

Århus University

Department of Education (DPU)

Afslutningsrapport

‘Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer’

Af Susan Wright, professor i pædagogisk antropologi , Kirsten Marie Bovbjerg, lektor i pædagogisk antropologi, og Jakob Krause-Jensen lektor i pædagogisk antropologi, ved DPU, Aarhus Universitet .

Marts 2012

Projektet er støttet af Arbejds miljø forskningsfonden
Projekt nummer 20060028984/7

‘Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer’

Indhold	Page
Resumé	3
Summary	5
1. Indledning	7
2. Erfaringer og konklusioner	10
3. Projektets resultater på kort og lang sigt i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet	13
4. Oversigt over samtlige publikationer og produkter fra projektet	16
Populær formidling (mundtlig)	16
www	
Møder, kurser, seminarer, konferencer, m.m.	
Undervisning	
Populær formidling (skriftlig)	16
Videnskabelig formidling (mundtlig)	17
Forskerseminarer	
Konferencer – indland	
Konferencer – udland	
Videnskabelig formidling (skriftlig) med peer review	19
Øvrig videnskabelig formidling (skriftlig)	19

Resumé

Titel:

‘Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer’.
Projektet er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden
Projektnummer 20060028984/7.

Baggrund:

I de senere år er der kommet nye præmisser for organiseringen af arbejdet i den offentlige sektor, og der er blevet indført nye styringsformer. Arbejdet bliver omorganiseret, ansatte motiveres af performance-indikatorer, opgaverne løses i projekt-baseret teamarbejde, og idealet er en åben og løs organisering af arbejdet frem for klare stillingsbeskrivelser. Arbejdet ses ikke længere som et instrument til at understøtte de øvrige livsaktiviteter; jobbet opfattes nu som middel til at udvikle og skabe sig selv. Ledelse iscenesættes i en kombination af omsorg og kontrol og efterstræber fleksibilitet, som sidestilles med frisættelse af medarbejderne, så de kan lede sig selv. Medarbejderne bliver udsat for årlige evalueringer og tilbudt forskellige former for personlig coaching og terapi som nye former for intervention, der skal opmuntre dem til at finde hidtil ukendte ressourcer og udvikle deres personlighed. Et centralt spørgsmål for projektet er: hvorfor kendetegnes en sådan for mange udviklende og tilfredsstillende arbejdsform i stigende grad af stress?

Formål og forskningsspørgsmål:

Projektets formål har været at vise relationen mellem moderne medarbejderes oplevelse af stress i forhold til deres arbejdsituation som relateret til den måde moderne organisationer er indrettet på. Herunder hører både forestillinger om det moderne arbejde, forandringsinitiativer eller omorganiseringer, og ideer om vækst. Det overordnede mål er at identificere, hvordan ansatte opfatter og responderer på stress i de moderne offentlige organisationer.

Projektet blev organiseret i to delprojekter (se nedenfor) med tilsvarende forskningsspørgsmål:

1. Interventionsbegrebet. (Delprojekt 1.) Hvilke forestillinger ligger i de forskellige former for intervention om den kontekst som de intervenserer i, og hvilke forestillinger om det nye arbejdsliv og den moderne medarbejder bygger de på?
2. Organisatorisk sammenhæng. (Delprojekt 2) Hvordan fungerer de nye forestillinger og teknikker sammen med eksisterende organisatoriske sammenhænge, og hvordan

manøvrerer og forhandler medarbejdere individuelt og kollektivt i forhold til deres arbejdsmiljø?

Metode:

Undersøgelsen fokuserer på organisationer i den offentlige sektor. Projektet anvender kvalitative metoder (diskurs analyse, deltage- observation, interviews) til at undersøge ansattes opfattelser af grænseløse og flydende former for arbejde. Som en del af metoden har vi afholdt workshops med samarbejdspartnere, som var en gruppe praktikere indenfor arbejdsmiljøområdet, der aktivt bidrog med viden og egne erfaringer og dermed kvalificerede forskningsresultaterne og den videre forskningsproces.

Projektet blev organiseret i to delprojecter. Et PhD projekt bidrog til begge disse delprojekter.

Delprojekt 1. Interventionsbegrebet

Vi kortlagte forskellige nye interventionsformer og værktøjer, der tilbydes som løsning på stress og stressrelaterede problemer både på organisationsniveau og individuelt. Vi klarlagde deres historie, filosofi og praksis samt hvordan 'den gode medarbejder' italesættes hos politikere, i fagforeninger, og blandt konsulenter og ledere.

Delprojekt 2. Ledelse og stresshåndtering i nye organisationsformer

I bestræbelserne på at modernisere de offentlige organisationer blandt andet via New Public Management anvendes en række moderne udviklingsredskaber og støttemuligheder. Projektet sætter fokus på disse nye måder at organisere arbejdet på og især hvordan disse nye interventionsformer og værktøjer anvendes i forskellige kontekster. Vi klarlagde, hvilke individuelle og kollektive strategier de ansatte udviklede for at håndtere sådanne forandringer. Vi koncentrede os om tre organisatoriske sammenhænge: kommuner, skoler og universiteter og PhD-studiet tog empirisk udgangspunkt i et hospital.

