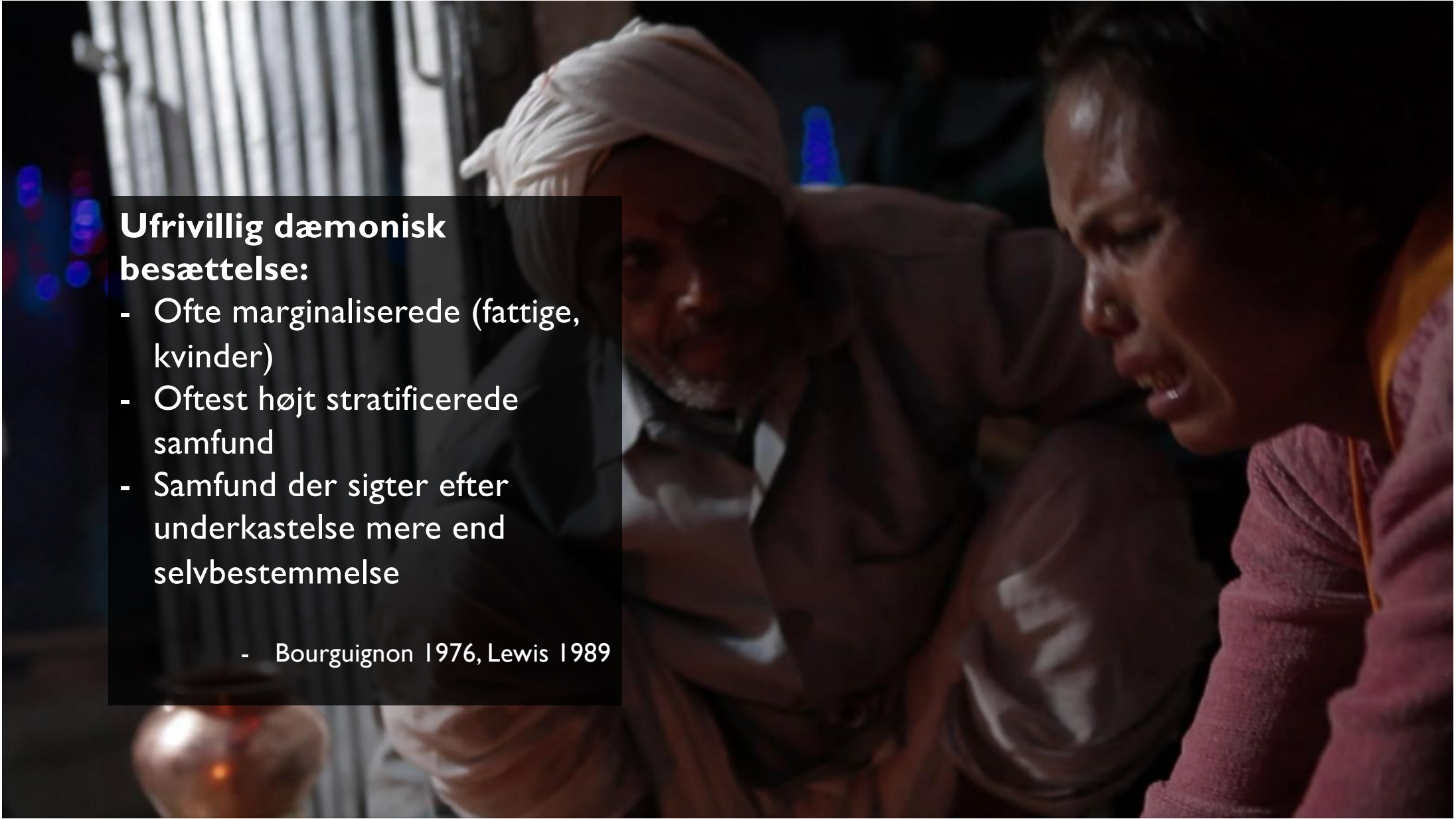




FRIHED OG AUTONOMI IMOD
MENINGSLØSHED OG STRESS



Ufrivillig dæmonisk besættelse:

- Ofte marginaliserede (fattige, kvinder)
- Oftest højt stratificerede samfund
- Samfund der sigter efter underkastelse mere end selvbestemmelse

- Bourguignon 1976, Lewis 1989

CALCIUM DEFICIENCY HYPOTHESIS

Stress → Nedsat kalcium i
blodet (hypokaliæmi) →
lammelser, hyperventilering,
forstørrede pupiller



STRESS?

