svare på bestemte måder på resten af udsagnene. Denne analyse kan dermed fortælle, om nogle særlige tendenser styrer medarbejdernes opfattelse af resultatmålinger i deres arbejde.

Følgende tabel viser udsagnenes faktorloadings, hvilket forenklet sagt giver et overblik over, hvilke svar der hyppigst relaterer sig til hinanden og dermed kan antages at være styret af en fælles bagvedliggende opfattelse af resultatmålinger. De udsagn, der er markeret med farvet baggrund i kolonnerne, relaterer sig især til hinanden, og tallene angiver, at der er et fælles bagvedliggende forhold, som knytter disse udsagn sammen.

TABEL 4. Faktoranalyse af medarbejdernes holdning til resultatmålinger

Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?	Faktor 1 Negativ tilgang	Faktor 2 Positiv tilgang
Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå	-0.212	0.675
Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde	0.383	-0.333
Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordentligt	0.691	-0.364
Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads	0.129	0.711
Resultatmålinger fører til et ensidigt fokus på det, der måles	0.535	-0.250
Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden	0.721	0.247
Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen	-0.284	0.751
Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne	0.703	-0.095

Note: Extractionmetode: Principal Component Analysis. Rotationsmetode: Varimax with Kaiser Normalization. Analysen er lavet på baggrund af en likertskalering, og de to faktorer har en eigenvalue over 1.

Tabellen viser, at der generelt er en tendens blandt de adspurgte medarbejdere i alle tre grupper til enten at have en negativ eller positiv vurdering af resultatmålingernes betydning i deres arbejde. For at indfange disse opfattelser af resultatmålinger arbejder vi derfor med begge vurderingssæt i de videre analyser. Der er således på baggrund af faktoranalysen blevet konstrueret to indeks:

Positivt vurderingssæt:

- 3.1. Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå
- 3.5. Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads
- 3.8. Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen

Negativt vurderingssæt:

- 3.2. Resultatmålinger dækker ikke kerneydelsen i mit arbejde
- 3.4. Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordenligt
- 3.6. Resultatmålinger fører til et ensidigt fokus på det, der måles
- 3.7. Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden
- 3.9. Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne

Fordelen ved dette er, at vi kan identificere to holdningssæt, der opfatter resultatmålingerne som enten overordnet positive eller overordnet negative i analysen. Vi reducerer antallet af variable i en ellers uoversigtlig analyse og slår effekten af statistisk nærliggende fænomener sammen.

Som nævnt ovenfor inddrager vi også en række spørgsmål om resultatmålinger som enkelte indikatorer:

- Hvor ofte tænker du på resultatmålinger i dit arbejde?
(Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)
- Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? –
Resultatmålinger
(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i høj grad, i meget høj grad)
- Ledelsesreaktioner – Hvor ofte reagerer din ledelse positivt på resultatmålinger?
(Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)

- Ledelsesreaktioner – Hvor ofte reagerer din ledelse negativt på resultatmålinger?

(Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)

Krav i arbejdet

Ud fra krav-kontrol-modellen argumenteres der ofte for at benytte sig af skalaer, som kan inkludere flere aspekter af krav- og kontroldimensionerne på en gang (van der Doef & Maes 1999). Som det blev diskuteret i kapitel 2, er de oprindelige dimensioner i krav-kontrol-modellen blevet kritiseret fra flere forskellige vinkler. Van der Doef & Maes anbefaler derfor professionsspecifikke mål for både krav og kontrol for at få en bedre forståelse og forklaringskraft ud af modellen (van der Doef & Maes 1999: 109). Vi forsøger at tage højde for noget af den kritik fra forskningens side, der har været af modellen.

For det første undersøger vi tre forskellige grupper, hvor ydelsen, arbejdsorganiseringen og modtagergruppen er meget forskellige. Der er dog også ligheder, og en af disse er, at alle tre grupper arbejder med mennesker, hvis problemer de skal forholde sig til i deres hverdag. Det skaber et følelsesmæssigt krav, som er særligt knyttet til den serviceydelse, disse tre grupper leverer. Følelsesmæssige krav var oprindeligt ikke en del af Karaseks operationalisering af kravdimensioner, men det er efterhånden blevet mere og mere almindeligt at inddrage denne type krav i modellen, da meget af det moderne arbejde tager udgangspunkt i serviceydelser, som inkluderer relationer til andre mennesker.

For det andet har den offentlige sektor blandt andet på grund af de NPM-reformer, der har været fremtrædende de sidste 20 år, bevæget sig mere i retningen af det, man kalder det grænseløse arbejde. Det grænseløse arbejde genererer nye typer af krav til medarbejderne, som den oprindelige udformning af krav-kontrol-modellen ikke tager højde for. Kravdimensionen i krav-kontrol-modellen er oprindeligt operationaliseret som nogle ydre krav til medarbejderen, ofte fra ledelsens side. Men forskning har vist, at i det grænseløse arbejde med øget autonomi og selvledelse bliver ydre krav til indre krav (Pihl-Thingvad 2010; Skårup 2005), og det er derfor også nødvendigt at justere kravdimensionen i modellen, så den kan tage højde for, at medarbejdernes indre krav ofte er lige så vigtige eller endda mere betydningsfulde end de ydre krav til arbejdet, som ledelsen stiller. Dette er også tilfældet i vores undersøgelse, som vi så i kapitel 6, hvor egne krav til præstation af både sproglærerne og gymnasielærerne blev opfattet som den mest belastende faktor i deres arbejde. Vi har derfor valgt at udvide kravdimensionen i denne undersøgelse. Vi arbejder således med et indeks bestående af følgende spørgsmål:

Krav: (Chronbachs Alpha 0,618)

- 5.1. Kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?
- 5.2. Skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?
- 5.3. Kræver dit arbejde fuld koncentration?

(Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)

- 8.1. Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Højt arbejdstempo
- 8.4. Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Egne krav til præstation
- 8.8. Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Problemer i forholdet til borgere/elever/kursister

(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, i delvis grad, i høj grad, i meget høj grad)

Kontrol i arbejdet

Der er tradition for at anvende to dimensioner i målingen af medarbejdernes kontrol i krav-kontrol-modellen, nemlig medarbejdernes organisatoriske autonomi (task authority) og deres professionelle autonomi (skill directions). Vi har inkluderet begge dimensioner i vores kontrolskala:

Kontrol: (Chronbachs Alpha 0,718)

- 4.1. Kan du selv bestemme mængden af dit arbejde?
- 4.2. Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?
- 4.3. Kan du selv bestemme din arbejdstid?
- 4.4. Kan du selv bestemme indholdet i dit arbejde?

(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i høj grad, i meget høj grad)

- 3.3. Jeg har frihed til selv at bestemme, hvordan jeg når mine resultater

(Svarmuligheder: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

Vi anerkender, at der i de ovenstående indekseringer, som i flere andre indeksskonstruktioner, må foretages et trade-off mellem generalisering og specificitet. De kvalitative analyser i de foregående kapitler har kun tydeliggjort dette trade-off. Da vi sammenligner 3 forskellige grupper, kan vi ikke gøre vores mål for krav og kontrol helt professionspecifikke. Vi har dog forsøgt at imødekomme centrale dele af den kritik, som gives af krav-kontrol-modellen i forskningen om det moderne arbejde.

Social støtte

Til at måle social støtte har vi valgt ikke at benytte os af en skala, men at inddrage spørgsmålene enkeltvis i analysen. Vi anvender følgende spørgsmål til at fange medarbejdernes oplevelse af enten tilstedeværelse eller fravær af social støtte fra ledere og kollegaer.

6.1. Ledelsen – Stoler ledelsen på, at medarbejderen gør et godt stykke arbejde?

(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i høj grad, i meget høj grad)

11.1. Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen:

Mit arbejde er præget af konkurrence mellem mine kollegaer.

(Svarmuligheder: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

Kontrolvariable

Endelig inddrager vi en række kontrolvariable, da den eksisterende forskning har vist, at køn, alder og anciennitet på arbejdspladsen kan have indflydelse på stress.

Køn: mand = 1, Kvinde = 0

Alder i år 2012 (antal år)

Anciennitet på nuværende arbejdsplads i år 2012 (i år)

Analyselstrategi

Følgende analyser er foretaget ved hjælp af en multipel lineær regression. Bufferhypoteserne om, at kontrol modererer effekten af krav i arbejdet, og at resultatmålinger kan påvirke oplevelsen af krav og kontrol testes ved hjælp af interaktionseffekter i regressionsanalysen. Dette er den oftest anvendte metode til at teste denne type hypoteser i forskningen (van der Doef & Maes 1999: 90)⁴.

4. For at undgå multicollinearitet er de relevante variable blevet centreret, inden de er indført i analysemodellen. Der blev ikke fundet nogle tegn på problemer med multicollinearitet.

Resultater

I de følgende analyser undersøger vi dimensionerne krav, kontrol, social støtte og oplevelsen af resultatmålinger i arbejdet i forhold til stress. Vi tester både den additive tilgang til krav-kontrol-modellen i forskningen ved at se på, hvad dimensionerne betyder i sig selv for medarbejdernes oplevelse af stress, men vi tester også forskningens hypotese om buffereffekter, som ser på samspillet mellem dimensionerne.

Vi har kørt analyserne for alle respondenterne samlet, og for hver gruppe for sig. Analysen var struktureret sådan, at vi gradvist har tilføjet de forskellige dimensioner (variable), så vi kunne få en fornemmelse af, hvor meget de enkelte variable betyder, men også hvor meget de spiller ind på hinanden. Vi præsenterer dog for overskuelighedens skyld kun de standardiserede korrelationskoefficienter fra den endelige model for de tre grupper hver for sig i tabel 5. Vi kan se, at de inkluderede variable forklarer en rimelig stor del af datas samlede varians i modellerne (R^2 : sproglærerne = 0.351, gymnasielærerne = 0.368, og jobkonsulenterne = 0.293). Det betyder, at de inkluderede faktorer overordnet giver en rimelig god forklaring på medarbejdernes oplevelse af stress.

TABEL 5. Krav, kontrol og støtte som forklaring på stress

Stress	Sproglærere	Gymnasie- lærere	Job- konsulenter
Variable	Beta	Beta	Beta
Krav	0.451**	0.445**	0.417**
Kontrol	-0.061	-0.069*	-0.075*
Ledelsesstøtte	-0.143**	-0.072*	-0.073
Kollegial konkurrence	0.079*	0.083**	0.126**
Hvor ofte tænker du på resultatmålinger	0.043	0.034	-0.011
Opleves resultatmålinger belastende	-0.093*	0.050	0.061
Negativ vurdering af resultatmålinger	0.099*	0.060	0.042
Positiv vurdering af resultatmålinger	-0.014	-0.093**	0.047
Ledelsen reagerer positivt på res.mål.	0.018	0.075*	-0.091**
Ledelsen reagerer negativt på res.mål.	0.015	-0.008	-0.034
Køn	-0.052	-0.079**	-0.037
Alder	-0.190**	-0.079	0.018
Anciennitet	-0.002	-0.100*	-0.021
KravXKontrol	-0.002	-0.023	-0.017
KravXKontrolXLedelsesstøtte	0.014	-0.011	0.035
KravXKontrolXKollegial konkurrence	-0.045	-0.009	-0.010
KravXNegativ vurdering af res.mål.	-0.010	0.015	0.023
KravXPositiv vurdering af res.mål.	-0.010	0.030	-0.065
KontrolXNegativ vurdering af res.mål.	-0.038	0.008	0.042
KontrolXPositiv vurdering af res.mål.	-0.005	0.126**	0.043
Signifikansniveau: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$	n = 595 p = 0.000 R ² = 0.351	n = 818 p = 0.000 R ² = 0.368	n = 848 p = 0.000 R ² = 0.293

Af Tabel 5 kan vi se, at kravdimensionen helt gennemgående er den absolut vigtigste forklaringsfaktor i modellen, og at den, helt som forventet i teorien, øger oplevelsen af stress blandt medarbejderne i alle tre grupper. H1 blev således understøttet i data.

Kontroldimensionen ser ud til at reducere medarbejdernes oplevelse af stress, men denne sammenhæng er kun signifikant hos gymnasielærerne og jobkonsulenterne. Det er desuden interessant at bemærke, at kontroldimensionen ikke har nær samme betydning for medarbejdernes oplevelse af stress, som kravdimensionen har. Hvor den standardiserede betakoefficient er mellem 0.417 og 0.451 for kravdimensionen, er den kun mellem -0.061 og -0.075 for kontroldimensionen i de tre grupper. Kravdimensionen er således en meget stærkere forklaringsvariabel for stress end kontroldimensionen i de tre grupper, og der er således ikke tale om en ligeværdig balance mellem de to dimensioner i modellen. En forklaring på dette kan muligvis være, at svarene på spørgsmålene om medarbejdernes oplevelse af kontrol i arbejdet er stillet i en undersøgelseskontekst, som havde fokus på resultatmålingers betydning i arbejdet. Selvom de tre grupper havde forskellige niveauer af kontrol i arbejdet i udgangspunktet, så vi i den kvalitative analyse i forrige kapitel, at medarbejderne i alle tre grupper generelt opfattede resultatmålinger som en reduktion af deres egen kontrol (autonomi) i arbejdet og som en øget kontrol fra ledelsens side. Derfor kan undersøgelses kontekst med dens fokus på resultatmålinger have spillet ind og givet en bias i forhold til medarbejdernes svar i denne sammenhæng. Det vil reducere betydningen af medarbejdernes kontrol i arbejdet i forhold til deres oplevelse af stress.⁵

Ser vi på social støtte i arbejdet, viser resultaterne, at hvis ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde, så reducerer det oplevelsen af stress blandt sproglærerne og gymnasielærerne. Samtidig øger det medarbejdernes oplevelse af stress i alle tre grupper, hvis der er kollegial konkurrence på deres arbejdsplads. Det bekræfter samlet set hypotese 3 om, at social støtte reducerer medarbejdernes oplevelse af stress.

5. Vi har kørt tilsvarende analyser i forhold til medarbejdernes commitment i deres arbejde, og her fandt vi, at kontrol var den vigtigste forklaringsfaktor, mens krav derimod ikke havde samme stærke forklaringskraft. En anden forklaring kan derfor være, at krav har størst betydning for medarbejdernes oplevelse af stress, men kontrol i arbejdet har større indflydelse på medarbejdernes oplevelse af læring og motivation i arbejdet, hvilket jo er en del af den oprindelige teoretiske diskussion af krav-kontrol-modellen (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). De omtalte analyser kan rekvireres hos forfatteren.

Selvom der ikke er tale om gennemgående resultater i alle tre grupper, støtter denne analyse således alligevel overordnet krav-kontrol-modellens hypoteser (H1-H3) om sammenhængene mellem krav, kontrol, social støtte og stress.

Ser vi på de forskellige variable, som beskriver resultatmålingernes betydning for medarbejdernes oplevelse af stress, får vi et noget mindre entydigt billede. Der er for det første ingen signifikante sammenhænge i nogen af de tre grupper mellem, hvor meget medarbejderne tænker på resultatmålinger i deres hverdag og deres oplevelse af stress.

Derimod er der et overraskende signifikant resultat hos sproglærerne, hvor det ser ud til, at deres oplevelse af stress reduceres, jo mere de oplever resultatmålinger som belastende. Dette resultat modsiger vores hypotese (H6) og er umiddelbart svært at forklare. Resultatet er ikke stærkt signifikant, og hvis man undersøger resultatet nærmere i de trinvisse analyser, vi har kørt for sproglærerne, viser signifikansen sig også at være afhængig af, i hvilken rækkefølge variablene tilføjes i analysen. Det er derfor ikke et robust resultat, så vi vælger ikke at drage nogen konklusioner på det.

Derimod kan vi også hos sproglærerne se, at hvis medarbejderne overordnet oplever, at resultatmålinger har negativ betydning for deres arbejde, så øger det også signifikant deres oplevelse af stress, som forventet i hypotese 7. Hos gymnasielærerne og jobkonsulenterne er dette resultat ikke signifikant, men for gymnasielærerne er resultatet meget tæt på at være signifikant på et 0.05 niveau. Hos gymnasielærerne ser vi ligeledes, at jo mere positivt medarbejderne opfatter resultatmålinger, jo mindre stressede er de også, som vi forventede i hypotese 8. Disse analyser peger således på, at medarbejdernes opfattelser af resultatmålingernes betydning for deres arbejde med fordel kan forstås som en samlet 'pakke', når vi diskuterer stress. Som vi også diskuterede i vores kvalitative analyser af resultatmålinger i forhold til krav og kontrol, så er det ikke nødvendigvis de enkelte konkrete elementer, resultatmålingerne fører med sig, som stresser medarbejderne, men der *kan* være flere konsekvenser forbundet med resultatmålingerne på en gang, som tilsammen påvirker medarbejderne i retning af mere stress. En anden og mere metodologisk funderet tolkningsmulighed er, at medarbejdernes samlede svar på flere aspekter af resultatmålingernes betydning udtrykker en underliggende holdningsdimension snarere end observationer og erfaringer i forhold til selve resultatmålingerne.

Ser vi til sidst på, hvad ledelsens reaktioner på resultatmålingerne betyder for medarbejdernes oplevelse af stress, viser der sig et spændende resultat. Jo oftere ledelsen reagerer positivt på resultatmålingerne, jo mindre stressede er

jobkonsulenterne også. Dette resultat understøtter hypotese 9. Derimod modsiges hypotesen af dataene fra gymnasielærerne, hvor det ser ud til, at jo oftere ledelsen reagerer positivt på resultatmålingerne, jo mere stressede er gymnasielærerne. Vi kan dog godt finde en forklaring på dette, hvis vi igen trækker på vores kvalitative analyser. De viste nemlig, at især blandt gymnasielærerne blev resultatmålinger forbundet med en oplevelse af forandringer i arbejdet (at skulle arbejde i tværfaglige teams). Forandringerne reducerede deres oplevelse af kontrol i arbejdet og gjorde det svært at koordinere og planlægge arbejdet. Generelt blev resultatmålinger og resultatbaseret ledelse koblet sammen med gymnasiereformen og de ændringer, som denne havde medført i arbejdet, og det frustrerede mange af gymnasielærerne. Det er set i det lys ikke mærkeligt, at det øger oplevelsen af stress blandt gymnasielærerne, når ledelsen reagerer positivt på resultatmålingerne. For enhver reaktion på resultatmålene er en påmindelse om de forandringer i arbejdet, som mange af gymnasielærerne følte sig presset af. Derudover så vi i kapitel 5, at gymnasielærerne i højere grad end de to andre grupper oplever resultatmåling som udtryk for mistillid. Konklusionen på dette må derfor være, at implementeringen af resultatmålinger i et givent arbejdsområde og ledelsens håndtering af disse, ikke nødvendigvis kan sættes på opskrift og bestemmes på forhånd, men i stedet afhænger af, hvilke andre tiltag resultatmålinger implementeres sammen med, og hvordan arbejdets organisering påvirkes af resultatmålingerne på det bestemte arbejdsområde.

Endelig kunne vi se, at de mandlige gymnasielærere oplever mindre stress end deres kvindelige kollegaer, mens de ældre ansatte er mindre stressede end de yngre blandt sproglærerne. Det reducerer også oplevelsen af stress blandt gymnasielærerne, jo højere anciennitet de har. Det sidste kan forklares forholdsvist simpelt, da anciennitet jo også er et mål for oparbejdede rutiner i arbejdet, som kan lette arbejdspresset. Det er ikke ukendt blandt undervisere, at et undervisningsforløb forberedelsesmæssigt er meget mere krævende, første gang man kører det.

Som en opsamling på de additive hypoteser kan vi sige, at resultatmålinger generelt ikke har så stor ekstra indflydelse på stress sammenlignet med de klassiske stressorer i krav-kontrol-modellen. Overordnet set er det primært kravene i arbejdet og den sociale støtte blandt kollegaerne, der har størst betydning for medarbejdernes oplevelse af stress i de tre grupper.

Desuden viser analyserne heller ikke et entydigt billede af, hvordan resultatmålinger påvirker medarbejdernes oplevelse af stress. Der er effekter af såvel resultatmålingers oplevede virkninger som af ledelsens reaktioner herpå, men

effekterne er gruppespecifikke. Som vi også diskuterede i vores kvalitative analyser, afhænger medarbejdernes modtagelse af resultatmålinger altså i høj grad af, hvilke kontekstuelle betingelser resultatmålingerne implementeres i.

Samlet set ser resultatmålinger således ikke ud til at have en voldsomt dominerende betydning for medarbejdernes oplevelse af stress i de tre grupper, vi har undersøgt. Men det er, når vi isolerer konsekvenserne af resultatmålinger i enkelte faktorer og ikke tager højde for, at resultatmålinger spiller sammen med en række andre forhold. En måde at komme videre med samspillet mellem flere faktorer er at undersøge for mulige interaktionseffekter, som kan fortælle os, om to eller flere variable har modererende effekt på hinanden. I det følgende går vi i dybden med krav-kontrol-modellens hypoteser om buffereffekter og ser desuden på, om medarbejdernes opfattelse af resultatmåling som enten positivt eller negativt i kombination med krav og kontrol påvirker deres oplevelse af stress.

Interaktionsvariablene findes nederst i tabel 5. Mod forventningerne i teorien om krav-kontrol-modellen, er kombinationen af krav og kontrol ikke af signifikant betydning for medarbejdernes oplevelse af stress for nogen af de tre grupper. Hypotese 4 bliver derfor afvist i dette datasæt. Tidligere forskning har da også vist, at det er svært at finde disse interaktionseffekter. De findes typisk i tilfælde, hvor dimensionerne specifikt relaterer sig til hinanden, således at for eksempel et krav om øget arbejdstempo også følges af øget kontrol over arbejdstempoet (Häusser et al. 2010: 24; van der Doef & Maes 1999: 108). En forklaring på, at vi ikke får signifikante resultater her, kan derfor være vore indeks med bredere mål for både krav- og kontroldimensionerne.

Ser vi på kombinationen af krav, kontrol og social støtte, finder vi heller ingen signifikante resultater i de tre grupper. Hverken når det gælder ledelsens støtte, eller om der er kollegial konkurrence på arbejdspladsen. Hypotese 5 blev derfor heller ikke understøttet af vores data.

Vi kunne heller ikke spore nogen signifikante effekter, der viste, at medarbejdernes oplevelse af resultatmålinger som overordnet negativ eller positiv modererede effekten af høje krav i arbejdet. Hypotese 11 og 12 kunne derfor heller ikke eftervises.

Det samme gjaldt for hypotese 13. Vi fandt ingen modererende effekt af medarbejdernes oplevelse af resultatmålinger som primært negativ på deres oplevelse af kontrol i arbejdet. Til gengæld fandt vi et interessant resultat i forbindelse med hypotese 14. Det viste sig nemlig, at kombinationen af høj kontrol i arbejdet og en positiv opfattelse af resultatmålingernes betydning for arbejdet hang signifikant sammen med en øget oplevelse af stress blandt gymnasielærerne.

Resultatet modsiger altså hypotese 14, men det er et stærkt signifikant resultat, og efter krav i arbejdet er det den mest betydningsfulde forklaringsfaktor for gymnasielærernes oplevelse af stress. Resultatet er da også muligt at fortolke ud fra den viden, vi har fra vores kvalitative analyser i kapitel 7 og 8, og ud fra de diskussioner, som findes om det moderne grænseløse arbejde. Gymnasielærerne er, som vi har diskuteret tidligere, den gruppe, som har den mest veldefinerede professionelle status i vores undersøgelse. I professionslitteraturen er et af kendetegnene ved en professionel medarbejder blandt andet, at medarbejderen har indsocialiseret nogle stærke arbejdsideal, som styrer ham i hans hverdag (Freidson 2001). Det er netop en af årsagerne til, at ledelsen kan overlade så meget kontrol til den professionelle medarbejder. Samtidig har forskning i det grænseløse arbejde diskuteret, hvordan ydre krav ofte bliver til indre krav hos medarbejdere med en høj grad af kontrol og selvledelse i arbejdet, og at indre krav ofte kan opleves som stærkere end de krav, ledelsen ellers ville have stillet til medarbejderen (Pihl-Thingvad 2010; Skårup 2005). De gymnasielærere, som har en stor grad af kontrol i arbejdet og samtidig overordnet opfatter resultatmålinger som noget positivt i deres arbejde, vil derfor muligvis også have større tendens til at internalisere resultatmålene som en del af deres egne krav til sig selv. Når vi samtidig i kapitel 5 kunne se, at gymnasielærerne samlet set opfatter deres egne krav til præstation som den mest belastende faktor i arbejdet, giver det pludselig mening, at en høj grad af kontrol i arbejdet i kombination med en positiv opfattelse af resultatmålinger kan øge deres oplevelse af stress. Det tyder således på, at resultatmålinger understøtter nogle mekanismer, hvor ydre krav i form af resultatmålinger bliver til indre krav hos medarbejdere med en høj grad af kontrol i arbejdet. Vi forfølger disse mekanismer yderligere i kapitel 11, hvor vi undersøger, hvilke faktorer der hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af egne krav som belastende.

Her vil vi i stedet samle op på krav-kontrol-modellens hypoteser om buffereffekter. Vi må konkludere, at vores analyser ikke understøtter bufferhypoteserne i nogen af de tre grupper. Ligesom i den generelle forskning på området viste det sig således meget svært at eftervise buffereffekterne. Man kan derfor diskutere, hvor megen interessant forklaringskraft der egentlig er tilbage i krav-kontrol-modellen, hvis ideen om at dimensionerne spiller sammen (buffereffekterne) må forlades. I bund og grund udpeger modellen så blot nogle (få) overordnede faktorer, nemlig krav, kontrol og social støtte, som kan stresser eller reducere stress i arbejdet. Disse dimensioner har dog længe været i fokus i arbejdsmiljøforskningen (Sørensen et al. 2012). Nogle af de store reviews over forskning

i krav-kontrol-modellen diskuterer da også, om man på grund af manglende empiriske beviser skal afvise bufferhypoteserne, eller om der kan være andre forklaringer, som gør, at vi ikke kan finde spor af disse effekter empirisk (de Jonge & Kompier 1997; Häusser et al. 2010). De konkluderer dog, at forskningen bør holde fast i ideen om samspil mellem modellens dimensioner på trods af, at de kan være svære at spore empirisk.

Set i det lys er det særligt interessant, at vi faktisk fandt en interaktionseffekt mellem en høj grad af medarbejdernes kontrol i arbejdet og en positiv opfattelse af resultatmålinger blandt gymnasielærerne. Det betyder, at der faktisk er noget på spil i forbindelse med medarbejdernes oplevelse af krav og kontrol i arbejdet, når resultatmålinger indføres i arbejdet.

Opsamling og konklusion

Opsamlende viste analysen sig således generelt at understøtte de traditionelle hypoteser, som ligger i krav-kontrol-modellen om betydningen af dimensionerne krav, kontrol og social støtte for medarbejdernes oplevelse af stress. Sammenlignet med de klassiske stressorer i krav-kontrol-modellen (især krav og social støtte) var resultatmålinger ikke nær så betydningsfulde for medarbejdernes oplevelse af stress, som de kvalitative data gav indtryk af i kapitel 7 og 8.