Ph.d.-projekt

Projektets mål var at sammenligne policy-udvikling vedrørende psykisk arbejdsmiljø på hospitalerne med medarbejdernes erfaringer fra arbejdslivet. I projektet analyseres og diskuteres det, hvilke teknologier, som benyttes i udvikling af medarbejdere og arbejdsplads. Et centralt spørgsmål var, om det aktuelle fokus på arbejdsmiljø og stress i offentligheden afspejler den virkelighed, som hospitalsansatte lever med?

Resultater:

Projektet har belyst de fremherskende ideer om arbejdets natur, den ideelle medarbejder og den moderne arbejdsorganisation. Hermed mener vi, at vi har leveret nye inputs til arbejdsmarkedsforskningen, som har været domineret af kvantitative perspektiver. De er så vidt vides den største enkelte kvalitative og feltarbejdsbaserede analyse af moderne arbejdsliv i

Danmark. De enkelte delprojekter giver et eksemplarisk indblik i det moderne arbejdslivs udfordringer, som også vil kunne bruges af mere kvantitativt orienterede forskere, når man i fremtiden skal tilrettelægge undersøgelser, som skal afdække, hvordan medarbejdere opfatter og håndterer stress.

Summary

Title:

‘Stress, new forms of management and intervention – work without boundaries in public sector organizations.’

Project supported by the Arbejdsmiljøforskningsfond

Project number 20060028984/7.

Background:

Recently, the organisation of work in the public sector has been based on new premises and the introduction of new forms of management. Work has been re-organised, employees motivated by performance indicators, tasks solved through project-based team work, and the ideal is an open and flexible organisation of work in preference to clear job descriptions. Work is no longer seen as an instrument to support life’s other activities. A job is now regarded as a means to develop and create oneself. Management is conceived of as a combination of care and control and aims at flexibility, which is equated with freeing up employees so they can manage themselves. Employees are subject to annual evaluations and offered different forms of personal coaching and therapy as new forms of intervention that will encourage them to find hitherto unknown resources and develop their character. A central question for the project is: why is such a style of work, which for many is stimulating and satisfying, characterised by increasing degrees of stress?

Aim and research questions:

The aim of the project was to show whether modern employees’ experience of stress at work was related to the ways that modern organisations are arranged. This included ideas about modern work, change initiatives or reorganizations, and ideas about growth. The overall aim was to identify how employees perceive and respond to stress in modern public organisations.

The project was organised in two sub-projects (see below) with their respective questions:

1. The concept of intervention. (Sub-project 1) What ideas lie behind the different forms of intervention about the contexts in which they intervene? What ideas about the new work life and the modern employee are they based on?

2. Organisational contexts. (Sub-project 2) How do these new ideas and techniques work in conjunction with existing organisational contexts? How do employees manoeuvre and negotiate, individually and collectively, in relation to their work environment?

Method:

The research focused on organisations in the public sector. The project used qualitative methods (discourse analysis, participant observation, interviews) to investigate employees' understandings of boundary-less and fluid forms of work. The method included holding workshops with collaboration partners who were practitioners concerned with the work environment. By actively contributing their knowledge and experience, they improved the research results and the wider research process.

The project was organised in two sub-projects. A PhD project contributed to both sub-projects.

Sub-project 1. The concept of intervention

We mapped different new forms of intervention and tools that are offered as ways to solve stress and stress-related problems both for organisations and individuals. We explained their history, philosophy and practice, along with how 'the good employee' is constructed by politicians, unions, consultants and managers.

Sub-project 2. Management and stress management in new forms of organisation

Efforts to modernise public organisations through, for example, New Public Management, use a range of modern development tools and possibilities for support. The project focused on these new ways of organizing work and especially how these new forms and tools for intervention were used in different contexts. We explained what individual and collective strategies the employees developed to deal with such changes. We concentrated on three organizational contexts: local councils, schools and universities, and the empirical study for the PhD was based in a hospital.

Ph.D. Project

The aim of the Ph.D. project was to compare policy developments concerning the psycho-social work environment in a hospital with the employees' experience from their work life. The project analysed and discussed the technologies used for the development of employees and the workplace. A central question was whether the public focus on work environment and stress reflected the reality that hospital employees lived with?

Results:

The project has thrown light on prevailing ideas about the nature of work, the ideal employee and the modern work organisation. We have made new contributions to labour market research which has hitherto been dominated by quantitative perspectives. As far as is known, this is the

biggest single qualitative and fieldwork-based analysis of modern work life in Denmark. The individual sub-projects give an exemplary insight into the challenges of modern work life. These could also be used by more quantitatively oriented researchers when they in future prepare investigations into how employees understand and handle stress.

Indledning

I flere og flere brancher oplever man, at medarbejderne brænder ud eller lader sig sygemelde pga. stress. Flere undersøgelser leverer dokumentation for, at stress berører flere og flere grupper. Denne udvikling kan forekomme paradoksal, idet man på virksomheder i de senere år har haft fokus på medarbejderens person, drager omsorg for dennes udvikling, satser på bløde værdier og kollegial støtte. Den formelle arbejdstid har aldrig været lavere, alligevel fylder arbejdet mere og mere. Indenfor en lang række erhverv gør nye teknologier det muligt at arbejde hvor som helst og når som helst. Netop den manglende balance mellem familieliv og arbejdsliv har i de senere år givet anledning til debat. Arbejdet bliver i den forstand grænseløst.