- Marginaliserede grupper i samfundet oplever større grader af stress (Adler et al 2000)
- Stress har også en social slagside: Mens 23% i beskæftigelse har et højt stressniveau, gælder det 47% blandt arbejdsløse, 55% blandt førtidspensionister og 57% blandt mennesker, der på anden vis er uden for arbejdsmarkedet. (Sundhedsstyrelsen)

INDLAND

De mest stressede er de unge, de ledige, de syge - og kvinderne

Man er mere udsat for stress, hvis man er uden for fællesskabet, lyder det fra forening.



MEDINDFLYDELSE
GIVER MINDRE
STRESS

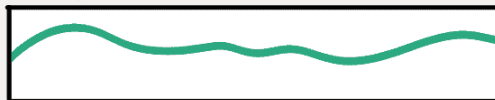
EXECUTIVE RAT



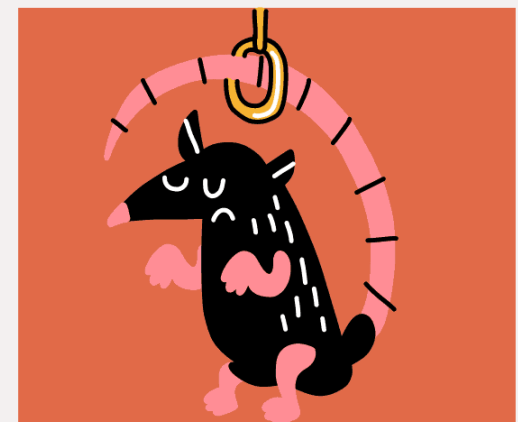
STRESS LEVEL



HEALTH



SUBORDINATE RAT



STRESS LEVEL



HEALTH



VOLVO PLANT STUDY

- Medarbejdere med medindflydelse og jobvariation oplevede betragteligt mindre stress (McEwen 2002).
- + en lang række andre studier (Andersen et al. 2022)



