

Etisk stress

Af Mette Rosendal Strandbygaard, Etikos

”Etisk stress” opstår, når medarbejderne oplever, arbejdet ikke længere giver mening grundet en ændret organisatorisk retning. Konsulentvirksomheden Etikos giver ledere redskaber til at håndtere de dilemmaer, medarbejderne oplever i forhold til et paradigmeskifte.

Mette Rosendal

Pædagogisk antropolog mm. og ansat som chefkonsulent hos Etikos. Arbejder med kultur-, leder- og medarbejderudvikling.

Mange offentlige ansatte i de relationelle fag er stressede. De typiske årsagsforklaringer og håndteringsmuligheder rammer skævt i de tilfælde, hvor medarbejderne er "etisk stressede". "Etisk stress" er den stress, den enkelte oplever, når arbejdet ikke længere giver mening, og den enkeltes integritet bliver udfordret. Vi står midt i et paradigmeskifte i det offentlige lige nu, hvor forestillingerne om målgruppen, det gode liv og det gode professionelle arbejde er i forandring – en forandring, der kan opleves som tab af mening. Som leder er det vigtigt at forstå og håndtere den etiske stress.

En praksis-case

Du er afdelingsleder for bostøtte-medarbejdere på psykiatriområdet, hvor visse af medarbejderne er uenige i den politik og strategi, der bliver lagt for jeres arbejde med borgerne. Deres oplevelse er, at rehabiliteringsstrategien i mange tilfælde er blevet for hård, og at mange sårbare og ensomme borgere ikke får den hjælp, som de burde. De synes, der er en tendens til, at resourcefokuseringen bliver for markant, så sårbarheden bliver glemt. De er enige i, at selvhjulpethed og uafhængighed er værdifuldt i mange tilfælde, men de oplever for ofte, at politikken i praksis fører til et uværdigt og overfladisk relationsarbejde, hvor den enkelte borger ikke er klar til at stå selv. Eller at borgere, de oplever, har et behov for hjælp, slet ikke tilhører målgruppen længere, da "normalitetsbegrebet" er blevet markant udvidet. Hvordan reagerer du?

"Etisk stress" i paradigmeskiftet

Kan du som leder ikke genkende til casen? Så er du helt sikkert ikke alene. Hos Etikos samarbejder vi med ledere og medarbejdere i det offentlige herunder særligt med de medarbejdergrupper, der arbejder inden for de relationelle fag. Her forklarer en del medarbejdere, at

de oplever et meningsstab og en tvivl om deres faglige integritet i disse år. De beskriver, at de ofte står i etiske dilemmaer, hvor deres egne faglige og personlige overbevisninger ikke stemmer overens med den organisatoriske retning, de skal agere indenfor. Eller at den organisatoriske retning kræver, at de på én og samme tid både skal fokusere på den enkelte borger, deres faglighed og det fælles mål, og at de samtidige krav er modsatrettede og for komplekse. Samtidigt beskriver en del medarbejdere møder med borgere eller pårørende, der ikke kan se meningen i forandringerne, og at de som medarbejdere heller ikke kan redegøre meningsfuldt for dem.

Disse oplevelser kan med fordel udvide den forståelse af stress, som stresseksperten traditionelt giver udtryk for. Begrebet "etisk stress" er et vigtigt supplement, som kommer til udtryk i de beskrevne eksempler. Stresseksperten peger på årsagsforklaringer såsom fx effektiviseringer, nedskæringer, omstruktureringer og politisk detailstyring. En megafonmåling fra 2016 beskriver, hvordan 80 % af de offentlige ansatte oplever, at arbejdsmængden og arbejdspresset er større på svartidspunktet end fem år tidligere. Samtidigt beskriver de arbejdsmedicinske klinikker, at det er de offentlige ansatte i de relationelle fag, der repræsenterer langt størstedelen af deres patientgruppe, når det omhandler stress.

Ifølge Lotte Bøgh Andersen, der forsker i, hvad der motiverer offentlige ansatte, handler motivation i arbejdet i udpræget grad om, at arbejdet skal give mening. Mening for medarbejderne selv, mening for andre og mening i samfundet som sådan. De offentlige ansatte vil altså handle, så det fremmer gode liv for de enkelte borgere og for samfundet.