Meget af de senere års litteratur om medarbejderne i moderne organisationer fokuserer på individet. Denne litteratur understreger den enkelte medarbejders evne til at være fleksibel, selvkørende, forandringsparat, og dermed impliceres det også, at det er op til den enkelte medarbejder at håndtere den stress, der er forbundet med tidspres, multi-tasking, ustabile sociale miljøer og en usikker fremtid. I det grænseløse arbejde opstår der en særlig form for 'social stress'. Afregulering af arbejdet betyder nemlig, at samarbejdet i projektgrupper og netværk i højere grad kommer at basere sig på kompetence og person, frem for funktion og position. Det betyder, at de sociale relationer omkring arbejdet bliver mere forudsætningsløse, komplicerede og ambivalente. Arbejdet i selvstyrende grupper, hvor medarbejdere skal samarbejde i projekter, opsætte fælles mål og planlægge, hvordan de nås, giver nye typer af stress, der også er genstand for intervention.

Et af målene med New Public Management er at sikre, at ingen offentlige midler går til spilde men at alle ressourcer bliver brugt på at optimere de udadvendte ydelser. Nye ledelsesteknikker som eksempelvis LEAN sigter mod at involvere medarbejderne for at løse problemer og maksimere effektivitet. Andre ledelsesteknikker som medarbejdersamtaler, kompetenceudvikling, teambuilding og kurser i personlig udvikling bliver taget i anvendelse for at sikre, at medarbejderne udvikler sig i den ønskede retning. Nye specialister: konsulenter og terapeuter, der dækker et bredt spektrum af retninger og metoder, rådgiver om, hvordan man kan optimere sin arbejdsindsats og håndtere stress. Disse nye forestillinger om arbejdet og de dertil knyttede former for intervention implicerer en ny slags mere diskret form for magtudøvelse, som er tvetydig i den forstand, at den gennem både omsorg og kontrol søger at 'opmuntre' de ansatte til at virkeliggøre deres eget – og dermed organisationens – vækst- og udviklingspotentiale.

Delprojekt 1. handler om at undersøge de ideer, som ligger bag udformningen af specifikke interventionsformer og at udforske i hvilken kontekst, de bliver anvendt. De enkelte terapeutiske og ledelsesmæssige interventioner bygger på forskellige forestillinger om det moderne arbejde og den ideelle medarbejder. Nogle trækker på ideer fra ledelsesteorier, psykologisk videnskab, psykoterapier, andre på religiøs- filosofi og praksis. Hver især forsøger interventionsformerne at omsætte disse forestillinger og at gøre dem til anvendelige redskaber i den fleksible organisation i arbejdet med at motivere og udvikle den ideelle medarbejder. Disse ideer etablerer tillige forventninger om, hvilke former for stress den ideelle medarbejder kan møde, og hvordan de kan håndteres. De leverer et rationale for intervention.

Delprojekt 2. er etnografisk baserede analyser af tre arbejdspladser indenfor den offentlige sektor. Formålet er at indfange kompleksiteten i en situation, hvor der sættes nye krav til medarbejderens evne til at indgå i sociale relationer. Hvilke interventionsteknikker – med fokus på henholdsvis individuel udvikling eller sociale relationer - introduceres i organisationen? Hvilke former for stress kan disse nye kombinationer af samarbejde og konkurrence medføre? Hvilke individuelle og kollektive manøvrerum findes for at håndtere den negative stress? Hvilke potentialer ligger der i de nye organisationsformer?

Forskningsspørgsmål

Projektet har haft til formål at besvare følgende forskningsspørgsmål:

1. Interventionsbegrebet. (Delprojekt 1.) Hvilke forestillinger ligger i de forskellige former for intervention om den kontekst, som de intervenserer i og hvilke forestillinger om det nye arbejdsliv og den moderne medarbejder bygger interventionerne på?
2. Organisatorisk sammenhæng. (Delprojekt 2) Hvordan fungerer de nye forestillinger og teknikker sammen med eksisterende organisatoriske sammenhænge, og hvordan manøvrerer og forhandler medarbejdere individuelt og kollektivt i forhold til deres arbejdsmiljø?

Forskergruppen

Forskergruppen har bestået af fem forsker fra DPU bevilliget af projectet:

1. Susan Wright, Professor (Projektleder)
2. Kirsten Marie Bovbjerg, Lektor, (Projektkoordinator)
3. Jakob Krausen-Jensen, Lektor
4. John Benedicto Krejsler, Lektor
5. Lejf Moos, Lektor

Desuden i projektet har været optaget en ph.d.-studerende, Grete Broholt, som er finansieret af Hvidovre Hospital.

Samarbejdspartnere

I stedet for at have en følgegruppe har vi haft to slags samarbejdspartnere.