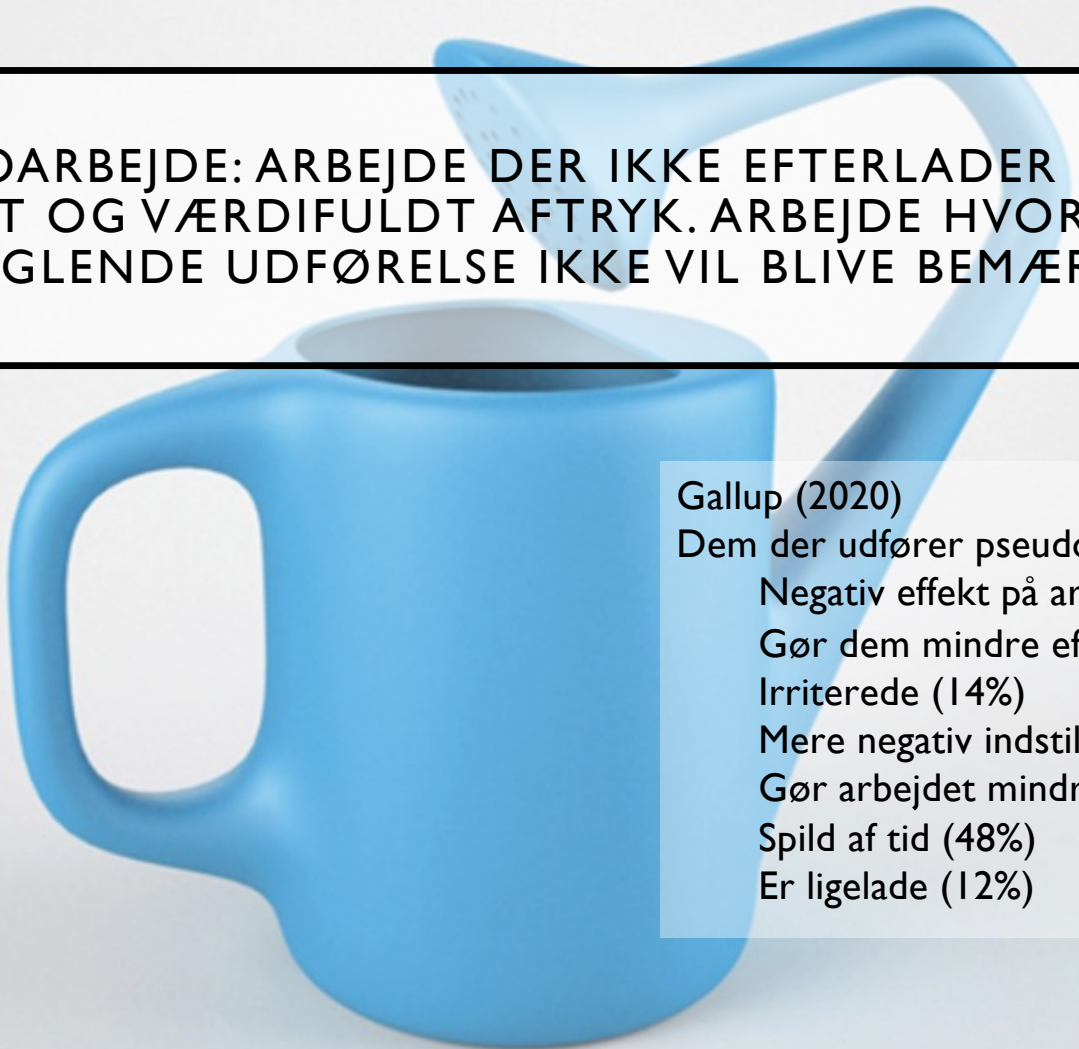


Ny rapport fastslår: Indflydelse en vigtig faktor i arbejdsmiljøet

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 6. mar 2023



Indflydelse i arbejdet har betydning for blandt andet medarbejdernes identitetsfølelse, deres opgaveløsning og deres oplevelse af stress. Det viser et omfattende forskningsprojekt, som netop er afsluttet med en række videnskabelige artikler og en dansksproget rapport. Flere andre studier har vist, at lav indflydelse i arbejdet er forbundet med negative konsekvenser for psykisk helbred, og nu har forskerne fundet mulige årsager til, at indflydelse er så væsentlig.



PSEUDOARBEJDE: ARBEJDE DER IKKE EFTERLADER NOGET
VARIGT OG VÆRDIFULDT AFTRYK. ARBEJDE HVOR DETS
MANGLENDE UDFØRELSE IKKE VIL BLIVE BEMÆRKET

Gallup (2020)

Dem der udfører pseudoarbejde oplever det som:

Negativ effekt på arbejdsglæde (14%)

Gør dem mindre effektive (19%)

Irriterede (14%)

Mere negativ indstilling til arbejdsgiver (7%)

Gør arbejdet mindre meningsfuldt (16%)

Spild af tid (48%)

Er ligelade (12%)

UNDERSØGELSER AF PSEUDOARBEJDE

Voxmeter (2020):

Andel der oplever
pseudoarbejde:

55%

Gallup (2020):

Andel der
oplever
pseudoarbejde: **76%**

Næsten dagligt:

13%

BERN ILLEGITIMATE TASK SCALE

- *Do you have work tasks to take care of, which keep you wondering if. . .*
 - *they have to be done at all?*
 - *they make sense at all?*
 - *. . . they just exist because some people simply demand it this way?*
 - *. . . they would not exist (or could be done with less effort), if it were organized differently?*



Studier der identificerer
sammenhæng mellem
BITS og stress (job
stressor)

(Jacobshagen: 2006; Semmer &
Jacobshagen: 2007; Kottwitz et
al. 2013; Pereira et al., 2014)

- "Jeg mødte ind hver morgen og der var som regel nogle alenlange dokumenter fra Frankrig eller USA som jeg skulle læse og som jeg ikke forstod, og så var der en assistent der havde fået af vide, hvad der skulle ændres på hjemmesiden og så gik vi i gang med den proces. Det kunne igen tage utrolig lang tid at ændre en lille ting fordi alle mulige mennesker skulle involveres og høres, og jeg aner den dag i dag stadig ikke hvorfor. Jeg tror jeg spillede komedie i det år. Jeg forstod simpelthen ikke mit arbejde"
- "Jonas" kommunikationsmedarbejder i stort revisionsfirma – og senere alvorligt invalideret af stress

PSEUDOARBEJDE
(NØRMARK & JENSEN 2018)

HVORFOR FØRER PSEUDOARBEJDE TIL STRESS?