Når medarbejdernes personlige grundholdninger eller faglige syn på det gode og rigtige ikke længere stemmer overens med det aktuelle organisatoriske syn på det gode og rigtige, så kan der opstå "etisk stress". "Etisk stress" kan også opstå, når det aktuelle organisatoriske syn på det gode og rigtige ikke er blevet formidlet på en



måde, så de grundlæggende etiske forestillinger bag og under er blevet tydeliggjorte og dermed potentielt set er blevet fyldt med mening. Eller når der ikke er givet rum til, at de fælles refleksioner og samtaler omkring hvordan disse nye organisatoriske forestillinger om det gode og rigtige skal foldes ud i praksis. Så vil den enkelte medarbejder let opleve at stå alene med ansvaret for at udleve en organisatorisk retning, han ikke selv personligt eller fagligt (endnu) kan stå inde for.

Fra omsorg til ansvar

I disse år sker der en radikal forskydning i de organisatoriske forestillinger om, hvad det gode liv er, som de offentlige ansatte skal samarbejde med borgerne om at fremme. Overordnet set kan man sige, at vi er gået fra et "omsorgsparadigme" til et "ansvarsparadigme", hvilket ændrer forventninger til kompetent ageren hos den offentligt ansatte. Sat på spidsen kan det udtrykkes således:

I omsorgsparadigmet var det gode liv i høj grad det trygge liv. Borgerne havde vished om, at det offentlige var sikkerhedsnettet, der gav kompenserende omsorg, hvis og når behovet opstod. Der stod professionelle klar, der var eksperter i eget fag, og som vidste, hvad der var godt for borgeren, og hvad de kunne tilbyde. Succesen for den professionelle opstod i høj grad, når der var skabt gode og nære relationer mellem borger og medarbejder, hvor medarbejderen var ekspert på sit område, og hvor den professionelle agerede kompetent i sin lokale organisation. Samarbejdet var ofte ikke tidsbegrænset og målsætningerne variable efter eksperternes vurderinger og borgernes behov.

Risikoen her var umyndiggørelse af borgerne, hvor prisen for trygheden og den kompenserende omsorg var retten til at bestemme i eget liv.

I ansvarsparadigmet er det gode liv i høj grad det selvstændige og selvhjulpne liv. De professionelle er flerfaglige samarbejdspartnere, der sammen med borgeren skal undersøge, hvordan

borgeren hurtigst muligt kan blive uafhængig af det offentlige. Borgeren er eksperten i eget liv, mens de professionelle skal motivere den enkelte borger til at iværksætte sine ressourcer bedst muligt.

Succesen for den professionelle er i høj grad, når borgeren er mest muligt herre i eget liv og bidrager bedst til samfundsfællesskabet økonomisk, socialt, fagligt eller på anden vis. Samarbejdet indhold er foruddefineret, og samarbejdet er tidsbegrænset og ophører, når den visiterede tid er opbrugt, eller målsætningen er løst.

Risikoen er her omsorgssvigt, hvor prisen for selvstændigheden og resourcepresset er et ansvar, den enkelte ikke magter at bære.

I begge paradigmer er der etik. I begge paradigmer er der dilemmaer, man som leder og medarbejder må have for øje. Det er ikke sort/hvidt.

Mange medarbejdere og borgere har stadig deres grundholdninger i det gamle paradigme og kan ikke se meningen i paradigmeskiftet. Dette udfordrer samarbejdet og risikerer at udløse "etisk stress".

Hvordan håndterer du "etisk stress" som leder?

- Bevidstgørelse, italesættelse, mening i det nye og valg

Lad os vende tilbage til praksiseksemplet med bostøtte-medarbejderne, der giver udtryk for "etisk stress". To karikerede ledelsestilgange/faldgrupper, du som leder vil kunne skvatte i, er:

- 1: Trække "Luk-i-kortet". Lukke munden på medarbejderen med henvisning til fx, det er politisk bestemt, så det ikke er til diskussion. Eller ved at definere medarbejdernes "etiske stress" som udtryk for brok eller forandringsmodstand.
- 2: Trække "alliance- og med-offer-kortet". Give udtryk for, at du deler deres holdninger. At I er i samme båd, og at I må agere bedst muligt inden for de urimelige rammer, der er sat.

