

Organisationskulturens Vilkår

Hvordan er en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress?

Af Mathias Schoop Gertz

Studienr: 20143249



**AALBORG
UNIVERSITET**

Anvendt Filosofi, 9. semester
Specialeafhandling

03/01/2022

144.962 anslag

60,4 normalsider

Vejleder: Anita Naemi Holm

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	1
Abstract.....	2
Indledning.....	3
Problemformulering.....	5
Morten Albæk - Meningsfuldhedens væsentlighed.....	6
Human Resource Management.....	11
'Human Resource Management - theory and practice'.....	11
Interesse-agenter.....	14
Relevante HRM fænomener.....	16
Rekruttering.....	16
CSR.....	18
Ledelse / Talent Management.....	20
Opsummering.....	22
Ole Fogh Kirkeby - Organisatorisk frihed.....	24
Den frie organisation.....	30
Opsummering.....	34
Slavoj Zizek: The Plague of Fantasies.....	36
Opsummering.....	41
Forholdet mellem Zizek og Kirkeby.....	42
Analyse.....	43
Human Resource Management ifølge Zizek.....	43
Human Resource Management ifølge Kirkeby.....	53
Konklusion.....	60
Litteratur.....	63

Abstract

This report aims to treat one of the biggest cultural challenges for modern workplaces in Denmark; the challenge of growing psychological work pressure in organizations around the country. To introduce this challenge, Danish philosopher and experienced business manager in several prominent Danish organizations Morten Albæk, will provide his insights from modern organizational-culture and thereby provide an idea of how real and present the challenge of psychological work pressure is to Danish organizations. Furthermore, this report will introduce the concept of Human Resource Management, to investigate the foundation for modern organizational culture, to evaluate its conditions for preventing psychological work pressure. To answer this question, the report will present Danish philosopher Ole Fogh Kirkeby, and his theory of "The Free Organization", which is an idealistic theory of how organizations can add more freedom to their culture, and thereby improve the conditions for the respective organization to prevent psychological work pressure within their organization. Thereafter, Slovenian philosopher Slavoj Žižek, and his idea of development of ideologies within any given culture, will provide insights to how cultural development is problematic, and how the individual responsibilities are problematic to clarify within a cultural problem. Both Kirkeby and Žižek's notions of cultural life and development – and the relative conditions to control this development - will hereafter be applied in an analysis of the most relevant notions from Human Resource Management. Thereby, Žižek and Kirkeby's theories will provide an analysis of Human Resource Management to clarify and investigate the question of an organization's cultural conditions for preventing psychological work pressure, which will lead to a discussion of the reports problem statement: *How are an organization's cultural conditions for preventing psychological work pressure?* This problem statement will hereby be subject to a critical comparative notion-analysis, in which Kirkeby and Žižek will provide the cultural-philosophical notions, which will be applied in a critically discussing analysis of relevant Human Resource Management phenomena, which will provide insights to an organization's cultural conditions for preventing psychological work pressure. Thereby this report will treat the problem of psychological work pressure from a cultural-philosophical perspective, through analyzing the foundations for modern organizational culture, and its effect on the conditions for preventing psychological work pressure in the best possible manner.

Indledning

Psykisk arbejdspress

Flere og flere danskere oplever i dag et psykisk usundt arbejdsmiljø på deres arbejdsplads, hvilket giver sig til udtryk i et stigende antal psykiske diagnoser, som stress, angst og depression, som kan spores tilbage til arbejdspladsen på den ene eller anden måde. Eksempelvis var de økonomiske konsekvenser af arbejdsrelateret stress, i 2019, anslået til 27 milliarder kroner årligt, og desuden har antallet af stressrelaterede dødsfald været støt stigende siden 1980'erne (Bech 2019). På den måde er det psykiske arbejdspress et stigende problem i Danmark, som der findes store økonomiske, såvel som menneskelige incitamenten til at gøre noget ved. Dermed er stigende psykisk arbejdspress, som resultat af dårligt psykisk arbejdsmiljø, som kan give sig til udtryk på mange måder et stort, reelt, og dyrt problem - både økonomisk, menneskeligt og organisatorisk.

Desuden er det øgede politiske fokus på netop det stigende psykiske arbejdspress en yderligere markør for, at problematikken er reel - og noget som virksomhederne bør forholde sig til. Dette øgede fokus giver sig til udtryk i "Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø", som blev vedtaget i folketinget i 2019 og gennemført i 2020 (Arbejdstilsynet 2020). Bekendtgørelsen indeholder en række bestemmelser og retningslinjer, som skal forsøge at forebygge psykiske arbejdsskader som stress, angst, depression, og i yderste instans også decideret psykisk vold på arbejdspladsen. Eksempelvis indeholder bekendtgørelsen retningslinjer om, hvordan man bør undgå tidspres og for store arbejdsomængder, som er blandt de mest åbenlyse årsager til arbejdsrelateret psykisk pres:

"Arbejdet skal i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til stor arbejdsomængde og tidspres" (Arbejdstilsynet 2020, Kapitel 3 § 13).

Her viser det sig hermed, at den danske regering anerkender, at psykisk arbejdspress på flere parametre i arbejdslivet, kan vokse sig til et stort problem for de danske virksomheder, hvis ikke man forholder sig til det og - gennem bekendtgørelsens bestemmelser - forsøger at forebygge situationer, som kan give anledning til et forøget

psykisk arbejdspress. På den måde bliver problematikens realitet understreget af politiske tiltag, som skal forebygge netop det stigende psykiske arbejdspress, som vi ser i dagens Danmark.

Denne problematik skal naturligvis også ses i lyset af et reelle fysiske stigende pres, som man kan tale om finder sted i samfundet, hvilket giver sig til udtryk i fx nedskæringen i adgangen til den offentlige velfærd. Eksempelvis er pensionsalderen for øjeblikket stødt stigende, hvilket vil sige at yngre generationer kan se frem til et markant længere arbejdsliv; som dog skal siges er retfærdiggjort med tanken om, at de yngre generationer også kan se frem til et længere liv i det hele taget (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Derudover kan man også se på nedskæringerne i borgernes adgang til økonomisk støtte i tilfælde af arbejdsløshed, som værende medskyldig i, at borgerne føler stadigt mere psykisk pressede på deres arbejde, idet disse politiske tiltag understreger og forværrer enhver borgers presserende behov for et arbejde; uanset hvor psykisk og fysisk belastende dette end måtte være (Indenrigs- og Boligministeriet, 2019). Denne negative effekt skal dog naturligvis måles op med den overvejende positive politiske konsekvens, at flere borgere rent faktisk er kommet i arbejde af dagpengereformen fra 2010; dog kan man stadig sætte mange og store spørgsmålstejn ved, hvad dette yderligere pres har gjort ved medarbejdernes trivsel, gennem deres forøgede incitament til at tage et arbejde, som måske er udenfor deres kerneområde - eller som den konkrete borger måske ikke bryder sig om.

Udover politiske tiltag i Danmark, kan man også nævne den stadigt stigende globalisering, som en medspiller i det psykiske arbejdsmiljø på danske arbejdspladser, idet globaliseringen har skærpet konkurrencesituationen på de danske arbejdspladser. I 2021 oplever mange danske virksomheder, at skulle konkurrere om markedet med virksomheder fra hele Verden - både om at sikre den eksport, som dansk økonomi givetvis er afhængig af for at opretholde en positiv valutabalace, samt om at kunne sælge sine produkter i Danmark (Skovgaard 2013). Desuden oplever danske lønmodtagere også, at skulle konkurrere med udenlandsk arbejdskraft om arbejdspladserne i en højere grad end tidligere, hvilket igen givet et øget incitament til at tage et arbejde, selvom man måske ikke kan se sig selv på arbejdspladsen, eller i det givne psykiske arbejdsmiljø (Juel 2021)

Problemformulering

For at understrege og belyse problematikken om stigende psykisk arbejdspress vil den danske erhvervsleder og filosof Morten Albæks værk *“Én tid, ét liv, ét menneske - hvordan vi glemte at leve meningsfulde liv”* blive anvendt som en introduktion til problematikken og dens relevans på det moderne arbejdsmarked; dette grundet Mortens Albæks klare holdning til problematikken og dens oprindelse, og fordi Morten Albæk, qua sine mange erfaringer fra erhvervslivet, tilbyder en interessant indsigt i spørgsmålet om, hvorfor vi ser et stigende psykisk arbejdspress i dagens Danmark.

For at undersøge, hvilke handlemuligheder en organisationskultur har, ift. at forebygge dette psykiske arbejdspress, vil Human Resource Management blive præsenteret, som den dominerende tankegang indenfor ansættelsesforhold på det moderne arbejdsmarked - og som belyser de mest væsentlige vilkår for en arbejdsgiver ift. den daglige drift og praksis i organisationen. Human Resource Management vil på den måde være genstand for analyse, som en slags case; idet denne i kraft af dens anvendelse på det moderne marked, er blevet til basisviden indenfor moderne ledelse – og derfor er relevant, at diskutere i spørgsmålet om psykisk arbejdspress i en kulturel sammenhæng. Derefter vil den danske filosof Ole Fogh Kirkebys teori om “den frie organisation” præsenteres, som et bud på, hvordan en organisation kan forholde sig - og på den måde imødekomme det førnævnte psykiske arbejdspress ved at forholde sig til HRM på en bestemt måde i organisationen. På den måde vil Kirkeby også præsentere muligheden for, at en organisation som en kultur kan hjælpe medarbejderen til, at klare de udfordringer personen måtte stå med i sit daglige virke; herunder særligt psykisk arbejdspress. Dermed vil spørgsmålet om psykisk arbejdspress blive behandlet ud fra et kulturelt perspektiv; og hvordan en organisation som en kultur kan være med til at påvirke det psykiske arbejdspress som medarbejderne i organisationen er udsat for i deres dagligdag. Som modspil til Ole Fogh Kirkebys idealistiske tanker om organisatorisk frihed vil filosofen Slavoj Zizeks tanker om kultur og dens indvirkning på mennesket blive præsenteret; for at vise hvordan en kultur ikke blot, som Kirkeby hævder, kan hjælpe mennesket til at opnå en frihed i tilværelsen, men også kan begrænse mennesket i sin ageren - i jagten på accept og anerkendelse fra den omkringliggende kultur. Disse vil dernæst indgå i en analyse af HRM og dens væsentligste facetter, som hermed vil belyse hvordan en organisation som kultur kan

ruste sig stærkere ift. psykisk arbejdspress. På den måde vil Kirkeby blive præsenteret som en fortæller for kulturen som et middel til, at opnå frihed i en organisation - og på den måde være stærkere rustet overfor psykisk arbejdspress, og Zizek blive præsenteret som belyser af det problematiske i at leve i en kultur, og særligt i en organisationskultur med et allestedsnærværende økonomisk mellemværende. Denne dualitet vil danne rammen om en analyse af HRM, som vil ende ud i en diskussion af spørgsmålet;

Hvordan er en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress?

Hertil vil denne rapport indeholde en kritisk komparativ begrebsanalyse, som vil bestå af henholdsvis Kirkebys tanker om organisationskultur og Zizeks tanker om kultur generelt, der vil bruges til at analysere begreber indenfor Human Resource Management, for på den måde at belyse en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. På den måde vil Human Resource Management også blive anvendt som en form for empiri, idet den indrammer og danner udgangspunkt for langt de fleste moderne organisationskulturer.