Følelsen af at arbejdet er uden betydning men at det er et tabu at bemærke det

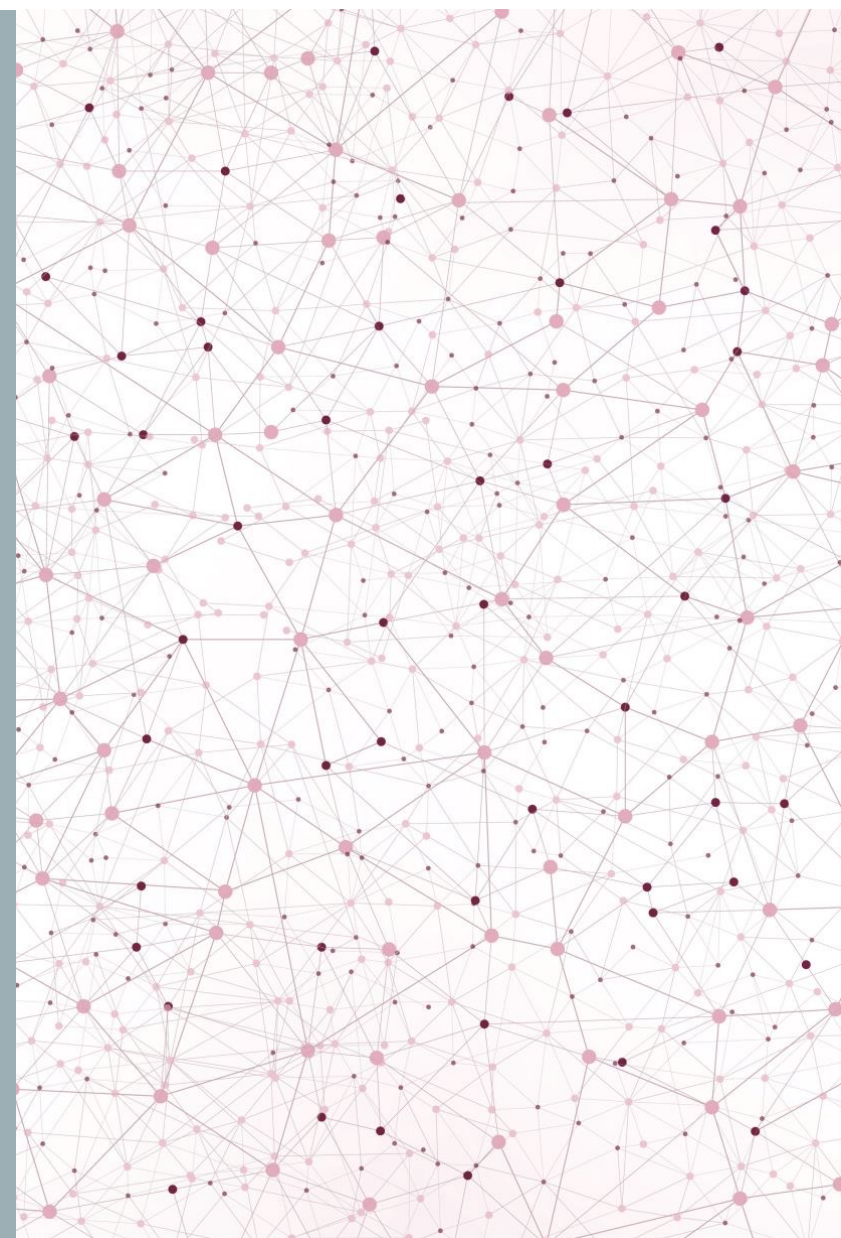
Erfaringen af, at man ikke har friheden til at afvise opgaven

At pseudoarbejdet og Illegitimate Tasks, stresser fordi de udtrykker en ringeagt for den ansatte (Semmer 2007; 2009).