1. Der blev i projektstarten etableret et netværk med forskere fra NFA: Karen Albertsen og Karina Nielsen. Der er blevet afholdt enkelte arrangementer og seminarer.
2. I projektet har vi mødtes med en gruppe praktikere som samarbejdspartnere. For denne gruppe har vi holdt to workshops i henholdsvis om 'Sprog for intervention' i 2008 og om 'Stresshåndtering og arbejdsmiljø' i 2009. Formålet med disse workshops var at formidle og diskutere projektets foreløbige resultater og at udveksle erfaringer på en gensidig måde med aktører på arbejdsmiljøområdet. Den samme gruppe blev også inviteret i den afsluttende konference i Marts 2010.

Mailingliste for deltagere af projektets workshops:

Lisbeth Møller, Dansk Magisterforening, lm@dm.dk

Susanne Grove, Danmarks Lærerforening, sgrove@dlf.org

Mikael Rasmussen, Center for Stress, mr@cfs.dk

Henrik Carlsen, KTO, hc@kto.dk

Elisabeth Huus Pedersen, Dansk Socialrådgiverforening, Arbejdsmiljøkonsulent, eh@socialrdg.dk

Sidsel Westi Kragh, HK stat Arbejdsmiljøkonsulent, 44swk@hk.dk

Conni Lachenmeier, Jobliv/Alectia, cl@alectia.com

Karen Albertsen, NFA, seniorforsker, kal@nrcwe.dk

Karina Marietta Nielsen, NFA, seniorforsker, kmn@nrcwe.dk

Malene Friis Andersen, Kandidat v/Nadja Prætorius, Malene.friis@adoxa.dk

Ane Smith, BUPL, aes@bupl.dk

Thomas Milfeldt, Jobliv /Alectia, tmi@alectia.com

Gitte Engelhardt, Jobliv/Alectia, gie@alectia.com

Erfaringer og konklusioner

Metoder og fremgangsmåder

Projektet indskriver sig i en bestemt etnografisk metode, der er blevet betegnet '*multi-site ethnography*' ('flerstedet etnografi'), som er opstået i erkendelse af, at en globaliseret verden består af felter, der forbinder sig til andre felter. Herved brydes med den traditionelle forståelse af feltarbejde, som bundet til en bestemt lokalitet til fordel for en antropologi, der undersøger kulturelle betydnings cirkulation.

Forsker teamet har således arbejdet med de samme kvalitative metoder på forskellige lokaliteter til at undersøge ansattes opfattelser af nye styringsteknologier i grænseløse og flydende former for arbejde. Det har givet basis for sammenligning af data og illustreret, hvordan *multi-site* etnografi både kan bruges til at vise, hvordan de samme ideer forplanter sig i forskellige sammenhænge og hvordan de samme tendenser har forskellige konsekvenser afhængigt af konteksten.

I begge delprojekter brugte vi en klassisk kombination af kvalitative metoder:

- Diskursanalyse af dokumenter og skriftlig materiale om interventionsteknikker.
- Observationsundersøgelser af centrale begivenheder og interaktion på udvalgte arbejdspladser, specielt iagttagelser af konkrete teknikker og interventionsforløb.
- Semistrukturerede interviews. I enkelte tilfælde anvendte vi fokusgruppeinterview.
- Deltagerobservation i hverdags- og interaktionssammenhænge på arbejdspladsen for at udforske kompleksiteten i de måder, som ideer og praksis kombineres og udfolder sig på. Dette var ikke muligt på alle arbejdspladser, men der hvor det ikke var muligt, har vi søgt at kompensere for det gennem andre metoder, f.eks. interviews eller dokumentanalyse.

Det har haft betydning for validiteten af undersøgelsens resultater og efterfølgende konklusioner, at forskningsprojektet har trukket på en vifte af forskningsmetoder. De forskellige metoder har givet anledning til at rejse nye spørgsmål, men også underbygget de opnåede konklusioner i undersøgelsen.

Fremgangs metode bestod af:

Delprojekt 1

Kortlægning af interventionsteknologier gennem undersøgelse af dokumentation og *websites*, deltagelse i seminarer og arrangementer afholdt af forskellige stresseksperter og konsulentfirmaer.

Desuden har projektet også holdt en seminarrække, hvor vi inviterede konsulenter, der havde udviklet forskellige stresshåndteringsmetoder.

Undersøgelse af LEAN som interventionsform foregik gennem dokument analyse og et feltarbejde i en kommune, der var i gang med at introducere LEAN i deres organisation.

Resultater fra delprojekt 1 blev præsenteret i workshoppen 'Sprog for intervention' i 2008. Det var et meget frugtbart møde, hvor en gruppe praktikere som deltog som samarbejdspartnere og derigennem både kvalificerede vores forskningsresultater og bidrog en masse detaljeret information om lovgivning og administration vedrørende arbejdsmiljø og tænkning bag nye interventionsteknologier, og spillede ind med deres egne erfaring som praktikere. Drøftelser på dette seminar blev undgivet på websitet som Working Paper 2 i vores working paper serie 'Det nye arbejdsliv'.

Delprojekt 2

Fire feltarbejde projekter (inklusive PhD projektet) foregik i kommuner, skoler, universiteter og et hospital.

Forskerteamet mødtes hyppigt og sammenlignede løbende metoder og resultater fra de enkelte delprojekter og forskellige lokaliteter.