Morten Albæk - Meningsfuldhedens væsentlighed

Morten Albæks værk "Én tid, ét liv, ét menneske - hvordan vi glemte at leve meningsfulde liv" har sit udspring i samtidens store paradoks, som også på mange måder er beslægtet med denne opgaves hovedspørgsmål; hvorfor oplever et stigende antal danskere psykiske problemer i deres arbejdsliv, når det økonomisk, socialt og uddannelsesmæssigt, ellers går i den helt rigtige vej for Kongeriget Danmark. Med andre ord har Danmark aldrig været et bedre sted at vokse op i, hvis man da tager FN's lykkeindeks parametre for, hvad der skal til for at et land kan siges at være lykkeligt for gode varer (Albæk 2018, s. 17). Vi har altså, ifølge Morten Albæk, bakket op af en generel voldsom stigning indenfor arbejdsrelaterede psykiske sygdomme, gået galt i vores sociale udvikling et sted, som giver sit udsving i hyppigheden i psykiske sygdomme som fx stress, angst og depression (Jørgensen et al., 2019, s. 2). Meget peger altså på, at den måde det moderne arbejdsmarked har udformet sig giver

nogle udfordringer for de medarbejdere, som begår sig i den nye kultur, som ellers umiddelbart udvikler sig til det bedre på nærmest daglig basis:

“Noget tyder altså på, at det gennemsnitlige danske menneske føler en høj grad af lykke i livet, og derfor kan det undre, at vi næppe på noget tidligere tidspunkt i historien synes at have haft mere ondt i livet og været mere depressive, mere medicinerede og mere ensomme, end tilfældet er i dag” (Albæk 2018, s. 19).

På den måde taler Morten Albæk ind i det misforhold, som der synes at være mellem FN's lykkeindeks, og dens parametre for lykke, og den almene danskers oplevelse af lykke; idet det næppe kan siges at være en lykkelig tilstand, at være præget af en psykisk sygdom. Yderligere mener Albæk, at den væsentligste årsagsforklaring skal findes i arbejdslivet, idet dette er en stadigt mere og mere central del af det moderne menneskes liv (Albæk 2018, s. 23). Hertil kan man også hævde, at arbejdslivet i de senere år har ændret sig markant, i forhold til flere parametre. Dette kan eksempelvis være det faktum, en dansker født efter 1992 skønnes at kunne se frem til at arbejde til vedkommende er mindst 73 år, hvortil pensionsalderen anno 2021 er 67 år (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2021). Dermed kan man allerede her ane en eksistentiel konsekvens af en praktisk politisk foranstaltning; at vores år på arbejdsmarkedet skal planlægges mere omhyggeligt, både fordi det skal være længere, og derfor rummer et kraftigt praktisk incitament om fx fysisk bæredygtighed over alle de aktive arbejdsår, og fordi en mere omfattende handling, allerede alene i kraft af at være mere omfattende de facto fordrer en forventning om en stigende gevinst, som gerne skulle være tilsvarende med handlingen yderligere omfang; vi forventer altså logisk nok, en større gevinst af et mere omfattende eller tidskrævende stykke arbejde. På den måde kan man argumentere for, at det moderne arbejdsliv, alene i kraft af en forhøjet pensionsalder, fordrer at medarbejderne ganske enkelt forventer mere når de går på arbejde. Dette giver sig udtryk både i kraft af, at stadigt flere og flere danskere går efter de høje uddannelser, hvilke som regel også kaster de højeste lønninger af sig (Holdum, 2020). Udover at det moderne arbejdsmarkeds udvikling fodrer forventningen om en større praktisk gevinst, er denne tendens også et tegn på, at arbejdet er en stadigt mere væsentlig del af det moderne menneskes liv;

“Arbejdet er en eksistentiel og intim del af vores liv” (Albæk 2018, s. 42)

Morten Albæk synes dermed at bekræfte den politiske udvikling og deres sociale konsekvenser for den arbejdende borger; at arbejdet betyder mere og mere for den almene borger. Hertil hævder Albæk yderligere, at den primære årsagsforklaring til at vi i dag ser et stigende antal psykiske diagnoser som stress og angst skyldes netop det moderne arbejdsmarked, og måden vi tilgår det på:

“Vi har langt hen ad vejen ondt i livet, fordi vi har ondt i arbejdet” (Albæk 2018, s. 24).

På den måde hævder Albæk, at arbejdet, blandt andet grundet dens stigende betydning for den almene borger, er den primære grund til, at flere i dag føler sig psykisk pressede; vi skal arbejde længere, hårdere, og bedre end nogensinde før, og derudover har det moderne arbejdsmarked, ifølge Morten Albæk, forsømt at udvikle sig med tiden på mange parametre, hvortil Human Ressource Management, som vil blive yderligere behandlet senere i denne rapport, og FN's lykkeindeks' parametre bliver de primære rettesnore for, hvordan en virksomhed, og en international organisation, vurderer hvordan det går deres medarbejdere/borgerne. Dog mener Albæk at hovedansvaret for det stigende psykiske arbejdspress skal findes hos ledere, som gør sig urealistiske fantasier om, at deres medarbejdere ikke bør forvente visse former for udvikling, som fx eksistentialistisk, på deres arbejdsplads:

“En væsentlig del af skylden kan tilskrives ledere, som enten ikke evner at gøre det begribeligt for sig selv eller deres medarbejdere, hvori det meningsfulde i deres arbejde består, eller som er bedøvende ligeglade, fordi det ikke er det, de bliver målt på eller får deres løn for” (Albæk 2018, s. 87).

Det er altså, ifølge Albæk, dårligt lederskab - eller manglende kommunikation fra lederne - som er den primære årsag til, at mange danskere i dag ikke føler den nødvendige grad af meningsfuldhed i deres arbejdsliv, som skal værne dem mod livets uforudsigeligheder (Albæk 2018, s. 82), og på den måde, på den mest realistisk måde mulig, at danne grundlag for at et menneske kan leve et meningsfuldt arbejdsliv, som ifølge Albæk er en mere gangbar og værdifuld valuta end lykke på det moderne arbejdsmarked. Dermed forbliver det lederens ansvar at sikre sig, at medarbejderne

føler den nødvendige grad af meningsfuldhed på arbejdspladsen, således de føler en mening med deres arbejde, og dertil med deres position og placering i organisationen, og på den måde også med den respektive arbejdsopgave medarbejderen er tildelt i organisationen. Kravet om meningsfuldhed i enhver henseende at et arbejdsliv kan dog forekomme en smule vanskelig i mange tilfælde, uafhængigt af hvor intim og indlevende deres leder end måtte være; hvis arbejdsopgaverne eller organisationens kerneopgaver harmonerer dårligt med medarbejderens personlige værdier; som det unægteligt må være tilfældet i nogle tilfælde hos bestemte organisationer; i al fald indtil arbejdsmarkedet har forfinet rekrutteringsprocessen til perfektion i en sådan grad, at ingen medarbejder nogensinde ville føle, at de ikke passede ind på deres arbejdsplads. Desuden kan man indvende, at det som nogle mennesker oplever som det ultimativt meningsfyldte, måske ikke er en realistisk praktisk mulighed for alle; dette kunne eksempelvis være et brændende ønske om en karriere i filmbranchen for på den måde, at kunne inspirere og motivere millioner af mennesker i deres daglige liv. I dette tilfælde kunne denne person formentligt sagtens opnå en meningsfuld tilværelse uden at blive filmstjerne, men på den anden side vil det kontorjob personen måske ender med at bestride, hvor meningsfuldt dette job end måtte være, stå i kontrast til den forestilling om det meningsfyldte arbejdsliv, som personen havde forestillet sig og drømt om, På den måde må denne personen i dette tankeeksperiment gå på jagt efter en stillingsbeskrivelse, hvor hun kan opnå nogle af de samme former for selvrealisering som denne ville opnå indenfor vedkommendes ultimative meningsfuldhede scenarie Man kan altså sige, at den eksistentielle del af tilværelsen er utroligt vanskeligt at implementere på det moderne arbejdsmarked i mange stillinger, hvortil rekrutteringen og lederskabets betydning blot bliver understreget. Morten Albæk ville formentlig her indvende, at det moderne menneske må tilstræbe sig for det første, at finde et job hvori meningsfuldheden kan opstå, alternativt kan man finde en omvej, som kan lede en til det meningsfulde job, og som så på den måde ville være meningsfuldt. Dette ændrer dog ikke på Albæk holdnings om, at det moderne arbejdsmarked og dens typiske ledere har underkendt eksistentielle og basale menneskelige vilkår, og at disse i deres sprog slukker det håb, som medarbejderne har om et meningsfuldt og menneskeligt berigende arbejdsliv:

“Men selvom arbejdet med dets fylde og absorption indiskutabelt er en eksistentiel og intim del af vores liv, ledes vi til at tro det modsatte. Vi har

simpelthen skabt et sprog, der dehumaniserer og steriliserer ethvert menneskes forhåbning om intimitet og fastholder os, at arbejdet ikke kan være hverken eksistentielt eller intimt” (Albæk 2018, s. 90).

Udover denne problematik, at vi foranlediges til ikke at forvente menneskelig intimitet og eksistentiel udvikling og udfoldelse på vores arbejdsplads, hvilket ikke kun, ifølge Albæk, skyldes det moderne arbejdsmarkeds forhold til work/life balance begrebet, men også Human Ressource Management, som vi som sagt vil komme ind på senere i denne rapport, hævder Albæk er problematisk, idet det gør mennesker og deres kompetencer til ressourcer for virksomheden, som den skal forsøge at udnytte på den mest effektive og produktive måde. På den måde mener Morten Albæk, at både tidsspaltningen og Human Ressource Management tankegangen er direkte umenneskelige, og fordrer medarbejdere at acceptere deres eksistentielle armod, og så ellers være glade for at de modtager deres løn, som de kan nyde og udfolde sig eksistentielistisk i deres fritid (Albæk 2018, s. 92). Hermed mener Albæk at det moderne arbejdsliv, jf. tidsspaltningen og Human Ressource Management, af mange ledere og medarbejdere bliver behandlet som en praktisk forhindring for medarbejdernes liv udenfor arbejdspladsen. Man kan på en anden måde sige, at arbejdet bliver en praktisk foranstaltning og nødvendighed for, at vi kan lave de ting vi godt kan lide - og de ting vi føler en grad af meningsfuldhed i at foretage os (Albæk 2018, s. 95). Dette er selvsagt en uheldig sproglig konsekvens af vores tilgang til det moderne arbejdsmarked, og Albæk mener hertil, som tidligere nævnt, at meningsfuldheden er vores vej ud af den eksistentielle blindgyde, som vi er på vej ud af, hvortil der foreligger et ultimativt krav om intimitet og kærlighed fra lederen til medarbejderen, for at meningsfuldheden kan blomstre, og den enkelte medarbejder føler at deres eksistentielle liv bliver respekteret og taget højde for. På den måde bliver moderne ledelse nødvendigvis, ifølge Albæk, til en eksistentiel kinddans, hvori man som leder og medarbejder nærer en platonisk kærlighed til hinanden i kraft af medarbejderen og lederens personlige forhold, som dog har sit udspring i et professionelt samarbejde (Albæk 2018, s. 117).

Human Resource Management

Dette afsnit vil først forklare i korte træk, hvad Human Resource Management er for en størrelse, og hvorfor det er relevant at kigge på ift. rapportens hovedspørgsmål. Dernæst vil afsnittet indeholde en opdeling af de forskellige interesse-agenter i en organisation, som tanken om HRM og dens kompleksitet udspringer af. Dernæst vil de mest relevante elementer af HRM og kompleksiteten af disse i henhold til rapportens hovedproblem blive ridset op, for senere at blive analyseret af henholdsvis Zizek og Kirkeby. Hoveddelen af HRM-teorien vil blive præsenteret gennem bogen 'Human Resource Management - theory and practice' af John Bratton og Jeff Gold, som første gang så dagens lys i 1994.