Arbejdet er ofte tidskrævende, eller man er forpligtet på at sidde længe på kontoret skønt der intet fornuftigt er at lave: man går glip af livet mens man laver ingenting

Mistillid til den ansatte fører til kontrolregimer, der tager tid fra den værdifulde og meningsfulde opgave

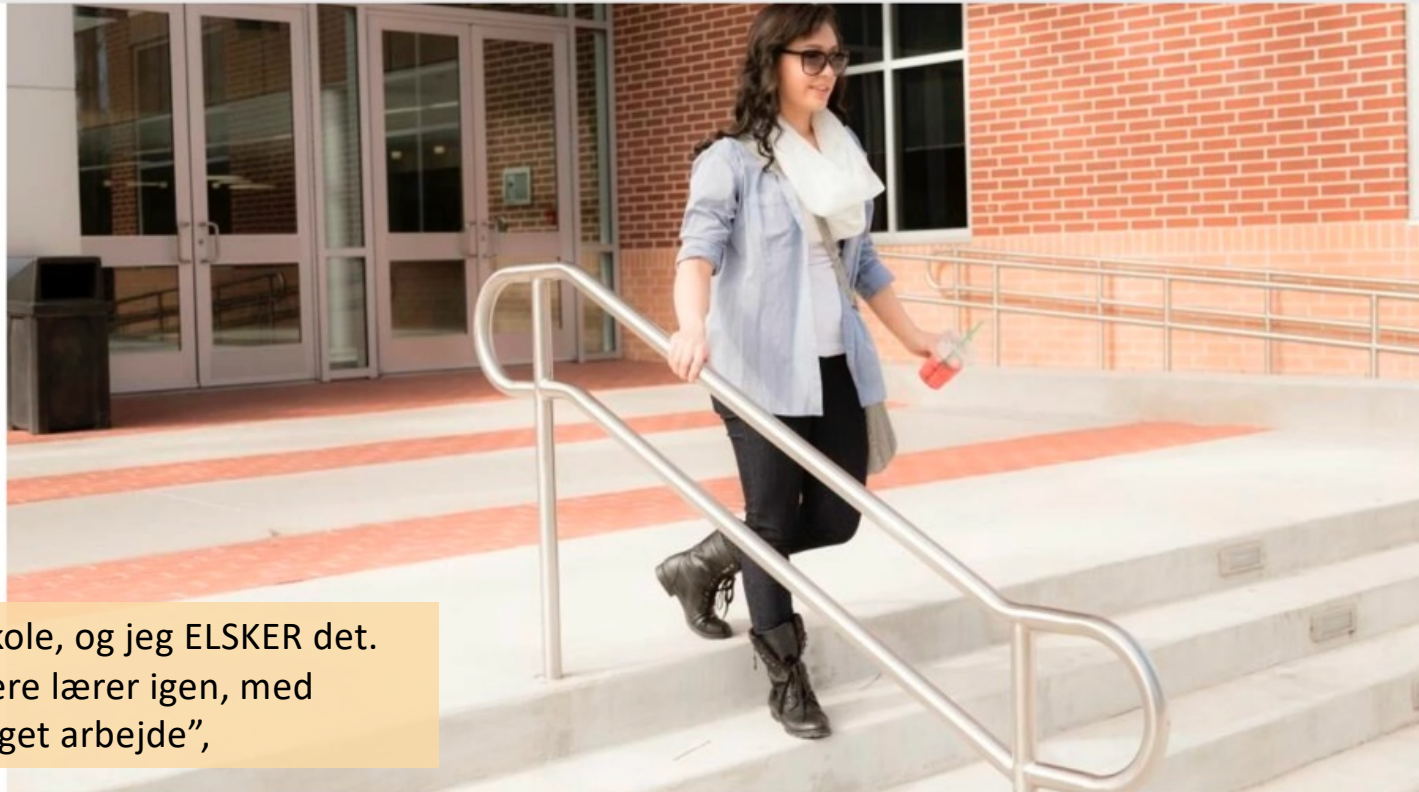
GENETABLERING AF
FRIHEDEN OG
SELVBESTEMMELSE I
ARBEJDET VIL GØRE DET
LETTERE AT AFVISE
PSEUDOARBEJDE OG
ANDRE ILLIGITIME
OPGAVER