Forud for disse forskerteammøder har vi også læst hinandens udkast og rejst spørgsmål, der førte til en fælles forståelse af de forskellige former, som New Public Management tage i forskellige del af Danmarks offentlige sektor. Her drøftede og sammenlignede vi en vifte af analytiske begreber, som handlede om hvordan man bedst begriber de forskellige måder medarbejderne reagerer på under de nye ledelsesformer og teknologier, dvs. hvordan man mest præcist kan analysere, hvordan medarbejderne finder (eller ikke finder) individuelt eller kollektivt manøvrerum.

Resultater fra delprojekt 2 blev præsenteret i workshoppen 'Stresshåndtering og arbejdsmiljø' i 2009, hvor en gruppe samarbejdspartnere/praktikere kvalificerede vores forskning. Resultaterne og drøftelser blev undgivet på websitet i vores working paper serie 'Det nye arbejdsliv'.

Afsluttende konference

I en afsluttende konference i marts 2010 præsenterede vi de samlede resultater fra hele projektet til vores samarbejdspartnere, både medlemmer af vores praktikeregruppe og forskernetværk.

Konferencen blev organiseret under tre 'temaer': Organisatoriske forandringer, Stress-interventionstiltag, og Manøvrerum. Der var 8 præsentationer af projektteamets medlemmer, og forud for konferencen blev udgivet i en 'konferencebog'. Konferencen startede med en *keynote* af Anders Buch om 'Begejstring og Belastning', der præsenterede resultaterne fra 'Videnstress projektet' der var også støttet af Arbejds miljø forskningsfonden. Konferencen sluttede med en *keynote* af Karen Lisa Salamon, 'Det evaluerede liv: strategier for tilpasning, civil ulydighed og kriterieforhandling'.

PhD Projektet

Den PhD studerende har lavet en selvstændig undersøgelse baseret på de samme fire forsknings metoder, som resten af projektet. Hendes vejledere var Kirsten Marie Bovbjerg og Susan Wright. Hun har deltaget aktivt i projektets teammøder, workshops og afsluttende konference. Efter barselsorlov blev afhandlingen afleveret i marts 2012 og i skrivende stund er den under bedømmelse.

Projektets resultater på kort og lang sigt i forhold til at forbedre arbejdsmiljøet

Projektets formål var at identificere, hvordan ansatte opfatter og responderer på stress i de moderne arbejdsorganisationer ud fra to delprojekter med to centrale forskningsspørgsmål:

Delprojekt 1. Interventionsbegrebet

Her undersøgte vi gennem to studier, dels hvilke forestillinger der ligger bag de forskellige former for intervention om den kontekst, som de intervenserer i og dels, hvilke forestillinger om det nye arbejdsliv og den moderne medarbejder, de bygger på?

Det første studie drejede sig om LEAN, som oprindeligt har været udtænkt som en metode til at effektivisere produktionen på industrivirksomheder. Metoden har i de senere år været anvendt i offentlig administration og forvaltning, og er introduceret som et værktøj og en metode at arbejde med stress og trivsel på. Vores studie viser, at Lean som trivsels-fremmende metode har sine begrænsninger, som hænger sammen med, hvordan metoden implementeres, som også har at gøre med det teoretiske rationale bag metoden. Projektet udfordrer således andre projekter, som antager at Lean er stressreducerende.

Det andet studie i delprojekt 1 handler om, hvilke forestillinger om det nye arbejdsliv og den moderne medarbejder ledelsesformer og stresshåndteringsteknologier bygger på. I forbindelse med undersøgelse af stressintervention på det individuelle niveau indsamlede vi data om en række metoder - dokumenter, interview og observation. Her peger vi på, at metoderne har forskellige rationaler for helbredelse af personer, som rammes af stress. Der er heller ikke enighed om mellem ledere og stress-konsulenter, hvorvidt stressramte medarbejdere kan helbredes, mens de er i arbejde. Det er i vid udstrækning virksomheder, som finansierer stresshåndtering. Det mener vi sætter nogle bestemte rammer for, hvordan man kan tale om stress, hvilket viser sig som et særlig regime, som vi udpeger som 'det proaktive regime', hvor hovedansvaret for stress bliver placeret hos den enkelte. Medarbejderen bliver selv ansvarlig for at tilrettelægge sit arbejdsliv og at håndtere det på en måde, som holder stressniveauet nede og på denne måde holde sig selv 'stressfit'.

Delprojekt 2. Den organisatoriske sammenhæng

For at forstå de nye arbejdsmiljøproblemstillinger har vi fundet det centralt at klarlægge, hvilke organisatoriske rammer, de udspiller sig indenfor. Det har givet anledning til indgående studier

af New Public Management, som en relevant kontekst for ledelses- og stress-interventionerne i den offentlige sektor.

Det er fremkommet i alle analyser af skoler, kommuner og universiteter, at de nye styringsrationaler, som ligger i New Public Management giver en række nye konflikter og dilemmaer for medarbejderne, som har indflydelse på arbejdsmiljøet. New Public Management har også en tendens til at gøre ansvaret for opståede problemer uklare. Medarbejdernes muligheder for at gøre opmærksom på deres problemer og forhandle vilkårene for at løse eksempelvis højt arbejdspress er uklar, hvilket gør, at nogle vælger at arbejde i deres fritid for at holde stressniveauet nede. Andre ser kun en sygemelding som en mulighed for at forhandle arbejdsmængde.