'Human Resource Management - theory and practice'

Som begrebet sprogligt indikerer fokuserer HRM på at administrere og forvalte de menneskelige ressourcer i en organisation på mest etisk forsvarlig og effektiv vis i henhold til organisationens strategiske mål. Teorien beskæftiger sig med, hvordan man bør orkestrere forskellige elementer i et arbejdsgiver-arbejdstager forhold, samt hvordan man bør forvalte prioriteringen og indretningen af de daglige arbejdsgange, for på den måde at danne en teoretisk struktur omkring arbejdsfordeling i en moderne organisation. Dertil skal der naturligvis tages forbehold for hvordan tiden og kulturen, som omgiver en organisation, ændrer sig - fx hvordan den offentlige diskurs ændrer sig, hvordan vores menneskesyn og vores syn på arbejdsforhold ændrer sig hele tiden. Oftest er diverse HRM-tiltag på den måde underlagt både organisationens strategiske mål, og dens bagvedliggende filosofi ift. forvaltningen af opnåelsen af disse, samt organisationens omverden, i kraft af både de mere sproglige og socialt betingede elementer som den offentlige mening, og menneskets generelle indstilling til det at gå på arbejde, samt de hårde praktiske realiteter som fx politiske tiltag, krav fra fagforeninger, osv. (Bratton & Gold 2012, s. 5). Udover at være underlagt en masse elementer af arbejdslivet, som er udenfor organisationens kontrol bliver HRM yderligere kompliceret af, at det først og fremmest drejer sig om mennesker; om at forvalte og administrere deres indsats i det daglige arbejde således, at denne vil indfri organisationens strategiske mål på mest effektive vis:

“First and foremost, labour is not a commodity. It is people in work organizations who set overall strategies and goals, design work systems, produce goods and services, monitor quality, allocate financial resources and market the products and services” (Bratton & Gold 2012, s. 8).

Man kan derfor argumentere for, at den menneskelige kapacitet i en organisation er den absolut vigtigste - idet det er i kraft af medarbejderne og deres daglige indsats, at en organisation opnår sine strategiske mål, sælger sine produkter, markedsfører sig overfor kunder og øvrige interessenter, osv. På den måde er HRM en yderst væsentlig disciplin at tage alvorligt for enhver organisation, idet det er i kraft af netop disse elementer at organisationen ‘lever’. Det er således ikke i kraft af diverse strategi-møder, hvori ledelsen bestemmer sig for hvad en organisations værdier er, og hvordan den vil indstille sig på diverse samfundsmæssige udfordringer, som afgøre hvordan organisationen i virkeligheden indstiller sig overfor disse spørgsmål; det er i kraft af medarbejdernes faktiske og fysiske ageren, at disse elementer udspiller sig og bliver virkelige for organisationens omverden. Således er det ikke det førnævnte strategimøde i ledergruppen, som afgør en organisations indstilling til psykisk arbejdspress, der skal stå til troende som organisationens faktiske indstilling, men snarere medarbejdernes reelle oplevelse af håndtering af psykisk arbejdspress fra organisationens side. Dog er det som regel stadig ledelsen i en organisation, som udstikker retningslinjer og regler for, hvordan medarbejdere bør agere og hvordan de ideelt set skal forholde sig til organisationens kerneopgaver, hvilket i sig selv vil sige sig at være en kompliceret opgave, idet den, som tidligere nævnt, omhandler håndteringer af mennesker, som alle er forskellige, med forskelligt bagland og forskellige opfattelser:

“We need a definition of the subject matter that conceptualizes HRM in terms of employment or people management, one that distinguishes it from a set of ‘neutral’ functional practices, and one that conceives it as embedded in a capitalist society and its associated ideologies and global structures” (Bratton & Gold 2012, s. 7)

Dermed er det relevant for enhver organisation, i udviklingen af sine HRM-praksis, at anerkende først og fremmest kompleksiteten i ansættelsesforholdet i det hele taget,

samt de omkringliggende værdier og diskurser, som organisationen får påtvunget udefra af dens omkringliggende samfund. Et eksempel på dette fænomen kan være MeToo-bevægelsen, som forsøgte at gøre op med seksuelle krænkelser i underholdningsbranchen, og endte med at sprede sig som en steppebrand til alle hjørner af arbejdsmarkedet i den vestlige verden, som i dag i langt de fleste tilfælde har retningslinjer og regler for at forebygge netop sexismen i organisationen (Sonne 2021). I kraft af denne kompleksitet og HRM's mange forskellige arbejdsområder, kan det yderligere understreges at disse ikke kan overses og varetages af HR-specialister alene. Disse arbejdsopgaver må være i hele organisationens interesse, og på den måde bør alle ledere i en organisation have HRM som en del af sine højeste prioriteter, såvel denne leder ønsker at have en velfunderet og gennemarbejdet praksis for at strukturere arbejdsgangene i netop denne leders afdeling (Bratton & Gold 2012, s. 7).

Hertil er det naturligvis relevant, at forholde sig til alle disse komplekse elementer af et moderne ansættelsesforhold igennem en velargumenteret og kritisk analyse af netop disse elementer, og hvordan deres kompleksitet spiller ind i den moderne medarbejders hverdag. Fra et filosofisk perspektiv er særligt de ideologier, som ligger som det filosofiske bagtæppe til både en medarbejder og en leders måde at agere på i henhold til HRM relevante:

“In understanding the recent debate that management education and pedagogy should be more reflexive and critical, it is crucial to develop a knowledge base of competing ideological perspectives and paradigms” (Bratton & Gold 2012, s. 27).

Vi må dermed forsøge at danne en basis for, at kunne sammenligne disse bagvedliggende ideologier, som er med til at danne motivationen for de forskellige interesser i opnåelsen af en organisations strategiske mål, for at kunne vurdere disse ideologiers muligheder for at kunne sameksistere, og dermed danne en basis for, at alle interesser omkring en organisations strategiske mål kan tilgodeses i organisationens daglige arbejdsgange og praksisser. Hertil er det relevant først at se på disse forskellige former for interesser, som omgiver en moderne organisation,

hvad disse primært har for øje, og hvordan disse spiller ind i organisationens daglige gøren og laden.

Interesse-agenter

Som tidligere nævnt udspringer HRM af den teoretiske erkendelse af relevansen af en organisations mange interessenter - og hvordan en organisation i sine daglige praksisser i berøring med disse interessenter kan opnå organisationens mål - og særligt hvordan medarbejderne skal opføre sig i henhold til de forskellige mål for de respektive interessenter som også kan beskrives som organisationens interne og eksterne interessenter, som på den ene eller anden måde har indflydelse på organisationens overordnede strategi, samt deres tilgang til de daglige arbejdsgange (Bratton & Gold 2012, s. 4).

Idéen om eksterne og interne interessenter, som på den ene eller anden måde påvirke virksomhedens måde at udføre, fordele og vinkle det daglige arbejde. Hertil kan det være relevant, at opdele de agenter, som en HRM-strategi skal forsøge at tilfredsstille i 4 interesse-agenter (Bratton & Gold 2012, s.39):

1. **Eksterne interessenter**, herunder kunder, potentielle kunder, og den generelle omverden i kraft af virksomhedens offentlige profil, samt virksomhedens forhold til sit sociale ansvar over for omverdenen. Dennes primære interesse ift. en organisation drejer sig om organisationens bidrag til omverdenen, og hvorvidt organisationen er en forsvarlig moralsk agent ift. det omkringliggende samfunds interesser.
2. **Bestyrelse og aktionærer**, som typisk vil have sit hovedfokus på at tilfredsstille niveau 1, samt at opnå organisationens strategiske og økonomiske mål. Dermed vil dette niveau beskæftige sig 'hands-on' med virksomheden, dog i de fleste tilfælde ikke på daglig basis, typisk med henblik på at gøre organisationen mere effektiv/rentabel, eller at gøre organisationen yderligere interessant for potentielle fremtidige investorer. På den måde er bestyrelsen og aktionærernes primære interesse, at aktien er stabilt stigende - dette typisk via opnåelsen af organisationens strategiske mål, samt opretholdelse af

organisationens gode rygte over for potentielle fremtidige investorer, medarbejdere og ledere.

3. **Organisationens ledelse**, som er lederne i organisationens daglige funktioner, og som beskæftiger sig med at lede og fordele organisationens kerneopgaver. Dermed har de ansvaret for opretholdelsen af effektive og rentable arbejdsgange, samt at identificere og analysere organisationens problematikker og udfordringer. Derudover er det ledernes opgave, at holde det næste og sidste niveau tilfredse, og sørge for de har 'snuden i sporet'. Ledelsens primære interesse er, at virksomheden når sine praktiske og strategiske mål gennem de daglige arbejdsgange, samt at medarbejderne er så tilfredse som det er muligt i henhold til opnåelsen af førnævnte mål.
4. **Medarbejderne**, som arbejder med virksomhedens kerneopgaver. Disse har den største berøring med virksomhedens kerneopgaver, og er oprindeligt dem HRM sigter på at lede og fordele på mest effektive og bæredygtige vis. Denne gruppe vil også være denne opgaves hovedfokus. Medarbejdernes primære interesse er, at opretholde et tåleligt arbejdsliv, som medarbejderne kan leve så længe og så godt af, som muligt. Derudover kan tiltag i henhold til denne gruppe også bidrage til de eksterne interessenters interesser, såfremt medarbejderne er exceptionelt glade for, måske endda stolte over, at arbejde i en organisation som netop deres.

Disse forskellige niveauer er blandt de mest relevante interesse-agenter, når en organisation skal forvalte dens menneskelige ressourcer på bedst mulig vis. Hertil er det nødvendigt for organisationen, på trods af de åbenlyse potentielle uenigheder mellem de forskellige interesse-agenter, at sigte mod et harmonisk forhold til virksomhedens strategiske mål, fra alle de respektive interesse-niveauer:

"The idea that there were both common and conflicting goals between the 'actors' - employers and trade unions - and the state's deep involvement in managing and regulating employment relations provided the *pluralist* framework for managing the employment relationship" (Bratton & Gold 2012, s. 5).

På den måde har det vist sig, at de modstridende interesser, som man kan sige der er/kan være mellem de forskellige interesse-agenter i en organisation er yderst relevante for enhver organisation at forholde sig til. Det er yderligere dette forhold, at der på mange måder ikke er konsensus mellem de forskellige interesse-agenters interesser, og at de på mange måder arbejder imod hinanden; fx er det svært at skabe harmoni omkring det økonomiske problem, at medarbejderne ønsker en så høj løn som organisationen overhovedet kan bære økonomisk, hvortil bestyrelsen og aktionærene som regel vil have en interesse i, at holde organisationens omkostninger så lave som muligt, for på den måde at skabe et grundlag for at øge organisationens indtægter. Hertil må HRM bestræbe sig på, at skabe så megen konsensus og harmoni omkring organisationens strategiske mål, og hvordan organisationen når frem til disse på mest effektive og moralsk forsvarlige vis.

Relevante HRM fænomener

Udover at HRM omfatter mange forskellige interesser, indeholder HRM også forskellige elementer af organisationens daglige arbejdsopgaver, hvortil denne rapport vil beskæftige sig med hovedsagligt tre hovedelementer, som vil blive præsenteret i det følgende afsnit. Denne tilgang er retfærdiggjort af den uendelige kompleksitet HRM kan indeholde, hvis ikke en meget konkret afgrænsning finder sted, således at teorien kan overskueliggøres og dermed nemmere anvendes.

Rekruttering

En af de stadigt mere væsentlige elementer i moderne HRM er en organisations rekruttering; hvordan organisationen får nye medarbejdere ind i virksomheden, og hvordan de sikrer at deres kommende medarbejdere passer perfekt ind i det team, som de potentielt skal ind og være en del af. Hertil har vi i de senere år set en stødt stigende udvikling indenfor diverse personlighedstests, som skal kortlægge hvordan en potentielt kommende medarbejders personlighed er, med henblik på at vurdere dennes potentielle muligheder i det allerede eksisterende team, samt de potentielle udfordringer, som måtte opstå i et ansættelsesforhold (Mortensen 2021).

Foruden at have en vigtig plads i sikrelsen af fremtidig arbejdskraft, ligger der også et rekrutterings-perspektiv i en organisations arbejdsopgaver; herunder særligt

kompleksiteten af disse, resultatet af disse, og friheden under disse. En organisation kan finde sig selv i en situation, hvor de vil få enormt svært ved at skaffe tilstrækkeligt innovative og autonome medarbejdere, hvis arbejdsopgaverne fx er meget ensformige, mekaniske, eller hvis medarbejderen ikke har en reel indflydelse på arbejdsopgavernes udførelse. På den måde bliver dagligdagen i en organisation relevant for, at kunne tiltrække kapable og motiverede medarbejdere i fremtiden, eller sagt med andre ord; det øger en organisations forudsætning for, at medarbejderne vil forpligte sig dedikeret til, i samarbejde med øvrige interessenter, at opnå organisationens strategiske mål, hvis arbejdsopgaverne er inspirerende og komplekse. Denne form for forpligtelse kan dog vise sig vanskelig for en organisation at opnå, i kraft af at organisationen, som tidligere understreget, skal forvalte mennesker - og deres motivation for at opnå de strategiske mål - og dermed skal vinde deres tillid til organisationen og de tilhørende strategiske mål på daglig basis:

“The nature of employment relations reminds us that people differ from other resources because their commitment and cooperation always has to be won: they have the capacity to resist management’s actions and join trade unions to defend or further their interests and rights” (Bratton & Gold 2012, s. 8-9).