Derudover fandt vi heller ikke et entydigt billede af resultatmålingernes betydning for stress i denne analyse. Det så ikke ud til at betyde noget, hvor meget medarbejderne tænkte på resultatmålinger i deres daglige arbejde. Vi fik også et enkelt svært forklarligt resultat, nemlig, at jo mere belastende sproglærerne oplevede resultatmålinger, jo mindre stressede så de ud til at være. Til gengæld viste det sig, at i jo højere grad sproglærerne oplevede, at resultatmålingerne havde negative konsekvenser for deres arbejde, jo mere stressede var de også. Jo mere gymnasielærerne oplevede resultatmålingerne som positive i deres arbejde, jo mindre stressede var de. Endelig havde det modsatrettede effekter på medarbejdernes oplevelse af stress grupperne imellem, når ledelsen reagerede positivt på resultatmålingerne. Hos gymnasielærerne så ledelsens positive reaktioner på resultatmålingerne ud til at øge deres oplevelse af stress, mens det reducerede oplevelsen af stress blandt de ansatte på jobcentre.

Der viste sig således ikke noget entydigt billede i analysen af, hvordan resultatmålinger påvirker medarbejdernes oplevelse af stress. Det betyder dog ikke, at der er tale om upålidelige resultater, som ikke giver ny viden om resultatmålingers

betydning for medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø. Vi mener i stedet, at resultaterne her understøtter vores pointe fra de kvalitative analyser i kapitel 7 og 8, nemlig at man for at forstå betydningen af at indføre resultatmålinger i arbejdet og benytte dem som et ledelsesinstrument må anskue dimensionerne som et samlet system.

Krav-kontrol-modellen har netop været kritiseret for at isolere nogle fænomener (krav, kontrol og social støtte), som ikke altid kan skilles ad. For eksempel kan et spørgsmål som 'mit arbejde kræver kreativitet' både reflektere, at man har en høj grad af jobautonomi (altså høj kontrol), men også at man har nogle høje krav til kompleksitet i sit arbejde (høje krav) (de Jonge & Kompier 1997: 242). I kapitel 8 så vi desuden, hvordan nogle gymnasielærere opfattede autonomi og social støtte som to sammenkoblede, men dog modsatrettede begreber.

Begreberne er også koblet sammen, når vi undersøger, hvordan resultatmålinger påvirker det psykosociale arbejdsmiljø. For når man i resultatbaseret styring antager, at man kan øge medarbejdernes autonomi (kontrol) ved at opstille nogle klart definerede mål, som de skal arbejde efter (se for eksempel Moynihan 2008), så følger der automatisk også en række nye krav med. Det kan for eksempel være et krav om at være forandringsparat, som vi diskuterede i kapitel 7. Det kan også være et krav om at kunne håndtere den autonomi, man får tildelt som medarbejder – altså et krav om at kunne planlægge sin arbejdstid, prioritere sine arbejdsopgaver og muligvis selv finde alternative løsninger for at nå sine mål. Det er bare ikke altid muligt for medarbejderne at leve op til disse krav, da en række andre faktorer også spiller ind og påvirker arbejdet. For eksempel findes der på jobcentre regler om, at borgerne har ret til et personligt møde med jobkonsulenten, hvilket gør det svært for jobkonsulenterne at planlægge deres arbejdstid. Ligesom den økonomiske krise har afstedkommet en stigning i arbejdsløsheden og dermed en større arbejdsmængde for jobkonsulenterne, der derfor har fået sværere ved at foretage prioriteringer i deres arbejde. Pointen er, at resultatmålinger, krav og kontrol i arbejdet spiller sammen både med hinanden og med en række andre faktorer, og at det derfor er svært at afgøre, hvilken dimension det egentlig er, der fører til stress.

Vi forsøgte at tage fat i nogle af de sammenhænge mellem dimensionerne, der kunne tænkes at være. Det gjorde vi ved at arbejde med interaktionsled i vores analyse. Generelt er det svært i forskningen at finde de interaktionseffekter, som krav-kontrol-modellen antager. Vi fandt da heller ingen signifikante interaktionseffekter mellem krav, kontrol og social støtte. Derimod fandt vi en interessant interaktion mellem en høj grad af kontrol i arbejdet og en opfat-

telse af resultatmålinger som overordnet positiv. Denne sammenhæng så ud til at stresse gymnasielærerne. Det kan indikere, at resultatmålinger understøtter nogle særlige mekanismer, hvor ydre krav i resultatmålingerne bliver internaliseret hos medarbejderne og dermed øger presset på dem. Hvis man anerkender denne tolkning, bliver konsekvensen også, at man heller ikke helt kan afskrive betydningen af resultatmålinger. Selvom resultatmålinger isoleret set ikke betød nær så meget som krav eller social støtte i analysen, var interaktionseffekten blandt gymnasielærerne den næststærkeste forklaringsfaktor i modellen, og det tyder på, at resultatmålinger alligevel godt kan have væsentlige konsekvenser for medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø – netop fordi de på forskellige måder spiller sammen med og har indflydelse på en række af de klassiske stressorer.

De gruppespecifikke resultater i analyserne peger således på, at det i høj grad afhænger af, i hvilken kontekst og på hvilken måde resultatmålingerne er blevet implementeret, hvordan de vil påvirke medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø. Resultatmålinger kan derfor have modsatrettede effekter på medarbejdernes oplevelse af stress, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på håndteringen af resultatmål i den enkelte situation. Denne konklusion indebærer selvfølgelig, at vi ikke kan udtale os om nogen ideologisk, generel forståelse af resultatmålingers betydning for medarbejdernes oplevelse af stress på tværs af kontekster. Vi kan heller ikke give den endelige opskrift på, hvordan man implementerer resultatmålinger i den offentlige sektor på den bedste måde i forhold til medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø. På den anden side er styrken i dette perspektiv, at man får en mere detaljeret forklaringskraft og muligheden for at komme med forslag til skræddersyede forebyggende løsninger i forhold til arbejdsmiljøet i den enkelte organisation, hvis man anerkender denne pointe.

Vi betragter det derfor hverken som noget forståelsesmæssigt eller analytisk problem, at resultatmålinger for sig kun tilføjer pletvise og gruppespecifikke ekstraeffekter på stress oven i den generelle krav-kontrol-models effekter. Det giver faktisk god organisatorisk mening, at resultatmålinger flettes ind i eksisterende organisatoriske og professionelle strukturer og betingelser, og at den isolerede effekt af resultatmålinger derfor er svær at spore.

Bidrag-belønnings-modellen, resultatmålinger og stress

Af Peter Dahler-Larsen

Ideen bag eller med bidrag-belønnings-modellen

Bidrag-belønnings-modellen er allerede gennemgået alment teoretisk i kapitel 2. Derfor skal kun dens vigtigste træk ridses op her, før vi i den følgende empiriske analyse ser på, om modellen kan medvirke til at forklare stress blandt medarbejderne i vore tre grupper og om resultatmålinger medvirker til stress set i lyset af denne overordnede forklaringsmodel.

Bidrag-belønnings-modellen tager udgangspunkt i en sociologisk tanke om social interaktion som udvekslings- eller bytteforhold. Det moderne arbejdsforhold er kontraktligt. Noget udveksles for noget. Siegrist, der som tidligere nævnt har stået fadder til modellen, lægger afgørende vægt på, om denne udveksling opfattes som præget af gensidighed og normer for et passende udvekslingsforhold (Siegrist 2009: 115). Den teoretiske kerne i modellen er, at en ubalance mellem bidrag og belønning er kilde til stress.

Ikke alle individer reagerer imidlertid på samme måde på en given ubalance. Nogle individer er meget committede til deres arbejde og har et højt behov for anerkendelse. Dette såkaldte overcommitment er en psykologisk risikofaktor i sig selv, men udgør den største trussel mod helbred og trivsel, hvis den virker sammen med en ubalance i bidrag-belønningsforholdet (Siegrist et al. 2004: 1483), altså hvis, med Siegrists termer, de strukturelle og personlige betingelser interagerer.

Hvilken mekanisme ligger bag? Siegrist formoder, at overcommitment medvirker til at give den enkelte et forvrænget billede af såvel bidrag som belønning. En overcommitted person ser ikke, hvor høje krav man skal leve op til i det lange løb, og man overvurderer egne evner til at klare presset (Siegrist 2009: 116). Man kan også forestille sig, at en overcommitted person ikke når at værdsætte

de belønninger, der faktisk kommer, fordi ingen belønning er god nok, hvis man ofrer alt for arbejdet.

Mekanismen angående overcommitment giver god intuitiv mening. Det er i andre studier fundet, at arbejdere, der oplever at have ringe succes på arbejdspladsen (altså et dårligt bidrag-belønningsforhold) fortolkningsmæssigt reagerer på situationen ved at trække deres commitment i arbejdet tilbage. "Det har ikke noget med mig at gøre, og jeg gider alligevel ikke tage ansvar for min egen succes, når vilkårene er så dårlige" (Sennett og Cobb 1977). Det største problem vedstår imidlertid, hvis man af markedsmæssige grunde ikke kan komme væk fra den stilling, man har, hvis man fastholder den af strategiske årsager, eller man psykologisk ikke mestrer en vej ud af sit overcommitment (Siegrist 2009: 115). Så hænger man fast i en situation, der vedvarende giver stress.

Siegrist mener selv, at bidrag-belønnings-modellen er komplementær til krav-kontrol-modellen (Siegrist 2009: 124), og han anerkender sågar, at der er et stort overlap mellem de to modeller både begrebsligt og metodisk. I praksis vil mange af krav-kontrol-modellens krav gå igen i bidrag-belønnings-modellen som bidrag, fordi man jo leverer et bidrag ved at leve op til nogle organisatoriske krav. Nogle af de samme forklaringsfaktorer indgår med andre ord i begge modeller under varierende navn. En egentlig konkurrence mellem modellerne som gensidigt udelukkende er derfor næppe på sin plads.

Men bidrag-belønnings-modellen har særskilte træk, der adskiller den fra krav-kontrol-modellen. Først og fremmest ved sin betoning af overcommitment. Men også ved, at de to åbner sig mod forskellige samfundsmæssige forhold. Man kan kritisere krav-kontrol-modellen for først og fremmest at forholde sig til strukturelle forhold på den enkelte arbejdsplads, men Siegrist et al. (2004: 1494) er selv inde på, at spørgsmålet om kontrol over arbejdet også kan bredes ud til større diskussioner om magt og demokrati. Bidrag-belønnings-modellen åbner sig imidlertid mod andre samfundsmæssige temaer, nemlig spørgsmålet om retfærdig fordeling af goder og ulemper i samfundet (Siegrist et al. 2004: 1494). Man kan også gå videre end Siegrist selv og bruge modellen til at tematisere, hvad der i det hele taget konstituerer et rimeligt bidrag på en moderne arbejdsplads, herunder hvad der tæller som legitime opgaver (Semmer et al. 2010), såvel som hvad der udgør et "retfærdigt" forhold mellem bidrag og belønning.

Hvordan har vi så benyttet modellen til at udpege relevante variable, og hvordan er disse operationaliseret? Vi besvarer nu disse spørgsmål for variablene i samme rækkefølge, som de indgår i den efterfølgende tabel 6, der rummer resultaterne.

Udvalget af forklaringsvariable og operationalisering heraf

Indlysende nok indgår først bidrag og belønning. Vi har hypoteser om, at de hver især betyder noget for stress, ligesom vi begrundet i modellen derudover har hypoteser om, at lav belønning i samspil med bidrag er stressfremkaldende, og at disse tos samspil med overcommitment også er stressfremkaldende.

Bidrag er målt som et indeks bestående af seks variable, nemlig svarene på følgende items:

- Krav i arbejdet: Kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?
- Krav i arbejdet: Skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?
- Krav i arbejdet: Kræver dit arbejde fuld koncentration?
- Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? Højt arbejdstempo.
- Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? Problemer med ledere eller kolleger.
- Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? Problemer i forholdet til borgere/elever/kursister.

Den variabel, der i de følgende analyser beskriver belønningsdimensionen i modellen, kalder vi "lav belønning". At variabelen således er vendt fra positiv til negativ har udelukkende en teknisk begrundelse, nemlig at vi ønsker at undgå et fortegnspå problem, når vi skal finde interaktionseffekten ved at gange de to hoveddimensioner i modellen. Intuitivt giver vendingen god mening. Det er et stort bidrag og en lav belønning, som vi i kombination forudsiger vil give stress.

Lav belønning er målt som et indeks også bestående af svarene på følgende seks spørgsmål (idet nummer 2 til 6 er vendt for at udtrykke lav belønning).

- Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Manglende anerkendelse.
- Ledelsen: Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde? (Vendt)
- Ledelsen: Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen? (Vendt)
- Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? Min arbejdsplads er et godt sted at være ansat. (Vendt)

- Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? – Mine arbejdsopgaver er spændende. (Vendt)
- Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? – Mine arbejdsopgaver er meningsfulde. (Vendt)

Overcommitment er modellens tredje vigtige dimension. Hypotesen er som nævnt, at overcommitment både i sig selv og i kombination med bidrag og lav belønning medvirker til stress. Der foreligger i litteraturen en række mulige mål for commitment (se også bilag). Men langt fra al commitment er overcommitment, så spørgsmålet er, hvordan man mest præcist måler sidstnævnte. Vi ønsker en variabel, der på den ene side udtrykker et potentielt skadeligt commitment uden dog at foregribe selve den skadelige virkning. Vi har fundet, at den bedste variabel til at løse denne opgave findes i medarbejdernes svar på spørgsmålet om, hvorvidt de finder, at deres egne krav til dem selv udgør en belastende faktor. Argumentet er, at når ens krav til sig selv netop bliver belastende, er man gået fra commitment til overcommitment.

Dernæst til hypoteserne om resultatmålinger. Inden for modellens tankegang kan man forestille sig, at bidrag-belønningsbalancen påvirkes af en række aspekter af resultatmålinger. For eksempel er det oplagt at forestille sig, at det indgår i bidrag-belønningsbalancen, hvor ofte man tænker på resultatmålinger, og hvorvidt disse opleves som belastende.

Ligeledes har vi konstrueret indekser over medarbejdernes vurdering af resultatmålingers virkemåder. Vi har i kapitel 9 via faktoranalyse fundet, at disse vurderinger samvarierer internt i to grupper, som med rimelighed kan sammenfattes som hhv. negative og positive:

De negative var:

- Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde
- Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordentligt
- Resultatmålinger fører til et ensidigt fokus på det, der måles

De positive var:

- Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå
- Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads
- Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen

Hypotesen er naturligvis, at disse aspekter af resultatmålingerne giver mere stress for de negatives vedkommende og mindre stress for de positives. Argumentet er deres direkte anknudning til bidrag-belønningsbalancen.

På samme balance forventer vi også, at ledelsesreaktioner på resultatmålinger spiller ind. Vi har spurgt medarbejderne om, hvor ofte ledelsen reagerer hhv. positivt og negativt på resultatmålinger. Vi forventer, at positive reaktioner virker dæmpende på stress og negative reaktioner fremmende.

I øvrigt vil vi i analysen kontrollere for kendte variable såsom køn (mand = 1, kvinde = 0), alder og anciennitet, ligesom vi vil checke interaktionseffekterne mellem bidrag og lav belønning såvel som interaktionen mellem disse to og medarbejderens oplevelse af egne krav som belastende.

Resultater

Bidrag har stærk og signifikant sammenhæng med stress for alle tre grupper vedkommende. Også lav belønning hænger signifikant sammen med stress for alle tre grupper vedkommende, om end effekten heraf numerisk er lavere for jobkonsulenter og for sproglærere end for gymnasielærere.

At overcommitment også udgør en risikofaktor i sig selv bekræftes også af vore data. Dens sammenhæng med stress er stærk og signifikant for alle tre grupper vedkommende, dog allermost for de to lærergrupper vedkommende.

Alle tre hovedingredienser i modellen, nemlig bidrag, belønning og overcommitment er med andre ord, bekræftet som gode forklaringsvariable for stress i alle tre grupper.

Hvad angår de forskellige egenskaber ved resultatmålinger og deres samvariation med stress, er de fleste sammenhænge ikke-signifikante. I modstrid ved vores hypotese er den særskilte effekt af at opleve resultatmålinger som belastende negativt korreleret med stress for sproglærernes vedkommende, dog samtidig med at de negative vurderinger af resultatmålingsfunktioner virker fremmende for stress som forudsagt. For gymnasielærerne er kun et enkelt aspekt af resultatmålinger forbundet med stress, nemlig hvorvidt ledelsen ofte reagerer positivt på resultatmålinger. Det er i modstrid med vores hypotese, men ikke uforklarligt. Gymnasielærerne (ved vi fra kapitel 5 og 6) har en stærk fagligt-professionaliseret baggrund, og de oplever i højere grad end andre grupper resultatmålinger som udtryk for mistillid. Når ledelsen reagerer positivt på resultatmålinger, kan det derfor opleves ikke som belønning, men som et yderligere pres. Det er i hvert

TABEL 6 Bidrag, belønning, overcommitment og resultatmålinger som forklaring på stress.

Stress	Sproglærere	Gymnasie- lærere	Jobkonsu- lenter
Variable	Beta	Beta	Beta
Bidrag	0.263**	0.241**	0.309**
Lav belønning	0.173**	0.243**	0.130**
Egne krav til præstation	0.343**	0.343**	0.241**
Hvor ofte tænker du på resultatmål	0.073	0.049	0.024
Opleves resultatmålinger belastende	-0.110*	0.017	0.034
Negativ vurdering af resultatmål	0.116**	0.060	0.039
Positiv vurdering af resultatmål	-0.010	-0.057	0.028
Ledelsen reagerer positivt på resultatmål	0.031	0.110**	-0.052
Ledelsen reagerer negativt på resultatmål	0.033	-0.024	-0.045
Køn	-0.063	-0.088**	-0.033
Alder	-0.161**	-0.048	0.024
Anciennitet	0.013	-0.093*	-0.018
BidragXLav belønning	0.067*	0.044	0.083**
BidragXLav belønXEgne krav til præstation	-0.033	-0.075*	0.016
Signifikansniveau: * p < 0.05, ** p < 0.01	n = 594 p = 0.000 R2 = 0.377	n = 822 p = 0.000 R2 = 0.415	n = 849 p = 0.000 R2 = 0.322

fald en mulig forklaring. For jobcentrenes vedkommende har ingen aspekter af resultatmålinger særskilt forbindelse med stress.

At det kun i begrænset omfang er lykkedes at påvise nogen særskilt indflydelse af resultatmålinger på stress, er ikke overraskende. I det omfang, som resultatmålinger fletter sig ind i det daglige arbejde, og dermed kommer til at indgå i sådanne størrelser som "krav" og "bidrag", er det forventeligt, at effekten af resultatmålinger kanaliseres herigennem. Vi har også målt overcommitment som hvorvidt medarbejderen oplever egne krav til sig selv som belastende, og det er meget tænkeligt, at den committede medarbejder internaliserer krav fra resultatmålingssystemer som krav til sig selv. Det er en pointe, vi vender tilbage til i følgende kapitel.

Som nævnt har vi benyttet køn, alder og anciennitet som kontrolvariable. Idet mand og kvinde er kodet som hhv. 1 og 0, er en negativ sammenhæng mellem køn og stress det samme som at sige, at kvinder er mere stressede end mænd. Det er dog kun blandt gymnasielærerne, at sammenhængen mellem køn og stress er signifikant. Alder og anciennitet fører signifikant til mindre stress, den første for sproglærernes vedkommende, den anden for gymnasielærernes. Mens man kan forestille sig, at alder i nogle erhvervsgrupper giver mere stress på grund af vanskeligheder med at klare et omstillingspres (sammenhængen er da også ganske rigtigt positiv for jobkonsulenternes vedkommende uden dog at være signifikant), så kan den negative sammenhæng mellem alder/anciennitet og stress for de to lærergrupper vedkommende nok bedst forklares ved, at man som lærer oparbejder nogle rutiner, materialer og fremgangsmåder, der kan genbruges fra det ene forløb til det næste. Derfor er bidraget relativt størst de første år, man har jobbet, og bidrag-belønningsforholdet bliver lidt bedre med tiden.

Til sidst i tabellen er to interaktionseffekter tjekket. Samspillet mellem bidrag og lav belønning har signifikant sammenhæng med stress for både sproglæreres og jobkonsulenters vedkommende, stærkest for sidstnævnte (konsistent med hypotesen). Samspillet mellem bidrag, lav belønning og overcommitment (målt som egne krav, der belaster) har en negativ indflydelse på stress for gymnasielærernes vedkommende (modsat hypotesen). I øvrigt er interaktionseffekterne numerisk af begrænset størrelse sammenlignet med de enkelte hovedkomponenter i modellen hver for sig.

Interaktionseffekter er ofte vanskelige at tolke og andres resultater har ikke været entydige (van Vegchel et al. 2005).

Opsummering og perspektivering

Bidrag-belønnings-modellen har stor forklaringskraft i forhold til stress for alle tre gruppers vedkommende. Ser man isoleret på de to hoveddimensioner for sig, har bidraget stærkest effekt. Bidragsindekset er i et vist omfang konstrueret af de samme fænomener, som udgør den tidligere kendte dimension "krav", så modellerne er ikke fri for overlap.

Belønningsdimensionen rummer sådanne forhold som hvorvidt arbejdet opleves som spændende og meningsfuldt, om arbejdspladsen er et godt sted at være, og om ledelsen er til at stole på, og om medarbejderne ikke oplever mangel på anerkendelse som et problem.

Modellen har også vist, at overcommitment – her målt som, at medarbejderens egne krav til sig selv virker belastende – i høj grad udgør en stressfaktor.

Resultatmålingers særskilte effekt på stress er marginale og gruppespecifikke. Interaktionseffekter er begrænsede sammenlignet med effekter af modellens hovedkomponenter hver for sig.

Men tilbage står som nævnt, at alle modellens tre hovedkomponenter – bidrag, belønning og overcommitment – har vist sig at have stor forklaringsmæssig slagkraft i forhold til stress. Hvad er implikationerne heraf? Selvom grundideen om at se på både bidrag og belønning altså er en velbegrundet generel ide ud fra vores statistiske analyse, så må man i en konkret arbejdssituation ikke dermed tro, at man kender den eksakte relevans af hver enkelt komponent, der indgår i bidrag-belønningsbalancen for den enkelte medarbejder. Ligesom vi fandt det for krav-kontrol-modellen (vist i kapitel 9), så kan modellens hoveddimensioner "lukkes op" kvalitativt, og de kan have specifik betydning i den enkelte branche, på den enkelte arbejdsplads og for det enkelte individ.

Næste implikation knytter sig til, hvad der i Siegrists model benævnes overcommitment, som vi har operationaliseret som det forhold, at medarbejderens krav til sig selv opleves som en belastningsfaktor. Siegrist skildrer denne faktor som "a psychological risk factor of its own" (Siegrist et al. 2004: 1485) og bruger den til at forklare forskellige individuelle udfald af samme bidrag-belønningsbalance.

Men hvad er konsekvenserne af at kategorisere dette fænomen som "individuel" og "psykologisk"? Er implikationen, at så må den enkelte blot lære at dosere sit commitment bedre?

Når vi rejser spørgsmålet, skyldes det, at commitment og dermed risikoen for overcommitment har en reel base i de krav, der stilles til en række job, ikke

mindst hvor man arbejder med mennesker, med viden og med omstilling. Kreativitet og engagement efterspørges i jobannoncer og udgør reelle kvalifikationer af betydning for det, vi i dag kalder "performance". Der er strukturelle grunde til, at commitment og overcommitment ikke behøver at blive kategoriseret som individuelle fænomener, ligesom en eventuelt forebyggende indsats derfor heller ikke behøver at blive delegeret til det individuelle løsningsniveau.

Den stærke rolle, som vi i kapitel 6 så, at medarbejdernes egne krav til sig selv spillede som belastningsfaktor (den var primære belastningsfaktor for både sproglærere og gymnasielærere) og den stærke rolle, som den i dette kapitels analyse har vist sig at spille som forklaringsfaktor for stress, gør det oplagt at spørge, om vi kan påvise ved hjælp af data, at de såkaldte "egne krav" ikke kommer ud af ingenting, og næppe alene skyldes personlighedstræk eller misopfattelser. Strategien hertil er at udvikle og teste hypoteser om, hvilke forhold i arbejdet og på arbejdspladsen som egne belastende krav er relateret til. Hvis det lykkes, kan vi sandsynliggøre, at "egne krav", som ganske vist opleves og omtales som "egne", bedre kan forstås som organisatoriske, sociale og arbejdsmæssige fænomener end som rent individuelle og psykologiske. Så det er strategien i det følgende kapitel.

Resultatmålinger og egne krav til præstation

Af Signe Pihl-Thingvad

Som vi har diskuteret tidligere i denne bog, medfører resultatbaseret styring i det moderne fleksible arbejde ideelt set, at mange beslutninger er lagt over til medarbejderen selv. Det forventes, at den enkelte medarbejder selv definerer, strukturerer og disciplinerer sit eget arbejde (Allvin & Aronsson 2003: 107). På den måde lægges en stor del af det ansvar, som tidligere var placeret hos ledelsen, over til den enkelte medarbejder, som nu bliver målt og vurderet på, hvordan han eller hun klarer denne opgave. Medarbejderen bliver sin egen leder så at sige. Derfor bliver det også medarbejderens standarder for, hvornår en opgave er udført godt nok, og standarder for, hvad et godt og meningsgivende arbejde er, som kommer til at forme det endelige produkt (ydelsen i den offentlige sektor). Samtidig kommer medarbejdernes personlige standarder også til at forme deres handlestrategier i forbindelse med at nå målet. På den måde bliver medarbejderen medskaber af sine egne arbejdsbetingelser. Kvaliteten af ydelsen, medarbejderens produktivitet og arbejdsforhold bliver derfor i langt højere grad afhængig af medarbejderens egne krav til sin præstation. I dette kapitel vil vi sætte fokus på de subjektive standarder for arbejdet og undersøge, hvilke mekanismer der kan være med til at forme medarbejdernes egne krav til præstation.

I kapitel 6 kunne vi se, at egne krav til præstation blev opfattet som den mest belastende faktor i arbejdet blandt både gymnasielærere og sprog-lærere. Selvom jobkonsulenterne oplevede et højt arbejdstempo som den mest belastende faktor i arbejdet, italesatte de også deres egne krav til arbejdet som centrale, når de blev målt og vurderet:

“Er det [rettidighed] det eneste, du bliver målt på?”

“... Ja, det er det vel. Jeg ved ikke, om han kigger på det i dag, men det har han gjort. Der er en masse borgere, der skal starte inden en bestemt dato, for eksem-

pel skal mange starte i dag på løntilskud, så skal jeg have papirerne lavet, men ingen sidder og måler, om jeg når det. Der er jeg min egen strenge arbejdsgiver.”
“Det er krav, du stiller til dig selv?”
“Ja, jeg er nok den hårdeste arbejdsgiver.”

En anden siger:

“Vi har det med, at de [vores sager] skal kigges igennem. Det er en stor kontrol i vores arbejde. Vi får mails sendt ud, når en sag skal tjekkes efter. Når man modtager mailen, får man det sådan; ‘Årh nej, hvad er det nu for en sag? Har jeg gjort det godt nok?’ Man henter sagen og kigger den lige igennem. Når de [tjek] kommer ind, bliver det en omprioritering af mine opgaver. Man kommer til at lave merarbejde, hvor man ellers ikke havde planlagt det.”

I det første citat ser vi, hvordan medarbejderen disciplinerer sig selv, også selvom arbejdet ikke bliver tjekket. Hun tager ledelsesrollen på sig og italesætter, hvordan hendes egne krav til præstation formentlig er hårdere end ledelsens krav. Det andet citat viser en anden side af disciplineringen, nemlig den usikkerhed, der også kan være forbundet til selv at skulle sætte standarderne i det daglige arbejde. Fordi der ikke er tydelige standarder for, hvornår noget er godt nok, men resultatet alligevel er en repræsentation af medarbejderens evner og kunnen, bliver disse ‘kvalitetstjek’ til merarbejde. Medarbejderen vil sikre sig, at hun ikke fremstår dårligt i forbindelse med disse tjek. Hun opfatter opgavens kvalitet som et udtryk for hendes egen formåen. Og da hun ikke ønsker at fremstå i et dårligt lys, vælger hun at omprioritere sine opgaver, så hun kan leve op til de krav, hun har til sig selv. Disse mekanismer kan være med til at forklare, hvorfor medarbejderne oplever egne krav til præstation som en belastning i arbejdet, og måske endda, hvorfor egne krav kan føre til stress⁶.