I de nye organisationer opstår der pres på medarbejderne dels på grund af de stigende krav til medarbejdernes præstationer dels på grund af en uklarhed i ansvarsfordelingerne og muligheder for at orientere sig i det nye organisationer. Der er enkelte medarbejdere eller medarbejdergrupper, som formår at orientere sig i den nye organisering, men vores forskningsprojekt tyder på, at de vedvarende og ifølge medarbejdere ikke altid logiske organisationsforandringer generelt påvirker arbejdsmiljøet i negativ retning og giver oplevelse af stress.

På dette niveau er det påfaldende, at stressintervention i stigende grad retter sig mod det enkelte individ og i mindre grad mod organisationen. Ansvaret for at få et vellykket arbejdsliv ender hos den enkelte medarbejder — på trods af, at der også afsættes mange ressourcer til at arbejde med arbejdsmiljø og trivsel.

I projektet har vi problematiseret og også skabt viden om, hvordan teknikker, som umiddelbart opfattes som gode og stressreducerende, også kan fungere som stress-skabende, idet de har særlige forestillinger om, hvordan arbejdet skal praktiseres og give mening for den enkelte. Derved overser en del konsulenter i stressintervention på hvilken måde deres respektive metoder i sig selv er med til at sætte den enkelte medarbejder i et krydspres. Det sker eksempelvis, når de handlemuligheder, som anvises til at håndtere stress, ikke er reelle muligheder, når den ansatte forventes selv at 'sige fra' overfor overordnede og kolleger. I det 'proaktive regime' er det individuelle ansvar uomgængeligt og med til at skabe et ideal om, hvordan medarbejderen skal varetage sit arbejdsliv. Det skaber vanskelige rammer for medarbejderen for at forhandle løsninger på stressproblematikker, som har en tendens til at placeret hos den enkelte som et spørgsmål om 'håndtering'. Vi forventer at vores analyser vil give arbejdspladser redskaber til at stille nye spørgsmål til de metoder, de anvender til stresshåndtering.

Gennem en kontekstualiseret viden om relationer mellem medarbejdere og medarbejdergrupper på konkrete arbejdspladser har vi etableret et grundlag for en kritisk vurdering af konkrete interventioner, specielt med henblik på at bidrage til en kvalificeret diskussion af, hvordan

interventioner, som indeholder elementer af omsorg og 'empowerment', samtidig kan indeholde elementer, som virker stressende i negativ forstand.

Vi har genereret viden om, hvordan både organisationsændringer og stresshåndteringsteknikker virker i konkrete sammenhænge. Det har givet et indblik i hvilke sociale forudsætninger, som skal være til stede for, at de fungerer godt, og hvornår det giver problemer.

I projektet har vi arbejdet med en række nøglebegreber, som er bundet til moderne arbejdsliv. Selvudvikling, selvledelse, balance og fleksibilitet er begreber, som har været taget under behandling i projektet. Vi har afsøgt nøglebegrebernes betydning, og hvordan de indgår i praksis. På den måde bliver begrebernes positive konnotationer mindre indlysende. Eksempelvis viser vi, at begreber som fleksibilitet har en bagside, nemlig at udvidet fleksibilitet i en sammenhæng (i arbejdet) mindsker fleksibilitet i en anden sammenhæng (hjemmet og familien). Utsigtede bivirkninger ved nogle ideer om arbejdets indretning skjules og den pågående diskurs og dens implicite værdier og antagelser gør det vanskeligt for medarbejdere at få indflydelse på arbejdsmiljøet. Vores analyser kan anvendes af ledere, medarbejdere og konsulenter, der arbejder med arbejdsmiljø til at indgå i frugtbare og kritiske diskussioner af, hvordan de vil arbejde med arbejdsmiljø og trivsel på en konkret arbejdsplads.

Oversigt over samtlige publikationer og produkter fra projektet

Målgruppen for projektet er arbejdsmiljøkonsulenter og –rådgivere, sikkerhedsorganisationer, interne og eksterne HR-konsulenter, og medarbejdere og ledere i kommuner, skoler, universiteter, hospitaler og andre dele af den offentlige sektor. Projektets resultater er formidlet gennem en række artikler i fagblader, bøger, medieinterviewer, samt seminarer og konferencer i ind- og udland. Formålet er at formidle ny viden og også at give medarbejdere refleksionsredskaber til at diskutere arbejdsvilkår og implicite værdier og dermed være en hjælp til i fremtiden at tilrettelægge et mere hensigtsmæssigt arbejdsliv.

Populær formidling (mundtlig)

Hjemmeside

<http://www.dpu.dk/forskning/forskningsprogrammer/epoke/forskningsprojekter/stressnyeledelsesformerogintervention>

Projektet etablerede helt fra starten en hjemmeside, som løbende er blevet justeret og opdateret. Hjemmesiden rummer projektets beskrivelse og faktablad, en working paper serie, 'Det nye Arbejdsliv', information om netværkmedlemmer, arrangementer og powerpoint presentationer.

Møder, kurser, seminarer, konferencer, m.m.

29/10 2010 Seminar: Formidling af resultater omkring delprojekt om universitetsreform på det universitet hvor feltarbejdet er fundet sted (Susan Wright & John Benedicto Krejsler). 80 deltager.