På den måde er forvaltningen af de menneskelige ressourcer i en organisation mere kompleks end forvaltninger af fx organisationens likvider; fordi medarbejderne som mennesker skal overbevises om legitimiteten af organisationens strategiske mål hver eneste dag. Dermed er det organisationens opgave, foruden at indrette medarbejdernes indsats så effektivt som muligt ift. opnåelsen af organisationens strategiske mål, at motivere medarbejderne - og vinde deres tillid til, at de kæmper for en værdig sag - og at organisationen i øvrigt selv er værdig til at være forkæmper i netop denne sag. Dette fænomen har ift. rekruttering også fået et meget offentligt islæt, set i lyset af at en potentielt fremtidig medarbejder i dag vil være mere tilbøjelig til at tænke over, hvordan en organisation er kendt for at forholde sig til sine medarbejdere. Et godt eksempel på dette er da det danske online-supermarked Nemlig.com var uge i en massiv mediestorm, fordi de blev afsløret i at have et meget hårdt og kontant forhold til medarbejdernes præstationer på arbejdspladsen, som mange danskere ikke kunne forene med deres moderne syn på almen forebyggelse af psykisk arbejdspress (Dragsdahl 2021). Ligeledes har sygeplejerskerne og

fængselsbetjentene oplevet store problemer med, at rekrutterer fremtidens medarbejdere, idet fagene er notorisk underbemandede og særligt de psykiske arbejdsvilkår er blevet heftigt kritiseret i offentligheden i de senere år (Gregersen 2021) (Fredberg & Rasmussen, 2020).

CSR

Et andet aspekt af HRM, som stadig viser sig at blive mere og mere relevant for en organisation at forholde sig til er 'Corporate Social Responsibility', som er tanken omkring en organisations plads i det omkringliggende samfund som moralsk forsvarlig agent. Dette vil sige at organisationen gør en stor dyd ud af, at forholde sig til det omkringliggende samfunds problemstillinger, og hvordan organisationen kan bidrage positivt til løsningen på disse (Bratton & Gold 2012, s. 45). Et godt eksempel på dette er det førnævnte klima-fokus, som i stigende grad er blevet relevant for organisationer Verden over at forholde sig til. Således er det relevant for en organisation at tænke det samfundsmæssige perspektiv ind i sine konkrete arbejdsopgaver; hvordan kan løsningen på netop vores organisations strategiske mål blive udført, så de belaster det omkringliggende samfund så lidt som muligt, og muligvis endda kan være et positivt bidrag til samfundsudviklingen. Heraf har en organisation mange forskellige positive bidrag til sit omkringliggende samfund; først og fremmest den, at den skaber økonomisk vækst og værdi for samfundet, i kraft af fx dens betalte skatter og afgifter, samt dens løn til medarbejderne. Dog er det ikke uproblematisk, at tænke en organisation som en moralsk forsvarlig agent, idet det, som tidligere nævnt, er menneskene som agerer i organisationen, som tegner organisationens ageren:

“The concept of CSR is problematic because it is people and not organizations who engage in unethical behaviour” (Bratton & Gold 2012, s. 45)

På den måde er det således medarbejderne og deres faktiske handlen i udførelsen af organisationens arbejdsopgaver, som tegner organisationens virkelige opførsel overfor det omkringliggende samfund, hvilket igen understreger vigtigheden af en harmonisk forståelse internt i organisationen ift., hvordan organisationen bør forstå sit etiske ansvar over for omverdenen - og over for hinanden internt i organisationen. Denne tanke ekspliciterer yderligere, hvorfor medarbejdernes trivsel og psykiske

arbejdspres er relevant for en organisation at forholde sig til, og hvorfor en konflikterende opfattelse af disse elementer kan være yderst problematisk:

“Ethical behaviour and CSR are a function of the individual’s values, the organizational culture in which the decision-making process is occurring and power resources. Managers who lack a strong moral commitment are much less likely to make unethical decisions if they are constrained by a societal and organizational culture that disapproves of such actions” (Bratton & Gold 2012, s. 47).

Ovenstående citat vidner igen om, hvordan en organisations værdier ikke blot udgøres af dens officielle strategiske mål, men også er et direkte resultat af de individuelle medarbejderes værdier; hvorfor klare retningslinjer er relevante at opsøge, for på den måde at opnå den størst mulige harmoni medarbejderne og ledelsen imellem. Dette er MeToo-bevægelsen, og dens evne til at sætte fokus på seksuelle krænkelser på arbejdspladser også et glimrende eksempel på idet denne, udover at tage nødvendig afstand for regulære seksuelle forbrydelser, også udsprang af en forskellige opfattelse af, hvad der kunne være seksuelt krænkende adfærd, og som har ført til meget klare retningslinjer ift. netop disse krænkelser i langt de fleste organisationer (Sonne 2021).

Udover de mere ædle principper, som gør CSR relevant for enhver organisation at forholde sig til af menneskelige hensyn, så er der også en hel del marketing i at præsentere sin organisation som en etisk forsvarlig medspiller i samfundet. Hertil kan der igen vendes fokus mod klimavenlighed, som man kan argumentere for også er blevet et trick til, at få forbrugeren til at foretrække netop dét produkt, som proklamerer sig selv som værende klimavenligt, frem for de produkter som ikke gør det. Derudover kan CSR også være med til, at forhindre politikere i at gribe ind overfor en given sag:

“CSR activities can placate politicians and discourage regulatory controls, or can be characterized as a marketing strategy that misleads consumers into believing that they are helping the planet by buying ‘green products’” (Bratton & Gold 2012, s. 47).

Man kan altså argumentere for, at nogle organisationer ved hjælp af CSR, udfører en form for etisk hvidvask af deres organisation og deres strategiske mål. Et godt eksempel på dette er elbiler, som på trods af at have potentiale til at være den mest bæredygtig form for bilkørsel, ikke kan siges at være et klimavenligt produkt, eller sagt med andre ord; man kan ikke sige, at man bidrager positivt til klimaproblematikken, hvis man blot køber sig en elbil, i al fald ikke hvis alternativet er ikke at købe nogen bil. På den måde skal CSR både behandles som et led i en organisations marketingstrategi, samt en del af deres måde at forvalte forholdet mellem medarbejderne og organisationens interesser; ved at harmonisere deres etiske mål i en CSR-strategi. Hertil må virksomhedens interesse i, at opretholde et psykisk sundt arbejdsmiljø, som tidligere nævnt, være ganske åbenlys.

Ledelse / Talent Management

Blandt de mest nærliggende arbejdsopgaver, som en leder skal forholde sig til i forbindelse med HRM er ledelse; hvordan organisationen fordeler og forvalter arbejdsopgaven, og hvordan en organisation forholder sig etisk til disse. Sagt med andre ord kan man sige, ledelse i HRM-regi handler om at opnå de strategiske mål gennem effektivisering og kontrol af medarbejderens udførelse af kerneopgaverne, samt at have overblikket ift. at opfylde den overordnede og langsigtede strategi. Især førstnævnte opgave har ændret sig drastisk de senere år, hvor vi i stigende grad ser komplicerede regelsæt og bureaukrati som værende den håndhævende vagt, frem for den mere klassiske kontrolform, hvor lederen fysisk overser og superviserer medarbejderne i udførelsen af arbejdsopgaverne. Således fokusere moderne kvalitetskontrol af medarbejdernes arbejde mere på, at minimere chancen for at medarbejderne laver fejl ved at simplificere og klart fordele arbejdsopgaverne:

“An early system of individual control by employers exercising direct supervision was replaced by more complex structural forms of control: bureaucratic and technical” (Bratton & Gold 2012, s. 57).

Vi er dermed gået fra at have en meget nærværende leder, som skulle overse og instruere medarbejderne, til en leder som sætter de overordnede strategier og regler, for på den måde at kunne kontrollere at medarbejderne udfører arbejdsopgaverne på

den helt rigtige, og naturligvis etisk forsvarlige måde. Dette forhold mellem leder og medarbejder indeholder dog også nogle helt klassisk menneskelige problemstillinger; misforholdet mellem kontrollanten og den kontrollerede. Som regel vil medarbejderne bestræbe sig på, at få så meget ud af sit arbejdsliv som overhovedet muligt, både i praktisk og menneskelig forstand, hvortil lederen ligeledes vil forsøge at få så effektiv og rentabel en indsats ud af den enkelte medarbejder, som overhovedet fysisk muligt. Heri ligger også en fordring for medarbejderen om at passe på sig selv, ift. hvad vedkommende kan holde til, og hvor langt denne medarbejder er villig til at gå, for at tilfredsstille sin leders bestræbelse på at opnå organisationens strategiske målsætninger:

“They have argued that, as a set of processes and practices that regulates work and people, control strategies bear the imprint of conflicting interests between the employer and employee, a conflict that reflects the nature of the capitalist employment relationship” (Bratton & Gold 2012, s. 57)

På den måde kan man argumentere for, at der er et misforhold mellem medarbejder og leder i enhver organisation, som kommer af deres naturlige konflikterende interesser i udførelsen af en organisations daglige arbejdsopgaver. En tanke som også ekspliciterer, at selvom vi i mange tilfælde er kommet videre fra den klassiske arbejds-kontrol i form af fysisk supervision, så er en form for kontrol med medarbejdernes ageren i mange tilfælde nødvendig, hvis den fornødne kvalitet og effektivitet skal opretholdes i organisationen. Denne problematik kan også siges, at være særligt relevant i et informationssamfund som vores, hvor informationsstrømmene flyder i en hidtil uset fart, hvorfor organisationens viden i går kan vise sig at være håbløst forældet i morgen. Dertil bliver det relevant for en organisation ikke blot at holde trit med sine medarbejders udførelse af arbejdsopgaverne, men også at være fokuset på den generelle udførelse af arbejdsopgaverne og arbejdsopgaverne i det hele taget:

“In particular, given the need for organizations to develop sustainability oriented strategies, a reflexive, critical analysis of HRM is increasingly important to understanding organizational life” (Bratton & Gold 2012, s. 32).

Ledelse er dermed en opgave at stigende relevans for enhver organisation i og med, at kompleksiteten af såvel organisationens kerneopgaver som de mere overordnede, samfundsmæssige udfordringer som organisationen også er en del af, stiger hver eneste dag, og formentligt vil blive ved med at gøre det i fremtiden. Et godt eksempel på dette er den tidligere nævnte klimavenligheds indtog på det moderne arbejdsmarked, og hvordan enhver organisation deraf pludseligt har måtte forholde sig til, hvordan netop de kan forvalte deres kerneopgaver på mest klimavenlige vis (Jensen & Stoltze, 2021).

Opsummering

Opsummerende viser HRM flere fænomener som, i henhold til en organisations vilkår for at imødekomme psykisk arbejdspress, er særlige relevante at forholde sig til. I det hele taget kan man argumentere for, at psykisk arbejdspress har ekspliciteret behovet for velovervejede HR-strategier, som også tager kulturelle fænomener i organisationen til efterretning. De potentielle interessekonflikter mellem de respektive føromtaltte interesse-agenter. er i den forbindelse særligt relevant ift. psykisk arbejdspress, både fordi disse er allestedsnærværende i langt de fleste organisationer, og fordi disse gør en organisation ekstremt vanskelig at navigere i, hvilket blot er yderligere ekspliciteret af det økonomiske behov, som organisationen dækker for de fleste af medarbejderne, og som vel er medarbejdernes primære grund til, at indgå i organisation til at starte med.