-
6. I kapitel 9 så vi, at kravdimensionen var den absolut vigtigste faktor i forklaringen af medarbejdernes oplevelse af stress. Når man analyserer stress i forhold til de enkelte krav hver for sig, ser man et meget ensartet billede. For alle tre grupper er en af de vigtigste faktorer for medarbejdernes oplevelse af stress nemlig, om de oplever egne krav til præstation som belastende (analysen kan rekvireres hos forfatteren). Det er ikke mærkeligt, at forhold, medarbejderne oplever som belastende, korrelerer med stress. Det er dog interessant at forsøge at komme med en forklaring på, hvad der karakteriserer medarbejdernes egne krav til arbejdet og sig selv, og hvor disse krav stammer fra. Kun sådan kan vi få en bedre forståelse af de handlingsstrategier, som medarbejderen tager i brug, og som kan gøre egne krav til præstation til en belastning.

Formålet med dette kapitel er at få en bedre forståelse af, hvad der er på spil, når medarbejderne angiver, at egne krav til præstation er belastende i arbejdet. Hvad ligger bag egne krav? Hvordan spiller egne krav til præstation sammen med resultatmålinger? Og mere generelt, hvordan er egne krav til præstation påvirket af mekanismer i det moderne fleksible arbejde?

Vores dagsorden er at bryde med en antagelse om, at medarbejderens såkaldte egne krav er en rent indre eller subjektiv forestilling. Det vil vi gøre ved at identificere forhold i arbejdsmiljøet, som korrelerer med disse indre krav for derved at støtte hypoteser om, hvordan disse krav bliver til.

Hypoteser om egne krav i det moderne fleksible arbejde

Som det blev diskuteret i kapitel 2 om psykisk arbejdsmiljø, kan det i det moderne fleksible arbejde være svært at identificere et ydre og objektivt arbejdsmiljø, som 'omgiver' medarbejderen, fordi mange af beslutningerne om arbejdets organisering lægges over til individet selv (Allvin & Aronsson 2003). Resultatbaseret styring er en af mange moderne ledelsesstrategier, som netop har til formål at uddelegere ansvaret for arbejdsprocessen til den udførende part (Moynihan 2008). Men når arbejdsmæssige beslutninger lægges over til individet, bliver det vanskeligere at opretholde et skel mellem "objektive" forhold og "subjektive" forhold i arbejdet. Forskere på området peger da også på, at det ikke kun er den arbejdsmæssige sfære, som er blevet transformeret. Arbejdet rækker dybere ind i individets personlige liv, end det gjorde tidligere (Bovbjerg 2001: 87). Arbejdet bliver i det moderne samfund opfattet som en vigtig del af medarbejderens eksistentielle selvrealisering, en lige så vigtig del som familien (se for eksempel Bovbjerg 2001; Sennett 1999). Derfor bliver arbejdet en arena, hvor medarbejderen har mulighed for at skabe sig en identitet og realisere sig selv som menneske (Allvin et al. 2006; Semmer & Schallberger 1996). Arbejdsidentitet og personlig identitet bliver således to sider af samme sag (Thoits 2013: 360).

En af de situationer, hvor det bliver tydeligt, at det er svært at adskille det individuelle og det organisatoriske (identitet og arbejde), er i forbindelse med den øgede autonomi, som resultatmålinger i princippet skulle give medarbejderen. Når medarbejderen får en høj grad af autonomi, betyder det samtidig, at ansvaret for det udførte arbejde lægges over på medarbejderen, og derfor medfører autonomi en tættere relation mellem individets identitetsoplevelse og det leverede arbejdes kvalitet (Hagedorn-Rasmussen 2006: 24). Som vi så

det i eksemplet ovenfor, øger autonomien i arbejdet samtidig usikkerheden om, hvor meget og hvad der egentlig kræves af medarbejderen (Allvin et al. 2006: 149). Da der ikke er en given standard for arbejdets kvalitet, bliver det op til den enkelte medarbejder selv at sætte denne standard og vurdere, hvornår arbejdet er godt nok. *“När individen träder in i rollen som gränssättare kommer dessutom hennes personliga egenskaper att spela en större roll”* (Allvin et al. 2006: 153). Kvalitet bliver på denne måde individualiseret, og arbejdsindsatsen viser samtidig tilbage til den individuelle medarbejders personlige standarder. Det moderne fleksible arbejde med dets høje grad af autonomi indebærer derfor ikke kun et fokus på medarbejderens faglige identitet, men også hans personlige identitet. Den selvledende medarbejders arbejdsindsats afspejler derfor ham som medarbejder og person – og *kun ham*. Det er både det faglige og det personlige, som bliver bedømt i en arbejdsmæssig sammenhæng (Alvesson & Willmott 2002: 625). Men da en række moderne jobs både i forhold til deres relationelle sider og i forhold til arbejdets indhold (kreativitet, innovation, kompleksitet) kræver et personligt engagement, har sammenblandingen mellem det faglige og det personlige en reel basis.

På den måde kommer der mere på spil for medarbejderen i arbejdet, da hans personlige identitet nu også afspejles gennem hans arbejdsindsats. Medarbejderen har derfor et langt stærkere incitament til at levere en fejlfri arbejdsindsats. Derfor bliver medarbejderen sin egen hårde arbejdsgiver (Pihl-Thingvad 2010). Bovbjerg beskriver det således: *“Jo mere individet udefra er sat frit, jo mere er han opfattet som indre underkastet”* (Bovbjerg 2001: 60). Antagelsen er således, at øget autonomi i arbejdet medvirker til at ydre krav fra ledelsens side bliver internaliseret og transformeret til egne krav blandt medarbejderne, som presser sig selv mere, end ledelsen ville have gjort. Vores første hypotese er derfor:

H1: *Øget autonomi lægger ansvaret for arbejdet over på medarbejderen og medfører derfor, at egne krav til præstation i højere grad opleves som belastende*

Men hvad karakteriserer medarbejdernes egne krav til arbejdet? En dansk forskergruppe har undersøgt stress i det moderne videnarbejde (Buch et al. 2009), og de peger på, at der også findes en sammenhæng mellem en stærk professionel arbejdsidentitet og egne krav til præstation (Buch et al. 2009: 114). For de fleste professionelle faggrupper er arbejdets indhold ikke prædefineret, men tager i stedet udgangspunkt i medarbejderens kreative og intellektuelle færdigheder, som giver dem mulighed for at udøve skøn i den konkrete situation (Freidson

2001; Alvesson 2004). Det betyder også, at denne type arbejde er kendetegnet ved en høj grad af usikkerhed (Alvesson 2001). Alvesson beskriver, hvordan medarbejderne reagerer på denne usikkerhed ved at internalisere nogle professionelle idealer, som de bruger til at vurdere kvaliteten af deres eget arbejde (Alvesson, 2004). Idealerne bliver benyttet som målestok i forhold til medarbejderens praksis. Vi så for eksempel i kapitel 7, hvordan medarbejderens professionelle tilgang spillede en væsentlig rolle for deres modtagelse og opfattelse af resultatmålinger. Fordi medarbejderen vurderer sine egne præstationer ud fra nogle standarder for det ideelle professionelle og til tider uopnåelige arbejde, stiger hans krav til egne præstationer (Allvin et al. 2006; Bovbjerg 2001; Alvesson & Willmott 2002). Flere forskere peger derfor på, at medarbejdere, som lægger stor vægt på professionalisme, skaber nogle indre krav til arbejdet og til sig selv, som er idealiserede og derfor væsentlig højere end de krav, ledelsen ellers ville stille til medarbejderen (Buch et al. 2009: 79). Pointen er, at hvis medarbejderen har nogle høje professionelle idealer, vil det også forstærke hans egne krav til præstationer, og det kan være en kilde til stress (Buch et al. 2009: 114). Vores anden hypotese bliver derfor:

H2: *Jo mere professionelt og videntungt arbejdet er, jo mere vil egne krav til præstation opleves som belastende*

Identitet handler også om at spejle sig i og adskille sig fra andre (Ashfort & Mael, 1998). Social identitet som for eksempel arbejdsidentitet bliver formet i relation til andre og er defineret som forestillingen om at høre til i en bestemt gruppe for eksempel blandt kollegaer og/eller blandt andre arbejdsgrupper på ens arbejdsområde. Arbejdsidentitet er således en afgrænsning og placering af selvet i den sociale og arbejdsmæssige sfære (Semmer & Schallberger 1996). Samtidig opstår arbejdsidentitet også ud fra en kategorisering af individet eller arbejdsgruppen, hvor den centrale drivkraft i identitetskonstruktionen handler om at skille sig ud og opnå prestige i forhold til dem, man spejler sig i og adskiller sig fra (Ashfort & Mael 1998). Arbejdsidentiteten signalerer således individets status i forhold til andre og er derfor også med til at understøtte individets personlige selvværd (Semmer & Schallberger 1996). Relationen til andre bliver derfor definerende for medarbejderens arbejdsidentitet og er således med til at forme, hvilke krav medarbejderen stiller til sig selv. Denne mekanisme forventes også at være en underliggende drivkraft blandt medarbejderne, når resultatmålinger benyttes som styringsinstrument. Der argumenteres nemlig i teorierne for, at det

vil motivere medarbejderne til at yde mere og bedre, når deres resultater bliver synlige og dermed kan sammenlignes med andres, eksempelvis kollegaers eller andre organisationers resultater (for eksempel Forrester 2011). Vi så i kapitel 8, hvordan resultatmål, som blev afrapporteret på individniveau, satte en række konkurrencemekanismer i gang. De blev dog generelt ikke opfattet som positive og motiverende, men derimod som frustrerende og stressende. Den synlighed, som resultatmålinger og løbende monitoreringer medfører, identificerer både gode og dårlige præstationer blandt medarbejderne. Det negative aspekt ved synligheden diskuteres dog ikke lige så ofte i teorierne, men er selvfølgelig en lige så stor del af incitamentsstrukturen bag resultatmålinger. Det kan være med til at skabe ubehagelige situationer for medarbejderen, som kan føle sig udstillet og presset til at arbejde mere og hårdere (se også Lawler III et al. 2012; Sewel et al. 2012). Hvis medarbejderen befinder sig i en situation med stærk konkurrence og resultatmålinger, vil det derfor sandsynligvis også øge hans egne krav til præstation, hvilket på sigt kan blive en belastning. Vores tredje hypotese er derfor:

H3: *Konkurrencesituationer understøtter en internalisering af høje krav til præstation, som kan positionere medarbejderen i forhold til kollegaer og/eller andre arbejdsgrupper. Jo mere konkurrence mellem kollegaer og/eller afdelinger, jo mere vil medarbejderne også opleve egne krav til præstation som belastende.*

Der argumenteres også for, at resultatmålinger i det moderne arbejdsliv medfører en positiv tilgang til arbejdet blandt medarbejderne, fordi resultatmålinger antages at understøtte medarbejdernes commitment og motivation til arbejdet (Gruman & Saks 2011; Forrester 2011; Fletcher & Williams 1996). Arbejdsidentitet og commitment er to aspekter i arbejdet, som er så tæt knyttet sammen, at de ofte bliver diskuteret som et samlet fænomen i forskningen (Meyer et al. 2006). Grundtanken er, at medarbejderen bliver stærkt committet til sit arbejde, fordi hans arbejdsidentitet afspejler hans personlige identitet. Derfor findes der også en underliggende antagelse om, at den vurdering (appraisal), som sker af medarbejderne i forbindelse med resultatmålinger, vil ændre medarbejdernes grundlæggende moral og tilgang til arbejdet, så de bliver mere motiverede og committede (Hughes 2007: 55). Når medarbejderen får feedback på sine præstationer (for eksempel når hans resultater vurderes af ledelsen) kan det understøtte og sikre hans identitet (Thoits 2013: 365). Resultatmålinger i det moderne fleksible arbejde er således knyttet sammen med en indre form for motivation og commitment, hvor medarbejderen drives frem af et ønske om at gøre det godt

nok for selv at være god nok. Der er således tale om en mere individualiseret involvering i arbejdet – et personligt engagement, som påvirker medarbejdernes egne krav til sig selv og til deres arbejde. Mange ledelsesteoretikere kritiserer dog denne tilgang til ledelse, som baserer sig på indre motivation og commitment. De peger nemlig på, at dette commitment meget ofte slår over i en overforpligtelse til arbejdet, som er belastende for medarbejderen og kan være en central kilde til stress (for eksempel Busck et al. 2009; Allvin et al. 2006; Sennett 1999). Vores fjerde hypotese bygger på disse overvejelser:

H4: *Jo mere committede medarbejderne er, jo mere vil de også opleve egne krav til præstation som belastende*

Når vi diskuterer motivation til arbejdet, er det også relevant at være opmærksom på, at det er motivation til arbejdet i en særlig kontekst, nemlig den offentlige sektor. I den offentlige sektor diskuteres motivation ofte som public service-motivation. Public service-motivation er en særlig motivationsform, hvor individet ikke er drevet af økonomiske incitament, men i stedet af mere altruistiske motiver, som refererer til en overordnet oplevelse af samfundsmæssig forpligtelse hos individet. For eksempel en følelse af borgerpligt og en medfølelse over for folk, som har brug for hjælp på den ene eller anden måde i det offentlige system (Perry et al. 2010: 682). Vandenaabee definerer public service-motivation som: “the beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate” (Vandenaabee 2007: 547). I denne type af motivation, er det således et spørgsmål om at lade sig motivere af at kunne hjælpe borgeren med hans eller hendes behov, frem for at lade sig motivere af sine egne behov. Det er en motivationsform, som bygger på nogle grundlæggende idealer om medmenneskelighed og på en forpligtelse til at hjælpe andre. Det stiller selvfølgelig nogle særlige krav til individet om at kunne hjælpe de borgere, de står over for, også i situationer, hvor det kan være svært eller strider imod reglerne i systemet. Vi forventer derfor også, at public service-motivation vil påvirke medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation:

H5: *Jo højere medarbejderen prioriterer borgernes behov, jo mere opleves egne krav til præstation som belastende*

Vi har i det ovenstående diskuteret en række mekanismer, som knytter sig til resultatmålinger i den offentlige sektor, og som også må forventes at have betydning for den enkelte medarbejders egne krav til præstationer. Resultatmålinger kan spille en rolle som bagvedliggende faktor i disse situationer, men samlet set må resultatmålinger også forventes at hænge sammen med medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation. Resultatmålinger bygger nemlig også på nogle bestemte antagelser om motivation i arbejdet. Ud over de antagelser, vi allerede har diskuteret ovenfor, om commitment og public service-motivation, så trækker teorierne om resultatbaseret styring også på goal setting-teori (Locke & Latham 1990). Denne teori siger, at det vil motivere medarbejderne, når der sættes klare mål, og resultaterne specificeres i arbejdet. (Latham et. al 2008). Pointen er, at medarbejderen vil tage de opstillede mål til sig og lade sig motivere af at arbejde efter dem. Vi ved fra arbejdsmiljøforskningen, at rolleklarhed er godt for det psykiske arbejdsmiljø (Payne et al. 2012; AT 2004), men samtidig afhænger disse mekanismer selvfølgelig også af, om der er enighed om de mål, som opstilles for arbejdet, og om målene balancerer i forhold til de ressourcer, der findes i arbejdet (for eksempel arbejdstid, kompetencer osv.). Hvis der ikke er enighed om målene, eller de ikke balancerer i forhold til de ressourcer, medarbejderen har til rådighed, kan de virke modsat og presse medarbejderne (Payne et al. 2012: 240). Vores sidste hypotese lyder derfor:

H6: *Når der opstilles klare mål i forbindelse med resultatmåling, vil medarbejderne internalisere dem. Dette kan dog presse medarbejderne, hvis de overordnede mål ikke er balancerede i forhold til medarbejderens ressourcer. I sådanne situationer kan resultatmålinger hænge sammen med, at egne krav til præstation opleves som belastende.*

Egne krav til præstation siger noget om individets krav til sig selv og til arbejdet og behandles derfor normalt ud fra et subjektivt perspektiv i arbejdsmiljøforskningen. Men teorier om det moderne fleksible arbejde peger på, at arbejdsidentitet og personlig identitet smelter sammen i det moderne arbejde. Der vil derfor være en række 'ydre' faktorer, som kan have betydning for, om individet oplever egne krav til præstation som belastende. Som vi har gennemgået ovenfor, diskuterer teorierne om det moderne fleksible arbejde en række faktorer (både ydre og indre), som hænger sammen med individets egne krav til præstation. Resultatmålinger er en af disse faktorer, der i sig selv kan tænkes at påvirke individets egne krav, men som også påvirker de andre faktorer, der er i spil. I den følgende analyse undersøger vi, hvilke faktorer der hænger sammen med med-

arbejdernes egne krav til præstation. Vi undersøger ikke, om resultatmålinger er en bagvedliggende faktor for de andre variable statistisk set. Men når vi fortolker vores resultater, trækker vi på den viden, vi har fra vores øvrige analyser af resultatmålinger for at underbygge vores argumentationer. Det er således ikke vores ambition at forsøge at bestemme, hvilke af faktorerne der kommer før de andre. Hvis arbejdsidentitet og personlig identitet er smeltet sammen i det moderne fleksible arbejde, kan der ikke være tale om envejs kausale forhold, men snarere om reciprokke sammenhænge, hvor faktorerne spiller gensidigt ind på hinanden. Hovedspørgsmålet er derfor: *Hvis nu ikke medarbejdernes egne krav er rent indre, men i stedet ses som led i sociale processer, hvilke fænomener er disse egne krav så korreleret med?*

Operationalisering af variable

Egne krav

Vi måler medarbejderens oplevelse af egne krav til arbejdet og til sig selv med et spørgsmål:

8.4. Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Egne krav til præstation

(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i nogen grad, i meget høj grad)

Vi måler altså ikke, om medarbejderen har mange eller høje krav til sig selv, men i stedet om de oplever, at de krav, de har til sig selv og deres præstationer, er belastende.

Autonomi

For at måle autonomi konstruerede vi i kapitel 9 en skala over kontrol i eget arbejde, som består af en række klassiske og validerede spørgsmål om autonomi (Wännerström et al. 2009). Disse spørgsmål er blevet slået sammen til et indeks-mål, som har en Chronbachs Alpha på 0,718. Spørgsmålene er:

- 4.1. Kan du selv bestemme mængden af dit arbejde?
- 4.2. Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?
- 4.3. Kan du selv bestemme din arbejdstid?

- 4.4. Kan du selv bestemme indholdet i dit arbejde?
3.3. Jeg har frihed til selv at bestemme hvordan jeg når mine resultater
(Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i nogen grad, i meget høj grad)

Professionelt vidensarbejde

Til at måle graden af professionelt vidensarbejde har vi valgt at benytte to enkelte spørgsmål:

- 5.1. Kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?
5.3. Kræver dit arbejde fuld koncentration?
(Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)

De to spørgsmål indfanger nogle karakteristika ved det professionelle vidensarbejde, som netop sætter fokus på de kreative og intellektuelle færdigheder, som individer forventes at benytte sig af, når de skal lave professionelle skøn (Alvesson 2004).

Konkurrence

Som det blev diskuteret ovenfor, kan konkurrence udfolde sig mellem individerne på arbejdspladserne og mellem afdelinger/organisationer. Vi spørger derfor til begge typer af konkurrencesituationer:

Hvor enig er du i følgende udsagn om forholdene på din arbejdsplads?

- 11.1. Mit arbejde er præget af konkurrence mellem mine kollegaer
11.4. Mit arbejde er præget af konkurrence mellem vores afdeling/organisation og andre afdelinger/organisationer
(Svarmuligheder: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

Commitment

For at undersøge medarbejdernes personlige commitment til arbejdet benytter vi to spørgsmål, som fokuserer på sammenhængen mellem arbejdsrollen og individets personlige identitet, samt på, hvor langt man vil strække sig for at sikre kvaliteten i arbejdet. Spørgsmålene er inspireret af klassiske spørgsmålsbatterier i forbindelse med commitment (for eksempel Mowday et al. 1979; O'Reilly & Chatman 1986; Shore & Wayne 1993; Reed et al. 1994):

Hvor enig er du i følgende udsagn om din tilknytning til dit arbejde:

- 9.2. Mit arbejde er en vigtig del af mig som person
- 9.4. jeg er villig til at arbejde lidt mere, end jeg bliver betalt for, hvis det giver en høj faglig kvalitet i mit arbejde
- (Svarmuligheder: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

Public service-motivation

Der findes mange forskellige måder at måle public service-motivation på, og der er endnu ikke enighed i forskningen om, hvordan dette fænomen måles på den bedste måde (Perry et al. 2010: 682). Vi har valgt at benytte tre spørgsmål om, i hvilken grad medarbejderne overhovedet skal forholde sig til andre menneskers personlige problemer i deres arbejde på, om de opfatter det som belastende, og endelig, om de prioriterer borgerens behov over systemets regler. Vi har kun opstillet en hypotese knyttet til det sidste spørgsmål, da det er det spørgsmål, som mest direkte operationaliserer en adfærd, som er præget af public service-motivation. De to første spørgsmål er interessante i forhold til at få defineret, om de ansatte i den offentlige sektor overhovedet arbejder under forhold, som understøtter public service-motivation:

- 5.2. Skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?
- (Svarmuligheder: aldrig, sjældent, sommetider, ofte, altid)
- 8.6. Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Problemer i forholdet til borgere/elever/kursister
- (Svarmuligheder: slet ikke, i ringe grad, delvist, i nogen grad, i meget høj grad)

Hvor enig er du i følgende udsagn om udførelsen af dit arbejde?

- 10.2. Jeg prioriterer borgernes behov højere end regler
- (Svarmuligheder: helt uenig, uenig, hverken eller, enig, helt enig)

Resultatmålinger

Ligesom i de tidligere analyser har vi valgt at benytte os af flere forskellige mål for resultatmålinger. Vi inddrager både en række enkelt indikatorer og det positive og negative vurderingssæt om resultatmålinger i arbejdet, som vi udviklede i kapitel 9.

Kontrolvariable

Endelig inddrager vi følgende kontrolvariable:

Køn: mand = 1, kvinde = 0

Alder i år 2012 (antal år)

Anciennitet på nuværende arbejdsplads i år 2012 (i år)

Resultater

I det følgende undersøger vi, hvilke faktorer der hænger sammen med medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation som belastende. Vi har udvalgt en række variable, som alle ifølge teorierne om det moderne fleksible arbejde forventes at have betydning for individets egne krav til præstation, og som på en eller flere måder hænger sammen med brugen af resultatmålinger. Analyserne er blevet kørt i hver gruppe for sig, og i tabellen vises de standardiserede korrelationskoefficienter.

Overordnet viser tabel 7, at de inkluderede variable forklarer en rimelig, men ikke overvældende stor del af den samlede varians i modellerne (R^2 : sprog lærerne = 0.173, gymnasielærerne = 0.198, og jobkonsulenterne = 0.220). Det betyder, at de inkluderede faktorer overordnet giver en rimelig god forklaring på medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation som belastende, men at der også er andre faktorer, der ikke er inddraget i denne analyse, som har betydning for medarbejdernes oplevelse af egne krav. Dette er dog ikke en overraskelse. Fordi egne krav til præstation er knyttet sammen med individets personlige identitet, vil disse krav selvfølgelig også være påvirket af en lang række yderligere faktorer både i og uden for arbejdet.

Ser vi først på, hvordan graden af autonomi spiller ind på, om medarbejderne oplever egne krav til præstation som belastende, er der ingen signifikante sammenhænge for nogen af grupperne. Vi forventede, at en øget autonomi i arbejdet ville øge medarbejderens krav til sig selv og deres arbejde, fordi ansvaret for arbejdet bliver lagt over på den enkelte medarbejder. Når det er den enkelte medarbejder, som stilles til ansvar for produktet, bliver præstationen også et signal om, hvad den enkelte medarbejder kan og hvem han 'er'. Dette forventes at øge egne krav til præstation, så de vil blive opfattet som belastende, men resultaterne understøttede ikke disse antagelser og hypotese 1 blev derfor afvist.

Hvis vi ser på graden af professionalisme i arbejdet målt ud fra, om medar-

TABEL 7. Forklaringsfaktorer bag egne krav til præstation

Egne krav til præstation opleves som belastende	Sproglærere	Gymnasie-lærere	Jobkonsu-lenter
Variable	Beta	Beta	Beta
Kontrol i arbejdet (autonomi)	0.023	-0.060	-0.022
Krav om komplicerede beslutninger	0.121**	0.152**	0.057
Krav om fuld koncentration i arbejdet	0.038	0.070*	0.014
Konkurrence mellem kollegaer	0.083*	0.012	0.007
Konkurrence mellem afdelinger/organisationer	-0.025	-0.117**	-0.004
Arbejdet er en vigtig del af mig som person	0.005	0.038	0.059
Jeg er villig til at arbejde mere, end jeg bliver betalt for ...	0.077	0.099**	0.044
Skal du forholde dig til andres personlige problemer i arbejdet?	-0.002	0.007	-0.037
Oplever du problemer i forholdet til borgerne som belastende	0.214**	0.210**	0.246**
Jeg prioriterer borgernes behov højere end regler	0.020	-0.004	0.107**
Hvor ofte tænker du på resultatmålinger?	0.000	0.083*	-0.039
Opleves resultatmålinger belastende?	0.238**	0.178**	0.351**
Negativ vurdering af resultatmålinger	0.053	-0.007	-0.055
Positiv vurdering af resultatmålinger	-0.068	0.023	0.100**
Ledelsen reagerer positivt på resultatmål	0.025	-0.014	0.010
Ledelsen reagerer negativt på resultatmål	-0.064	-0.007	0.046
Køn	-0.052	-0.043	-0.060
Alder	-0.077	-0.143**	0.106**
Anciennitet	-0.004	0.000	-0.039
Signifikansniveau: * p < 0.05, ** p < 0.01	n = 601 p = 0.000 Adj. R2 = 0.173	n = 827 p = 0.000 Adj. R2 = 0.198	n = 855 p = 0.000 Adj. R2 = 0.220

bejderne skulle træffe komplicerede beslutninger, og om der var krav om fuld koncentration i arbejdet, viser det sig at have betydning for to af grupperne. For sproglærerne og gymnasielærernes vedkommende hang kravet om komplicerede beslutninger i deres arbejde nemlig signifikant sammen med, om de oplevede egne krav til præstation som belastende. Jo højere kravet om komplicerede beslutninger var, jo mere belastende oplevede sproglærerne og gymnasielærerne også, at deres egne krav til præstation var. Det er netop inden for de to mest professionelle og videnstunge arbejdsområder, hvor medarbejderne skal tage mange individuelle skøn i arbejdet, at vi ser denne sammenhæng, og resultaterne understøtter derfor hypotese 2. Resultaterne støtter dermed også den forskning, som peger på, at professionelle medarbejdere vurderer deres arbejde og sig selv ud fra nogle idealiserede standarder, som til tider kan være belastende. Vi så i kapitel 8, hvordan resultatmålinger blev opfattet som en reduktion af underviserens professionelle autonomi. Det skabte frustration, når medarbejderne ikke havde mulighed for at leve op til deres professionelle standarder om, hvordan god undervisning burde se ud. Resultatmålinger er derfor en af de mekanismer i det moderne arbejde, som kan virke belastende på medarbejdere med en professionel baggrund, som spiller ind på deres egne krav til præstation. Det er vigtigt at være opmærksom på disse mekanismer, da det, paradoksalt nok, præcis er professionelle medarbejdere med høje krav til deres egne præstationer, der er brug for i store dele af arbejdet i den offentlige sektor.