HVORDAN VI ARBEJDEDE ENGANG

- Vi havde jo nogle ideer og det var da fint. Vi kunne da godt lave kor og hvis vi fik lyst til at lave et andet arrangement, så gjorde vi det. Vi talte jo ikke timer, vel? Hvis vi brændte for noget, så kunne vi da godt fyre det af. Og vi skulle jo ikke dokumentere andet end at man havde afholdt sine forældremøder. Det var ikke noget med at skrive ned, hvor meget tid vi brugte på forberedelse. Vi tonsede jo bare derud af med forberedelse.
- Som klasselærer var man totalt selvstyrrende. Man havde en flok elever, som man kunne gøre med, hvad synes var bedst. Der var vi fem 8.klasser vi var fire kvindelige lærere på de fire af dem og en mandlig på den femte. Og vi ville gerne lave et samarbejde. Vi gik i gang med at samarbejde omkring danskfaget. Der havde vi også frie hænder. Der var selvfølgelig et skema og noget erhversorientering. Men der følte jeg, at der med at være sammen om det faglige, det var virkelig givtigt.
- Vibeke, skolelærer i 1970'erne (fra "Ufrihedens Pris" Nørmark 2023)



”Er ansat på en friskole, og jeg ELSKER det. Har fået lov til at være lærer igen, med indflydelse på mit eget arbejde”,

”Rul reformen tilbage, og jeg vil være lærer til jeg dør”. Sådan svarede en lærer, da tre forskere spurgte lærere, der har forladt folkeskolen inden for de sidste tre år om baggrunden for deres valg. Foto: Istock

Lærere forlader folkeskolen for at få tid til at gøre jobbet professionelt

Lærere forlader folkeskolen, fordi de vil have tid til at være professionelle lærere. Sådan lyder en foreløbig opsamling på svar fra over 400 lærere om, hvorfor de har forladt folkeskolen.

ULEMPERNE VED FRIHED

Dårligt performerende medarbejdere går "under radaren" i årevis

Det er muligt at fagmedarbejderne kan isolere sig selv fra "kunderne"

Nogle medarbejdere håndterer frihed dårligt og har brug for mere ledelse

Fagmedarbejderne kan "overgøre" noget, som burde kræve mindre indsats

VI MANGLER AT BEREGNE OMKOSTNINGEN VED UFRIHED

- Dokumentation
- Møder
- Opfølgning
- Arbejdsbeskrivelser
- Specifikationer
- Regelsæt
- Procedurer
- Regler



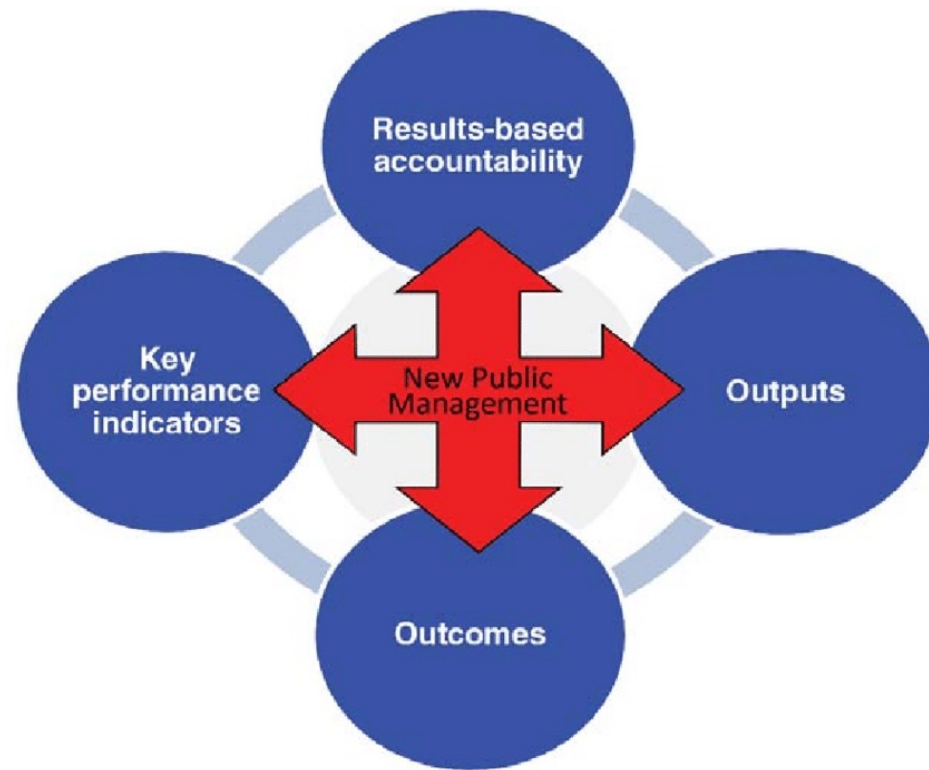
HVIS FRIHED OG
SELVBESTEMMELSE ER
REDUCERET, HVAD ER
SÅ ÅRSAGERNE?