Disse potentielle interessekonflikter kan også tjene som incitamenter til, at fx. bestyrelsen ikke prioriterer ledelsens ønsker om fx, at nedsætte arbejdstiderne for de ansatte i en presset periode, idet bestyrelsen kan have de overordnede økonomiske linjer som deres førsteprioritet. Ligeledes kan medarbejderne have mange årsager til, at være modvillig mod de beføjelser der er udstukket fra bestyrelsen via ledelsen. Man kan fx forestille sig, hvordan en medarbejdergruppe ville stille sig negative over for nedskæringer i deres afdeling, eller deciderede fyringsvarsler. På den måde er dette forhold relevant for en HR-afdeling i enhver organisation at forholde sig til.

Rekruttering er endnu et HR-fænomen som, i henhold til at forebygge psykisk arbejdspress, er relevant for en organisation at forholde sig til. Hertil er en

gennemarbejdet og velfunderet rekrutteringsproces alfa omega for en organisation, som ønsker at forebygge arbejdspress, hvorfor en større og større grad af forventningsafstemning finder sted i moderne ansættelsessituationer. Dog kan det vise sig enormt vanskeligt for den potentielle nye medarbejder, at blotte sig selv og sine svageste sider til en jobsamtale, hvor den potentielle nye medarbejder som regel vil have for øje, at sælge sig selv bedst muligt; at præsentere sig selv, fra sin bedste og robuste side. Ligeledes kan det vise sig vanskeligt for en organisation, at blotte svagheden for netop deres organisation og dens tilhørende daglige praksis og arbejdsprocesser, som det formentligt vil være, hvis der fx er voldsom travlhed i den afdeling som rekrutterer. Med andre ord kan man sige, at rekruttering kan være voldsomt præget af interessekonflikter, når man fokuserer på forebyggelsen af psykisk arbejdspress, fordi alle parter i en rekrutteringssituation som regel vil præsentere sig fra sin bedste side.

Yderligere rummer CSR-aspektet af HRM også tendenser og fænomener, som er relevante i forhold til forebyggelse af psykisk arbejdspress i en organisation. Hertil kan man bringe den utilitaristiske pointe, at målet helliger midlet, og at medarbejderne i en organisation med en stærk CSR profil, kan føle sig kaldede til at presse sig selv til det yderste i den gode sags tjeneste. Denne utilitaristisk pointe kan dog også fremhæve muligheden for, at en organisations stærke CSR-profil, muligvis vil være forebyggende ift. psykisk arbejdspress i sig selv, idet medarbejderne kan føle en så stor stolthed over deres arbejde, at det ikke psykisk belaster dem at dedikere sig 100% til organisationen på samme måde, som en medarbejder som ikke er politisk eller etisk engageret i sin arbejdsplads. På den måde kan man argumentere for muligheden for, at organisationer kan forebygge psykisk arbejdspress via et etisk og socialt ansvarligt forhold til sin omverden, og ved at sætte lighedstegn mellem et socialt projekt og virksomheden, som man fx kan argumentere for er sket med Røde Kors, som overalt i Verden er blevet synonymt med nødhjælp i det hele taget. Dog kan det forhold, at medarbejderne er villige til at gå længere for den gode sag, som tidligere nævnt, også vise sig at være problematisk for en organisation, idet psykisk arbejdspress på den måde kan overses i organisationens dedikerede stræben efter deres fælles mål om en bedre Verden, hvorfor psykisk arbejdspress i den henseende bliver yderst relevant for den pågældende organisation at forholde sig til. Således bør organisationer, med en stærk social profil, og med et dagligt og nært forhold til sine CSR-politikker

prioritere, at se på sine medarbejderes tilbøjeligheder til at presse sig selv for meget i den gode sags tjeneste.

Ligeledes kan ledelsen være en motivationsfaktor, som ligesom CSR rummer flere muligheder ift. forebyggelse af psykisk arbejdspress; den gode leder kan være med til, at medarbejderne bliver set, og at deres behov bliver repræsenteret på ledelsesniveau i organisationen, og lederen kan være med til, at forværre det psykiske arbejdspress i organisationen ved fx at ignorere væsentlige symptomer på et for højt psykisk arbejdspress, eller ved fx at underminere betydningen af medarbejderens privatliv..Ledelsen er på den måde, i sin daglige kommunikation og berøring med medarbejderne, med til at sætte tonen for organisationens arbejdspraksisser - og særligt deres forhold til psykisk arbejdspress, hvorfor ledelsen i enhver moderne organisation må være yderst betænkelige, når de forholder sig til psykisk arbejdspress internt i organisationen. I den henseende skal der ikke mange uheldige grimasser eller bemærkninger til, før medarbejderne antageligvis vil begynde at overveje om de skal være ærlige ift. deres eget forhold til psykisk arbejdspress i organisationen overfor ledelsen, eller om de skal beskytte sig selv mod potentiel misbilligelse fra ledelsen. Derudover har ledelsen naturligvis et ansvar for, at være tilstedeværende ift. forebyggelsen af psykisk arbejdspress i organisationen, både af økonomiske og menneskelige hensyn. Ledelsen forbliver dermed den væsentligste faktor for, hvordan en organisation forholder sig til psykisk arbejdspress - både fordi disse har medbestemmelse over arbejdsgangene og dermed også har et ansvar for, at medarbejderne ikke bliver unødigt psykisk pressede i den henseende, og fordi ledelsen i sit daglige virke fungerer som en væsentlig kommunikator af organisationens værdier og syn på diverse udfordringer, som fx psykisk arbejdspress, fra ledelsesniveau.

Ole Fogh Kirkeby - Organisatorisk frihed

Udover at forholde sig til det stigende psykiske arbejdspress i det danske samfund forholder den danske filosof Ole Fogh Kirkeby sig til moderne ledelse, med henblik på fremtidens arbejdsmarked, hvortil det antages at nutidige tendenser vil fortsætte ufortrødent i fremtiden, hvilket betyder at det psykiske arbejdspress, automatiseringen og de stigende krav til forsætte med at forværre medarbejderens position i

organisationen. Dog forholder Kirkeby sig mere samlet til hele organisationen og hvilke problemer der vil opstå heri, hvis ikke der tages forholdsregler for arbejdsmarkedsudviklingen. Kirkeby mener i den forbindelse, at det væsentligste element for ethvert menneske - og således også for enhver medarbejder må være friheden, i den udstrækning den nu engang er mulig ud fra de ydre omstændigheder (økonomiske og samfundsstrukturelle) og individets egne omstændigheder (kompetencer og sociale omstændigheder):

“Frihed er en handelsvare, et strategisk objekt og et liberalistisk nej til det afkald på den oplyste egeninteresses diktatur, der er grundlaget for at underkaste sig ansvarlighedens nødvendighed” (Kirkeby 2009, s. 17).

Dermed hævder Ole Fogh Kirkeby at friheden, og den nødvendige fraskrivelse af den, er yderst relevant i forhold til de problemer, som man vil opleve på en moderne arbejdsplads. Her hævder Kirkeby, at frihed er en handelsvare på den måde, at medarbejderen giver afkald på dele af sin frihed, for på den anden side af kunne understøtte ansvaret for sin egen økonomiske opretholdelse, som i øvrigt er nødvendigt for opretholdelse af næsten alle livets facetter i dag. Vi underkaster os altså arbejdsmarkedet og arbejdspladsens tyranni, for at være frie til at tage vare på os selv, bidrage til det omkringliggende samfund og opretholdelsen af dens strukturer, og på den anden side for at kunne have en ekstra oplevelse af frihed, når vi har fri til at nyde frugterne af vores hårde slid på arbejdet. Alle disse tre niveauer rummer aspekter af friheden, hvorfor den ifølge Kirkeby må være centrum for at skabe forudsætningen for et godt og meningsfuldt arbejdsliv. Dog har Kirkeby, som førnævnte argument også insinuerer, ikke en klassisk opfattelse af frihed som hævder, at vi skal være absolut frie til at skabe vores eget liv uafhængigt af ydre omstændigheder; dertil mener Kirkeby at disse ydre omstændigheder er en væsentlig medspiller i individers opfattelse af frihed:

“Ligeegyldigt hvor bredt vi opfatter begrebet frihed, vil dets basale elementer altid være spændingen mellem eros og agape, mellem selvudfoldelse på sine egne præmisser i en permanent søgen efter sig selv versus viljen til at styrke og bevare den anden og det fællesskab, der gør hans trivsel bedst mulig” (Kirkeby 2009, s. 19).

På den måde spiller den trivsel, som det omkringliggende samfund og dets strukturer muliggør også en del af Kirkebys frihedsbegreb, hvorfor opretholdelsen af disse også må være i individets interesse, såfremt dette individ ønsker at opnå en større følelse af frihed i sit arbejdsliv. På den måde kan friheden i en virksomhed eksempelvis være afhængig af økonomiske forhold; formentlig vil den altid være det i en eller anden udstrækning, i det en virksomheds primære berettigelse er, at skabe penge til aktionærer og medarbejdere, sammen med leveringen af en ydelse eller et produkt til slutforbrugeren (Kirkeby 2009, s. 19). Dermed må opretholdelsen af en sund og bæredygtig økonomi, være i alles interesse i en virksomhed, og på den måde må den være en betingelse for friheden i den givne virksomhed. På den måde kan medarbejderen i virksomheden ikke frit gå rundt og ødsle med virksomhedens penge, eller i yderste potens at stjæle virksomhedens penge, idet denne handling ville være undergravende for den samlede frihedsgrad i virksomheden; hvis der pludseligt mangler penge i virksomheden vil det formentlig gå ud over alle interessenter i den pågældende virksomhed, og dermed vil det påvirke friheden blandt alle interessenterne i virksomheden. På den måde mener Kirkeby, at opretholdelsen af strukturer, som gavner alle medlemmer og interessenter i en organisation også må indgå i frihedsbegrebet, hvorfor en medarbejder aldrig kan siges at være fri til at forsøge at undergrave eller modarbejde disse strukturer (Kirkeby 2009, s. 20). En leder er selvsagt dermed også henvist til, at handle indenfor en ramme, som sikrer opretholdelsen af basale vilkår i organisationen, samtidig med at han øger den generelle opfattelse af personlig frihed; friheden til, at individet kan jage sine personlige mål på sine personlige præmisser. Lederen skal dermed, ifølge Kirkeby, navigere imellem de respektive medarbejders personlige aspirationer og virksomhedens mål, samt de vilkår og strukturer i virksomheden som sikrer dens fremtidige overlevelse, og medarbejdernes fremtidige trivsel. Ledelse handler altså primært om, at håndtere denne balance på bedst mulige måde (Kirkeby 2009, s. 20).

I sin analyse af frihedsbegrebet på det moderne arbejdsmarked kalder Ole Fogh Kirkeby denne distinktion for henholdsvis objektiv og subjektiv frihed. Hertil er opretholdelsen af bestemte vilkår, som tjener til alles bedste, hvad Kirkeby kalder objektiv frihed, idet denne tjener alle individers bedste; ingen individer kan dermed siges at være tjent med, at disse friheder ikke bliver beskyttet og værnet om, hvorfor

det ville være ufornuftigt, eller i al fald i strid med Kirkebys frihedsbegreb, at bestride disse former for frihed, eller at forsøge at bekæmpe dem:

“En objektiv frihed vil altid være en almen frihed og derfor en bestemmelse af minimalbetingelserne for udførelse af en adfærd, som alle i en bestemt samfundskontekst kan enes om at kalde fri. Derfor er den afhængig af loven, der i princippet udtrykker et sæt af restriktioner for social adfærd, som tjener enhvers bedste” (Kirkeby 2009, s. 21)

Dermed er frihedsbegrebet, ifølge Ole Fogh Kirkeby, også med til at bestemme minimumsnormeringen for frihed; eller sagt med andre ord; hvilke bestemte frihedsrettigheder, som kan siges at tjene alles bedste, og på den måde være ukrænkelige i forhold til de mange flagrende og ofte kontradiktoriske subjektive friheder. Denne objektive frihed er dog enormt vanskelig for den menige lønmodtager at forholde sig til på andet end mikroniveau; medarbejderen kan forholde sig frihedsgraden i hans personlige arbejdsopgave, og hvilken form for objektiv frihed denne arbejdsopgave måtte danne grundlag for i det omkringliggende samfund. I forhold til den subjektive frihed, definerer Ole Fogh Kirkeby denne, som de begrænsninger af friheden medarbejdere oplever på sin arbejdsplads, hvortil det også er relevant hvordan den enkelte medarbejder forholder sig til disse begrænsninger:

“Ingen medarbejdere er objektivt frie, da de ikke ejer produktionsmidlerne, resultatet af deres anvendelse eller retten til at lede og fordele arbejdet. Subjektiv frihed må derimod afhænge af den følelse, hvormed man møder de begrænsninger, som en arbejdsplads lægger på ens objektive frihed” (Kirkeby 2009, s. 23).