I hypotese 3 satte vi fokus på, hvordan social identitet konstrueres ved, at individet spejler sig i, men også skiller sig ud fra bestemte grupper. Relationen til kollegaer og andre grupper i arbejdsmæssig sammenhæng er således central for individets sociale identitet. Argumentet var, at individets selvværd er afhængig af den status og placering, som individet opnår gennem arbejdet, og derfor kommer konkurrence til at få betydning for individets krav til egne præstationer. Hvis vi ser på, hvad konkurrence betyder for medarbejdernes oplevelse af, om egne krav til præstation opleves som belastende, viser der sig et interessant resultat. For sproglærernes vedkommende øger en høj grad af konkurrence mellem kollegaer signifikant deres oplevelse af egne krav som belastende, som vi forventede i hypotese 3. Dette resultat understøtter derfor ideen om, at en konkurrencefyldt arbejdssituation er med til at øge medarbejderens egne krav til præstation, og at dette kan opleves som belastende, fordi det også er individets personlige identitet, som er på spil i denne situation. Det ser dog kun ud til at være tilfældet, hvis konkurrencen foregår på individniveau mellem kollegaer. For det modsatte gjorde sig gældende, når konkurrencen foregik mellem af-

delinger og/eller organisationer hos gymnasielærerne. Her så vi nemlig, at en høj grad af konkurrence mellem afdeling/organisationer signifikant mindsker gymnasielærernes oplevelse af egne krav til præstation som belastende. Forklaringen skal formentlig findes i de forskellige niveauer, konkurrencen sætter ind på. Hvis konkurrencen foregår på individniveau, bliver de opnåede resultater et meget direkte tegn på den enkelte medarbejders formåen, og dermed påvirkes medarbejderens status i forhold til kollegaerne eksplicit. Vi fandt nogle lignende mekanismer i forbindelse med afrapportering af resultatmål på individniveau i kapitel 8. Derimod peger resultaterne på organisationsniveau ikke på samme måde lige så entydigt tilbage på det enkelte individ, men derimod i højere grad på gruppen. Konkurrence mellem afdelinger og/eller organisationer understøtter derfor et fokus på gruppens præstation, og tanken om at 'løfte i flok' bliver således mere fremtrædende. Hvis et fælles ansvar for arbejdet kommer i fokus, vil det samtidig lette presset på det enkelte individ, og derfor giver det god mening, at konkurrence mellem større grupper (afdelinger/organisationer), mod forventningerne i hypotese 3, vil mindske oplevelsen af egne krav som belastende hos den enkelte medarbejder.

Knyttet til den samme diskussion om individets identitet er spørgsmålet om commitment i arbejdet. Ofte opfattes medarbejderens arbejdsidentitet og commitment til arbejdet som to sider af samme sag (Meyer et al. 2006). Netop fordi medarbejderen forventes at koble sin arbejdsidentitet og personlige identitet sammen, investerer han mere af sig selv i arbejdet, og det viser sig i et stærkt commitment til arbejdet. Dette commitment vil derfor også hænge sammen med medarbejderens egne krav til arbejdet og sig selv, fordi hans præstationer vil understøtte hans identitet. Der er dog risiko for, at denne kobling mellem identitet og commitment slår over i en overforpligtelse til arbejdet, som kan være belastende for medarbejderen (Busck 2009; Allvin et al. 2006; Sennett 1999). Vores forventning i hypotese 4 var derfor, at jo mere committede medarbejderne er, jo mere vil de også opleve indre krav som belastende. Resultaterne i tabel 7 afviser ikke hypotesen, men giver heller ikke en overvældende støtte til den. I en enkelt gruppe, nemlig hos gymnasielærerne, ser vi, at i jo højere grad gymnasielærerne er villige til at arbejde mere, end de bliver betalt for, hvis det giver en høj faglig kvalitet i deres arbejde, jo mere belastende oplever de også deres egne krav til præstation. Sammenhængen gælder dog kun for en af grupperne og kun i forbindelse med vores ene mål på commitment. Der er derfor ikke en stærk støtte til hypotese 4.

Derimod ser vi en større støtte til vores hypotese om, at medarbejdernes public service-motivation kan have betydning for deres egne krav til præstation.

Med public service-motivation er medarbejderen motiveret af at kunne hjælpe borgeren med hans eller hendes behov og handle på dem, også selvom de kan være i modstrid med organisatoriske eller politiske interesser (Vandenabeele 2007: 547). Det er en motivationsform, som knytter an til moralske og altruistiske værdier om at hjælpe andre, og det antages, at drivkraften i medarbejderens tilgang til arbejdet er et ønske om at være et godt medmenneske og en god medborger (Perry et al. 2010: 682). Vi måler ikke direkte public service-motivation. Vi benytter os derimod af andre mål, som imidlertid giver god mening inden for rammerne af ideen om public service-motivation. For eksempel spurgte vi til, om de ansatte skulle forholde sig til andre menneskers personlige problemer i deres arbejde. Her svarede langt størstedelen af de ansatte, at det skulle de ofte eller altid (sproglærere = 65 %, gymnasielærere = 62 %, Jobkonsulenter = 82 %). Det at skulle forholde sig til andre menneskers personlige problemer er et grundvilkår i public service-motivation og er således en central del af arbejdet i alle tre grupper. Vores resultater viser dog, at dette ikke hænger signifikant sammen med medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstationer i nogen af grupperne. Det er altså ikke det forhold, at man skal forholde sig til andre menneskers personlige problemer i sit arbejde, som gør, at egne krav til præstation opleves som belastende. Nogle af de førende forskere inden for public service-motivation peger da også på, at det netop er medarbejdere med en høj grad af public service-motivation, som søger arbejde i den offentlige sektor. Hos dem er det en drivkraft i arbejdet at skulle forholde sig til og hjælpe andre mennesker med personlige problemer (Perry & Wise 1990; Perry et al. 2010). Der er således tale om en selvselektion af medarbejdere ind i fag i den offentlige sektor, hvor arbejdet består i at hjælpe andre mennesker med deres problemer. Derfor giver det også overordnet god mening, at der ikke findes en signifikant sammenhæng mellem kravet om at skulle forholde sig til andre menneskers personlige problemer, og om man oplever egne krav som belastende.

Vi spurgte også medarbejderne i de tre grupper, om de oplevede problemer i forholdet til borgere/elever/kursister som belastende. Dette spørgsmål måler heller ikke public service-motivation direkte, men sætter fokus på, at det af og til kan være krævende at skulle arbejde med og hjælpe andre mennesker gennem sit arbejde. Det var kun mellem 9-10 % i alle tre grupper, som oplevede problemer med borgere/elever/kursister som belastende i høj grad eller meget høj grad. Men her fandt vi en meget tydelig tendens i analysen. Jo mere medarbejderne i alle tre grupper oplever problemer i relationen til borgeren som belastende, jo mere belastende oplever de også deres egne krav til præstation.

For gymnasielærerne er det endda den vigtigste forklaringsfaktor i modellen. Disse resultater giver nogle indikationer på, hvordan public service-motivation kan hænge sammen med egne krav til præstationer. Hvis man er motiveret af at hjælpe sine medborgere gennem arbejdet, vil problemer i relationen til borgeren lettere blive rettet indad og fortolket som ens egen uformåenhed. Man er der for borgerens skyld, og der burde derfor ikke opstå problemer i relationen. Problemer i forhold til borgeren kan derfor give den medarbejder, som er drevet af public service-motivation, dårlig samvittighed – både over, at der er opstået problemer i relationen, men også over ikke at kunne hjælpe borgeren i sidste ende. Med public service-motivation som fortolkningsramme kan man forstå, hvorfor forholdet til borgeren hænger sammen med oplevelsen af egne krav til præstationer som belastende. Der er dog to vigtige forbehold, man må tage i forbindelse med denne tolkning. For det første er konflikter en kendt stressor i arbejdsmiljøforskningen, og hvis problemer i forholdet til borgerne bliver opfattet som konfliktfyldt, er det ikke overraskende, at det opleves som belastende. For det andet korrelerer næsten alle de spørgsmål, hvor vi har spurgt medarbejderne om belastende arbejdsforhold, med hinanden i vores undersøgelse. Der er således tegn på, at hvis man opfatter et forhold som belastende, så har man også større tendens til at opfatte andre forhold som belastende. Dette er en kendt mekanisme i arbejdsmiljøforskningen. Som det blev beskrevet i kapitel 2, kan stressoplevelser hos individet påvirke deres oplevelser af andre arbejdsforhold, og der kan opstå en negativ spiral, som fører til en tilspidset belastningsreaktion i sidste ende. Vi vil således ikke udelukke, at korrelationen mellem medarbejdernes oplevelse af problemer i forholdet til borgerne og deres oplevelse af egne krav til præstation som belastende kan dække over andre mekanismer end dem, vi har diskuteret ovenfor.

Vores mest direkte måling af public service-motivation satte fokus på, om de ansatte prioriterede borgernes behov højere end regler i deres arbejde. Hvis de ansatte prioriterer borgernes behov frem for regler, kan det være en indikation på public service-motivation. Der var generelt en høj procentandel i de tre grupper, som prioriterede borgernes behov højere end regler (sprog lærere = 51 %, gymnasielærere = 59 %, jobkonsulenter = 28 % svarede meget enig eller enig).

Men selvom vores resultater viste, at det var jobkonsulenterne, som havde mindst tendens til at prioritere borgernes behov højere end systemets regler (det er jo et meget reguleret område), så viser tabel 7 en signifikant sammenhæng hos jobkonsulenterne således, at jo højere de prioriterer borgerens behov frem

for regler, jo mere oplevede de også egne krav til præstation som belastende. Det er igen ikke mærkeligt, at dette resultat viser sig hos jobkonsulenterne, da de er den gruppe, som har mindst rum til at tage individuelle skøn i situationen. De har derfor ikke altid mulighed for at leve op til deres egne krav til præstation, og det gør det ekstra svært, hvis disse krav handler om at hjælpe borgerne. Hvis man er motiveret af public service-motivation, og det ikke er muligt at leve op til ens idealer, opstår der et misfit mellem ens opfattelse af det ideelle arbejde og det reelle arbejde. Vi så i kapitel 7, at jobkonsulenterne i mange tilfælde lagde vægt på bestemte dele af arbejdet, der netop falder ind under public service-motivation. Mange af jobkonsulenterne mente, at deres kerneydelse var at hjælpe de borgere, som de fik ind, med at finde den rigtige løsning og dermed til at komme 'godt på vej' i livet. Det var det, der motiverede dem i arbejdet. Men analyserne viste også, at reguleringen af jobkonsulenternes arbejde og ikke mindst de mål, der lå i resultatmålingerne, havde indvirkning på deres relation til borgerne. Resultatmålene betød nemlig i flere tilfælde, at de ikke kunne leve op til deres egen opfattelse af kerneydelsen. Eksempelvis gjorde tidspres og fokus på rettidighed, at de ofte var nødt til at nedprioritere de mere medmenneskelige aspekter i deres relation til borgerne. Der var ikke altid tid til at spørge, hvordan borgeren egentlig havde det og få udredt hans eller hendes behov grundigt. Politiske holdninger og ledelsesmæssige beslutninger om for eksempel at få fyldt bestemte kvoter op betød også af og til, at jobkonsulenterne oplevede, at de var nødt til at 'overtale' borgerne til nogle løsninger, som de som medarbejdere godt vidste, ikke var de rigtige løsninger for borgeren på lang sigt. Analyserne pegede således på flere uoverensstemmelser mellem de dele af arbejdet, som motiverede jobkonsulenterne, og det arbejde, de var nødt til at udføre i det daglige. Semmer og Schallberger argumenterer for, at individets personlige selvværd trues, hvis der er et misfit mellem individets arbejdsidentitet (værdier og motivation) og de opgaver, som individet skal udføre. I sådanne situationer har individet to valgmuligheder. For det første kan det tilpasse sig arbejdsbetingelserne ved at ændre sine egne krav og værdier i arbejdet (Semmer & Schallberger 1996: 276). Vores resultater viste, at jobkonsulenterne var den gruppe, som prioriterede borgernes behov i mindst grad. Det kan være en indikation af, at der var sket en tilpasning blandt medarbejderne til arbejdsbetingelserne i jobcentrene. Denne strategi kan dog være problematisk, fordi den kan medføre overtilpasning, som presser individet (Semmer & Schallberger 1996). For det andet kan individet alternativt forsøge at distancere sig fra sin arbejdsrolle. Det betyder, at medarbejderne lægger en distance til de værdier, som tidligere har motiveret dem

(Semmer & Schallberger 1996; se også Fleming & Sturdy 2003). Denne strategi er dog svær at benytte for ansatte, som arbejder med mennesker. *“A second type of roles where it is difficult to distance oneself seem to be those involving work with people, where empathy and emotional involvement are required, as in helping professions. Indeed, role distancing by professional helpers is a part of the burnout syndrome; that is, a sign of a problematic coping strategy (cf. Kahn, 1990; Maslach & Jackson 1984)”* (Semmer & Schallberger 1996: 278). Hvis der således er et misfit i arbejdet, som vi så det hos jobkonsulenterne, går det ud over individets identitet og skaber et behov for at opretholde et positivt selvbillede. Men hvis medarbejderen arbejder med mennesker, hvilket er kendetegnende ved meget af arbejdet i den offentlige sektor, og samtidig lader sig motivere af at hjælpe andre (public service-motivation), så bliver det svært for medarbejderen at finde nogle brugbare copingstrategier. Derfor kan dette misfit resultere i overbelastninger og stress (Semmer & Schallberger 1996). Disse mekanismer kan forklare, hvorfor jobkonsulenterne oplever deres egne krav til præstation som mere belastende, jo mere de prioriterer borgerens behov frem for regler. Resultaterne understøtter således hypotese 5.

Sidst, men ikke mindst undersøgte vi resultatmålingers betydning for medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation. Resultaterne viste, at jo mere gymnasielærerne tænker på resultatmålinger, jo mere oplever de også egne krav som belastende. Det ser således ud, som om gymnasielærerne internaliserer de krav, som ligger i resultatmålene. Jo mere resultatmålingerne fylder i deres hverdag, jo mere belaster de også medarbejderen. Resultatet understøtter derfor hypotese 6. Dette stemmer godt overens med vores tidligere analyser, som viste, at krav i arbejdet var den primære forklaringsfaktor for medarbejdernes oplevelse af stress (kapitel 9). For alle tre grupper gælder det desuden, at jo mere de oplever resultatmålinger som belastende, jo mere oplever de også egne krav som belastende. For sprogglærere og jobkonsulenter er dette endda den stærkeste forklaringsfaktor i modellen. En årsag til, at medarbejderne oplever resultatmålinger som belastende, kan netop være, hvis de ikke har de fornødne ressourcer til at nå målene. Vi så tegn på dette både i vores kvantitative og kvalitative analyser. For eksempel blev tidspres nævnt som et problem i de kvalitative interviews i alle tre grupper, og hvis man undersøger sammenhængen mellem tidspres og stress i vores kvantitative datamateriale, finder vi også signifikante sammenhænge i alle grupper. Disse resultater understøtter således også hypotese 6. Igen skal det forbehold dog nævnes, at spørgsmålene om belastende faktorer i arbejdet generelt korrelerer i materialet. Endelig viste det sig, at jo mere positivt

jobkonsulenterne vurderede resultatmålinger, jo mere oplevede de også egne krav som belastende. Det må forstærke internaliseringen af de mål, der opstilles i resultatmålingerne, hvis jobkonsulenterne vurderer resultatmålinger som noget positivt i deres arbejde. Men hvis jobkonsulenterne samtidig også har en række andre mål i arbejdet (som vi diskuterede ovenfor i forbindelse med kerneydelsen og public service-motivation), så vil det alt andet lige øge medarbejderens egne krav til præstation, og det kan være forklaringen på, at en positiv vurdering af resultatmålinger også hænger sammen med en oplevelse af egne krav til præstation som belastende. Samlet set viser analysen at *resultatmålinger har stor betydning for medarbejdernes oplevelse af egne krav som belastende*.

Endelig fandt vi en signifikant sammenhæng mellem alder og oplevelsen af egne krav til præstation som belastende. Blandt gymnasielærerne reducerede en højere alder medarbejdernes oplevelse af egne krav som belastende, mens den øgede oplevelsen af egne krav som belastende hos jobkonsulenterne. Dette modstridende resultat kan bedst fortolkes, hvis vi er opmærksomme på, at de to grupper har forskellige arbejdsbetingelser. Gymnasielærerne er den mest professionaliserede gruppe, og det er et krav til dem, at de skal arbejde meget selvstændigt, selv planlægge og udføre undervisningen og justere arbejdet løbende i forhold til individuelle skøn. Det skaber som tidligere nævnt en stor usikkerhed i arbejdet, som kan være svær at håndtere (Alvesson 2001). Her må det dog formodes at alder kan sidestilles med erfaring og dermed også en række oparbejdede rutiner, som reducerer usikkerheden i arbejdssituationen. Erfaring og rutiner gør derfor egne krav til præstation mindre belastende. Omvendt forholder det sig for jobkonsulenterne. De arbejder på et meget reguleret område, hvor lovgivningen hele tiden skifter løbende. Opbyggede rutiner reducerer derfor ikke usikkerheden i denne type arbejde, men skaber den i stedet, da kravet er, at medarbejderne hele tiden skal følge med og tilpasse sig de løbende forandringer. Dette forhold har gjort, at man på mange jobcentre har ansat en person, som udelukkende sidder og følger med i lovgivningsmæssige ændringer på området og rådgiver medarbejderne om, hvordan de skal forholde sig til disse ændringer i deres arbejde. Flere jobkonsulenter nævnte i de kvalitative interviews, at de var meget afhængige af denne koordinatorperson for at kunne udføre deres arbejde. Hvis alder kan ses som et udtryk for erfaring og opbyggede rutiner, giver det derfor god mening, at alder øger oplevelsen af egne krav til præstation som belastende blandt jobkonsulenterne.

Sammenfatning

Egne krav til præstation viste sig at være en af de vigtigste belastningsfaktorer i vores undersøgelse af resultatmålinger og stress i den offentlige sektor. Egne krav til præstation bliver som regel opfattet som noget subjektivt i arbejdsmiljøforskningen, noget, der er placeret hos individet selv. Men flere og flere samfundsvidenskabelige forskere peger på, at dikotomier som for eksempel subjektiv/objektiv, indre/ydre og individ/organisation er forældede og giver en unuanceret forståelse af, hvilke mekanismer der er på spil i det moderne arbejdsliv (se for eksempel Du Gay 2008; Clough 2007; Semmer 2003). Formålet med dette kapitel var derfor at sætte fokus på, *hvorfor* egne krav til præstation bliver opfattet som en belastende faktor i den offentlige sektor.

Analysen viste, at flere faktorer spiller ind på, om medarbejderne i den offentlige sektor oplever egne krav til præstation som belastende. Faktorer, som både kan karakteriseres som subjektive og objektive, indre og ydre, tilhørende individet eller organisationen, var flettet sammen og så ud til at påvirke hinanden både direkte og indirekte.

Oplevelsen af egne krav til præstation som belastende hang sammen med, hvor højt kravet om at tage komplicerede beslutninger i arbejdet var hos henholdsvis sprog lærerne og gymnasielærerne. Arbejdet i disse to grupper er i højere grad kendetegnet ved en klassisk professionel tilgang, og resultaterne tydede derfor på, at egne krav til præstation kan blive en belastning i en arbejds kontekst, der er præget af professionelt videnarbejde.

En anden del af arbejds konteksten, som også påvirkede medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation, var, i hvor høj grad arbejdet var præget af konkurrence. Resultaterne viste, at konkurrence på et individuelt niveau (mellem kollegaer) hang sammen med medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation som belastende hos sprog lærerne. Derimod reducerede konkurrence på gruppeniveau (mellem afdelinger/organisationer) gymnasielærernes oplevelse af egne krav som belastende.

Endelig undersøgte vi, hvad resultatmålinger betød for medarbejdernes oplevelse af egne krav til præstation. Resultaterne viste, at jo mere gymnasielærerne tænkte på resultatmålinger, jo mere oplevede de også egne krav til præstation som belastende. Hvis medarbejderne oplevede resultatmålinger som belastende, oplevede de også i højere grad egne krav som belastende i alle tre grupper. Og endelig oplevede jobkonsulenterne egne krav til præstation som mere belastende, jo mere positivt de vurderede resultatmålinger i deres arbejde. Resultatmålinger

så således ud til at styrke internaliseringen af 'ydre' resultatmål til 'indre' krav, hvis medarbejderne tænkte meget på dem, og hvis de overordnet vurderede dem positivt. Det kan virke belastende, hvis resultatmålinger lægger nye krav til det eksisterende arbejde. Især i situationer, hvor medarbejderen ikke har ressourcerne til at løfte opgaverne for eksempel på grund af tidspres. Det er værd at reflektere over, at resultatmålinger kan virke belastende ved at spille sammen med den enkelte medarbejders krav til sig selv. Når vi så på styrken af de koefficienter, som knyttede sig til resultatmålingerne, kunne vi se, at de var meget centrale i forklaringen af, om medarbejderne oplevede deres egne krav til præstation som belastende.

Både professionelt videnarbejde, konkurrence og resultatmålinger er faktorer, der normalt bliver opfattet som 'ydre', organisatoriske eller endda samfundsmæssige. Disse faktorer hang dog i høj grad sammen med 'indre' forhold, nemlig medarbejderens oplevelse af egne krav til sig selv. Der er således tydeligvis en del på spil i forbindelse med den subjektive side af arbejdsmiljøet, når ydre faktorer ændres, for eksempel når resultatmålinger indføres i arbejdet.

Vi tog dog også fat i en række faktorer, der normalt opfattes som 'indre' eller subjektive i arbejdsmiljøforskningen: Egne krav til præstation er tæt knyttet sammen med arbejdsidentitet. Arbejdsidentiteten er en slags personlige 'briller' vi har på, hvorudfra vi vurderer de arbejdsbetingelser, vi stilles over for. For eksempel farver vores arbejdsidentitet vores opfattelse af, hvilke arbejdsopgaver vi synes, det er rimeligt, vi skal påtage os, ligesom den farver vores opfattelse af konflikter m.m. (Semmer & Schallberger 1996: 276). Arbejdsidentitet påvirker derfor i høj grad vores adfærd i arbejdet. Derudover er arbejdsidentitet og personlig identitet i højere grad end tidligere knyttet sammen i det moderne fleksible arbejde (Thoits 2013). Der er derfor også mere på spil for medarbejderen. Medarbejderne øger deres commitment i arbejdet og er for eksempel villige til at arbejde mere, hvis de dermed kan opfylde de standarder til arbejdet, som deres arbejdsidentitet foreskriver. Det kan dog let slå over i overcommitment, som kan være belastende. Et enkelt resultat understøttede disse argumenter i analysen. Det havde nemlig betydning for gymnasielærernes oplevelse af egne krav som belastende, hvis de samtidig var villige til at arbejde mere, end de blev betalt for, for at opnå et produkt af høj kvalitet.

Der er altså noget på spil i forholdet mellem medarbejderens personlige engagement i arbejdet og hans egne krav til præstation. Vi undersøgte derfor yderligere public service-motivation, som antages at være en særlig motivationsform, der kendetegner de ansatte i den offentlige sektor. Langt størstedelen af

medarbejderne i de tre grupper angav, at deres arbejde ofte eller altid krævede at de forholdt sig til andre menneskers personlige problemer. Analysen viste dog ingen sammenhæng mellem dette og om medarbejderne oplevede egne krav til præstation som belastende. Dette resultat kan hænge sammen med den selvselektion, som forskningen mener foregår, af medarbejdere med en høj grad af public service-motivation ind i den offentlige sektor. Hvis man er motiveret af at hjælpe andre med deres personlige problemer, oplever man det ikke som belastende. Situationen var derimod en anden i de tilfælde, hvor medarbejderne oplevede, at problemer i forholdet til borgerne belastede dem. For alle grupper gjaldt det, at jo mere belastende medarbejderne oplevede problemer i forhold til borgerne, jo mere belastende oplevede de også egne krav til præstation. Vi fortolkede dette inden for rammerne af public service-motivation. Hvis man som medarbejder er motiveret af altruistiske idealer om at hjælpe andre, vil problemer i forholdet til borgerne formentlig give medarbejderen dårlig samvittighed, fordi relationen til den, man skal hjælpe, er problemfyldt, men også fordi det bliver sværere at opnå sine idealer om at hjælpe borgeren i sidste ende. Endelig oplevede jobkonsulenterne også deres egne krav til præstation som belastende, jo mere de prioriterede borgernes behov frem for regler i arbejdet. Vi diskuterede, hvordan resultatmålinger kan være med til at skabe et misfit mellem medarbejdernes public service-motivation og det daglige arbejde. Et sådant misfit kan true medarbejderens selvværd og vil derfor skabe stress og belastning, medmindre medarbejderen har nogle brugbare copingmuligheder. Men arbejdet i den offentlige sektor er karakteriseret ved at levere nogle velfærdsydelser til mennesker, som har behov for dem. Medarbejderne har derfor sværere ved at lægge rollen som 'hjælper' eller 'serviceyder' fra sig og distancere sig til denne arbejdsidentitet i den offentlige sektor (Semmer & Schallberger 1996: 278). Dermed vanskeliggør karakteren af selve arbejdet i den offentlige sektor også de copingmekanismer (for eksempel distancering), som individet kan gøre brug af i situationer med misfit, hvilket øger risikoen for, at egne krav til præstation vil føre til belastning og stress.

Individuelle faktorer, for eksempel arbejdsidentitet og motivation, spiller altså også ind på, om egne krav til præstation bliver opfattet som belastende. Men selvom arbejdsidentitet og motivation som regel bliver betragtet som subjektive faktorer, så er det ikke faste og givne størrelser. Arbejdsidentitet konstrueres og tilpasses hele tiden i relation til det omgivende miljø (Alveson & Empson 2008) og det gør de krav, medarbejderen stiller til sig selv, derfor også. Arbejdsidentitet etableres som regel i forbindelse med individets

uddannelse eller tidlige arbejds erfaringer (Andersen & Buch 2013; Alvesson 2004). Men arbejdsidentiteten forhandles også løbende og vedligeholdes gennem socialisering på arbejdspladsen (Casey 1999; Pratt 1998) og modelleres og ændres, hvis der for eksempel, som vi så ovenfor, opstår et misfit mellem individets opfattelse af arbejdsrollen og det daglige arbejde (Semmer & Schallberger 1996). Arbejdsidentitet og motivation kan altså ikke forstås adskilt fra den organisatoriske kontekst. Analyserne i dette kapitel pegede derimod på, at svaret på, *hvornår arbejdsidentitet og motivation bliver belastende*, i høj grad afhænger af nogle 'ydre' eller organisatorisk givne arbejdsbetingelser. Effekten af de individuelle faktorer bestemmes således også af de organisatoriske faktorer.

