

Kronik

Balance mellem engagement og stress

Pia Freil

Som chefkonsulent på to af Professionshøjskolen Metropol's 16 grunduddannelser oplever jeg en arbejdsplads, hvor alle arbejder engageret, hvor der er mulighed for og vilje til at tage ansvar og påtage sig nye opgaver, og hvor personalepolitikken formuleres med et stort "Vi". Jeg oplever også en arbejdsplads, hvor der er risiko for stress, og hvor et tilbagevendende tema under frokosten er, hvor mange timer medarbejderne hver især måtte arbejde. Det har undret mig, at der er så megen snak om alle de ekstra timer, folk lægger på jobbet. Og det har undret mig, at det samtidig virker som om, det er meget svært at sige nej til nye opgaver. Jeg oplever, at vi som professionshøjskole og jeg som faglig koordinator har et ansvar for at sikre, at medarbejderne kan arbejde engageret samtidig med, at der kan sættes grænser for arbejdet.

Jeg har i en opgave på Master i ledelse af uddannelsesinstitutioner set nærmere på de forventninger, der er til medarbejderne på Metropol. Derigennem har jeg fået blik for, at der hos os er forventning om engagement. Og engagement bliver mest tydeligt, når der tages et nyt initiativ eller introduceres en ny opgave. Det gør det meget vanskeligt at henvise til sine formelle rettigheder og pligter som medarbejder – og for eksempel afvise en ny opgave med det argument, at man ikke har tid til det. Det gør det også vanskeligt at gøre opgaver færdige, fordi man allerede har påtaget sig flere nye.

Jeg har en koordinerende funktion i organisationen og oplever, at det også er mit ansvar at være med til at dæmme op for risikoen for stress og overarbejde. Det prøver jeg at gøre ved at anerkende kollegaernes store engagement og vise, at de gør det godt, også selvom de ikke konstant påtager sig nye opgaver. Samtidig oplever jeg, at det er vanskeligt. Både fordi forventningerne

om engagement er så stærke, og fordi jeg ikke er den eneste, som kan vise, at jeg anerkender den enkelte kollega. Vi er mange kollegaer, sideordnede samarbejdspartnere, mellemledere og ledere, hvis anerkendelse den enkelte medarbejder søger at opnå.

Når engagement sættes lig stress

Jeg ser en udfordring i at finde en god balance mellem engagement og stress¹ for den enkelte medarbejder, men også en organisatorisk udfordring i at skabe et andet mål for engagement end et, der måler engagement i antal arbejdstimer og oplevet stress.

I min opgave så jeg, at Metropol's personalepolitik og strategi i høj grad lægger op til engagement blandt medarbejderne, og i min hverdag på Metropol oplever jeg, at der aldrig mangler hænder til at gribe de mange nye driftmæssige og udviklingsmæssige opgaver og projekter. Der eksisterer altid et stort engagement i – og ejerskab over – nye

opgaver. Men jeg iagttager også, at engagementet og indsatsen kan fremstå forbigående, at engagementet videreføres til nye opgaver, og at opgaver ikke afsluttes med samme engagement, som de påbegyndes. Ofte afsluttes opgaver af en mindre kreds af deltagere, end den kreds der startede opgaven.

Medarbejdergruppen giver ofte udtryk for stress og stort arbejdspress over de mange og forskelligartede arbejdsopgaver. Der tales om, hvor meget hver især arbejder og hvor mange timer, der lægges i omstilling til og forberedelse til opgaveløsningen samt selve opgaveløsningen. Jeg oplever, at der er udviklet en kultur blandt medarbejderne, hvor stress og højt arbejdspress bliver anerkendt af hinanden og bliver målestok for den enkeltes engagement i opgaverne og organisationen. Det er et ofte tilbagevendende tema for uformelle snakke.

Klare forventninger og udmeldinger

En udfordring for organisationen er at skabe viden blandt medarbejderne om, hvor meget indsats er 'nok' til at være 'nok' for at udløse anerkendelse. Organisationens skal skabe viden om, hvem medarbejderen skal søge anerkendelsen hos: Skal anerkendelsen findes hos kollegaer, der samarbejdes med i forskellige sammenhænge? Eller skal anerkendelsen findes hos de modul- og semesteransvarlige, hos projektledere og projektkoordinatorer, forskningsansvarlige, uddannelsesansvarlige eller er det hos den enkelte selv?

Hvorfor takker medarbejdere ikke nej til nye opgaver, når de giver udtryk for stor arbejdsbelastning og stress? Og hvorfor kan det fremstå som, at det anerkendelsesværdige er mængden af opgaver, der bydes på, og ikke indholdet af opgaveløsningen?

I hverdagen bydes der ind med nye op-

gaver fra mange sider. Og på trods af højt arbejdspress skaber medarbejderne også selv nye opgaver. Flere af opgaverne ligger ud over medarbejdernes formelle stillingsbeskrivelse.

Vi har ikke klare prioriteringer mellem typer af opgaver. Jeg har undret mig tit over, om det at sige nej tak til en opgave, der ligger ud over den enkeltes medarbejders formelle stillingsindhold, vil stresse den enkelte mere, end det at man påtager sig endnu en opgave. Min forklaring er i dag nok nærmest, at der er en forventning om engagement. Og engagement kan man lettere vise ved at tage et initiativ eller påtage sig en ny opgave, end ved det ofte lidt usynlige arbejde, der ligger i at gøre en opgave færdig.