Risikoaversion fylder mere – nervøsitet
ved fejl og hyppigere risikovurdering

Indføring af “management paradigmer” med
fokus på kontrol, målinger, centralisering,
compliance, regler og strategisk alignment

Regler og bureaukrati erstatter
personaleledelse og ”skøn”

NEW PUBLIC MANAGEMENT



TALCOTT PARSONS (1902-79)

- Fagmedarbejdere vil altid forekomme “mystiske” for bureaukrater, deres fag “uforståeligt” og deres faglige tilhørsforhold “esoterisk”.
- Bureaukrater vil have gennemsigtighed, regler, konsistens og målbare resultater – fagpersoner vil understrege “skøn” og “faglig intuition”.
- Bureaukrater ønsker at fagmedarbejderen har solidaritet med organisationen – fagmedarbejderen har solidaritet med sin “stand”
- Her fra Evetts, Julia, “New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences, i: *Comparative Sociology*, 8(2), 247-266



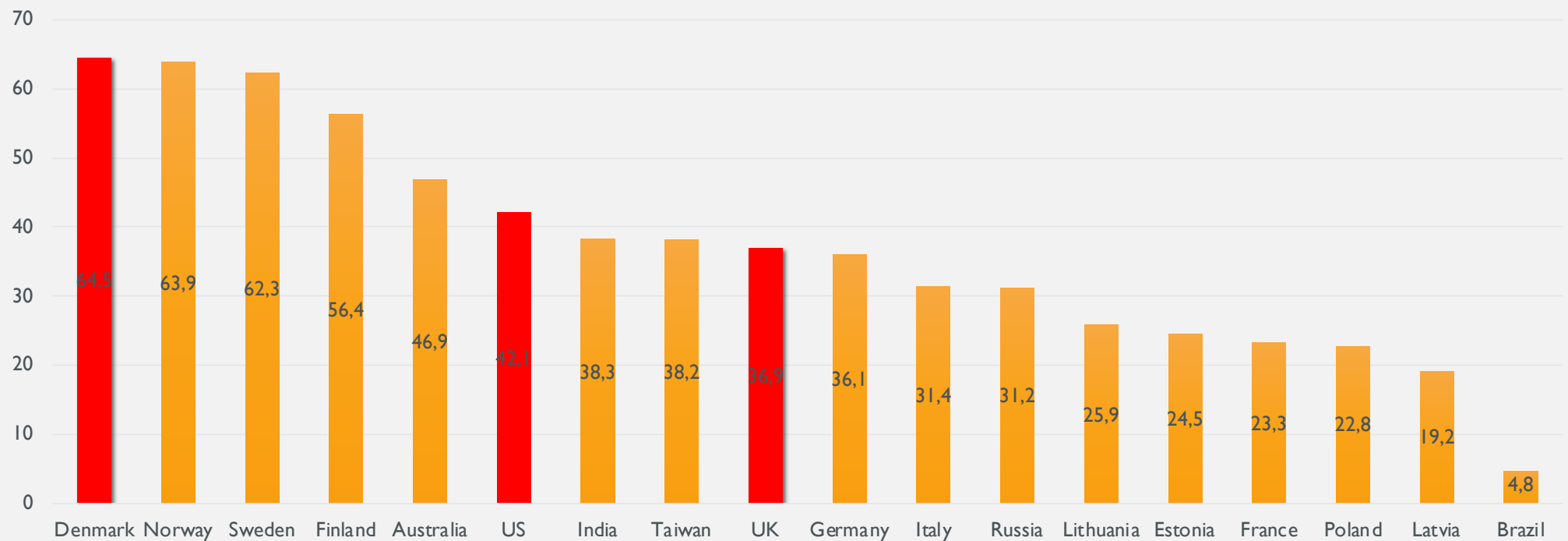
KRIGEN IMOD KALDET

Sygeplejeløftet 1913: "Jeg forpligter mig for Gud og denne Forsamling til at leve mit Liv i Renhed og at udøve min Gerning i Troskab. Jeg vil gøre alt, hvad der står i min Magt for at opretholde og højne min Stands mål".