Derfor bliver konklusionen, at egne krav til præstation ikke nødvendigvis er så subjektive endda. Egne krav til præstation er korreleret med forhold på arbejdspladsen og må derfor også forstås som noget, der er påvirket af arbejdsorganiseringen og konteksten mere generelt. Arbejdsbetingelserne påvirker altså de sider af arbejdsmiljøet, vi normalt opfatter som subjektive og individuelle. Psykiske forhold bliver således et udtryk for organisatoriske og samfundsmæssige forhold. Individets egne krav til præstation er placeret hos individet, men de kan ikke forstås isoleret fra de organisatoriske og sociale betingelser, som 'omgiver' individet på arbejdspladsen. Det er derfor ikke et spørgsmål om enten individ eller organisation. Det er samspillet mellem dem, som skal stå centralt, når man undersøger medarbejderens egne krav til præstation, fordi der er tale om en fortløbende gensidig tilpasning mellem individet og miljøet (se også Semmer & Schallberger 1996: 279).

Denne analyse rækker derfor også ind i en aktuel og meget vigtig diskussion i arbejdsmiljøforskningen. Her diskuteres det nemlig, om de moderne arbejdsvilkår, hvor medarbejderen i højere grad bliver medskabere af sine egne arbejdsbetingelser, også automatisk medfører, at ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø må lægges over til individet selv. Når man ikke kan adskille de individuelle fra de miljømæssige faktorer, bliver det dog problematisk at placere ansvaret for stress, der er forbundet med individets egne krav til præstation, hos individet alene:

For det første fordi resultaterne meget tydeligt viser, at det er uhensigtsmæssigt at holde fast i fasttømrede dikotomier, som skiller individ og organisation ad og placerer ansvaret hos den ene eller den anden part. I stedet er der behov for at nytænke disse forhold på både et teoretisk og praktisk plan. Det gælder ikke mindst på arbejdsmiljøområdet, hvor individets rolle i og ansvar for arbejdsmiljøet er til konstant politisk forhandling. Nyere tendenser i arbejdsmiljøforskningen peger i samme retning, og der argumenteres i forlængelse heraf for en

mere grundlæggende redefinition af arbejdsmiljøbegrebet med større fokus på mening og identitet i arbejdet (Sørensen et al. 2012; Allvin & Aronsson 2003). Analyserne i denne bog understøtter disse argumenter ved at pege på, at mening, motivation og identitet i arbejdet er yderst centrale; både for forståelsen af, hvordan ydre faktorer som resultatmålinger påvirker medarbejdernes opfattelse af deres arbejde, og for forståelsen af, hvordan det påvirker deres egne krav til præstation.

For det andet er det problematisk at placere ansvaret hos medarbejderne, fordi den offentlige sektor, som de fleste andre organisationer på det moderne arbejdsmarked, er afhængig af medarbejdere med en personlig og engageret tilgang til arbejdet og med høje krav til deres egne præstationer (Du Gay 2008). Et højt personligt engagement blandt medarbejderne sikrer høj kvalitet i ydelsen. Derudover er medarbejdernes engagement i arbejdet også det bedste værn mod nogle af de performanceparadokser, vi så i kapitel 7, som kan opstå, når man benytter resultatmålinger i arbejdet (for en diskussion af dette, se van Dooren et al. 2010: 170). Det vil derfor være en dårlig strategi at forsøge at løse problemerne med stress og egne krav til præstation, ved blot at få individerne til at sænke deres egne krav til sig selv. Den offentlige sektor er afhængig af, at medarbejderne trækker på deres individuelle engagement og kompetencer i arbejdet. Det bliver derfor i stedet nødvendigt at sikre nogle rammer, som understøtter medarbejdernes arbejdsidentitet, og som samtidig reducerer de mekanismer, der kan afstedkomme, at egne krav til præstation fører til belastninger og stress. Der ligger således også en ledelsesmæssig opgave i at gennemtænke konsekvenserne for individets arbejdsidentitet og egne krav til præstation, når man indfører resultatmålinger i en organisation.

Klarhed og uklarhed i resultatmålinger: Et processuelt perspektiv

Af Peter Dahler-Larsen

Vi så i det foregående kapitel, at medarbejdernes krav til sig selv kunne være en stressfaktor, men at den ikke kan isoleres som en rent indre eller subjektiv ting. Tværtimod så vi egne krav udvikle sig som et resultat af modsatrettede kræfter og forventninger.

Et oplagt spørgsmål er derfor, om der kan skabes mere klarhed i forbindelse med resultatmålinger. Vi kunne forestille os, at afklaring har en stressdæmpende virkning.

Det ansporer os til at uddybe et tema, som vi har strejft i tidligere kapitler, nemlig spørgsmålet om, i hvilket omfang resultatmålinger opleves at medføre klarhed over, hvad man skal nå. Allerede i kapitel 6 så vi, at der er store og signifikante forskelle på gruppernes vurdering af heraf.

Vi ser i denne dimension – klarhed versus uklarhed – ikke blot et centralt arbejdsmiljøfænomen, men også et centralt organisatorisk og institutionelt fænomen. Resultatmålinger betyder ikke det samme for forskellige mennesker i forskellige kontekster. Meningen med resultatmålinger er genstand for kontrovers, debat og forhandling. Teoretisk beskæftiger vi os nu ikke blot med organisationsopskriften resultatmåling, men med dens lokale oversættelse i enkelte organisationer.

Teoretisk set opgiver vi en forestilling om en lineær kausalitet fra resultatmåling til stress for i stedet at åbne for alle de mellemliggende, lokale processer. Ligeledes distancerer vi os fra en ide om, at når en ny diskurs om resultatmåling bryder frem på nationalt plan, så kender vi ændringer i vilkårene for de enkelte ansatte. I stedet antager vi, at der kan finde kampe sted på hvert led i implementeringskæden også i miljøet omkring den enkelte medarbejder.

Vore hidtidige regressionsanalyser er ikke egnede til at blotlægge sådanne processer. Så vi mikser igen vore metoder for bedre at forstå det processuelle.

Vi skal holde os til i dette kapitel at se på de to grupper af lærere, fordi de er indholdsmæssigt sammenlignelige, og fordi vi har gode data om de diskussioner om resultatmålinger, som de hver især har ført.

Lad os kort opsummere nogle få kvantitative data fra kapitel 6:

TABEL 8. Holdninger hos sproglærere og gymnasielærere

Resultatmålinger	Sproglærere	Gymnasie- lærere
Hvor ofte tænker du på resultatmålinger (1-5)?	3,29*	2,84*
Resultatmålinger er belastende	2,72*	2,58*
Resultatmålinger fører til ensidigt fokus (1-5)	3,76*	3,48*
Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå (1-5)	3,33*	2,88*
Resultatmålinger er udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører arbejdet ordentligt (1-5)	2,59*	2,90*
Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegaer	2,68*	2,87*
Jeg er villig til at arbejde lidt mere, end jeg bliver betalt for, hvis det giver høj faglig kvalitet (1-5)	3,55*	3,73*

Hvad angår de første tre forhold, scorer sproglærerne højest. De tænker oftere på resultatmålinger, de oplever dem som mere belastende, og de mener i højere grad end gymnasielærerne, at resultatmålinger fører til et ensidigt fokus i arbejdet. At man oplever det som mere belastende, når det fører til et ensidigt fokus, er for så vidt forståeligt.

De tre nederste forhold i tabellen har den højeste score hos gymnasielærerne. De oplever, at resultatmålinger er udtryk for mistillid, og at de giver splittelse i kollegagruppen. Gymnasielærerne har også et (endnu) højere professionelt engagement end sproglærere, i hvert fald målt på viljen til at arbejde ekstra for at opnå høj kvalitet i arbejdet. Selvom resultatmålingerne ikke hos gymnasielærerne har de samme indholdsmæssige virkninger på selve arbejdet, som vi så hos sproglærerne, så skaber resultatmålingerne alligevel virkninger på det relationelle plan, dels i tillidsforholdet mellem lærerne og omverdenen, dels

hvad angår sammenholdet internt i lærergruppen. Medvirkende i dette spil er måske gymnasielærernes høje professionalisme.

Hvor kommer så dimensionen klarhed – uklarhed ind i billedet? Måske udgør den en nøgle til forståelse af forskellen mellem de to sæt af virkninger hos de to lærergrupper. Hos sproglærerne var der en klar skævvridning af arbejdet. Hos gymnasielærerne er uklarheden ved resultatmålinger måske større, fordi spændingsforholdene mellem resultatmålingerne og lærernes professionalisme er større, og måske er følelsen af professionalisme stærkere og krænkes lettere gennem mistillid. De relationelle forhold hos gymnasielærerne kan være mere spændingsfyldte. Således synes dimensionen klarhed versus uklarhed at være en begrebslig ledetråd, der kunne give mening til de andre data i tabellen.

I tabellen er termen “klarhed” baseret på respondenternes egen oplevelse af, hvorvidt resultatmålingerne giver klarhed. Vi vil i dette kapitel grave i de kvalitative data for at finde ud af, hvordan en sådan klarhed eventuelt kan skabes processuelt, og hvad kilderne til uklarhed på den anden side kan være. Derved kan vi både indholdsudfylde begrebet og give det teoretisk mening.

Klarhed i resultatmålinger blandt sproglærere

På området “undervisning i dansk for indvandrere” domineres indikatorlandskabet af antal beståede modultest. Hele danskundervisningen er opdelt i moduler, der hver afsluttes med en test. Bestemte resultater i bestemte test er afgørende for statsborgerskab og opholdstillade, og antallet af beståede modultest er afgørende for skolens økonomi.

På den skole vi nu ser på, har to personer særskilt ansvar for at udføre test. Det er med til at sikre respekt for testens integritet. Men det er lærerne, som informerer de enkelte elever om resultaterne. På den måde friholdes testerne fra at forholde sig direkte til de eventuelle følelsesmæssige konsekvenser af testresultatet.

Da der er løbende optag på holdene, gøres hver lærer fra administrationens side bekendt med det normalt forventede testtidspunkt for den enkelte elev i det enkelte modul. Efter lærerens og kursistens bedømmelse kan den faktiske test foretages før eller efter det normerede tidspunkt.

Den administrative ledelse siger, at den let kan måle den enkelte lærers bidrag til skolens økonomi i kraft af elevernes beståede modultest. Men det ville være “ubehageligt” og “urimeligt”, siger flere lærere, fordi testene ikke er lige lette på

alle moduler og for alle elever. Eleverne er meget uens med hensyn til kulturel og boglig baggrund. Men selvom der ikke findes direkte systemer, der informerer den enkelte lærer om vedkommendes elevs testresultater, så “bliver det nævnt, og det bliver ikke nævnt”, som en lærer siger. Det ville være “mærkeligt”, hvis man ikke sendte nogen til test, som det hedder.

Lærerne har meget blandede synspunkter om testene. I “gamle dage” kunne kursisterne studere dansk “for evigt”. Det var ifølge en lærer “cowboyland”, hvor der var løst definerede mål og ingen opgørelse af, hvad kursisterne lærte undervejs. Der var alene en registrering af tilstedeværelse, som en administrativ leder oplyser skete meget forskelligt fra sted til sted.

Testen giver derimod en håndfast melding om, hvad undervisningen handler om. Kursisterne får “en klar fornemmelse” af, hvad de skal nå. Selvom testen har svagheder, så er den “ikke fuldstændig åndssvag”, som en lærer siger.

Men der er bestemt også kritiske røster. Flere mener, at testen er for mekanisk, at den tester “papegøjesprog”, men ikke i tilstrækkelig grad omfatter ordforråd og udtale. Den er for “skoleorienteret” og tager ikke tilstrækkeligt højde for, hvad det vil sige at agere i dansk kultur og i praktiske sammenhænge på for eksempel en dansk arbejdsplads, lyder kritikken. Der er simpelthen ikke tid til at undervise i handlingspræget og praktisk dansk. En analyse af de konstitutive virkninger på undervisningen er publiceret andetsteds (Dahler-Larsen 2012).

Nogle mener, det er “vanvittigt uretfærdigt”, at testen er koblet til formelle rettigheder som opnåelse af statsborgerskab. Men testen er ikke desto mindre blevet en del af hverdagspraksis. Den har medvirket til en vis professionalisering, siger nogle af lærerne. Målsætninger, emner og materialer er blevet mere strukturerede og “vi er blevet dygtigere”, siger en lærer.

Medvirkende hertil er det forhold, at der ikke findes en gammel profession som sproglærer. Opgaven er blevet løst af folkeskolelærere og cand.mag.er, som først med tiden har fået et vist enhedspræg, for eksempel gennem etablering af en etårig efteruddannelse som netop sproglærer. En fælles definition af målsætninger og testkriterier har været med til at etablere et sådant enhedspræg.

I ordet “professionalisering” lægger flere lærere også evnen til at skabe resultater i undervisningen uden at blive overmåde følelsesmæssigt involveret i kursisterne, deres problemer og deres skæbne. “Hvis du er en god lærer, hvis du er egnet, så kan du få det til at virke”, som en siger.

Selvom der kan være svagheder ved testen, så tolkes det generelt sådan, at “hvis det går godt i testen, så er læreren god, og hvis det sker for mange gange, at kursisterne dumper, så har det nok et eller andet at gøre med læreren”. “Jeg

tror, jeg er en god lærer. Jeg gør det, så godt jeg kan, så jeg er ikke søvnløs om natten”. Den samme siger: “Man udvikler en vis professionalisme med tiden. Når man er professionel, siger man ikke fra starten, at ledelsen er dumme. Man skal ligesom have flere øjne og ører samtidig”.

Med andre ord ser flere lærere virkeligheden med test som en virkelighed, den gode lærer må håndtere.

Hvad hjælper med til at skabe den virkelighed? Testen er blevet til en kendsgerning. “Det er bare sådan, det er”, siger en tester. Testen kobler tid og penge og knytter sig derved til to store institutionelt anerkendte målestokke i vores samfund.

Flere specifikke mekanismer hjælper formodentligt med at skabe et institutionelt “lock-in” (Osterloh og Frey 2010), altså en situation, hvor forestillinger, belønninger og sanktioner hjælper med til at holde en bestemt virkelighed på plads.

I begyndelsen var der ellers en heftig debat om modultest, men den døde ud, oplyser en lærer. Ifølge samme begyndte man at erkende, at testen ikke var helt skør. Desuagtet er den en integreret del af skolens økonomiske virkelighed. Når testen alligevel ikke forsvandt, blev det med tiden mindre meningsfuldt at kritisere den. Kritikerne løb tør for benzin. Testsystemet blev etableret som institutionel fakticitet og i den henseende accepteret som gældende virkelighed.

På et tidspunkt var der økonomisk krise på skolen, og de, der forlod skolen, var nogle “rodehoveder”, det var “de mest syge”, “dem, der aldrig havde orden i papirerne” eller simpelthen “ballademagere”. Efter den tid, sagde en anden, var man lidt mere “forsigtig med, hvad man sagde”.

Interviewmaterialet rummer flere eksempler på personer, der forlader en opgave. En lærer vil ikke være tester på en anden skole. “Det er simpelthen for hårdt at erklære nogen mennesker for andenrangsmennesker, når de dumper”, siger vedkommende. En tester er godt træt af alt det administrative arbejde og glæder sig til snart at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

De lærere, der bliver på posten, ser det som en del af deres professionalisme, at de kan håndtere de udfordringer, som testpresset giver. Samtidig udvikler de fortællinger om, hvilke personlighedstræk der har gjort, at netop de er gode til det.

Skolen gør sig umage med at sikre en integritet i måden, test afholdes på. Selvom der var mange kritiske udsagn om testen, var der ikke nogen om skolens måde at afholde tests på. Endvidere undlader skolen formodentlig ret bevidst at holde den enkelte lærer op på antallet af vedkommendes beståede test, hvilket

medvirker til at fjerne en potentiel uretfærdighedstrussel fra diskussionen om test. Men lærerne er meget bevidste om modultestenes betydning for skolen, også selvom man har stoppet en tidligere praksis med at lade månedlige testtal for hele skolen cirkulere.

En række institutionelle forhold medvirker til at give klarhed over resultatmålingerne. Modultestenes antal er en entydig kilde til skolens økonomi. Administrationen minder om, hvornår det er normalt at sende den enkelte kursist til test. Flere lærere rapporterer om, hvordan man som professionel lærer må kunne håndtere test som en del af den praktiske og pædagogiske virkelighed. Skolen gør sig endvidere umage med at opretholde en integritet i testprocessen. De mest kritiske røster – som har været højljyde tidligere – har forladt skolen. Selvom mange klart ser pædagogiske bivirkninger ved modultestene, ser man også nogle fordele. For eksempel er det klarere for kursisterne, hvad undervisningens mål er. Indplacering af kursister sker på et nogenlunde objektivt grundlag. Mest afgørende er måske, at selvom der normativt er både plusser og minusser ved modultest-systemet, så er dets institutionelle rolle meget klar. Efter en vis tid er således indtrådt en vis accept af testen, om ikke normativt så i hvert fald faktisk.

Uklarhed i resultatmålinger blandt gymnasielærere

Hos gymnasielærerne finder vi ikke i de kvalitative data en tilsvarende klarhed. En første vigtig kilde til uklarhed er derimod antallet af resultatindikatorer og forholdet mellem dem. Når både karakterer, gennemførelsesprocenter og elevtilfredshedstal indgår, oplever lærerne hurtigt et spændingsforhold mellem disse. Hvor skrap skal man for eksempel være, hvad angår sanktioner for ikke at aflevere opgaver til tiden? Skal man presse de grupper af elever, der måske ikke burde være på gymnasiet, så de alligevel kan gennemføre? Og hvilke konsekvenser vil et sådant pres have på tilfredshedsmålingssiden? “Hvis vi prøver at få frafaldet ned, er det måske på bekostning af en højere score på elevtilfredsheden”.

Ydermere er der betragtelig tvivl om flere af indikatorernes validitet og mening. Er tilfredshedsmålinger egentlig relevante på en institution, der tilbyder almindelse og studieforbereelse?

Sågar karaktererne som udtryk for fagligt niveau kan der skabes fortolkningsmæssig ustabilitet om, fordi gymnasiet selvfølgelig ikke er alene om at skabe karaktererne. Det er nemlig en kendt sag, at forældres socioøkonomiske og etniske baggrund udgør en væsentlig forklaring på elevernes resultater på

enhver uddannelsesinstitution. Hvornår og hvordan man i givet fald skal kontrollere herfor, udgør en tavs medspiller i diskussioner om skolens karakterniveau. Det i kapitel 1 beskrevne uafklarede forhold i sprogbrugen i forholdet mellem outcome og effekt viser sig her igen i praksis. Det giver tvetydighed i tolkningerne. Hvornår elevsammensætningen skal tælles med, og hvornår den ikke skal, er ikke entydigt. På den anden side, hvis den tælles med, "så er det ikke vores skyld", som en lærer siger, men så kan elevsammensætningen også bruges som en "undskyldning" for dårlige resultater.

Hvis et gymnasium beslutter sig for at konkurrere på et helt åbent marked, kan det sætte andre faglige mål, end hvis det først og fremmest ønsker at være en institution for områdets unge, uanset deres sociale baggrund. Det bliver derfor svært at vurdere validiteten af karakterniveauet som udtryk for gymnasiets kvalitet uden at diskutere definitionen af gymnasiets mission.

Karakterer synes også vanskelige at tolke uden at have taget forskellige fag i betragtning: "Der er fem gange større sandsynlighed for at dumpe i skriftlig fysik A end i skriftlig samfundsfag A", som en lærer siger.

Med til fortolkningsmæssig tvetydighed er også det forhold, at mange resultatmålinger opgøres på skole- og klasseniveau. Det gør det vanskeligt at henføre dem til den enkelte lærer. Det er derfor uklart, i hvilket omfang en lærer skal føle sig ramt af en dårlig elevtilfredshedsmåling på klasseniveau. Om data handler om undervisningen eller undervisninger er også sommetider uklart. "Hvis jeg får at vide, at min klasse ikke er tilfreds med lærerne, det kan jeg ikke rigtig bruge til noget. Så bliver jeg nødt til ikke alene at få det på individniveau, men også hvad I så er utilfredse med. Ellers kan jeg jo ikke rette noget som helst".

Endelig er der i vore kvalitative data uklarhed angående, hvem der bruger resultatmålingerne til hvad. Der er forlydender om, at enkelte lærere giver kage eller chips op mod evalueringdage. Der er spredte formodninger om, hvad et eventuelt kvalitetsudvalg vil bruge hvilke data til. Ledelsens rolle er heller ikke indlysende, selvom flere lærere fortæller, at det på temadage er taget op, hvordan man giver karakterer, "og det er nok ikke tilfældigt". Men meget ligger i nogle udvalg og nogle grupper, og meget ser ud til at være et resultat af diskussioner snarere end tydelige beslutninger. "Vi mangler en klar melding", siger en. "Det kunne være godt med en strategi".

Uklarheden om, hvad tallene betyder, medvirker til en uklarhed om, hvorvidt tallene i det hele taget kan bruges. Men, som en siger: "når så mange har været med [i en tilfredshedsundersøgelse], så skal der sørme også komme noget ud af det".

Med til spredninger i gymnasielærernes tolkninger af resultatmålinger medvirker også deres forskellige faglige baggrunde. Ikke blot er der visse spændingsforhold med hensyn til, om en studieretning er "svær" eller "populær"; de forskellige faglige paradigmer mellem natur-, samfunds-, og humanvidenskaber skaber også ganske forskellige forudsætninger for at acceptere, at resultater af undervisning kan beskrives ved tal. Inden for områderne natur og teknik, for ikke at nævne erhvervsøkonomi, er der formodentlig større modtagelighed for grundideen.

For at få optimalt blik for det uklare i resultatmålinger og for diskussionens rolle i tolkning af resultatmålinger, specielt elevtilfredshedsmålinger, vil vi nu besøge et gymnasium, hvor man skal diskutere en elevtilfredshedsmåling på en temadag.

Som baggrund herfor fortæller vicerektoren:

"I gymnasiet har vi en bekendtgørelse om kvalitetssikring og resultatvurdering. Desuden har eleverne her på stedet via elevrådet efterspurgt flere og bedre egentlige evalueringer af selve undervisningen gennem flere år. Ledelsen, bestyrelsen og til dels nogle lærere har ønsket flere/mere kvalificerede evalueringer og bedre opfølgninger. Vi har derfor de senere år arbejdet med at få skabt en evalueringskultur med mening – for alle. Bl.a. har vi haft nedsat en lærerstyret styregruppe bestående af tre lærere og en ledelsesrepræsentant. Her har vi arbejdet med at lave forskellige skabeloner til undervisningsevaluering og diverse fokusgruppeundersøgelser. Vi har så i år ændret strukturen og tilgangen for at få endnu flere lærere til at deltage i at udvikle kulturen. Lærerne har på den baggrund skullet melde sig (en fra hver faggruppe) til at deltage i et pilotprojekt vedr. undervisningsevaluering. 26 lærere i dette projekt har deltaget i et indledende møde, hvor de er blevet introduceret til tre eksempler på evalueringsmodeller (målopfyldelses-, virknings- og brugerorienterede evalueringer). De har så selv valgt et forløb eller et indsatsområde, de gerne ville evaluere, gennemført forløbet og evalueret det efter eget valg af metode. De har endvidere deltaget i et individuelt dialogmøde med rektor eller undertegnede om projektet og vil deltage i en afslutnings-samtale, efter forløbet er færdigt, og de har afleveret en kort evalueringsrapport (synopsis), hvor de redegør for formål, evalueringsspørgsmål, empiri og opfølgningsplan. Som afslutning på pilotprojektet skal lærerne fremlægge deres undersøgelse for deres faggrupper og diskutere indholdet.

Sideløbende med dette projekt har vi for første gang deltaget i en stor ElevTrivsels-Undersøgelse (ETU), der bliver lavet på mange gymnasier (55 i denne omgang) fordelt på hele landet. Denne undersøgelse indeholder således et "benchmark"-perspektiv.

ETU'en er udført af et konsulentfirma. Baggrunden for ETU på et overordnet plan er, at lederforeningerne, herunder rektorforeningen, anbefaler gymnasierne at benytte dette firma. Lederforeningerne har ønsket at tilbyde institutionerne et rapporteringsværktøj, der sikrer det bedst mulige udgangspunkt for den efterfølgende dialog på institutionerne, og rapporter, hvor data er blevet behandlet og bearbejdet af spidskompetencer inden for analyse og afrapportering. Konsulentfirmaet blev valgt til dette via udbud hos lederforeningerne i 2009, og firmaet sikrer, at Lederforeningerne løbende kan komme med forslag til forbedringer i afrapporteringen" (Informationsmail om ETU). ETU indeholder derfor også den lovpligtige undervisningsmiljøvurdering.

Vores tilgang til ETU her på gymnasiet har primært været at benytte den til at få gang i centrale pædagogiske diskussioner og som en slags pilotundersøgelse, der skal være et afsæt til nogle kvalitative undersøgelser. Som dokumentationsmateriale leverer konsulentfirmaet til det enkelte gymnasium både en rapport over, hvordan hele gymnasiet ligger i forhold til andre gymnasier såvel som beskrivelser af de enkelte klasser.

Vi har lavet en kort fremlæggelse af de vigtigste/interessante "resultater" og rapportens konklusioner i forhold til fokusområder for alle lærerne. Alt i rapporteringen er udarbejdet af konsulentfirmaet, men ledelsen har på baggrund af datasættet valgt nogle områder ud, vi gerne vil arbejde videre med. De udvalgte områder vil vi gerne gøre til genstand for yderligere undersøgelser ved brug af BIKVA-modellen. Dvs. vi har indtil videre brugt ETU'en som en pilotundersøgelse og betragter ikke resultaterne som "absolutte".

Hver klasse har en studieleder, og han/hun har fremlagt undersøgelsens resultater for den pågældende klasse med henblik på at diskutere svar og problematikker med klassen. På denne baggrund har hver klasse udarbejdet en handlingsplan for klassen og en handlingsplan til ledelsen.

Ledelsen har planlagt/er i gang med en række opfølgende møder, dels med arbejdsmiljørepræsentanten om undervisningsmiljøvurderingen, dels med elevrådet om hele ETU, med samarbejdsudvalget om de personalemæssige forhold i forbindelse med ETU, med studievejlederne om studievejledningsspørgsmålene, med IT-lederen om det udvidede IT-modul, med Pædagogisk Udvalg og Pædagogisk Råds formandskabet om opfølgningen bl.a. den pædagogiske dag. Det er ledelsens ønske, at der til den pædagogiske dag vælges lærerrepræsentanter, der har lyst til at deltage i en BIKVA-undersøgelse, og måske også til at være med til at udarbejde spørgeguides til de kvalitative interviews. Efter BIKVA vil vi i samarbejde med pædagogisk udvalg og pædagogisk råd udarbejde en handlingsplan.

Endelig har vi besluttet at arbejde videre næste år netop med handlingsplaner og indsatsområder (egentlig opfølgning) og så først lave en ny ETU næste år igen – her bliver målopfyldelsesevaluering relevant – Hvad forventer vi kan ændres på baggrund af hvilke indsatsområder? Og ikke mindre væsentligt – giver det mening? Dette er nogle af de spørgsmål, vi stiller os selv.

Indtil videre har ETU faktisk bidraget til det, vi i ledelsen havde håbet – centrale pædagogiske diskussioner om studiekompetence, elevtyper og evalueringer! Det har sat mange refleksioner i gang både hos lærere og ledelse.”

Forud for temadagen er vicerektor forberedt på, at der vil være kritik mod benchmarkingmetoden, som er brugt i ETU. Det er store forbehold i lærerkredse mod at sammenligne gymnasier, fordi elevgrundlaget er forskelligt. Men, oplyser vicerektor, hvis det kommer til arbejdsmiljøundersøgelser, så har lærerne lige pludselig ingen indvendinger mod at sammenligne gymnasier, også selvom lærerne er forskellige fra gymnasium til gymnasium.