Kirkeby mener på den måde, at den objektive frihed i de fleste lønmodtageres tilfælde ikke er nem at omgå, idet de forudsætter adgang til og kontrol over bla. produktionsapparatet, samt de penge der skulle komme ud af de produkterne. Objektiv frihed er ganske enkelt for krævende og for omfattende, til at den almene medarbejder kan siges at have direkte indflydelse på deres basale strukturer og udformninger; det er eksempelvis svært for en enkelt medarbejder, at udfordre måden, hvorpå en virksomhed tænker værdiskabelse, idet dette ligger som en forudgående præmis for

virksomheden; at den er nødt til eksempelvis at vægte økonomisk vækst over, hvor meget virksomheden bidrager til elimineringen af sociale forskelle, hvis den pågældende virksomhed er i den finansielle sektor, som har hovedformålet at berige sig selv og sine interessenter. Med andre ord kan man sige, at menige medarbejdere ikke har medbestemmelse over langt de fleste af de strukturer, som påvirker deres liv og deres objektive frihed; dette værende eksempelvis deres opvækst, sociale vilkår, samt den kultur medarbejderen vokser op i (Kirkeby 2009, s. 23). Dog har den enkelte medarbejder en stor indflydelse på og interesse i deres indre/subjektive frihedsgrad, som ifølge Kirkeby dog også er afhængig af medarbejdernes evner til at forstå sig selv, og den situation den respektive medarbejder måtte befinde sig i:

“Den indre frihed må først og fremmest forstås som muligheden for at have en høj grad af indsigt i egne motiver, i det videnskæssige grundlag for handlingen og i de praktiske muligheder for at realisere begivenheden, altså en *begivenhedssans*” (Kirkeby 2009, s. 23).

Perspektiv i motivet bag handlingen er altså, ifølge Kirkeby, en streng nødvendighed for at forstå handlingen og på den måde en forudsætning for, at kunne have en indsigt i sine egne mål - og hvordan og hvorledes disse mål på bedst og mest forsvarlig vis, jf. den objektive frihed, kan udledes. Vores indre frihed er dermed muligheden for, at kunne analysere den komplekse situation man står i, samt sin egen position ift. hvad man ønsker at opnå, samt hvad der er krævet af os at anerkende og acceptere, som primært er de andres forudsætning for friheden; eller deres basale frihedsrettigheder, om man vil. Man må altså, ifølge Kirkeby, både forholde sig til sit eget perspektiv, og det etiske perspektiv i ens personlige ønsker og mål, og veje den op mod de frihedsrettigheder, som loven og det øvrige samfund er blevet enige om, er værdifulde at værne op, idet de tjener til alle selvstændige individers personlige velvære. På den måde må den personlige frihed være spændingsfeltet mellem disse to poler; hvad vi selv ønsker, og ved er værdifuldt at ønske, vejset op mod “menneskehedens bedste”, eller i al fald de basale rettigheder, som vi er blevet enige om ethvert menneske fortjener at blive behandlet ud fra. Dermed når Ole Fogh Kirkeby frem til den minimale definition af frihed:

“Viljen, evnen og muligheden for at udføre noget, som man har bestemt sig for på grundlag af reflektivt arbejdende indsigt og gennem lidenskab, men aldrig at tro, at man har fuldendt opgaven” (Kirkeby 2009, s. 30).

Hertil mener Kirkeby at indsigt i begivenheden, friheden, samt de strukturer og love som sikrer basale frihedsrettigheder, er strengt nødvendige før man kan siges at handle frit idet man vælger sit mål. På den måde bliver den reflektive og undrende proces i jagten på et mål en streng nødvendighed for friheden, og dermed må man både forsøge at forstå sig selv, og sine mål, og hvorfor netop disse mål er værdifulde for netop en selv, samt hvorfor disse mål er værdifulde for samfundet, og hvordan de tjener til opretholdelse af almene frihedsrettigheder. På den måde bliver solidaritet et nøglebegreb for friheden på det moderne arbejdsmarked og et generelt værn mod stress og stigende psykisk arbejdspress. Dette danner også grundlag for en mere organisk og meningsfuld dialog med interessenter; både interne, iform af ansatte og samarbejdspartnere, og eksterne i form af fx kunder og det øvrige omkringliggende samfund.

I forlængelse af dette frihedsbegreb, som Ole Fogh Kirkeby mener er strengt nødvendigt for et tåleligt fremtidigt arbejdsmarked for alle, hævder han at organisationer må bestræbe sig på, at være “frie organisationer”, som både skal sikre solidariteten, friheden og den menneskelige autencitet i organisationen, således at den kommer ind i fremtiden på en stadigt humanistisk forsvarlig facon (Kirkeby 2009, s. 130). Dermed vil næste afsnit omhandle, hvad Ole Fogh Kirkeby mener kendetegner den frie organisation, og hvordan man kan adskille den fra en ikke fri organisation, gennem otte forskellige principper, som Kirkeby kendetegner ved den frie organisation. På den måde danner disse principper både ramme om, hvad en fri organisation er og hvordan den kendetegnes, samt hvilke værdier den frie organisation bør tilstræbe sig. Disse principper vil senere bruges til at analysere den bredt anerkendte, og i de seneste par år dog også heftigt udskældte, teori om Human Ressource Management

Den frie organisation

For at forholde os mere konkret til Ole Fogh Kirkebys teori om frihedens plads i en moderne organisation, vil hans 8 principper for den frie organisation blive kronologisk gennemgået. Således får vi en dyb og gennemgående forståelse af den frie organisations mål og idealer, som vil give os nogle konkrete principper og forståelser af organisationen som en kultur, som vi senere kan måle op og diskutere med øvrige forståelser og teorier om kultur:

1. “Den frie organisation må have en positiv fejlkultur” (Kirkeby 2009, s. 132).

Her insinuerer Ole Fogh Kirkeby, at mange organisationer i dag har en forkert indstilling til, når der begås fejl i forbindelse af udførelsen af organisationens hovedopgaver. Hertil mener Kirkeby, at en fri organisation må have et positivt forhold til fejl - organisationen må dermed indstille sig på, at fejl ikke er noget de facto negativt, som for enhver pris må undgås og bekæmpes, idet den praktiske udførelse af at eliminere fejlene meget nemt fører til stigmatisering af den medarbejder, som begik fejlen. Dette skal man for alt i verden undgå, ifølge Kirkeby, da dette “ødelægger selvstændige tiltag og innovative initiativer” (Kirkeby 2009, s. 133). På den måde mener Kirkeby, at det er strengt nødvendigt i en fri organisation, at medarbejderne i organisationen tør at boltre sig - og tør risikere at begå en fejl i forbindelse med, at udvikle eller innovere organisationens arbejdsprocesser eller produkter, således at potentielle udviklinger i organisationer ikke går tabt. Det er dermed væsentligt for Ole Fogh Kirkeby, at det også er tilladt at fejle i den frie organisation, således at medarbejdernes frygt for disse potentielle fejl ikke kommer i vejen for nye tiltag og idéer.

2. “Andet princip: I den frie organisation er det en pligt at lytte” (Kirkeby 2009, s. 133).

Det andet princip gælder naturligvis også medarbejderne i organisationen imellem, men er primært henvendt mod lederne i organisationen; som grundet sin store kontakthflade og sine mange arbejdsopgaver i mange tilfælde har praktisk svært ved, at få etableret en ordentlig dialog - og deraf en social relation

- med de mange medarbejdere, som lederen dagligt har ansvaret for. Hertil mener Kirkeby, at nøglen for lederen er, at lytte til medarbejderen - og derudover at give medarbejderen selvbestemmelse på, hvordan og til særligt hvad lederen bør forholde sig i forbindelse med organisering og udvikling af medarbejderens arbejdsopgaver. Lederen må altså lytte til medarbejderen, hvilket læner sig op ad det første princip argumentation; at medarbejdernes ønsker og idéer om, hvordan organisationen og dens tilhørende arbejdsmiljø eventuelt kan forbedres, fra den enkelte medarbejders eget perspektiv, har en stor værdi for organisationen idet medarbejderne, qua deres professionelle dedikation til arbejdet, formentligt har en indgående indsigt i organisationens forbedrings- og udviklingsmuligheder. Desuden opstår der, ifølge Kirkeby et misforhold mellem leder og medarbejder, idet lederen jo unægteligt sidder i en magtposition, hvorfor det bliver yderligere relevant for en leder, at give sine medarbejdere taletid, og forsøge at give sig tid til, rent faktisk at lytte til deres syn på sagen. Dette er, ifølge Kirkeby, en måde at sikre kvalitet i samtalerne i organisationen; ved at give medarbejderne selvstyre ift., hvad de skal tale med chefen om. På den måde får chefen også medarbejdernes eget, rene perspektiv, som unægteligt er mere kvalitativt repræsentativt for den enkelte medarbejder, end fx et spørgeskema eller en struktureret MUS-samtale.

3. “Tredje princip: Den frie organisation arbejder på at skabe en ustrategisk og solidarisk relation mellem medarbejderne”(Kirkeby 2009, s. 134)

Behovet for tryghed i den frie organisation, som Kirkeby belyser med de to første principper bliver yderligere understreget med dette tredje princip; at medarbejderne bør bestræbe sig på, at have en solidarisk relation hinanden imellem. På den måde bør den frie organisation, ifølge Kirkeby, være solidarisk og ustrategisk indstillet på hinandens arbejdsopgaver. Den enkelte medarbejder må dermed indstille sig på, at de øvrige medarbejders opgaver er lige så væsentlige for organisationen som medarbejderens personlige opgaver, hvorved potentielle interne magtkampe imødekommes, både medarbejderne imellem og de respektive afdelinger i organisationen imellem. Eksempelvis kender de fleste virksomheder formentligt scenariet, hvor lederen kæmper med næb og klør for flere ressourcer til netop denne leders afdeling; på bekostning af de øvrige afdelingers ressourcer, som unægteligt er meget

usolidarisk over for lederens kollegaer i organisationen. Det samme krav om solidaritet gælder naturligvis medarbejderne, som givetvis ikke bør bebyrde sine kollegaer med vedkommendes egne opgaver. Medarbejderne bør, ifølge Kirkeby, heller ikke indgå i en indædt magtkamp om forfremmelser, idet dette også ville være usolidarisk over for den kollega man indgår i kampen med, og desuden være undergravende for organisationen i det hele taget, da den enkelte medarbejders isolerede personlige mål og ambitioner ikke bør skygge over den solidariske indstilling til det fælles mål, som organisationen sammen kæmper for at opnå.

4. “Fjerde princip: I den frie organisation arbejder alle på at skabe en balance mellem arbejde og liv, også for hinanden” (Kirkeby 2009, s. 135).

Her taler Ole Fogh Kirkeby ind i “work/life balance”, som værende særligt værdifuldt for den frie organisations medarbejdere, hvortil Kirkeby mener at den frie organisation bør bestræbe sig på at italesættelse de området, hvori arbejdet fremstår som et problem for medarbejdernes private liv; og i øvrigt respektive hvis den enkelte medarbejder ikke ønsker at dele voldsomt ud af sit private liv. Denne indstilling er væsentlig for Kirkeby, fordi den understreger medarbejdernes trivsel som en hovedopgave for den frie organisation - og fordi den i øvrigt understreger kravet om at medarbejderne bør forholde sig solidarisk til hinanden. Dette princip er også en tydelig imødekommelse af denne opgaves hovedfokus, det stigende psykiske arbejdspress, hvortil Ole Fogh Kirkeby mener at det at kere sig om hinandens arbejdsliv - og dets sammenhæng med privatlivet - er helt nødvendigt, for at gøre eksempelvis stress på arbejdspladsen til et fælles anliggende for den frie organisation.