Undervisning

2012 Jakob Krause-Jensen og Susan Wrights materiale og resultater fra projektet er blevet integreret i modul 4 på Kandidatuddannelsen i pædagogisk antropologi på DPU.

9/11 2010 Jakob Krause-Jensen: 'Lean og innovation', Kandidatuddannelsen i Innovationsantropologi, Moesgaard.

04/11 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'De menneskelige potentialer i en stresset tid' , oplæg til Folkeuniversitetet .

26/4 2008 Jakob Krause-Jensen: 'Lean og Stress', Forelæsning på Organisationsantropologi. Kandidatuddannelsen i antropologi, Moesgård,

Populær formidling (skriftlig)

- 01/012007 Coaching kan overskride personlige grænser, interview med Kirsten Marie Bovbjerg. *Erhvervsskolelæreren*.
- 2009 Lisbeth Ammitzbøll: Sjæle på job. Interview med Kirsten Marie Bovbjerg. *DM Privat*, Nr. 3.
- 10/05 2010 Lotte Winkler: Ukritisk fokus på personlig udvikling. Interview med Kirsten Marie Bovbjerg. *Offentlig ledelse*.
- 17/05 2011 Thea Storm Pedersen: Spiritualitet indtager kommunerne. Interview med Kirsten Marie Bovbjerg. *Kommunen*.

Videnskabelig formidling (mundtlig)

Forskerseminarer og Konferencer – indland

- 25-26/05 2010 Susan Wright og Leif Moos: 'Transformationer i den offentlige sektor' oplæg til konferencen 'Stress, nye ledelsesformer og intervention — grænseløst arbejde i offentlige organisationer', DPU, Copenhagen.
- 25-26/05 2010 Susan Wright: 'Competitive Research Funding: one method of counting; two forms of stress' oplæg til konferencen 'Stress, nye ledelsesformer og intervention— grænseløst arbejde i offentlige organisationer', DPU, Copenhagen.
- 28/10 2009 Susan Wright: 'Contrasting Reactions to the Research Points System' oplæg til workshop 'Stress in Organisations', DPU, Copenhagen.
- 25/11 2009 Susan Wright: 'From Assessing Individual Performance to World Rankings' oplæg til konferencen, 'Reflections on University Management', DPU, Copenhagen.
- 26/03 2010 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Fleksibilitetens paradokser', oplæg til konferencen 'Stress, nye ledelsesformer og intervention — grænseløst arbejde i offentlige organisationer', DPU, Copenhagen.
- 25/03 2010 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Individuel intervention', oplæg til konferencen 'Stress, nye ledelsesformer og intervention — grænseløst arbejde i offentlige organisationer', DPU, Copenhagen.
- 10/11 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Selvværd - en styringsteknik?' Oplæg på workshop under Arbejdsmiljøkonferencen 2009 i samarbejde med seniorforsker Karen Albertsen fra NFA.
- 28/04 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Transformation i arbejdsmiljøarbejdet', Selskab for Arbejdsmiljø.
- 14/05 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Transformation i arbejdsmiljøarbejdet: Et paradigme for den moderne medarbejder', Oplæg på Seminar Workshop,
- 22/06 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Selfmanagement control and stresscoping', Paper på NES konference.
- 28/10 2009 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Stress-håndtering i organisationer: Kommunale forvaltninger', Oplæg på seminar i forskningsprojektet Stress, nye ledelsesformer og intervention - grænseløst arbejde i offentlige organisationer DPU, Copenhagen.
- 11/09 2008 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Stress-intervention og selvværd', DISPUK

- 20/08 2008 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Nye organisationsformer - nye problemstillinger i arbejdsmiljøet', EPOS.
- 28/04 2008 Kirsten Maire Bovbjerg: 'Nye teknikker i det moderne arbejdsliv', PUF,
- 17/06 2008 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Teoretiske perspektiver: Stress, nye ledelsesformer og intervention - grænseløst arbejde i offentlige organisationer', NFA.
- 5/11 2008 Jakob Krause-Jensen: 'Oplæg om Stress'. Fyraftensmøde, Magisterforeningen.
- 27/1 2010 Jakob Krause-Jensen: 'Lean er ikke "sagen"- Lean i en socialforvaltning', Oplæg på 'Vilde Vinkler' netværk for organisationsantropologer.
- 27/5 2010 Jakob Krause-Jensen: Lean som stressintervention. Foredrag på Alumnedag på DPU, Aarhus Universitet.