På temadagen lægger en lærer og vicerektor resultaterne frem for de ca. 60 lærere. Gymnasiet ligger under gennemsnittet på flere punkter. Det bliver diskuteret, om forskellige elever fra forskellige gymnasier er lige dygtige, motiverede og interesserede, og om man på den baggrund kan sammenligne elevtilfredshed lige over mellem forskellige gymnasier.

Konsulentvirksomheden har delt svarene på de enkelte spørgsmål fra ETU op i fire felter, alt efter om scoren er relativt høj eller lav, og alt efter om den enkelte variabel er korreleret med et samlet mål for elevtrivsel. Tanken hermed er at rette fokus på de forhold, der er vigtigst, fordi de påvirker elevtrivslen mest. Der bruges lang tid på flere gange at redegøre for den fremgangsmåde. Indvendingen er, at man ikke kan vide, hvilke dimensioner der er vigtige for elevernes trivsel, når de ikke er blevet spurgt direkte om dette.

Der sættes også spørgsmålstejn ved den anvendte skala og til, hvad man kan slutte om skolens placering på en rangliste over alle skoler.

En lærer sættes spørgsmålstejn ved undersøgelsens kriterier. Hvad er egentlig vores værdier her på gymnasiet? Skulle vi ikke have drøftet vores værdigrundlag først, inden der kommer en sådan undersøgelse? Vicerektor svarer hertil: “Jamen det er så det, vi har temadag om nu!”

Drøftelsen strejfer også et dilemma i forbindelse med elevtrivsel. Hvis man stiller højere krav til faglighed og tilstedeværelse, kan det gå ud over elevtrivslen. Hvis man ønsker høj elevtrivsel, kan det opnås ved en slappere praksis i forhold til fravær, manglende aflevering af opgaver osv.

En lærer, der underviser i humaniora siger, at det indtil videre kun er lærere fra samfundsfag og naturfag, der har talt.

En anden foreslår, at man laver flere undersøgelser, som skal være opdelt på enkelte lærere og fag. For nu har man kun det samlede gennemsnit at forholde sig til, men man kan ikke se, hvad der er problemerne i den enkelte klasse og hos den enkelte lærer.

Det fører til en snak om pædagogiske virkemidler, som er udpeget som de store temaer for det kommende arbejde.

Hvordan er begivenhederne på temadagen udtryk for gymnasiets håndtering af elevtilfredshedsundersøgelser? Fire diskussioner ser ud til at være på spil samtidig: en sandhedsdiskussion, en værdidiskussion, en retfærdighedsdiskussion og en brugbarhedsdiskussion. Sandhedsdiskussionen handler om, hvorvidt ETU giver et korrekt og troværdigt billede, og om metoderne hertil er gangbare. Værdidiskussionen handler om, hvorvidt gymnasiets værdier er blevet respekteret i ETU-målingen. Retfærdighedsdiskussionen går både på, om sammenligningen mellem gymnasier er rimelig, og om undersøgelsen er tilrettelagt på den rigtige måde i forhold til inddragelse af medarbejderne. Sidst, men ikke mindst går brugbarhedsdiskussionen på, hvad resultaterne skal bruges til.

De fire diskussioner er forbundne. For eksempel hænger sandhedsdiskussionen og værdidiskussionen sammen, fordi undersøgelsen ikke giver et "sandt" billede, hvis den måler på de "forkerte" værdier. Og brugbarhedsdiskussionen afhænger meget af de tre andre diskussioner. Spørgsmålene fra flere af de tilstedeværende lærere kan ses som forsøg på at rejse sandheds-, værdi- og retfærdighedsdiskussioner, for derved at blokere for en brugbarhedsdiskussion under antagelsen: Hvis undersøgelsen ikke er god (sand, retfærdig osv.), kan den ikke bruges. Ledelsen, derimod, ser ud til at forsøge at få de tre første diskussioner pakket godt ned, således at man får gang i at få undersøgelsen brugt, formentlig dels til at skabe opmærksomhed på elevtrivsel som et reelt problem, og dels til at skabe udvikling i de pædagogiske virkemidler blandt lærerne.

Vi besøger gymnasiet på et tidspunkt, hvor denne diskussion er eksplicit og intens. Men samtidig har skolen gang i så mange former for evaluering, at der nok ikke er tid til at foretage grundige diskussioner af dem alle. En del vil formentlig finde sted uden at være blevet diskuteret i dybden. Rigtig meget henstår uafklaret.

Uklarheden er produktiv. I hvert fald kommer der i løbet af debatten forslag frem om, hvordan fremtiden kan eller bør formes. Der blev for eksempel formuleret et ønske om, at man fremover også leverer elevtilfredshedsdata på

individuel lærerniveau, således at den enkelte lærer kan handle mere direkte som følge af data. Mange kunne ellers betragte tilfredsmåling med enkelte lærere som et ret vidtgående forslag (som man i hvert fald fra et fagforeningsperspektiv er skeptisk over for). Men interessant nok fremsættes forslaget som et ønske om i brugbarhedens navn at slippe af med den uklarhed, der præger den nuværende form for resultatmåling.

Vore kvalitative data i øvrigt rummer rige eksempler på, hvordan lærerne ønsker sig eller forestiller sig noget ske i fremtiden med resultatmålinger og deres konsekvenser. Nogle ønsker, at ledelsen får klarere redskaber, således at man mere direkte griber ind over for lærere med dårlige resultater (hvor dette begreb så tages for givet). Der ønskes også “en klar melding” og en tydelig “strategi” for brugen af resultatmålinger.

Nogen forestiller sig også konsekvenserne af en “dårlig score”, for eksempel for en enkelt lærer. Beskrivelserne heraf er farverige og følelsesladede. Det tyder på, at resultatmålinger ikke i kraft af deres indtrufne eksakthed, men i kraft af deres potentielle variabilitet evner at mobilisere en stærk imaginær kraft. Ikke stedfundne data indgår således i det samlede landskab af forestillinger om fremtiden.

Det samme gør sig gældende for gode tal. Selvom interviewpersoner er skeptiske over for validiteten i for eksempel karakterer eller tilfredshedsmålinger, så ser man muligheden for at bruge et godt tal i markedsføring af gymnasiets kvaliteter. “Det skal bruges i salgsøjemed”. “Vi holder op med at være pæne om 4 år cirka” (for der kan man forudsige en mangel på elever). Selvom man føler sig forpligtet på ordentlig og nuanceret information og er irriteret over at blive hængt op på tal, hvor der for eksempel ikke er taget højde for ændringer i elevsammensætningen, så er fristelsen på den anden side stor til selv at bruge tal, der er lige så lidt valide, hvis de til gengæld udstråler noget mere positivt, som er brugbart. På den måde kan man sige, at resultatmålinger – også hvad angår den potentielle variabilitet i fremtidens tal – sender gymnasielærerne ud i et tvetydigt moralsk terræn. Hvis man ikke kan modvirke den ukomfortable brug af et ikke-validt dårligt tal, må man så gerne fremme den komfortable brug af et godt tal, der er lige så lidt validt?

Det imaginære arbejder på højtryk, måske netop på grund af den megen uklarhed over resultatmålingerne.

Afrunding

På sprogskolen er sandhedsdiskussionen og retfærdighedsdiskussionen blevet reduceret, efter de mest kritiske lærere har forladt skolen, og testsystemet som fakticitet er etableret. De lærere, der er kritiske over for testens validitet og sociale retfærdighed, giver udtryk herfor, men har institutionelt ikke mange andre steder at gå hen end at forlade skolen eller ophøre med de opgaver, man finder mest ubehagelige. Diskussionerne er ikke længere åbenlyse, eksplicite og manifesterede på skoleplan.

Medvirkende til at fastholde testen som en helt central del af sprogskolens resultatindikatormiljø er formodentlig det faktum, at den indgår som en afgørende faktor i skolens økonomi, og at den er eneste resultatmålingssystem af betydning. Måske som konsekvens af den relativt veletablerede institutionelle klarhed har resultatmålingssystemet hos sproglererne succes med at påvirke undervisningen i retning af et entydigt fokus på testresultater. Og måske derfor oplever sproglererne det belastende.

Modsat er det på gymnasierne, hvor både ETU, karakterer, frafaldsundersøgelser og variationer af lokalt evalueringsarbejde indgår i resultatmålingslandskabet. Kriterierne er præget af fortolkningsmæssig tvetydighed og opleves i et vist omfang som indbyrdes modstridende. Der er stor uklarhed over, hvem der eventuelt bruger resultatmålingerne til hvad.

Af alle disse grunde er et omfattende afprøvnings- og diskussionsarbejde i gang på gymnasierne. Et væld af forsøg og udviklingsgrupper og refleksionsfora og temadage må til for at bearbejde den store tvetydighed i gymnasiets omstilling i almindelighed og i resultatmålingernes konfrontation med gymnasiets praktiske virkelighed i særdeleshed. Den meget involverende arbejdsstil er formodentlig et tegn på, at ledelsen alene ikke magter at formulere et sæt resultatmålinger med en entydig tolkning. På den anden side kan de mange forsøg og gruppearbejder og løbende drøftelser også være med til at fremmane eller vedligeholde en uklarhed.

En forskel mellem de to skoleformer er også, at testen på sprogskolerne indgik i en udvikling, hvor en fornemmelse af fælles professionalisme blev skabt, også gennem fælles efteruddannelse og konceptualisering af det samlede dansk-udbud, mens resultatmålinger på gymnasieområdet i stedet udfordrer allerede etablerede og ældgamle fagligheder. Disse fagligheder har en akademisk professionalisme tilfælles, men udgør i øvrigt meget forskellige perspektiver på verden, på dannelse og på pædagogik. (Vi husker, at pædagogikken i gymnasiet ikke er et grundfag, men et vedhæng til den egentlige faglighed).

Mange forhold både i resultatmålingerne selv og i forholdet mellem resultatmålingerne og den professionelle kontekst, de indgår i, medvirker til at skabe og vedligeholde uklarhed over dem på gymnasielærernes område.

Lad os afslutningsvis diskutere, om uklarheden kan forsvinde, og om det ville være bedre, hvis den gjorde.

En vinkel på denne sag er at se indførelsen af resultatmålinger som en proces med nogle faser. I dette perspektiv ser man graden af klarhed over resultatmålinger som en funktion af tiden, siden de blev indført (se også Pollitt 2013). Ganske rigtigt er det da også, at der var strid og diskussion om resultatmålinger i de første år, efter de blev indført hos sproglærerne. Efterhånden satte en fakticitet sig igennem, der gør testene accepterede som en del af virkeligheden, også selvom man er normativt uenig i dem. En tilsvarende fasetankegang ville forudsige, at resultatmålingerne “faldt til ro” og blev opfattet som mere klare i deres brug og konsekvenser efter nogen tid i gymnasiet. Men nu er gymnasireformen snart ti år gammel, og hvor mange år skal indføringsfasen vare? Tankemodellen om ændring og derefter ro forudsætter, at ændringen netop holder op. Men hvor realistisk er en sådan tankemodell i forhold til vore dages arbejdspladser i det offentlige? Giver man sig tid til at lade konsekvenserne af en ændring bundfælde sig? Den konkrete fænomenologiske oplevelse hos mange er i stedet, at ændringer er vedvarende. Man er hele tiden ved at håndtere noget nyt. Resultatmålingssystemer kan også udvikle sig løbende både som resultat af indre læring og nye ydre krav. Så forestillingen om en rolig tid efter ændringerne er måske en paradisforestilling, der løbende skubbes ud i fremtiden. Imidlertid er der et *vist* belæg for en ændringsfasetankegang i vore data, når vi sammenligner sproglærere og gymnasielærere. Sidstnævnte svarer i signifikant højere grad end førstnævnte, at “der kommer nye resultatmålinger hele tiden” (tabel 3 i kapitel 6). Mens sproglærernes modultestssystem har været ret stabilt i sin grundstruktur i en årrække, oplever gymnasielærere både en langvarig implementering af gymnasireformens krav, men også en del lokalt udviklingsarbejde, selvevaluering m.m. (jf. for eksempel vicerektorens beretning ovenstående).

Hvad er udsigterne så til, at uklarheden vil forsvinde? En del forslag blev jo fremsat med henblik på at reducere uklarheden i brugen af resultatindikatorer (målinger på individniveau, klarere ledelsesredskaber, en klarere strategi). Givet den analyse, vi ovenstående har lavet af kilderne til uklarhed, er det næppe sandsynligt, at hver af disse tiltag for alvorlig vil give klarhed. En tilfredshedsmåling på individniveau af lærere vil stadig skulle fortolkes i lyset af forskellige fagsværhedsgrader, af elevsammensætning, af lærernes køn, alder og erfaring, og af

en lang række forhold angående fairness i processen. Klarere ledelsesredskaber kan være nemme at ønske, men når man møder dem konkret, var det måske ikke lige denne form for ledelse, man ønskede. Det samme med en klar strategi, som er let at håbe på, men kan være ubehagelig at møde, hvis det ikke lige var denne konkrete strategi, man ønskede sig. Vi har i hvert fald set, at en række forskellige fortolkningsplatforme angående elevsammensætning, angående gymnasiets mission og angående forskellige fagligheder synes så tæt indviklede i "konteksten" i gymnasieverdenen, at de næppe forsvinder med et snuptag. Brugbarhedshensynene kan de facto ikke få lagt sandhedsdiskussionen, værdidiskussionen og retfærdighedsdiskussionen ind under sig.

Og ville det endelig i sidste ende være ønskeligt, hvis uklarheden blev elimineret? Det kunne måske nok være med til at reducere mange frustrationer angående oplevede urimeligheder i brug af data og angående lange diskussioner. Fra et arbejdsmiljøsynspunkt kan det også være en fordel med større klarhed. Men der kan også være risici ved større klarhed i resultatmålingerne. Hos sproglærerne ser vi jo netop større klarhed, men også at resultatmålingerne skaber større skævvridning af det pædagogiske arbejde i retning af "teaching-to-the-test", og resultatmålinger bliver, måske i kraft af netop deres klarhed, til en større belastningsfaktor. Sproglærerne oplever resultatmålinger som mere belastende, end gymnasielærerne gør.

Vi ser også hos sproglærerne en mindre villighed til at arbejde ekstra uden betaling, som var vores indikatorer for den store professionelle commitment. Hos sproglærerne ser man relativt større accept af, at når nu, det er den virkelighed, der ønskes, så leverer man den.

Er det den vej, man ønsker at gå med gymnasielærerne? Ud over at det er svært at forestille sig, at en stor klarhed blandt de mange fagligheder og med de mange dannelsesmæssige og pædagogiske hensyn, der karakteriserer gymnasieverdenen, kan blive etableret uden fortolkningsmæssige "overgreb", så er det dybere dilemma, som vi her skitserer, *at uklarheden muligvis også kan være et bolværk imod, at man kommer til at tænke alt for meget og for entydigt på resultatmålinger, og dermed også imod, at resultatmålinger får alt for stærke indvirkninger på praksis.*

Dimensionen klarhed versus uklarhed er vigtig, den fanger væsentlige forskelle ikke blot mellem vore to grupper, men også mellem vore konceptualiseringer af forskellige kontekster for resultatmålinger i praksis. Vi har nu antydnet, at samme dimensioner også betegner et større normativt dilemma, som resultatmålinger kan være spundet ind i.

Sammenfatning og perspektivering

Af Peter Dahler-Larsen

Vi har brugt mixed methods til at undersøge, om resultatmålinger har en rolle i forhold til at give medarbejderne i den offentlige sektor stress. Vi har undersøgt tre udvalgte grupper, nemlig sproglærere (for indvandrere), gymnasielærere og jobkonsulenter. Vor baggrundsviden om disse grupper peger på, at sproglærere først og fremmest tænker på modultest som resultatmålinger. Hos gymnasielærere gør karakterer, gennemførelsesprocenter og elevtilfredshedsundersøgelse sig tydeligst gældende som resultatmålinger. På jobcentre forholder man sig til en lang række ministermål og rettidighedsmål, som dokumenteres løbende. I alle tre tilfælde indgår de nævnte resultatmålinger helt eller delvist, direkte eller indirekte, i finansieringen af arbejdsinstitutionens økonomi.

Ethvert empirisk resultat baserer sig på en metode. Hvis et emne er kompliceret, kan det være nødvendigt at variere på metoden for at få indsigt i emnets forskellige aspekter. Hvis man fastholder en bestemt metode, er der fænomener, man kan se, såvel som nogen man ikke kan se. En faktor, som kan være med til at forklare forskelle i stressniveau mellem grupper forklarer ikke nødvendigvis forskelle i stress inden for en gruppe. Om en faktor "er" en stressfaktor, afhænger således i høj grad af, hvad den sættes til at forklare på hvilket niveau i en given analyse.

Resultatmålinger har ikke en evident og objektiv definition, som samtidig kan genkendes af medarbejderne, når de medvirker i en undersøgelse. I praksis viser en meget bred vifte af fænomener sig at komme med ind under denne hat. Mange af de krav, som medarbejderne oplever, betegnes som resultatmålinger, også selvom de fra andre perspektiver mere ligner krav til processer, krav til papirgange, krav til formaliteter eller krav til dokumentation i bredere forstand. Et rent teoretisk bestemt fokus på såkaldte outcomemål ville i en undersøgelse som vores være misvisende. Der er intet teoretisk eller praktisk monopol på at definere resultatmålinger eller deres virkninger. Resultatmålinger er i den konkrete undersøgelse et specifikt resultat af, hvad der presser sig på i medar-

bejdernes bevidsthed såvel som et resultat af, hvordan vi har spurgt. I vores datamateriale blander medarbejderne tvangfrit de fænomener, som fra et teoretisk perspektiv kan kaldes "procesindikatorer", sammen med de forhold, som kan kaldes "output" eller "outcome". Et godt eksempel er rettidighedsmålene hos jobkonsulenterne.

Påfaldende var det med det samme i vore kvalitative data, at man i ingen af grupperne havde noget udpræget optimistisk syn på resultatmålingers evne til at levere frihed til medarbejderne. Kan vi afkræfte én hypotese ganske klart, så er det forestillingen om, at resultatmålinger per se giver metodefrihed og handlerum til medarbejderne i den offentlige sektor. Ideen skulle jo være at måle eksakt på resultater, men til gengæld fritstille medarbejderne, hvad angår proces og metode. Det skel kan ikke tydeligt opretholdes, hvis vi konsulterer vore data.

I alle tilfælde blev resultatmålinger forbundet med en eller anden form for ledelsesmæssig kontrol. Hvad der varierede, var de indgribende virkningers form og dybde.

Hvor belastende er så resultatmålinger set fra medarbejdernes synspunkt? Resultatmålinger indtager en tredje- eller fjerdeplads blandt seks mulige belastende faktorer inden for hver af de tre undersøgte grupper. For alle grupper vedkommende opleves arbejdstempoet og medarbejdernes krav til sig selv mere belastende end resultatmålinger som sådan. For sprog lærere og jobkonsulenter indtager resultatmålinger tredjepladsen. For gymnasielærere er det fjerdepladsen, idet de tillige oplever mangel på anerkendelse som en mere belastende faktor. Disse svar giver en fornemmelse af resultatmålingers betydning (vigtige, men ikke allervigtigst), men er baseret på den lidt pudsige antagelse, at hver belastningsfaktor kan ses for sig. I virkelighedens verden er de forbundne, og resultatmålinger indføres ofte i samspil med en hel pakke af organisatoriske ændringer. Det gør det svært at isolere oplevelsen af resultatmålinger for sig.

Hvor meget fylder resultatmålinger i den daglige bevidsthed hos medarbejderne? Det spørgsmål må deles op i to aspekter. For jobkonsulenterne fylder resultatmålinger meget både i tanker og i tid i kraft af selve dokumentationsarbejdet, som opleves at tage tid fra arbejdet med borgerne. Byrden forværres desuden af problemer med de IT-systemer, som bruges til løbende registrering. Hos de to grupper af lærere bruger man langt mindre tid pr. uge på selve dokumentationen til brug for resultatmåling. Men det betyder ikke, at man ikke ofte tænker på resultatmåling. Sprog lærere tænker næsten lige så meget på resultatmålinger som jobkonsulenterne, selvom de kun bruger en fjerdedel så lang tid på registreringsarbejdet. Det skyldes formodentlig, at man har et modultestsystem,

som den enkelte lærer sjældent direkte er involveret i. Men i tankerne fylder resultatmåling meget og har betragtelig indvirkning på arbejdet. *Det vil være en god ide i fremtidens debatter om resultatmåling at skelne tydeligere mellem de situationer, hvor resultatmåling er et problem, fordi den tager tid, og de situationer, hvor den er belastende, fordi den påvirker indholdet i arbejdet, medarbejderens tanker osv. De to problemer rammer nemlig ikke alle grupper lige hårdt.*

Vi har dernæst sammenlignet de tre gruppers stressniveauer og holdt dem sammen med en række forhold i arbejdsmiljøet, naturligvis herunder også positive og negative aspekter ved resultatmålinger, som de opleves af medarbejderne.

Hos jobkonsulenterne finder vi et lavere gennemsnitligt stressniveau end hos de to grupper af lærere. (Det betyder ikke, at de ingen stress har.) Hos dem er arbejdstempoet den mest belastende faktor i arbejdet. De har lavere frihed end de to andre grupper til selv at tilrettelægge arbejdet. De føler i højere grad end lærerne, at de skal forholde sig til andre menneskers personlige problemer i arbejdet. De oplever oftere end lærerne en konflikt mellem kerneopgaven og resultatmålingerne. En stærk kilde til frustration er følelsen af at ønske at levere kvalitet i forhold til kerneydelsen, men samtidig at skulle fravige dette til fordel for at levere kvalitet som defineret af resultatmålingssystemet. De oplever oftere nye resultatkrav. Og de oplever flere ledelsesreaktioner på resultatmålinger.

Sproglærerne kan karakteriseres ved en konfiguration af følgende: De har højere stress end jobkonsulenterne samtidig med mere frihed i arbejdet. De oplever deres krav til sig selv som den mest belastende faktor i arbejdet. De oplever, at resultatmålinger godt nok skaber en vis klarhed i arbejdet, men også at resultatmålinger fører til et ensidigt fokus.

Gymnasielærerne er den mest stressede gruppe. De oplever egne krav som den mest belastende faktor i arbejdet. De er mere villige end de andre til at arbejde ekstra for at opnå god kvalitet i arbejdet. De oplever i mindst grad, at resultatmålinger skaber klarhed, og i mindst grad, at de virker negativt ind på arbejdet. Men de oplever i højeste grad resultatmålinger som udtryk for mistillid, og de savner i højere grad end de to andre grupper anerkendelse i arbejdet.

Disse forskelle mellem grupperne tyder på, at resultatmålinger og deres virkninger ikke bedst betragtes isoleret, men betragtes som led i en konfiguration af faktorer i en given arbejds kontekst. Vigtige kontekstforskelle udgøres tillige af den hierarkiske indfletning af resultatmålinger i ledelsessystemet (tydeligst hos jobkonsulenterne) og af den professionelle selvfølelse (stærkest hos gymnasielærere). Men selvfølgelig gør selve resultatmålingssystemet også en forskel. Det er mest entydigt hos sproglærerne.

En specifik opmærksomhed mod hver gruppes arbejdsituation betyder også, at forskellige modeller og tilgange formodentlig er mest egnede, hvis man ønsker at sætte ind mod stress. En klassisk krav-kontrol-model er formodentlig mest på sin plads hos jobkonsulenterne, fordi man her oplever den mindste indflydelse på egen arbejdsituation og en stor tæthed i resultatmålinger, ledelsesreaktioner herpå såvel som løbende nye målinger.

Hos lærergrupperne er den gængse krav-kontrol-model nok mindre relevant, fordi vi – konsistent med anden forskning – hos dem ser en kombination af relativt høj stress og relativt høj frihed til tilrettelæggelse af arbejdet. En bidrag-belønnings-model synes her mere på sin plads, ikke mindst også på grund af den rolle, som professionel commitment spiller i den model. Gymnasielærerne var netop karakteriseret ved høj villighed til at arbejde for kvalitet såvel som ved, at de oplever deres egne (professionelle) krav som belastende.

Gymnasielærerne var samtidig den mest stressede gruppe. Skulle man drage en ledelsesmæssig implikation heraf, ville det være oplagt at se på, om man kunne øge tillidsforholdet, øge gymnasielærernes inddragelse og i øget grad se på, om resultatmålinger kan give faglig udvikling. I hvert fald var det ikke mindst på disse områder, at gymnasielærerne – som mest stressede gruppe – scorede lavt sammenlignet med de andre grupper.

En gruppebaseret og komparativ tilgang leder frem til, at en given stress-model ikke er absolut inde eller absolut ude, men må vurderes relativt til den foreliggende situation. Det er fint, at arbejdsmiljøforskningen er opmærksom på udviklingen i "fronten" blandt videnarbejdere som lærerne, men også andre grupper har stress og måske af delvist andre grunde. Mens man søger nye modeller til beskrivelse af nye situationer, bør man stadig huske, at arbejdsituationerne ikke er lige moderniserede for alle grupper, eller at moderniseringen har forskellige ansigter i forskellige kontekster.

Denne ide betyder også, at forståelsen af resultatmålinger må flettes sammen med forståelsen af de arbejdsmæssige kontekster, hvori de virker i praksis. Grupperne har haft ganske forskellige vurderinger af de forskellige virkninger af resultatmåling hos lige netop dem.

Med alt dette som forudsætning ønskede vi dernæst at finde ud af, om egen-skaber ved resultatmålingerne og oplevelserne heraf kan medvirke til at forklare variationer i stress i hver af de tre nævnte grupper af medarbejdere. Det gør vi ved at trække på to velkendte modeller til forklaring af stress. Det er for det første Karaseks (1979) krav-kontrol-model, som ser stress som et resultat af en situation, hvor medarbejderen ikke har kontrol over sin arbejdsituation, således

at man er forhindret i at indfri de krav, der stilles. Situationen kan modificeres, hvis man oplever social støtte fra ledelse eller kolleger. Siegrists (Siegrist et al. 2004) bidrag-belønnings-model ser stress som resultat af en ubalance mellem medarbejderens indsats og den modtagne belønning. Ubalancen forværres, hvis medarbejderen er overcommitted til sit arbejde. Det nye er, at *vi integrerer data om oplevelsen af resultatmålinger i disse modeller for at finde ud af, om resultatmålinger medvirker til at forklare stress, og hvor stor denne påvirkning er sammenlignet med andre forhold, der er kendt for at medvirke til stress.*

Hovedkonklusionen her er, at de gængse modeller forklarer en stor mængde af variationen i stress, inden for krav-kontrol-modellen dog især kravene. Det giver teoretisk god mening, at kontroldimensionen ikke slår så stærkt igennem, da vi er bekendt med, at moderne videnarbejdere både kan have autonomi over egen arbejdssituation og et højt stressniveau, selvom modellen egentlig forudsiger, at høj kontrol over egen arbejdssituation virker stressreducerende. Meget står og falder med den nøjere definition af krav og kontrol, for selvom medarbejderens kontrol over arbejdet i princippet er et gode, kan skellet mellem de to brydes ned i den faktiske oplevede arbejdssituation, idet forventninger om at kunne bemestre og kontrollere en uoverskuelig arbejdssituation selv bliver til – et krav.