Ingen af ledelsesstrategierne hjælper på den "etiske stress". I første ledelsestilgang efterlader du enten medarbejderne alene med den etiske stress, som medarbejderne risikerer at blive syge af grundet oplevelsen af at gå alene rundt med dybtliggende og tabubelagte meningstab. I anden ledelsestilgang deler du bekymringerne og meningstabet med medarbejderne og risikerer at skabe en kultur, hvor politikerne/strategien bliver syndebug, og hvor hele kulturen får "etisk stress".

Hvordan kan du så agere? I Etikos er vores erfaring, at håndtering af "etisk stress" kalder på: Bevidstgørelse, italesættelse, formidling og forklaring af mening i det nye paradigme og valg. Disse elementer kan være vigtige opmærksomhedspunkter i håndteringen af "etisk stress".

Bevidstgørelse: "Etisk stress" kan være til stede. Er der nogen, der lider af det i min organisation? Er jeg selv delvist "etisk stresset"? Hvad giver grundlæggende mening for mig i mit arbejde? Hvad gør jeg for mine medarbejdere?

Italesættelse: Det skal være legitimt at lave rum, hvor I også kan tale om, hvad der udfordrer jeres grundholdninger og jeres faglige integritet. Er der det i min organisation?

Mulighed for at finde mening i det nye paradigme: Har jeg fået formidlet og forklaret meningen under og bag paradigmeskiftet? Hvad er synet på det gode liv bag? Hvad er den gode professionelle? Hvad er den gode borger? Står den organisatoriske retning etisk set tydeligt frem? Giver jeg plads til, at vi taler om dilemmaer, fordele og ulemper ved det gamle og det nye? Forstår medarbejderne den kompleksitet i det professionelle rum, og har de redskaber til at håndtere den?

Skaber jeg rum til, at meningen i paradigmet bliver gjort konkret via refleksioner om praksiscases, så meningen bliver praksisnær og tilgængelig? Arbejdet med at finde og afprøve meningen i det nye kan ikke laves med et snuptag. Det kræver tid, fælles refleksioner og et vedvarende fokus på dilemmaer og mening i hverdagen.

Træffe et valg: Såfremt jeg selv eller mine medarbejdere fortsat ikke oplever den professionelle rolle som meningsfuld eller retningen som meningsfuld, tager jeg og de så det ansvar på sig? Hvilke dele af mit arbejdsliv er vilkår, og hvilke dele har jeg indflydelse på? Når meningen i den organisatoriske retning står klar, kan jeg så se mig selv i den, eller vil jeg noget andet? Valget er i sig selv dilemmafyldt og komplekst, kræver tid og såvel mange fælles som individuelle refleksioner.

Om Etikos

Etikos er en konsulentvirksomhed og et videnscenter for praktisk etik, som særligt har specialiseret sig i leder-, medarbejder- og organisationsudvikling med fokus på kultur, grundholdninger og værdier. Etikos' tilgang kombinerer samarbejdspartneres specifikke kontekst og den praktiske etik samt kvalitative metode.

The screenshot shows the Etikos website. At the top is a navigation bar with links: Forside, Om os, Referencer og Cases, Kontakt, Videnscenter, Private Virksomheder, and Tilmedt Nyhedsbrev. Below the navigation is a large yellow banner with the text "Det etiske landskab" in a handwritten style, followed by "NÆRHEDETIK" and "PLIGTETIK" in bold capital letters. Below the banner is a section titled "HVORDAN ARBEJDER VI?" with the subtitle "- processer skræddersyet til dig". To the left of this section is a large heading "Etik, Værdier og Relationer". To the right is a column of text explaining Etikos' approach, and further right is a list of services: KERNEOPGAVE OG FAGLIG INTEGRITET, SAMARBEJDE, KULTURFORANDRING, and POLITIK OG STRATEGIUDVIKLING.