5. “Femte princip: I den frie organisation kerer alle sig om hinandens hele liv, og enhver har ret til at leve efter sine værdier” (Kirkeby 2009, s. 136)

Dette femte princip lægger sig op ad både det fjerde og det tredje princip, idet det bygger på en anerkendelse af, at medarbejderne deler menneskelige og eksistentielle vilkår, samt en gensidig interesse i at forholde sig solidarisk til hinanden og hinandens behov, både som kollegaer og som mennesker. Dog henvender dette princip sig også til organisationen som helhed, idet denne ikke kan underkende eksistentielle vilkår, som fx at medarbejderne har ambitioner

for deres eget liv, og som ikke kan indeholde fx et psykisk usundt arbejdsmiljø. Desuden bør organisationen også sørge for, at den enkelte medarbejder ikke er forpligtet af organisationens konsensus; den enkelte medarbejder har ret til at leve efter den enkelte medarbejders personlige værdier, både for at sikre trivsel hos medarbejderen, og for at sikre at virksomhederne ikke stoppe med at udvikle på sine værdier, så de ikke bliver statiske eller dogmatiske.

6. “Sjette princip: Den frie organisation er en organisation, der arbejder på at praktisere sine værdier omhyggeligt, undrende og skeptisk” (Kirkeby 2009, s. 136)

Endnu en gang viser det sig, at dette princip læner sig op ad de tidligere nævnte principper for den frie organisation. Dette princip fokuserer sig på organisationens ansvar for at den enkelte medarbejder, med den respektive medarbejders eksistentielle og menneskelige vilkår in mente, kan finde mening i den sociale konstellation, som en organisation også må siges at være. Dette må, som tidligere nævnt, også læne sig op ad tidligere principper om gensidig solidaritet i organisationen, samt at forholde sig åbent til hinanden som mennesker i organisationen. Desuden indeholder dette princip også en fordring til organisationen om, at den må bestræbe sig på, via leveringen af virksomhedens produkt eller service, at arbejde for menneskehedens bedste eller sagt med andre ord; at organisationen gennem sin arbejdsgang og sine produkter/services, bør bestræbe sig på at maksimere menneskelige lykke, med det øvrige samfunds etiske og eksistentielle idealer for øje.

7. “Syvende princip: I den frie organisation forholder man sig som mennesker til hinanden som mennesker” (Kirkeby 2009, s. 137).

I det syvende princip finder vi en fordring til organisationerne om, at bestræbe sig på at skabe så meget nærvær mellem kunder, medarbejder og øvrige interessente, som overhovedet muligt. Dette for at mindske den afstand, som Ole Fogh Kirkeby mener en handelstransaktion indeholder i sin grundform via fx marketing og PR. Organisationerne må hertil forsøge at “åbne sine grænser” (Kirkeby 2009, s. 138), således at der skabes en menneskelig og autentisk relation mellem virksomheden og omverdenen. Dog nævner Kirkeby også, at det teknologisk kan være enormt svært, eller under alle omstændigheder

tidskrævende, at skulle opløse disse grænser mellem organisation og kunde, idet de ville kræve en enorm indsigt og forståelse i hinandens respektive ønsker og værdier.

8. "Ottende princip: Den frie organisation vil åbne sine grænser gennem fokus på værdifællesskaber med interessenterne" (Kirkeby 2009, s. 138).

Her understreger Kirkeby kravet om, at organisationen, i så vid udstrækning så muligt, skal indgå fællesskaber med den omverden, som organisationen er en del af. På den måde bliver virksomheden mere end blot en butik, men snarere en form for værdifællesskab, som sammen kan forbedre vilkårene for kunder og øvrige interessenter i den respektive branche. Dette kræver, ifølge Kirkeby, at virksomheden praktisk talt inviterer omverdenen indenfor, på den ene eller anden måde, for sammen at kunne arbejde målrettet, solidarisk og eksistentielt mod et fælles mål for hele branchen eller interessefeltet:

"En virksomhed bør være åben som en by og dragende som et turistmål"
(Kirkeby 2009, s. 138).

På den måde bør en virksomhed, ifølge Kirkeby, bestræbe sig på at være mere åben, både på de ydre og indre linjer, således at virksomheden optræder autentisk og solidarisk over for kunder, medarbejdere og interessenter, således at organisationen skaber en fremtidsorienteret og bæredygtigt udvikling i sine arbejdsgange, og på den måde også imødekommer psykisk arbejdspress på flere niveauer.

Opsummering

Hermed beskriver Ole Fogh Kirkeby, hvordan en organisation ved hjælp af indførelsen af ovenstående principper kan gøre sig til en "fri organisation", som på mange måder, kan være med til at forebygge psykisk arbejdspress i organisationen, jf. de problematikker, som blev bevist på det moderne arbejdsmarked gennem HRM. På den måde viser Kirkeby, hvordan organisationen kan geare sig selv til at blive til en kultur, som kan hjælpe os med at tackle de udfordringer vi måtte møde i vores arbejdsliv, og i særdeleshed psykisk arbejdspress. Dette ved at forholde sig til friheden og de forhold i organisationen som berører frihedens væsen; herunder særligt den

friheds-transaktion, som hele arbejdsmarkedet beror på; at medarbejderne giver afkald på dele af deres frihed i form af fx tid og intellektuel kapacitet, for til gengæld at blive velbetalt således at medarbejderne får en masse friheder i sin fritid. Friheden er dermed strengt nødvendig for enhver organisation at forholde sig til, hvorfor den også må bestræbe sig på, at gøre sig selv til en fri organisation, hvortil Kirkebys førnævnte 8 principper danner rammen om den frie organisation. Den frie organisation må i korte træk bestræbe sig på, at have en positiv fejlkultur, for på den måde både opnå en masse læring internt i organisationen, og desuden formentligt være mere tilbøjelig til at opdage potentielle fejl, før de vokser sig til store problemer for organisationen. Dette aspekt af Kirkebys teori må også siges at være særligt relevant ift. forebyggelse af psykisk arbejdspress, idet denne også ville spare medarbejderne for en masse skyld og skam, hvis organisationen ikke ser ned på de medarbejdere som begår fejl. Desuden vil dette også nedbringe den stressfaktor, som det kan være at udføre et væsentligt og omfattende stykke arbejde, idet dette som regel vil indeholde en risiko for fejl. Derudover henviser Kirkeby organisationer til at have en personlig og åben dialog internt i virksomheden, hvori man blandt medarbejdere og ledere lytter til hinanden og hinandens synspunkter, hvilket i sig selv kan tjene som et forebyggende værn mod psykisk arbejdspress, da mange medarbejdere på den måde ville få anledning til at diskutere udfordringerne i organisation og dens daglige arbejdsgange internt, hvilket ideelt set også gerne skulle få eventuelt hårdt psykisk arbejdspress frem i lyset. I forlængelse af dette princip nævner Kirkeby, at medarbejderne i organisationen må stræbe efter at have en ustrategisk og solidarisk relation med hinanden, for på den måde at stå stærkt som fællesskab via denne relation. Denne skulle også gerne foranledige medarbejderne til, at støtte hinanden og læne sig op ad hinanden i situationer med psykisk arbejdspress; eller alternativt at tale om, hvordan man kan undgå, at de svære situationer opstår til at starte med. Respekt er også et væsentlig element i den frie organisation, hvori det er utroligt vigtigt at forholde sig til medarbejderne såvel som ledelsens balance mellem arbejde og fritid, hvilket af åbenlyse årsager kan være med til, at forebygge psykisk arbejdspress. I forlængelse af dette element nævner Kirkeby, at man i den frie organisation bør kerer sig om hinanden som mennesker og hinandens ret til personlig frihed; hvilket vil sige at man i organisationen bør anerkende hinanden, og respektere den enkeltes ret til autonomi på visse områder, hvortil Kirkeby også nævner medmenneskelighed som et væsentlig element i den frie organisation. Derudover bør den frie organisation altid være

undersøgende ift. egne værdier, hvilket ift. følelsen af meningsfuldhed i organisationens daglige arbejdsgange hos medarbejderne, kan have en positiv effekt, idet et forældet og dogmatisk værdisæt formentligt vil være ude af trit med organisationens tidslige udfordringer, logikker, og fokus.

Slavoj Zizek: The Plague of Fantasies

I undersøgelsen af de organisatoriske vilkår for at imødegå det stigende psykiske arbejdspress er det også relevant at kigge på kulturelle problemstillinger og fænomener, idet en arbejdsplads er en kultur i sig selv - og kan desuden indeholde adskillige kulturer i fx forskellige afdelinger, eller på forskellige ledelsesniveauer - og dermed må vilkårene for at imødegå det stigende psykiske arbejdspress også indeholde kulturelle fænomener; hvis kulturen er en del af problemet, må den også være en del af løsningen.

Zizek argumenterer for at vores kulturer er bygget op omkring fantasier. På den måde frigør Zizek sig fra Freuds tanke om, at alt kulturelt betinget bunder i en historisk udvikling, som kommer fra vores almene menneskelige psyke. Hertil argumenterer Zizek for, at dette nødvendigvis ikke er et direkte resultat af fordums tider, eller som en romantisk stræben efter fortidens idealer, men også kan være underbevidste fantasier

“To put it in somewhat simplified terms: fantasy does not mean that when I desire a strawberry cake and cannot get it in reality, I fantasize about eating it; the problem is, rather: how do I know that I desire a strawberry cake in the first place? This is what fantasy tells me” (Zizek 2008, s. 7).

Fantasien medierer mellem vores interne idé og de ting vi møder i virkeligheden - og lærer os hvad der er værd at “ville”; eller hvad der er værd at begære. Disse fantasier er, ifølge Zizek, i manglen på en universel sandhed, eller formel for hvordan man bør leve sit liv, op til den enkelte selv at udvikle gennem sin bevidsthed.

Dog er denne udviklingsproces, ifølge Zizek, ikke en selvbeskuende proces, som drejer sig om at skabe så meget behag som muligt i tilværelsen, idet denne ville bero på en betydelig misforståelse af begærets relevans i en kulturel kontekst. Hertil mener

Zizek, at det enkelte subjekt - i sin udvikling af fantasier, og dermed ideologi - er henvist til at vurdere sit eget begær i en kulturel kontekst, som har sit udgangspunkt i omverdenen. På den måde må subjektet, når dette skal udvikle sit begær eller sin fantasi, rette sit fokus mod omverdenen, og hvilken rolle det pågældende subjekt kan spille for sin omverden:

“The original question of desire is not directly 'What do I want?', but 'What do others want from me? What do they see in me? What am I to others?’” (Zizek 2008, s. 9).

Det er dermed fantasiens natur, ifølge Zizek, at forsøge at spejle sig i sin personlige plads i verden, for på den måde at finde ud af, hvad der er værd at begære, eller sagt med andre ord: hvad der er den rette fantasi for mig, i lige netop den kontekst jeg befinder mig i. Vi kan altså ikke alene danne en idé om, at det fx at drømme om en karriere i Politiet. Hertil har man formentligt, ifølge Zizek, oplevet utallige henkastede blåstempler af Politiet i al almindelighed, idealiseringer af de menneskelige egenskaber, der som regel følger med det at arbejde som Politibetjent, eller udsagn som viser subjektet af det er værd at begære en karriere indenfor Politiet; måske har den pågældende person endda oplevet, i kraft af fx fysisk formåen eller personlighed, at blive direkte opfordret til at begære denne fantasi. Således vil det pågældende subjekt, i en mediation mellem omverdenens syn på vedkommendes personlighed og professionelle formåen i henhold til den samme omverdens værdier/ideologi, og det pågældende subjekts bevidstheds interne analyse af personlige muligheder indenfor dette spektrum. Det pågældende subjekt opbygger således en fantasi gennem sin egen bevidsthed, sin fysiske plads i verden, samt omverdenens ideologiske betragtninger af, hvad dette pågældende subjekt deraf kan bidrage med til Verden. På den måde bliver fantasien rettet mod en tilfredsstillelse af omverdenen, og deres forventninger til vores færden og formåen, fremfor at være rette mod personlig tilfredsstillelse:

“ [...] so what the fantasy of eating a strawberry cake is really about is her attempt to form an identity (of the one who fully enjoys eating a cake given by the parents) that would satisfy her parents, would make her the object of their desire” (Zizek 2008, s.10).