Integreret i såvel krav-kontrol-modellen som bidrag-belønnings-modellen bidrager aspekter af resultatmålinger kun lidt ekstra, og effekterne er typisk specifikke for hver gruppe for sig. Særligt teoretisk slående er det dog, at positive ledelsesreaktioner på resultatmålinger i gymnasieverdenen forøger stress snarere end at reducere den. Det tolker vi i retning af, at *når resultatmålinger har lav professionel anerkendelse og virker som mistillidsskabende, så bliver det en ulempe, at ledelsen udviser positiv interesse for dem.*

Det giver god organisatorisk mening, at resultatmålinger er indflettet i eksisterende organisatoriske og professionelle strukturer og betingelser. *Generelt finder vi det derfor ikke specielt ærgerligt eller vanskeligt at forstå, at resultatmålinger kun tilføjer lidt ekstra til stressanalysen inden for en generel krav-kontrol-model eller en generel bidrag-belønnings-models rammer.*

Resultatmålinger virker således kun i begrænset omfang direkte ind på stress. Men de virker, og de virker også indirekte. Indirekte virker de ved ikke blot at definere arbejdets indhold (eventuelt i konflikt med medarbejdernes opfattelse af kerneopgaven). Resultatmålinger definerer rammer for arbejdet, for eksempel meget stærkt udtryk i form af tidsmæssige krav om, hvornår bestemte resultater skal være indtrådt. Resultatmålinger driver endvidere nogle organisatoriske forandringer frem, for at man kan undgå negative målinger eller øge forekomsten af

positive målinger i fremtiden. Sidst, men ikke mindst introduceres resultatmålinger ofte sammen med andre virkemidler og reformer i organisationer, således at det kan være svært at isolere effekten af selve resultatmålingen. Som vi skal se om et øjeblik, er resultatmålinger også forbundet med den enkelte medarbejders krav til sig selv. Alle disse tråde mellem resultatmålinger og den oplevede organisatoriske virkelighed er med til at vise, at resultatmålinger er vigtige, også selvom deres direkte og identificerbare indflydelse på stress i tillæg til allerede kendte stressfaktorer er begrænset.

Det mest slående resultat af bidrag-belønningsanalysen er *den stærke rolle, som medarbejdernes krav til sig selv spiller. For alle tre grupper vedkommende har denne faktor stærk samvariation med stress.* Vi har påvist, at medarbejdernes egne krav ikke bør betragtes som et isoleret indre fænomen. Tværtimod er medarbejdernes oplevelse af, at egne krav er belastende, korreleret med følgende forhold i arbejdssituationen: Krav om komplicerede beslutninger og fuld koncentration. En oplevelse af konkurrence mellem kolleger. En oplevelse af, at forholdet til borgere/klienter/kursister er belastende. Hos jobkonsulenter endvidere et ønske om at prioritere borgere frem for regler. Sidst, men absolut ikke mindst er det sådan, at hvis resultatmålinger opleves som belastende, så oplever man også sine krav til sig selv som belastende. Selvom der formodentlig er en del gensidig kausalitet på spil her, således at resultatmålinger virker mere krævende for den committede medarbejder, er det oplagt også at forestille sig, *at resultatmålinger blandt andet virker ved at øge den enkelte medarbejders krav til sig selv.*

Med øje for den stærke rolle, som medarbejdernes krav til sig selv spiller, og med øje for den modsætningsfuldhed, som disse krav udfolder sig i, for eksempel i forhold til forestillinger om kerneopgaven, om opgaverne i forhold til borgere/brugere/klienter og om den professionelles selvforståelse, bliver det oplagt at spørge sig, om medarbejderne kunne danne deres forventninger til sig selv på en klarere måde, end det er tilfældet i øjeblikket. Derfor interesserede vi os i det sidste kapitel for dimensionen klarhed-uklarhed.

Vi fandt her, at ganske mange modstridende kræfter er på spil i de lokale konstruktioner af mening rundt om resultatmålinger. Ikke blot kan et resultatmålings-system rumme en flerhed af indikatorer, der opleves som indbyrdes modstridende i praksis, der kan også være meget fundamentale uenigheder og uklarheder både i opfattelsen af indikatorernes validitet og i opfattelsen af, hvad de bruges til, af hvem, hvornår og med hvilken begrundelse. Ikke desto mindre gør man i den gruppe, hvor uklarheden er størst, nemlig gymnasielærerne, sig mange forestillinger om den eventuelle fremtidige brug af resultatmålinger. For eksempel fore-

stiller man sig resultatmålinger såsom elevtilfredshedsmålinger brugt til markedsføring, også selvom der er tvivl og uenighed om deres validitet og valør i forhold til kerneopgaven og gymnasiets mission, sådan som disse størrelser nu fortolkes. Med andre ord sender resultatmålinger gymnasielærerne ud i et imaginært terræn, som er betydningsmæssigt, professionelt og moralsk meget tvetydigt. (For evaluering og “the rough ground”, se Schwandt 2003). Det kan man se af, at når man skal diskutere resultatmålingernes brugbarhed, støder man løbende ind i diskussioner om sandhed, værdier og retfærdighed, altså: Måles der korrekt og troværdigt? Måler man de rigtige kriterier i forhold til gymnasiets overordnede mission? Og: Er målingen gået til på den rigtige måde?

Det er ikke sandsynligt i en sådan konkret kontekst med flere diskussioner samtidig, at der i nær fremtid kan etableres nogen særlig klarhed og entydighed i resultatmåling. Et større og perspektivrigt dilemma er også, hvorvidt det i givet fald er ønskeligt. Hvis vi skeler til sproglærerne, så oplever de langt større klarhed i brugen af resultatmålinger. Deres modultests-system er også langt mere entydigt i sig selv, og dets konsekvenser er mere åbenbare. Men samtidig bruger sproglærerne også mere tid på at tænke på resultatmålinger, de oplever resultatmålinger som mere belastende, og resultatmålingerne vurderes at have mere direkte effekter i retning af ensidigt fokus i undervisningen. Sproglærerne har også lidt mindre villighed end gymnasielærerne til at arbejde ekstra uden løn for at opnå kvalitet i arbejdet – som vi bruger som indikator for professionelt commitment. Inddrager vi jobkonsulenter i sammenligningen, så er klarheden af resultatmålinger her endnu større, men resultatmålinger er blot endnu tydeligere i konflikt med oplevelsen af kerneopgaven. Friheden til at tilrettelægge arbejdet selv er også mindre.

Hvis vi for et øjeblik abstraherer fra nogle af forskellene mellem grupperne, så kan vi altså læse et sæt af udvalgte forskelle – centreret om dimensionen klarhed/uklarhed – mellem dem som udtryk for et større demokratisk og velfærdspolitisk dilemma. Ja, nogle medarbejdere oplever stor uklarhed og stor stress i forbindelse med håndtering af deres arbejdssituation. *Men hvis man begrundet i sammenhængen mellem klarhed og stress ønsker en mere udpræget klarhed i resultatmålinger og deres brug, så kan det ved samme lejlighed være, at man skaber stress ad anden vej, nemlig ved at resultatmålingerne selv bliver mere belastende, mere indgribende i arbejdet og giver mindre frihed. De vil også komme i større konflikt med medarbejdernes forestilling om kerneopgaven.*

Hos sproglærerne ser vi jo netop større klarhed, men også at resultatmålingerne skaber større skævvridning af det pædagogiske arbejde i retning af

“teaching-to-the-test”, og resultatmålinger bliver, måske i kraft af netop deres klarhed, til en større belastningsfaktor. Sproglærerne oplever resultatmålinger som mere belastende, end gymnasielærerne gør.

Vi ser også hos sproglærerne en mindre villighed til at arbejde ekstra uden betaling, som var vores indikatorer for den store professionelle commitment. Hos sproglærerne ser man relativt større accept af at når nu, det er den virkelighed, der ønskes, så leverer man den.

Men: *Kan vi i den moderne velfærdspolitik undvære medarbejdere, der oplever sig som professionelt engagerede i løsningen af en opgave, som de definerer bredere end blot, hvad de bliver målt på?* Hvis prisen for øget klarhed i resultatmålinger er en reduktion af definitionen af bredden i opgaven og en reduktion i engagement, så kan det være en høj demokratisk og velfærdspolitisk pris.

En vis mængde af uklarhed i resultatmålinger kan trods alt have den positive funktion at dæmpe lidt for de konstitutive virkninger af resultatmåling. På den anden side må vi tage alvorligt, at den gruppe, hvor der var mest uklarhed om resultatmålinger, også var den mest stressede gruppe. Det udgør selvfølgelig et argument for at se på, om uklarheden kan reduceres.

Vi ønsker blot at skitsere dilemmaet på denne måde for ikke at stille i ud-sigt, at man bør løse et enkelt problem ad gangen, for eksempel problemet med uklarhed som kilde til stress, uden at se denne enkeltsammenhæng som led i en større figuration af problemer, der både er professionelle, organisatoriske og i sidste ende velfærdspolitiske og demokratiske.

Vores bidrag er sammenfaldende med et nybrud i arbejdsmiljøforskningen. Vi skitserede tidligere det spændingsforhold, der består i, at dette felt på den ene side har en arv med sig fra forskningen i fysisk arbejdsmiljø. Her har man haft som ambition at udpege ydre og uafhængige belastningsfaktorer, som man kunne ændre på, for derved at forbedre arbejdsmiljøet. På den anden side giver indlemmelsen af den psykiske side den udfordring, at den rumlige metafor om medarbejder versus omgivelser bryder sammen, og det bliver vanskeligere at udpege ydre, uafhængige årsagsfaktorer. Subjektive oplevelser er medkonstituerende for arbejdsmiljøet, og kolleger indgår i hinandens arbejdsmiljø. Det giver udfordringer i forbindelse med at tildele nye og mere centrale begrebslige roller til fænomener som dynamik, kompleksitet, og interaktiv dannelse af normer, forventninger og selvforståelse. Om feltet kan klare denne begrebslige udfordring er ikke sikkert. Feltet er jo blandt andet konstitueret netop ved at påtage sig opgaven at udpege “objektive” faktorer, som der skabes vidensgrundlag for at gribe ind over for i praksis (Allvin og Aronsson 2003).

Centralt i paradigmeudviklingen i feltet står følgende tre udfordringer:

Den første handler om selve omtalen og begrebsdannelsen af de nye arbejdsvilkår i vidensamfundet. Et ord som "fleksibilitet" i forbindelse med det nye vidensarbejde synes indlysende, men kan også repræsentere en halv myte. Medarbejderne i vores undersøgelse kunne ikke læse meget "fleksibilitet" ind i resultatmålinger; selvom nogle af dem har visse friheder i tilrettelæggelsen af arbejdet, for eksempel hvad angår valget af pædagogisk metode, så skal man passe på ikke at bruge ordet fleksibilitet i alt for almen og entydig forstand. Nye organisationsformer og virkemidler som resultatmålinger følges af en lang række bindinger, nogle direkte på arbejdsprocesserne, andre mere diffuse i form af indgriben i forståelsen af, hvad arbejdet handler om, og atter andre i forestillinger om, hvilke ændringer der skal til, for at man kan håndtere resultatmålinger i fremtiden. I nogle tilfælde sætter resultatmålingssystemer ganske vist nogle kontingenserings- og fleksibiliseringsprocesser i gang, men det er kun nogle områder og beslutningstagere, der i bedste fald oplever en øget frihed. Der følger en række nye krav med, og i vor undersøgelse var de mest "frit" stillede medarbejdere også de mest stressede. Det ansporer til en advarsel om ikke på forhånd at begrebsliggøre de nye og moderne arbejdssituationer, så vi indbygger fordomme om, hvordan de fungerer. Et vigtigt korrektiv til "fleksibilitets"-begrebet er, at de fleste medarbejdere, vi har interviewet, ikke forbinder resultatmåling med fleksible metoder/processer til gengæld for fast og fair resultatmåling. Tværtimod.

Den næste udfordring handler om kausalitet. Hvis gængse forestillinger opretholdes om, at kausalitet alene kan kortlægges ved uafhængige faktorer, der virker envejs ind på nogle problemforhold, så risikerer man, at paradigmet ikke magter at begribe kompleksiteten i de aktuelle dynamiske og interaktive mønstre i arbejdsmiljøet. Hvis den eksisterende, nye virkelighed er så snu, at den kryber under radaren i forhold til gængse spilleregler for forståelse af kausale forhold, så risikerer de klassiske metoderegler ikke blot at være uegnede til at forstå, hvad der faktisk foregår, men ender måske også med at frikende nogle mønstre, som reelt er stressskabende, men som bare ikke lader sig fange i en gængs kausal beskrivelse.

Det tredje forhold handler om en nytænkning af dikotomier som egne/andres, indre/ydre, subjektiv/objektiv og individ/organisation. Selvom vi i flere af de foregående kapitler har betonet vigtigheden af medarbejderens egne krav og har brugt formuleringer som "at tage det subjektive alvorligt", så ser vi ikke disse iagttagelser som ansporinger til at holde fast i dikotomiernes ene side på bekostning af den anden. Den vej er uholdbar af både praktiske og teoretiske

grunde. Af praktiske grunde, fordi det vil være vildledende at placere ansvaret for "egne krav" alene hos "individerne". Af teoretiske grunde, fordi en meget stor del af aktuel samfundsvidenskabelig teori arbejder med at danne begreber på tværs af ældre dikotomier som de nævnte – og aktør/struktur, for den sags skyld (Latour 2005). I stedet søges der nye systemiske, diskursive, konstruktivistiske greb om den virkelighed, der skabes via sprog og socialt samspil. Et af de nyere spændende bidrag i den forbindelse er "The Affective Turn" (Clough 2007). Her ses følelsesmæssige forhold (så som belastninger, traumer, depression, stress) som både betinget af større globale og samfundsmæssige flows men også som affektive anledninger, der skaber ny refleksivitet og modreaktioner på forskellige niveauer. I et sådant perspektiv kunne man se medarbejdernes oplevelse af at være belastet af egne krav til sig selv, hverken som "individuelle", "indre" eller "subjektive", men som *en form for affektiv realitet*.

I et sådant perspektiv, og i lyset af flere andre aktuelle sociologiske teoridannelser, handler det således ikke bare om at bryde med en eventuel "myte" om individets ansvar. Der er meget reelle affektive grunde til, at individer oplever egne krav som belastende. I mange af de moderne arbejdsfunktioner – startende med det relationelle, affektive arbejde i forhold til klienter og derfra videre til de innovative, kreative videnarbejdere – udgør det personlige engagement en helt reel produktivkraft. Det gør en reel forskel i arbejdet, om mennesket har sine personlige sider med på arbejde. Det er også en reel erfaring, at det enkelte individ står med konsekvenserne af en eventuel arbejdsmæssig fiasko (Sennett & Cobb 1977; Sennett 2002). Derfor bliver følelsen af individuel succes/fiasko også understreget af reelle institutionelle sanktioner i det moderne arbejdsliv. Det moderne arbejdsliv er også sådan organiseret, "fleksibelt" i tid og rum, at det enkelte individ får hovedansvaret for at koordinere sin arbejdsindsats på tværs af sine livsområder og sfærer. Der er ingen central instans, der sikrer en god koordinering mellem de moderne institutioner såsom arbejdsliv og privatliv (Berger og Luckmann 1966), og med den hypermoderne fleksibilisering er problemet om multirelational koordinering kun blevet mere intenst som et presserende *individuel* problem.

På den måde er der behov for at bearbejde individets ansvar i forbindelse med egne krav og stress, men ikke for at bearbejde det, som om det er en fiktiv størrelse, blot fordi det er en socialt konstrueret størrelse. Det er i hvert fald næppe nok blot at bede individerne sænke deres egne forventninger. Det ville ikke være en adækvat respons på vor udpegning af individets egne forventninger som en central stressfaktor.

Kan vi antyde nogle veje frem? Vi kan ikke foreslå noget, der med sikkerhed virker. Men vi kan foreslå øget opmærksomhed på en række punkter.

En øget opmærksomhed på, at de to fænomener, vi har sat sammen i denne bog; resultatmålinger og stress, bør tænkes i samme tanke. Performance management og personalepolitik/HR bør hænge langt bedre sammen. I for mange organisationer holder man et strategimøde om formiddagen og et gå-hjem-møde om stress om eftermiddagen (!), og der er ingen indholdsmæssig, fortolkningsmæssig eller ledelsesmæssig forbindelse imellem de to. Man kan forestille sig, at nogen former for ledelsespraksis ændres, hvis man i højere grad tæller belastninger i arbejdsmiljøet, stress og sygemeldinger med ind i kravene til ledelse. Heller ikke dette er uden paradokser. Måske giver det blot en omplacering af risikoen ved resultatmålinger (Rothstein, Huber & Gaskell 2006). Alligevel er der generelt behov for en bedre sammentænkning af resultatmålinger og deres personalemæssige virkninger. Vores bogs vigtigste funktion er måske at anspore til at tænke de to fænomener tættere sammen, både teoretisk og praktisk.

En øget opmærksomhed mod, at der er forskel på, om et resultatmålingssystem beslaglægger tid hos medarbejderne eller det beslaglægger mental energi, for eksempel fordi det griber ind i arbejdets indhold.

En øget opmærksomhed på, at resultatmålingssystemer i sig selv kan være mere eller mindre modsætningsfyldte.

En øget opmærksomhed på, at resultatmålinger nok ikke har en fælles, generel og ideologisk bestemt virkning, men tværtimod indflettes i forskellige organisatoriske og arbejdsmæssige kontekster. I en "kontekst" indgår lovgivningsmæssige krav, professionelle værdier og normer, forestillinger om kerneopgaven og grader af frihed i forhold til forskellige virkninger af resultatmålinger, både mht. proces og indhold i arbejdet. Vi har også foreslået, at en tilsyneladende forældet krav-kontrol-model måske stadig har nogen forklaringskraft for en enkelt gruppe, mens bidrag-belønnings-modellen nok egner sig bedre til de moderne videnarbejdere. Det betyder, at selvom der er behov for nyudvikling af modeller i stressforskningen, er der også brug for at lade gamle og nye modeller side om side blive brugt differentieret og kontekstbestemt.

En øget opmærksomhed på, at positive ledelsesmæssige tilbagemeldinger virker forskelligt i forskellig kontekst. Hvis der er meget lav acceptabilitet af resultatmålinger, hvis medarbejderne har høj professionalisme, og de føler sig ikke-anerkendte, så kan selv positive ledelsesmæssige tilbagemeldinger på resultatmålinger virke negativt.

En øget opmærksomhed på den centrale rolle i forhold til stress, som medarbejdernes egne krav til sig selv spiller. Vi har vist, at dette fænomen skal tolkes med varsomhed. Vi har også vist, at det er korreleret med krav om komplicerede beslutninger og fuld koncentration, med konkurrence mellem kolleger, med følelsen af at være belastet af problemer i forhold til borgere/klienter/kursister og sidst, men absolut ikke mindst med oplevelsen af, at resultatmålinger er belastende. Det tyder på, at resultatmålinger virker gennem at skærpe medarbejdernes krav til sig selv.

Alt dette leder også frem til, at det nok er en god ide på de fleste arbejdspladser at bringe en diskussion af, hvori sådanne krav med rimelighed kan bestå, frem i lyset. Gennem en god dialog bør man kunne kalibrere, hvad der er realistisk, herunder hvordan resultatmålingskravene er afgrænset opadtil. Selv en præcis indikator kan udgøre et problem, hvis den i princippet kan række til så store tal, som man kan tænke sig. Man kan også være opmærksom på spændingsforhold mellem to samtidige resultatmålinger eller mellem resultatmålinger og kerneopgaven eller mellem resultatmålinger og de professionelle værdier.

Derfor:

En øget opmærksomhed på dimensionen klarhed-uklarhed i resultatmålinger. Øget klarhed har nogle prisværdige arbejdsmiljømæssige virkninger, men den kan være vanskelig at opnå, hvis vi tager vore procesbeskrivelser af meningskonstruktion rundt om resultatmålinger alvorligt. Tillige kan der være vanskelige professionelle, organisatoriske, velfærdspolitiske og demokratiske trade-offs involveret. En medarbejder, der oplever stor klarhed i resultatmålinger, kan tænke mere på disse, kan opleve dem som mere skævvridende i arbejdet, kan opleve mindre frihed i arbejdet, kan se mindre af kerneopgaven blive løst, og kan eventuelt mindske sit professionelle engagement. Det handler om ikke kun at se på en kausal sammenhæng ad gangen, men at se en konfiguration af forhold som led i et større dilemma.

Hvis vi som samfund siger: Det er samfundets legitime ret at stille krav til de offentligt ansattes indsats i form af resultatmålinger, men disse resultatmålinger samtidig påvirker medarbejdernes engagement såvel som bredden i deres definition af, hvori arbejdet består, så er det et stort demokratisk ansvar at lægge på resultatmålingerne.

I resultatmålingernes tidsalder er det imidlertid ikke et spørgsmål om, hvorvidt denne opgave skal løses, men i stedet hvordan.

Metodebilag

Af Signe Pihl-Thingvad

I undersøgelsen indgår spørgeskemaer fra 693 sproglærere, hvilket giver en svarprocent på 61,4 %, og 1232 gymnasielærere (svarprocent 43,1 %) samt 1016 medarbejdere i jobcentre (59,8 %).

Svarprocenten er beregnet som modtagne skemaer divideret med antal udsendte skemaer, sidstnævnte dog korrigeret for evt. fejlplysninger, personer reelt fratrukket deres stilling osv. Et skema regnes som modtaget, hvis et eller flere spørgsmål er udfyldt, men ikke nødvendigvis alle.

Surveyen til sproglærerne foregik postalt, de to andre var webbaserede. For de to lærergrupper vedkommende blev en introskrivelse rundsendt med SDU's logo samt logo og anbefaling fra hhv. Uddannelsesforbundet og GL. Skemaet til jobkonsulenterne blev udsendt med SDU's logo. Første udsendelsesdag var 22. november 2011 (for sproglærere). Sidste udsendelsesrunde skete juni 2012 (jobkonsulenter) med efterfølgende rykkere.

Hvordan svarene på de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet er blevet til variable i de enkelte analyser, redegør vi for i de kapitler, hvor de hver især sagligt hører hjemme.

I nogle af de kvantitative analyser, ikke mindst i forbindelse med de to kendte stressmodeller, krav-kontrol-modellen og bidrag-belønnings-modellen, indgår indekser, dvs. variable, der er konstrueret på en baggrund af flere variable. Nedenstående skema viser, hvordan de benyttede indekser er konstrueret.

Skema over indekskonstruktioner

Dimension	Spørgsmål	Nr.
Positivt vurderingssæt	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå	3.1
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads	3.5
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen	3.8
Negativt vurderingssæt	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde	3.2
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordentligt	3.4
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger fører til et ensidigt fokus på det, der måles	3.6
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden	3.7
	Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?: – Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne	3.9
Krav Chronbachs alpha = 0,618 (1 = lave krav, 5 = høje krav)		
	Krav i arbejdet – kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?	5.1

	Krav i arbejdet – skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?	5.2
	Krav i arbejdet – kræver dit arbejde fuld koncentration?	5.3
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Højt arbejdstempo	8.1
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Egne krav til præstation	8.4
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Problemer i forholdet til borgere/ellever/kursister	8.6

Kontrol Chronbachs alpha = 0.718 (1 = lav kontrol, 5 = høj kontrol)		
	Indflydelse i arbejdet – Kan du selv bestemme mængden af dit arbejde?	4.1
	Indflydelse i arbejdet – Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?	4.2
	Indflydelse i arbejdet – Kan du selv bestemme din arbejdstid?	4.3
	Indflydelse i arbejdet – Kan du selv bestemme indholdet i dit arbejde?	4.4
	Jeg har frihed til selv at bestemme, hvordan jeg når mine resultater	3.3

Bidrag (effort) Chronbachs alpha = 0,570 (1 = lavt bidrag, 5 = højt bidrag)		
	Krav i arbejdet – kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?	5.1
	Krav i arbejdet – skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?	5.2

	Krav i arbejdet – kræver dit arbejde fuld koncentration?	5.3
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Højt arbejdstempo	8.1
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Problemer med ledere eller kolleger	8.3
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Problemer i forholdet til borgere/ellever/kursister	8.6

Belønning (reward) Chronbachs alpha = 0,812 (5 = lav belønning, 1 = høj belønning)		
(Variablen er vendt)	Ledelsen – Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	6.1
(Variablen er vendt)	Ledelsen – Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	6.2
(Variablen er vendt)	Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? – Min arbejdsplads er et godt sted at være ansat	11.5
	Oplever du følgende forhold som belastende i dit nuværende arbejde? – Manglende anerkendelse	8.2
(Variablen er vendt)	Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? – Mine arbejdsopgaver er spændende	11.6
(Variablen er vendt)	Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen? – Mine arbejdsopgaver er meningsfulde	11.3

Stress Denne skala går fra 0 = ingen stress til 100 = meget stress. Cronbachs Alpha på 0,887	De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger – Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	12a
	De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger – Hvor tit har du været irriteret?	12b

	De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger – Hvor tit har du været anspændt?	12c
	De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger – Hvor tit har du været stresset?	12f

Kontrolvariable		
	Køn: mand = 1, kvinde = 0 (omkodet)	
	Alder i år 2012 (antal år) (omkodet)	
	Anciennitet på nuværende arbejdsplads (i år) (omkodet)	

Bilag: Det anvendte spørgeskema

Man bruger ikke de samme ord på alle arbejdspladser. Men ved resultatmålinger forstår vi generelt tal, der handler om, hvor meget man når på arbejdspladsen. Det er tal, som sendes opad til ledelsen. Vi kalder det resultatmåling, uanset om tallene gøres op for dig eller for din gruppe, afdeling eller hele din arbejdsplads. Vi kalder det resultatmåling uanset om det er dig eller andre, der indberetter, dokumenterer og tæller sammen.

Hvis du er sproglærer er antallet af beståede test for kursisterne nok en af de vigtigste resultatmålinger. Men der kan være flere forskellige måder, som resultatmålinger kan gøres op på ude på de enkelte arbejdspladser. I dette lys bedes du give den bedst mulige vurdering af resultatmålinger på din arbejdsplads.

Hvor ofte tænker du på resultatmålinger i dit arbejde?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Aldrig | <input type="checkbox"/> |
| Sjældent | <input type="checkbox"/> |
| Sommetider | <input type="checkbox"/> |
| Ofte | <input type="checkbox"/> |
| Altid | <input type="checkbox"/> |

Hvor mange timer om ugen bruger du selv på at indberette resultater?

Antal timer om ugen (angiv i hele timer)

Hvor enig er du i følgende udsagn om resultatmålinger, som de faktisk foregår på din arbejdsplads?

	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
Resultatmålinger skaber klarhed over, hvad vi skal nå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatmålinger dækker ikke kerneydelserne i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har frihed til selv at bestemme, <i>hvordan</i> jeg når mine resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatmålinger er et udtryk for manglende tillid til, at jeg udfører mit arbejde ordentligt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min faggruppe har indflydelse på, hvordan resultatmålinger sker på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatmålinger fører til et ensidigt fokus på det, der måles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der kommer nye former for resultatmålinger hele tiden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatmålinger skaber faglig udvikling på arbejdspladsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultatmålinger skaber splittelse mellem kollegerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbejdet

Indflydelse i arbejdet

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	Slet ikke
Kan du selv bestemme mængden af dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan du selv bestemme dit arbejdstempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan du selv bestemme din arbejdstid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan du selv bestemme indholdet i dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Krav i arbejdet

	Aldrig	Sjældent	Sommeti- der	Ofte	Altid
Kræver dit arbejde komplicerede beslutninger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skal du forholde dig til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kræver dit arbejde fuld koncentration?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ledelsen

Ledelsen

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	Slet ikke
Stoler ledelsen på at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ledelsesreaktioner

	Aldrig	Sjældent	Sommetider	Ofte	Altid
Hvor ofte reagerer din ledelse positivt på resultatomålinger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor ofte reagerer din ledelse negativt på resultatomålinger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tilknytning til arbejdet

Hvor enig er du i følgende udsagn om din tilknytning til dit arbejde?