Kontinuerlig kompetenceudvikling

I personalepolitikken og -strategien er der forventninger til medarbejdergruppen om kompetenceudvikling. Jeg oplever en udfordring i, hvordan man som organisation sikrer, at medarbejdernes personlige motivation for kompetenceudvikling ikke forsvinder i mængden af arbejdsopgaver og ikke forsvinder i mængden af obligatoriske kompetenceudviklingsforløb. Der er blandt folk et højt engagement til kompetenceudviklingsforløb, der besluttet af den enkelte selv, mens der er mindre engagement om kompetenceudviklingsforløb, der er obligatorisk for ansatte i organisationen. Måske skyldes dette, at et generaliserende tilbud virker mindre væsentligt for den enkelte. Kompetenceudvikling medfører mindre tid til anden opgaveløsning.

Jeg hører af og til frustration over, at der hele tiden synes at fremkomme nye behov for kompetenceudvikling, men samtidig at organisationen ikke melder klart ud hvilke mål, der er de højst prioriterede. Medarbej-

derne deltager i en lang række forskellige kompetenceudviklingsforløb, der hver især synes relevante for forskellige typer af opgaver i organisationen, fx undervisningsrelaterede, forskningsrelaterede, praksisrelaterede og kommunikative tilbud. På samme måde som med mængden af arbejdsopgaver undrer jeg mig over, om det stresser folk mere at sige nej til kompetenceudvikling end at deltage med den ekstra indsats, det vil kræve som indsats.

Argumenterne for – og gevinsterne ved – en engagerende kultur er mange. Det gælder både for organisationen og for medarbejderne. Organisationen bliver modtagelig overfor forandringer og skaber grundlag for innovative arbejdsgange og opgaveløsninger i såvel drift som undervisning. Der skabes engagement blandt medarbejderne, der får en følelse af ejerskab for opgaveløsningen og skaber sig selv et meningsfyldt arbejdsliv.

Jeg oplever på Professionshøjskolen Metropol en arbejdsplads, der rummer mange muligheder for at medarbejderne kan få indflydelse på eget jobindhold. Med mulighederne følger også en række organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, der ikke skal løses, men som skal gives opmærksomhed – fordi en egentlig løsning ville trække organisationen i en anden retning end den engagerede kultur.

Er samtale og stresskurser løsningen?

Hvordan fjerner man kulturen om, at engagement kan måles i stress og arbejdspress? Hvordan kan organisationen påvirke kulturen således, at stress ikke fremstår som en faktor, der belønnes og bør belønnes? Og hvordan kan jeg som faglig koordinator tage ansvar for den kultur? Jeg trækker på Niels Åkerstrøm Andersens analyse af de aktuelle

forventninger til relationen mellem organisation og medarbejder, hvor han skelner mellem formelt medlemskab, hvor forventningerne til medarbejderen har form af ret og pligt – og den gode medarbejder udfylder en given rolle og lever op til et givet ansvar – og et medlemskab, hvor forventningerne går på, at medarbejderen skal "skabe sig selv i organisationens billede" og tage ansvar for organisationen uden at blive bedt om det (Andersen 2012). Hermed bliver det tydeligt, at det kunne være en løsning på stressproblemer, hvis man som leder gør forventningerne til medarbejderne tydelige ved at melde klart ud, hvad de skal gøre for at bliver anerkendt som gode medarbejdere. Samtidig bliver det tydeligt, at hvis man som leder gør det, mister man den dynamik og de initiativer, som følger af, at medarbejderne selv tager ansvar for organisationen. Risikoen ved at håndtere udfordringen gennem en løbende dialog er, at forventningerne dermed ikke lægges fast, så man over længere tid kan regne med dem – men at de tværtimod kan ændres løbende, så man som medarbejder ikke kan være sikker på, hvornår man har gjort 'nok', og hvad der er det 'rigtige'. Man kan heller ikke være sikker på, at den, man har været i dialog med, er den eneste, for der er altid mange ledere, projektledere og kollegaer, som med rette kan have forventninger til én.

Det virker i mine øjne således ikke som om, der er nogen lette løsninger, når det gælder at håndtere risiko for stress. Og kurser i stresshåndtering vil ofte blot gøre ting værre for medarbejderne, fordi det bliver endnu en forventning – nemlig at kunne sige nej – som de 'burde' leve op til. På Professionshøjskolen Metropol er vi stadig i gang med at danne forventninger til os selv og hinanden. Vi arbejder os frem imod en kultur, hvor vi både kan være engagerede og sætte grænser for arbejdet.

NOTER

1 Jeg tænker her 'engagement', som det Niels Åkerstrøm Andersens kalder selvindmeldelse. Stress skal forstås som 'selv-stress'. "Orga-

nisationen har en forventning om, at medarbejderne selv skaber og foregriber de forventninger, der stilles til dem" (Andersen 2012, kap. 3).

REFERENCER

Andersen, N. Å. (2012): *Flygtige forhold. Om ledelse af medarbejdere mellem pædagogik,*

kærlighed og leg, København, Hans Reitzels Forlag.

Pia Freil, cand.rer.soc, Chefkonsulent, Administrations- og Forvaltningsuddannelserne, Professionshøjskolen Metropol.
e-mail: pifr@phmetropol.dk