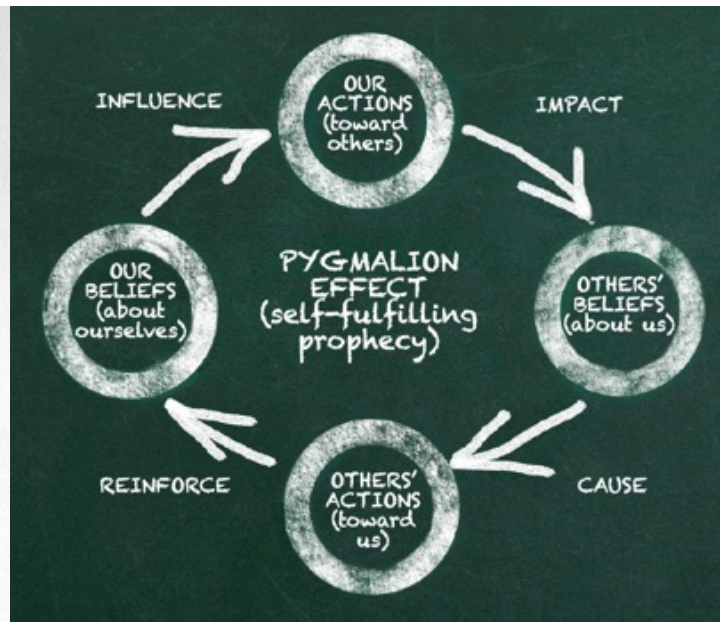
1958: " "jeg forpligter mig til at anvende min indsigt og kunnen med flid og omhu" men der står nu også "og nøje efterleve de mig og mit fag vedkommende anordninger og bestemmelser".

Formålsparagraf 1979: Ingen ed, kun formelle krav

GENERALISERET TILLID



Bjørnskov 2019



ROBERT ROSENTHAL

- Høje forventninger til andre får dem til at performe bedre
- Giver man børnene større frihed og ansvar til at arbejde uafhængigt kan man undgå at skulle lyve for lærerne

An illustration on a pink background featuring five white paper airplanes on the left and one green paper airplane on the right. Each airplane is connected to a dotted line that starts from the bottom and points upwards or outwards, suggesting movement or a path. The green airplane's path is longer and more curved than the others.

HVAD GØR VI FOR AT INTRODUCERE
MERE FRIHED OG MENINGSFULDHED?

REDUKTION AF REGELMÆNGDEN



Regler er en dårlig
erstatning for
faglighed



Regler stemmer
dårligt overens
med den måde
hjernen ræsonerer
og tager
beslutninger



Regler udtrykker
mistillid og lave
forventninger der
giver dårlig
performance



Regler ender med
at blive en
erstatning for
personaleledelse



Regler skaber en
uhensigtsmæssig
afhængighed af
planlægning



Regler har en
"crowding out"
effekt på sund
fornuft og moralsk
visdom

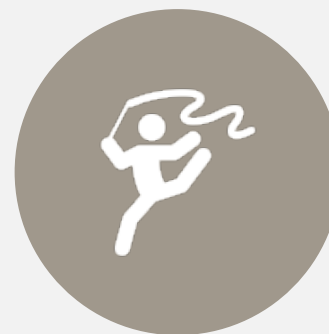
STØRRE RISIKOVILLIGHED



JO FLERE MAN ANSÆTTER TIL
AT SE FARER, JO FLERE FARER
SER MAN

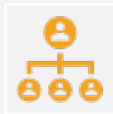


BELØN RISIKOVILLIGHED
FREMFOR BEKYMNING



INTRODUCER LEG,
IMPROVISATION OG RAMMESAT
KREATIVITET

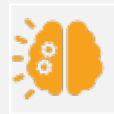
FAGFRIHED TILBAGE



Afskaf ledelse som
gulerod



Få distribueret
ledelse til
fagmedarbejdere



Ledere skal forstå
fagområdet de leder



Værdi og mening får
mere plads i samtalen
om arbejdet



Mål på resultater og
ikke aktiviteter

AUTORITET OVER HIERARKI

Erfaring og viden over formelt
hierarki

Mentoring og mesterlære over
formelle arbejdsbeskrivelser

Visdom og intuition over formelle
regler



TAK

www.dennisnormark.dk

Efteråret 2023

DENNIS
NØRMARK
**UFRIHEDENS
PRIS**
HVORDAN
VI LÆRTE
AT TRO,
AT VI
INGENTING
KAN

GYLDENDAL