	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
Hvis jeg havde rigeligt med penge, ville jeg stadig fortsætte med dette arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit arbejde er en vigtig del af mig som person	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er ikke stolt af at fortælle andre om mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er villig til at arbejde lidt mere, end jeg bliver betalt for, hvis det giver en høj faglig kvalitet i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arbejdets udførelse

Hvor enig er du i følgende udsagn om din udførelse af arbejdet?

	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
Jeg er vant til at følge mine egne skøn frem for fastlagte procedurer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er vant til stole på mine egne erfaringer frem for teori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg prioriterer borgernes behov højere end de formelle regler i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Forhold på arbejdspladsen

Hvor enig er du i følgende udsagn om dine forhold på arbejdspladsen?

	Helt enig	Enig	Hverken eller	Uenig	Helt uenig
Mit arbejde er præget af konkurrence mellem mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blandt mine kollegaer er vi enige om, hvad god faglighed er	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mine arbejdsopgaver er meningsfulde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit arbejde er præget af konkurrence mellem vores afdeling/organisation og andre afdelinger/organisationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min arbejdsplads er et godt sted at være ansat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trivsel og stress

De følgende spørgsmål handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger.

	På intet tidspunkt	Lidt af tiden	En del af tiden	En stor del af tiden	Hele tiden
Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du været irriteret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du været anspændt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du glædet dig til at komme på arbejde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du været veltilpas efter en endt arbejdsdag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor tit har du været stresset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis du har været stresset i løbet af de sidste 4 uger, skyldes det så arbejdslivet eller privatlivet?

Kun arbejdslivet	<input type="checkbox"/>
Overvejende arbejdslivet	<input type="checkbox"/>
Både privatlivet og arbejdslivet	<input type="checkbox"/>
Overvejende privatlivet	<input type="checkbox"/>
Kun privatlivet	<input type="checkbox"/>

Baggrund

Køn

Mand

Kvinde

I hvilket årstal er du født?

Årstal

I hvilket årstal blev du ansat på din nuværende arbejdsplads?

Årstal

Har du inden for de seneste to år haft en ledelsesfunktion på din nuværende arbejdsplads?

Ja

Nej

Hvad er navnet på din arbejdsplads?

Mange tak for hjælpen!

Ønsker du at deltage i lodtrækningen, bedes du angive din adresse nedenfor:

(informationerne vil naturligvis forblive fortrolige)

Navn:

Adresse:

Postnummer:

By:

Litteraturliste

- Aboa-Éboulé, C., Brisson, C., Maunsell, E., Bourbonnais, R., Vézina, M., Milot, A. et al. (2011): "Effort-Reward Imbalance at Work and Recurrent Coronary Heart Disease Events: A 4-Year Prospective Study of Post-Myocardial Infarction Patients", *Psychosomatic Medicine*, 76(6), 436-447.
- Agervold, M. (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø – Fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006): *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: LIBER.
- Allvin, M. & Aronsson, G. (2003): "The Future of Work Environment Reforms: Does the Concept of Work Environment Apply Within the New Economy?", *International Journal of Health Services*, 33(1), 99-111.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002): "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual", *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge work and knowledge intensive firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M. (2001): "Knowledge work: Ambiguity, image, and Identity", *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M. & Empson, L. (2008): "The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms", *Scandinavian Journal of Management*, 24, 1-16.
- Andersen, M.F. & Brinkmann, S. (2013): *Nye perspektiver på stress*. Aarhus: Klim.
- Andersen, V. & Buch, A. (2013): "(De)stabilizing Self-Identities in Professional Work", *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3).
- Arbejdstilsynet. (2004): *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø*. København: Arbejdstilsynet.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989): "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baker, E., Israel, B., & Schurman, S. (1996): "Role of control and support in occupational stress: an integrated model", *Social Science & Medicine*, 43, 145-159.
- Bakker, A., Killmer, C., Siegrist, J., & Schaufeli, W. (2000): "Effort-reward imbalance and burnout among nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 884-891.
- Bandura, A. (1997): *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Barnett, R.C. & Brennan, R.T. (1997): "Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: a longitudinal study of dual-earner couples", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 253-274.
- Bason, C., Csonka, A., & Ejler, N. (2003): *Arbejdsdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejder*. København: Børsens Forlag.
- Behn, R.D. (2003): "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

- Belkic, K., Landsbergis, P.A., Schnall, P.L., & Baker, D. (2004): "Reviews – Is job strain a major source of cardiovascular disease risk?"; *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 30(2), 85-128.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966): *Den Samfundsskabte Virkelighed*. København: Lindhardt og Ringhof.
- Bloch, C. (2001): *Flow og stress – Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998): "Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease"; *American Journal of Public Health*, 88, 68-74.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J., & Velzina, M. (1996): "Jobstrain and psychological distress in white-collar workers"; *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 22, 139-145.
- Bourbonnais, R., Jauvin, N., Dussault, J., & Vézina, M. (2007): "Psychosocial work environment, interpersonal violence at work and mental health among correctional officers"; *International Journal of Law and Psychiatry*, 30, 355-368.
- Bovbjerg, K.M. (2001): *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Hovedland.
- Bovbjerg, K.M. (2011): *Stress – et begreb i bevægelse*. I: K.M. Bovbjerg (red.): *Motivation og mismod*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Boyne, G.A. (2010): *Performance Management: does it work?* I: R.M. Walker, G.A. Boyne, & G.A. Brewer (red.): *Public Management and Performance. Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2008): *Social research methods* (3. udgave). Oxford University Press.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O.H. (2009): *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Busck, O., Knudsen, H., Lind, J., & Jørgensen, T. (2009): "Medarbejderdeltagelsens transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet"; *Tidsskrift for Arbejdsliv, Nr. 1. 2009*, 10 års jubilæumsskrift, 31-48.
- Cahill, J. & Landsbergis, P.A. (1996): "Job strain among post office mailhandlers"; *International Journal of Health Services*, 26, 731-750.
- Carnall, C.A. (1990): *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Casey, C. (1999): "'Come, Join Our family': Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture"; *Human Relations*, 52, 155-178.
- Chay, Y.W. (1993): "Social support, individual differences and well-being: a study of small business entrepreneurs and employees"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 285-302.
- Chelmsky, E. (2006): The purposes of Evaluation in a Democratic Society. I: I. Shaw, J.C. Greene, & M.M. Mark (red.): *The Sage Handbook of Evaluation*. London: Sage Publications.
- Clausen, Bente (2013, 24. juni): Mænd gift med kvindelige præster har det svært med deres rolle. *Kristeligt Dagblad*.
- Clough, P.T. (2007): Introduction. I: P.T. Clough (red.): *The Affective Turn – Theorizing The Social*. Durham: Duke University Press.

- Clough, P.T. (2007): *The Affective Turn*. Durham: Duke University Press.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1986): "The Causal Assumptions of Quasi-Experimental Practice: The Origins of Quasi-Experimental", *Synthese*, 68 (1), 141-180.
- Cousins, J.B. & Shulha, L.M. (2006): A comparative analysis of evaluation utilization and its cognate fields. I: I.F. Staw, M.M. Mark, & J. Greene (red.): *International Handbook of Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Dahler-Larsen, P. (2012): "Constitutive effects as a social accomplishment: A qualitative study of the political in testing", *Education Inquiry*, 3(2), 171-186.
- Dahler-Larsen, P. (2013): "Constitutive Effects of Performance Indicators – Getting beyond unintended consequences", *Public Management Review*. Online first.
- Dahler-Larsen, P. (2012): *The Evaluation Society*. California: Stanford University Press.
- Dai, J., Collins, S., Yu, H., & Fu, H. (2008): "Combining Job Stress Models in Predicting Burnout by Hierarchical. Multiple Regressions: A Cross-sectional Investigation in Shanghai", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), 785-790.
- Dallner, A., Elo, A.L., Gambrele, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Linstrom, K. et al. (2000): *Validation of the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work*. København: Nordic Council of Ministers Copenhagen.
- De Bruijn, H. (2007): The perverse effects of performance measurement. I: H. De Bruijn (red.): *Managing Performance in the Public Sector* (2. udgave). London: Routledge.
- de Jonge, J. & Kompier, M.A.J. (1997): "A critical examination of the Demand-Control-Support model from a work psychological perspective", *International Journal of Stress Management*, 4, 235-258.
- Derycke, H., Vlerick, P., Van de ven, B., Rots, I., & Clays, E. (2012): "The Impact of Effort-Reward Imbalance and Learning Motivation on Teachers' Sickness Absence", *Stress and Health*.
- Dragano, N., Verde, P., & Siegrist, J. (2005): "Organisational downsizing and work stress: testing synergistic health effects in employed men and women", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 694-699.
- du Gay, P. (2008): "'Without Affection or Enthusiasm' Problems of Involvement and Attachment in 'Responsive' Public Management", *Organization*, 15(3), 335-353.
- Ehrenberg, A. (2010): *Det udmattede selv – depression og samfund*. København: Informations Forlag.
- Ejler, N., Seiding, H.R., Bojsen, D.S., Nielsen, S.B., & Ludvigsen, F. (2008): *Når måling giver mening – Resultatbaseret styring og dansk velfærdspolitik i forvandling*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Elias, N. (1956): "Problems of Involvement and Detachment", *The British Journal of Sociology*, 7(3), 226-252.
- Elsass, P.M. & Veiga, J.F. (1997): "Job control and job strain: a test of three models", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 195-211.
- Etzioni, A. (1972): *Moderne Organisationer*. København: Hans Reitzel.
- Fahlén, G., Goine, H., Edlund, C., Arrelöv, B., Knutsson, A., & Peter, R. (2008): "Effort-reward imbalance, "locked in" at work, and long-term sick leave", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 191-197.

- Feldman, M. & March, J. (1981): "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, 26, 171-184.
- Feuerbahn, N., Kühnel, J., & Kudielka, B. (2012): "Interaction effects-reward imbalance and overcommitment on emotional exhaustion and job performance", *International Journal of Stress Management*, 19(2), 105-131.
- Fleming, P. & Sturdy, A. (2003): "Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance", *Organization*, 10, 157-179.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996): "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *British Journal of Management*, 7, 169-179.
- Forrester, G. (2011): "Performance management in education: milestone or millstone?", *Management in Education*, 25(5).
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. The Third Logic*. Cambridge: Polity Press.
- Funnell, S.C. & Rogers, P.J. (2011): *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fyens Stifttidende (2012, 28. marts): To gudstjenester er en tradition.
- Politiken (2007, 29. marts): Tilgiv os – vi vidste ikke, hvad vi gjorde. *Politiken*.
- Greene, J.C. (2007): *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, J., Greiner, B., Stansfeld, S., & Marmot, M. (2007): "The effect of self-reported and observed job conditions on depression and anxiety symptoms: A comparison of theoretical models", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 334-349.
- Gruman, J.A. & Saks, A.M. (2011): "Performance management and employee engagement", *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Grynderup, M.B., Mors, O., Hansen, Å.M., Andersen, J.H., Bonde, J.P., Kærgaard, A. et al. (2013): "Work-unit measures of organisational justice and risk of depression – a 2-year cohort study", *Occup Environ Med*, 70(6), 380-385.
- Gylling Olesen, K., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T.S. (2008): *Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog*. København: Arbejdsmiljørådet.
- Hagedorn-Rasmussen, P., Jagd, P.S., & Rendtorff, J.D. (2006): *Fra værdiledelse til værdier i ledelse*. Forskningsnotat, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2006): *Nye ledelsesformer, stress og det hele liv – risici og muligheder*. København: FTF.
- Han, B.-C. (2012): *Træthedssamfundet*. København: Møller Forlag.
- Hardt, M. (2007): Foreword: What Affects Are Good For. I: P.T. Clough (red.): *The Affective Turn – Theorizing The Social*. Durham: Duke University Press.
- Hariri, J.G. (2012): "Kausal inferens i statskundskaben", *Politica*, 44(2), 184-201.
- Hasle, P., Thoft, E., & Gylling Olesen, K. (2010): *Ledelse med social kapital*. København: L&R Business.
- Head, J., Kivimäki, M., Siegrist, J., & Fernie, J. (2007): "Effort-reward imbalance and relational injustice at work predicts sickness absence", *Journal of Psychosomatic Research*, 63, 433-440.
- Head, J., Stansfeld, S., & Siegrist, J. (2004): "Psychosocial work environment and alcohol dependence", *Occupational and Environmental Medicine*, 61, 219-224.

- Hjort, K. (2008): *Demokratiseringen af den offentlige sektor*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Hjort, K. (2012): *Det affektive arbejde*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hofstede, G., Bond, M.-H., & Luk, C. (1993): "Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis", *Organization Studies*, 14(4), 483-503.
- Holm-Pedersen, P. (2011): "Kampen om trætheden", *Asterisk*, 60, 15-18.
- Hughes, O.E. (2007): A New Public Management Perspective. I: P.D.L. Julnes, F.S. Berry, M.P. Aristiqueta, & K. Yang (red.): *International Handbook of Practice-Based Performance Management*. London: SAGE Publications.
- Hvid, H. (2009): "To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 12(1), 11-30.
- Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010): "Ten years on: A review of recent research on the Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being", *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Jacobsen, M.H. & Tonboe, J. (2004): *Arbejdssamfundet – den beslaglagte tid og den splittede identitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988): "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population", *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Jonge, J. d., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000): "Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study", *Social Science & Medicine*, 50, 1317-1327.
- Jørgensen, T.B. & Bozeman, B. (2007): "Public Values: An Inventory", *Administration and Society*, 39.
- Kamp, A. (2011): "Mening i arbejdet – for lidt, for meget, til forhandling?", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 13(2), 8-27.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992): *The Challenge of Organizational Change – How Companies Experience it and Leaders guide it*. New York: The Free Press.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A., Triantis, K.P., & Chaudhry, S.S. (1982): "Coworker and Supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain", *Journal of Organizational Behavior*, 3(2), 181-200.
- Karasek, R.A. (1985): *Job Content Instrument: Questionnaire and User's Guide*. Los Angeles: University of South California.
- Karasek, R.A. (1979): "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012): "Taming Practices with Result-based Accountability", *Organization Studies*, 33, 97-119.
- Kelly, J.M. (2008): "Performance Reporting: An Emerging Imperative with Unintended Consequences?", *State and Local Government Review*, 40, 84-91.

- Kikuchi, Y., Nakaya, M., Ikeda, M., Narita, K., Takeda, M., & Nishi, M. (2007): "Effort-reward imbalance and depressive state in nurses", *Occupational Medicine*, 60(3), 231-233.
- KL (2010): Mening og måling – resultatbaseret styring i beskæftigelsesindsatsen. København: KL.
- Klausen, K.K. (2005): Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer. I: T. Busch, E. Johnsen, K.K. Klausen, & J.O. Vanebo (red.): *Modernisering av offentlig sektor – Udfordringer, metoder og dilemmaer* (2. udgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristensen, A.R. & Pedersen, M. (2013): *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal Business.
- Kristensen, T.S. (2008): *Fra nedslidning og stress til guldgrube og diamanter*. København: NFA.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005): "Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kusek, J.Z. & Rist, R. (2004): *Ten Steps to a Result-based Monitoring and Evaluation System*. Washington DC: World Bank.
- Lading, Å. (2007): "Stress blandt gymnasielærere", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 55-66.
- Latham, G.P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008): "Goal Setting and Performance Management in the Public Sector", *International Public Management Journal*, 11(4), 385-403.
- Latour, B. (2005): *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. New York: Oxford University Press Inc.
- Latour, B. (1992): Where are the Missing Masses? the Sociology of a Few Mundane Artifacts. I: W.E. Bijker & J. Law (red.): *Shaping Technology/Building society. Studies in sociotechnical change*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Lawler III, E.E., Benson, G.S., & McDermott, M. (2012): "What Makes Performance Appraisals Effective?", *Compensation and Benefits Review*, 44.
- Lazarus, R.S. (1991): *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press Inc.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Ledermann, S. (2012): "Exploring the Necessary Conditions for Evaluation Use in Program Change", *American Journal of Evaluation*, 33 (2), 159-178.
- Leeuw, F.L. & Furubo, J.-E. (2008): "Evaluation Systems: What Are They and Why Study Them?", *Evaluation*, 14(2), 157-169.
- Levi, L. (2000): "Stressors at the workplace: Theoretical models", *Occupational Medicine*, 15(1), 69-97.
- Lipsky, M. (1980): *Street Level Bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990): *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lyotard, J.F. (1982): *Viden og det Postmoderne Samfund*. Århus: Sjakalen.
- Maina, G., Bovenzi, M., Palmas, A., Prodi, A., & Filon, F. (2011): "Job strain, effort-imbalance and ambulatory blood pressure: results of a cross-sectional study in call handler operators", *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84, 383-391.

- Makowska, Z. (1995): "Psychosocial characteristics of work and family as determinants of stress and well-being of women", *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 8, 215-222.
- Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T., & Feeney, A. (1999): Health and the psychosocial environment at work. I: M. Marmot & R. Wilkinson (red.): *Social Determinants of Health* (2. udgave). Oxford University Press.
- Marshall, N.L., Barnett, R.C., Baruch, G.K., & Pleck, J.H. (1991): "More than a job: women and stress in caregiving occupations", *Current Research on Occupations and Professions*, 6, 61-81.
- Marshall, N.L., Barnett, R.C., & Sayer, A. (1997): "The changing work force, job stress, and psychological distress", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 99-107.
- Mathison, S. (2011): "Internal Evaluation – Historically Speaking", *New Directions for Evaluation*, 132, 13-23.
- McLaney, M.A. & Hurrell, J.J. (1988): "Control, stress and job satisfaction in Canadian nurses", *Work and Stress*, 2, 217-224.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Dick, R.V. (2006): "Social identities and commitments at work: toward an integrative model", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1979): "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moyle, P. (1995): "The role of negative affectivity in the stress process: tests of alternative models", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.
- Moynihan, D. (2008): *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Mullarkey, S., Jackson, P.R., Wall, T.D., Wilson, J.R., & Grey-Taylor, S.M. (1997): "The impact of technology characteristics and job control on worker mental health", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 471-489.
- NFA (2012): Føle sig stresset. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- NFA (2012): Følelsesmæssige krav i arbejdet. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- NFA (2012, 10. december): Kvantitative krav i arbejdet. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986): "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Toole, L.J. Jr. & Meier, K.J. (2011): *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Olsén, P. & Hagedorn, P. (2008): Meningsskabelse og meningstab – om organisatoriske forandringsprocesser. I: O.H. Sørensen & et al. (red.): *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.

- Osterloh, M. & Frey, B.S. (2010): *Academic Rankings between the "Republic of Science" and "New Public Management"*. Zurich: CREMA – Center for Research in Management, Economics and the Arts.
- Parkes, K.R. (1991): "Locus of control as moderator: an explanation for additive versus interactive findings in the demand-discretion model of work stress?", *British Journal of Psychology*, 82, 291-312.
- Payne, N., Kiman, G., & Jones, F. (2012): Work, stress, and health behaviors. I: J. Houdmont, S. Leka, & R.R. Sinclair (red.): *Contemporary Occupational Health Psychology. Global perspectives on research and practice*. Wiley-Blackwell.
- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L.R. (2010): "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future", *Public Administration Review*, September/October, 681-690.
- Perry, J. & Wise, L.R. (1990): "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pihl-Thingvad, S. (2012): "Ledelse af videnarbejdere: Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø", *Dansk Sociologi*, 3(23), 45-77.
- Pihl-Thingvad, S. (2014): "Professional Ideals and daily practice in Journalism", *Journalism*, 15(2).
- Pihl-Thingvad, S. (2010): *Selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. En empirisk undersøgelse af forholdet mellem selvledelse og psykisk arbejdsmiljø i den danske nyhedsbranche*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Poder, P. (2013): Lidelse og omsorg i organisationens skygge. I: N.C.M. Nickelsen (red.): *Arbejdslivets skyggesider*. Aarhus: Klim.
- Poister, T.H., Pasha, O.Q., & Edwards, L.H. (2013): "Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the U.S. Public Transit Industry", *Public Administration Review*, 73(4), 625-636.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011): *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. (3. udgave) Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C. (1989): "Performance Indicators in the Longer Term", *Public Money & Management*, 51-55.
- Pollitt, C. (2013): "The logics of performance management", *Evaluation*, 19(4), 346-363.
- Porter, T. (1995): *Trust in Numbers: the Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton, NJ.: Princeton University Press.
- Power, M. (1997): *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M.G. (1998): To be or not to be? Central Questions in organizational identification. I: D.A. Whetten & P.C. Godfrey (red.): *Identity in Organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Radin, B. (2006): *Challenging the Performance Movement Accountability, Complexity, and Democratic Values*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Rasmussen, M.B., Hansen, T., & Nielsen, T.K. (2011): "New tolls and strategies for the inspection of the psychosocial working environment: The experience of the Danish Working Environment Authority", *Safety Science*, 49(4), 565-574.

- Ravn, I. (2008): "Mening i arbejdslivet – definition og konceptualisering", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 59-75.
- Reed, C., Young, W., & McHugh, P. (1994): "A comparative look at dual commitment: An international study", *Human Relations*, 47(10), 1269-1293.
- Rothstein, H., Huber, M., & Gaskell, G. (2006): "A Theory of Risk Colonization: The Spiralling Regulatory Logics of Societal and Institutional Risk", *Economy and Society*, 35(1) February, 91-112.
- Røndal, M.L. (2013, April 2): Skimmelsvamp er et udbredt problem i præstegårde. *Kristeligt Dagblad*.
- Røvik, K.A. (1992): "Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner", *Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift*, vol. 8 no.4, 261-284.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne Organisasjoner. Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Schnall, P.L., Landsbergis, P.A., & Baker, D. (1994): "Jobstrain and cardiovascular disease", *Annual Review of Public Health*, 15, 381-411.
- Schwandt, T.A. (2003): "'Back to the rough Ground!' Beyond Theory to Practice in Evaluation", *Evaluation*, 9(3), 353-364.
- Schönplflug, W. & Batman, W. (2014): The costs and benefits of coping. I: S. Fisher & J. Reasion (red.): *Handbook of stress, cognition and health*. Chichester, England: Wiley.
- Semmer, N. & Schallberger, U. (1996): "Selection, Socialisation, and Mutual Adaption: Resolving Discrepancies Between People and Work", *Applied Psychology: An International Review*, 45(3), 263-288.
- Semmer, N.K., Tschan, F., Meier, L.L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010): "Illegitimate Tasks and Counterproductive Work Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 70-96.
- Semmer, N.K. (2003): Individual Differences, Work Stress and Health. I: M. J. Schabracq, J.A.M. Winnubst, & C.L. Cooper (red.): *The Handbook of Work & Health Psychology* (2. udgave). John Wiley & Sons.
- Sennett, R. & Cobb (1977): *The Hidden Injuries of Class*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Højbjerg: Hovedland.
- Sennett, R. (2002): *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W W Norton.
- Sewel, G., Barker, J.R., & Nyberg, D. (2012): "Working under intensive surveillance: When does 'measuring everything that moves' become intolerable?", *Human Relations*, 65, 189-215.
- Shadish, W.R., Cook, T.D., & Leviton, L.C. (1991): *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. Newbury Park: Sage.
- Shore, L. & Wayne, S. (1993): "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.

- Siegrist, J. (1996): "Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions", *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J. (2012): Effort-reward imbalance at work – theory, measurement, and evidence. Düsseldorf: Department of Medical Sociology, University of Düsseldorf, Germany.
- Siegrist, J. (2009): Job Control and Reward. I: S. Cartwright & C.L. Cooper (red.): *Organizational well-being*. Oxford University Press.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et al. (2004): "The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons", *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Skårup, B. (2005): "Historie: Hvordan ledelse blev humaniseret", *Ledelse i Dag*, 60, 82-88.
- Smith, L., Roman, A., Dollard, M., Winefield, A., & Siegrist, J. (2005): "Effort-reward imbalance at work: The effects of stress on anger and cardiovascular disease symptoms in a community sample", *Stress and Health*, 21(2), 113-128.
- Stanton, J.M. (2000): "Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions", *Human Performance*, 13(1), 85-113.
- Staples, D. (2007): Women's Work and the Ambivalent Gift of Entropy. I: P.T. Clough (red.): *The Affective Turn – Theorizing The Social*. Durham: Duke University Press.
- Sundhed.dk. (2011): Depression, arbejdsrelateret. Lokaliseret d. 5. marts 2014 på <https://www.sundhed.dk/sundhedsfaglig/laegehaandbogen/arbejdsmedicin/arbejdsrelaterede-sygdomme/depression-arbejdsrelateret/>
- Sørensen, O.H., Mac, A., Limborg, H.J., & Pedersen, M. (2008): *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.
- Sørensen, O.H., Buch, A., Christensen, P.H., & Andersen, V. (2007): "Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode?", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9(2), 38-54.
- Sørensen, O.H., Hasle, P., Hesselholt, R.R., & Herbøl, K. (2012): *Nordiske forskningsperspektiver på arbejdsmiljø. Mening, indflydelse og samarbejde*. København: Nordisk Ministerråd og Nordisk Råd.
- Talbot, C. (2005): Performance Management. I: F. Ewan, L.E. Lynn, & C. Pollitt (red.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Thoits, P.A. (2013): Self, Identity, Stress, and Mental Health. I: C.S. Aneshensel, J.C. Phelan, & A. Bierman (red.): *Handbook of the Sociology of Mental Health (Handbook of Sociology and Social Research)* (2. udgave). Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Townley, B., Cooper, D., & Oakes, L. (2003): "Performance measures and the rationalization of organizations", *Organization Studies*, 24(7), 1045-1071.
- van der Doef, M. & Maes, S. (1999): "The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research", *Work & Stress*, 13, 87-114.
- van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010): *Performance management in the Public Sector*. London & New York: Routledge & Taylor and Francis Group.
- van Maanen, J. & Barley, S. (1984): Occupational Communities: Culture and Control in Organizations. I: L. L. S. Cummings (red.): *Research in Organizational Behaviour* (6. udgave). Greenwich: JAI Press.

- van Thiel, S. & Leeuw, F. (2002): "The Performance Paradox in the Public Sector", *Public Performance and Management Review*, 25(3), 267-281.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Meijer, T., & Hamers, J.P.H. (2014): "Different effort constructs and effort-reward imbalance: effects on employee well-being in ancillary health care workers", *Journal of Advanced Nursing*, 34(1), 128-136.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005): "Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies", *Social Science & Medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Vandenabeele, W. (2007): "Toward a public administration theory of public service-motivation", *Management Review*, 9, 545-556.
- Vedung, E. (2009): *Utvärdering i politik och förvaltning*. (3. udgave) Lund: Studentlitteratur AB.
- Verquer, M.L., Beehr, T.A., & Wagner, S.H. (2003): "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Walker, R.M., Damanpour, F., & Devece, C.A. (2011): "Management Innovation And Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Walker, R.M., Boyne, G.A., & Brewer, G.A. (2010): *Public Management and Performance. Research Directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Winsløw, J.H. (2010): "Er det måling? Datakonstruktion og resultatformidling i psykisk arbejdsmiljøforskning", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 12(1), 82-96.
- Wolf, S. (2010): *Meaning in Life and Why it Matters*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Wännerström, I., Petterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å., & Gustavsson, P. (2009): "Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence", *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231-244.