Konferencer – udland

- 10-12/03 2011 John B. Krejsler: 'The Restructuring Machine and Academic Subjectivities', NERA-konference, Finland
- 15-18/10 2009 Susan Wright: 'Competitive University Research Funding: From Individual Performance to World Rankings' paper to 'Governance and the Front Line' Workshop convened by Dorothy Smith and Alison Griffiths, York University, Toronto, Canada.
- 3/03 2011 Susan Wright: 'Knowledge that Counts: Reactions to a System for Measuring Research Output in Denmark' paper to the Education Department Seminar, Oxford University,
- 23/04 2010 Susan Wright: 'Globalisation and university reform' paper to the senior research seminar, anthropology department, University of Cambridge, UK.
- 19/05 2009 Susan Wright: 'Envisioning and enacting the future university', CRASSH work in progress seminar, University of Cambridge, UK.
- 6/03 2008 Susan Wright: 'What counts? Who's counting? Why?' Keynote address to NERA conference (Nordic Education Research Association) DPU, Copenhagen.
- 27/03 2008 Susan Wright: 'Making application count in a global knowledge economy' Keynote address to Society for Applied Anthropologists, Memphis.
- 16-20/11 2011 Susan Wright: 'Knowledge that Counts: accommodation and resistance to the Danish research points system' paper to the session 'Collusion: Theorizing Academics, the University and the State' at the American Anthropological Association conference, Montreal, QC, Canada.
- 26-29/08 2010 Kirsten Marie Bovbjerg: 'Stress-management in the flexible work-ethic' paper ved EASA (European Association of Social Anthropologists) conference, Ljubljana, Slovenia.
- 26-29/08 2010 Jakob Krause-Jensen: 'Trimming the Social Body' paper ved EASA (European Association of Social Anthropologists) conference, Ljubljana, Slovenia.
- 21-24/11 2010 Jakob Krause-Jensen: 'Trimming the social body — The cultural consequences of LEAN management among social workers in a Danish municipality', paper ved AAA (American Anthropological Association) Conference.

Videnskabelig formidling (skriftlig) med peer review

- 2010 Bovbjerg, Kirsten Marie: 'Det proaktive menneskes lidelser'. I Brinkman, Svend (ed.): *Det diagnosticerede liv – sygdom uden grænser*. Klim.
- 2010 Bovbjerg, Kirsten Marie: 'Yoga, meditation og mindfulness som stresshåndtering'. I Magaard, Tina (ed.): *Ledelse og Spiritualitet*. Gyldendal, København.
- 2009 Bovbjerg, Kirsten Marie: 'Transformation af stress-begrebet. Fra fysiologisk til mental balance'. Workingpaper i serien Det Nye Arbejdsliv DPU, AU.
<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>
- 2009 Bovbjerg, Kirsten Marie: 'Arbejds miljøarbejdets nye paradigme - Transformation i organisationer og arbejdsmiljø'. Workingpaper i serien Det Nye Arbejdsliv, DPU, AU.
<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>
- 2008 Bovbjerg, Kirsten Marie & Jakob Krause-Jensen: 'Sprog for intervention'. Workingpaper i serien Det Nye Arbejdsliv, DPU, AU.
<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>
- 2008 Ørberg, Jakob Williams: 'Fra ideelle studerende til ideelle medarbejdere - En ny diskurs i uddannelsessystemet' Workingpaper i serien Det Nye Arbejdsliv, DPU, AU.
<http://www.dpu.dk/everest/Publications/Forskning/Kompetenceprogrammet/Stress%20projektet/20080805135405/CurrentVersion/wp2%20stress.pdf>
- Forthcoming. Jakob Krause-Jensen: 'Lean as a form of Exchange', i Kjærulff, J. (ed.) *Flexible Capitalism*. Oxford: Berghahn Books.
- 2010 Jakob Krause-Jensen: "'Så fedt er det heller ikke'" - Lean og Jagten på Spild i en socialforvaltning' i temanummeret 'Lederskab', *Jordens Folk 2*: 5-11. September.
- 2009 Susan Wright: 'What counts? The skewing effects of research assessment systems' *Nordisk Pedagogik/Journal of Nordic Educational Research 29*: 18-33.

Øvrig videnskabelig formidling (skriftlig)

Antologi:

Kirsten Marie Bovbjerg, (red.) 2011: *Motivation og mismod - Det nye arbejdslivs dilemmaer*. Århus Universitetsforlag

Indhold:

Indledning. Motivation og mismod i det moderne arbejdsliv
Kirsten Marie Bovbjerg

- Kap 1. Nye ledelsesrationaler i offentlige organisationer
Kirsten Marie Bovbjerg, Jakob Krause-Jensen, Susan Wright, Grete Brorholt og Lejf Moos
- Kap. 2. Kap. 2. Stress – et begreb i bevægelse
Kirsten Marie Bovbjerg
- Kap 3. Arbejdsmiljø og markedet for stresshåndtering
Kirsten Marie Bovbjerg
- Kap. 4. Manøvrerum i det nye arbejdsliv
Kirsten Marie Bovbjerg og Jakob Krause-Jensen
- Kap. 5. At trimme den sociale krop. Lean i en socialforvaltning
Jakob Krause-Jensen
- Kap. 6. En sund medarbejder i en sund krop. Nye regimer i hospitalsvæsenet
Grete Brorholt
- Kap. 7. Medarbejdere i krydspres i kommunale forvaltninger
Kirsten Marie Bovbjerg
- Kap. 8. Engagement og afmagt i lærer- og skolelederarbejdet
Lejf Moos
- Kap. 9. Universitetets performancekrav. Viden som tæller
Susan Wright
- Kap. 10. Stress eller udvikling. Nye spillerum for akademikeren
John Benedicto Krejsler
- Kap. 11. Stress-håndtering i det proaktive regime
Kirsten Marie Bovbjerg
- Kap. 12. Efterord Det nye arbejdslivs dilemmaer.
Karen Lisa Salamon