På den måde kan man argumentere for, at det førnævnte subjekt med en drøm om en fremtid hos Politiet, ikke har tænkt sig frem til denne fantasi på egen hånd, men at denne er rodet i en idé om, at et job hos Politiet ville indgyde respekt og anerkendelse hos omverdenen - og at omverdenen ville være tilfredsstillet ved at se vedkommende slå sine folder i Politiet, frem for at bidrage med noget mindre respektindgydende til Verden, som i det omvendte tilfælde kunne være en tilværelse som fuldtids-kriminel, idet denne ikke ville tilfredsstille omverdenen på samme måde; den ville tværtimod bidrage med en masse fænomener som omverdenen finder deciderede problematiske og ukonstruktive, som fx tyveri. Omvendt ville en karriere i Politiet formentligt ikke være det mest værdifulde at begære, såfremt subjektet befandt sig i en primært materialistisk omgangskreds og omverden, idet et job i Politiet ikke er blandt de mest velbetalte - særligt ikke arbejdsvilkårene og den reelle fysiske fare i jobbet taget i betragtning. Der er på den måde, ifølge Zizek, et gensidigt anerkendelsesbehov i de fantasier som en kultur er bygget op omkring, som fordrer den enkelte at søge den omkringliggende kulturs accept - eller at se sig om efter en kultur, som vedkommende passer bedre i, jf. omverdenens idé om netop vores plads i kulturen. På den måde indeholder de fantasier, som vores kulturs ideologi beror på, en form for intersubjektivitet, idet subjektet udvikler sine egne idéer om hvad der er værdifuldt at begære, men dette ud fra omverdenens vilkår om hvad der er værdifuldt (Zizek 2008, s. 8). Dermed indeholder udviklingen af fantasien også et afkald, således at subjektet kan indtræde i kulturens symbolske orden, som fx "den gode, retskafne betjent" eller "den storsindede, hjælpsomme skolelærer":

"For this reason, fantasy as such is, in its very notion, close to perversion: the perverse ritual stages the act of castration, of the primordial loss which allows the subject to enter the symbolic order" (Zizek 2008, s. 17).

Hermed understreger Zizek endnu engang, hvordan denne fantasi ikke kan udspringe udelukkende af subjektets bevidsthed alene; denne må tænkes ind i en omkringliggende symbolsk orden, som subjektet får en idé om gennem den omkringliggende kultur og dens artefakter. Denne indtræden i kulturens symbolske orden indeholder dermed en form for afkald på nogle friheder; fx friheden til at vælge sig selv og sin egen skæbne uafhængigt af den omkringliggende kulturs opfattelse af os, og kulturens grundlæggende generelle ideologi. På den måde er disse fantasier, i

en ideologisk sammenhæng, både et fænomen som bidrager med en masse værdier og verdensanskuelser til de underliggende subjekter, men som også indskrænker subjekternes handlemuligheder, idet der er former for adfærd, som er uforlignelig med kulturen og ideologiens symbolske orden. Man kan fx sige, at det ikke er foreneligt med klassisk dansk kulturs ideologi, at være en bedragerisk og listig, men dog betroet medarbejder i Socialstyrelsen, som stjæler flere hundrede millioner af kroner fra landets mest socialt udsatte borgere, hvorfor en sådan adfærd førte til stor og altomfattende udskammelse af Britta Nielsen, da hendes sag rullede landet over i 2018 (Mathiessen et. al, 2018).. Denne sag gik voldsomt imod den danske kulturs ideologi på flere niveauer; både fordi hun stjal af vores allesammens velfærdspulje, som langt de fleste danskere har betalt flittigt til i flere år, dels fordi hun stjal dem fra de svage - og på den måde undergravede selve idéen om social velfærd, og dels fordi hendes handlinger var et voldsomt svigt af den store tillid, som hendes arbejdsplads havde vist hende som særligt betroet medarbejder; en tillid, som gennemsyrrer det danske samfund, og som mange strukturer i det danske velfærdssamfund er dybt afhængig af. På den måde kan man argumentere for, at Britta Nielsen var udsat for denne voldsomme udskammelse, fordi hendes handlinger ikke blot var uforenelige med dansk kultur og ideologi, men ligefrem var undergravende for disse:

“It is therefore crucial to bear in mind the radical ambiguity of fantasy within an ideological space: fantasy works both ways, it simultaneously *closes the actual span of choices* (fantasy renders and sustains the structure of the forced choice, it tells us how we are to choose if we are to maintain the freedom of choice - that is, it bridges the gap between the formal symbolic frame of choices and social reality by preventing the choice which, although formally allowed, would, if in fact made, ruin the system) and *maintains the false opening*, the idea that the excluded choice might have happened, and does not actually take place only on account of contingent circumstances” (Zizek 2008, s. 39).

Zizek argumenterer dermed igen for, at fantasien på en og samme tid opfordrer os til at handle på en bestemt måde, jf. kulturens ideologi og kulturens ideologiske orden, og dermed også afgrænser vores handlemuligheder, hvis vi stadig ønsker kulturens “velsignelse”. Yderligere mener Zizek, at vores tilslutning til magten og samfundets ideologiske orden er nødvendig for opretholdelse af samfundets ideologi, hvilket Britta

Nielsen er et glimrende eksempel på; eftersom hendes handlinger direkte handler imod opretholdelsen af det danske velfærdssamfund. Dette afkald af friheder er dog noget objekter gør ganske frivilligt, idet disse bidrager med megen nydelse til subjekternes liv. Eksempelvis er det særligt tydeligt, hvordan det danske samfund og den dertilhørende kultur, fokuserer på at bidrage med tryghed til borgerne; i kraft af velfærd som fx gratis hospitaler og økonomisk understøttelse i tilfælde af arbejdsløshed. Derudover bidrager en kultur med en følelse af "rigtighed" til de subjekter som lever under den; subjekterne føler at de, i kraft af deres loyale og trofaste tilknytning til kulturen og dens ideologi, er på "det rigtige hold", at de kæmper for "den rigtige sag" (Zizek 2008, s. 41).

I forbindelse med Zizeks tanker om ideologiers betydning og væsen ift. kultur, og hvordan disse tanker er relevante for spørgsmålet om psykisk arbejdspress, kan en udtalelse fra den danske serieiværksætter og erhvervsleder Martin Thorborg give et yderligere interessant perspektiv:

"Men jeg var simpelthen ikke klædt på som leder. Jeg anede ikke, at man kunne slide folk ned – at man kunne motivere folk halvt ihjel. Der var ikke nogle trusler, der var ikke nogen bonusser, det var, fordi vi havde det skide skægt og gav den gas, og så kunne jeg tåle mere end gennemsnittet" (Hansen 2021).

Her taler Thorborg om, hvordan han som leder intetanende, gennem hans voldsomt entusiastiske tilgang til arbejdspladsen og dens kerneopgaver, kom til at slide sine medarbejdere op - hvilket kom til udtryk i adskillige medarbejdere, som måtte sygemelde sig med stress (Hansen 2021).

Dette er også et godt eksempel på, hvordan det moderne arbejdsmarked er fyldt med, hvad Zizek ville kalde ideologisk manipulation. Vi bliver psykisk pressede i vores arbejdsliv når vi opdager, at det ikke kan leve op til de værdier vi har tillagt det som "den store anden"/"den lykkelige medarbejder"/"den store succeshistorie på arbejdspladsen" har stillet dem i udsigt - og desuden er der stor risiko for, at medarbejderen bliver psykisk nedslidt af et hårdt psykisk arbejdspress, og dermed aldrig når at høste den store gevinst, som arbejdskulturen ellers havde stillet dem i udsigt i kraft af fx status, penge eller respekt på arbejdspladsen (Zizek 2008, s. 45).

Martin Thorborgs udtalelse om, hvordan han intetanende, gennem sin ideologi, skabte en arbejdskultur som gjorde hans medarbejdere stressede, understreger også dette fænomen. Man kan argumentere for at Martin Thorborg, gennem forventninger, udtalelser og sin generelle indstilling til forskellige aspekter af arbejdslivet, var kommet til at underspille det psykiske arbejdsmiljøets betydning versus betydninger af vækst for virksomhederne - og dette særligt med henblik på, at Martin Thorborg jo netop havde oplevet den store gevinst, som også kan være resultatet af at presse sig selv og sine medarbejdere til den yderste grænse; og Thorborg så det endda som en sejr for virksomheden, at de kunne få medarbejderen til eksempelvis at sove på arbejdspladsen (Hansen 2021).

Opsummering

Opsummerende kan man sige, at Zizek viser hvordan en kultur kan være problematisk at omgås i sig selv - og særligt en organisationskultur hvori det magtforhold, som Zizek fremhæver som problematisk i en kultur, blot er endnu mere udtalt. Denne problematik har ifølge Zizek sin rod i subjektets fantasier, som omgiver det samme subjekts ideologi, hvori subjektet higer efter kulturens bekræftelse. Dermed bliver udviklingen af ideologi også et projekt, som går ud på at det enkelte subjekt må tænke sig selv ind i en større sammenhæng; eller finde sin plads i Verden, med andre ord. Man kan på den måde, ifølge Zizek, ikke tale om den totale ideologiske frihed til, at handle som man selv anser det mest hensigtsmæssigt; dette vil afhænge af den omkringliggende kulturs accept og anerkendelse af disse, før et konstruktivt subjekt ville implementere disse handlemønstre i sin ideologi; og sådan vil udvikling af ideologi være en slags mediering mellem en subjektiv tankeproces og omverdenens reaktion på resultatet af disse. Zizek beskriver hermed fantasien og vores higen efter bekræftelse i vores kultur; herunder også vores organisationskultur, som roden til vores ideologiske synspunkter. På den måde understreger Zizek, hvordan kulturen er problematisk for mennesket at leve i og med, idet denne er med til at kontrollere mennesket og dets synspunkter. Særligt ift. psykisk arbejdspress kan dette fænomen være særligt problematisk, idet en organisationskultur på den måde har medbestemmelse på, hvordan medarbejderen forholder sig ideologisk til deres daglige arbejde, og herunder også hvor meget psykisk arbejdspress de bør finde sig i. Man kan på den måde sige,

at Zizeks tanker fordrer idéen om, at en organisation kan være medbestemmende ift. medarbejderens ideologiske opfattelse af psykisk arbejdspress, såvel som medarbejderens ideologiske opfattelse af arbejdslivet i det hele taget. Kulturen som fordrer nogle bestemte værdier og også kan fordømme visse handlinger, kan på den måde vise sig problematisk i forebyggelsen af psykisk arbejdspress, hvis en organisation fx udviser en fordømmende logik omkring sårbarhed. Udover kulturen internt i organisationen rummer også organisationens omkringliggende kulturer de samme elementer, som kan være relevante at kigge nærmere på i forbindelse med spørgsmålet om psykisk arbejdspress. Disse kulturer er naturligvis, ifølge Zizek, underlagt de samme elementer af, at være en spejlingsproces mellem kulturen og subjektet - og på den måde kan disse kulturer også rumme antagelser og ideologiske betragtninger, som kan være uheldige ift. forebyggelse af psykisk arbejdspress. Et eksempel på dette kan være, hvis den omkringliggende kultur vægter personlig succes og selvrealisering, højere end fx at tage psykisk vare på sig selv i en organisation; hvorfor den omkringliggende kultur også kan have en negativ effekt på en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. Man kan desuden levende forestille sig, hvilken betydning en undergravning af basale humanistiske principper i organisationer ville have for medarbejderne ift. det psykiske arbejdsmiljø. På den måde kan man argumentere for, at en organisation ikke kun bliver påvirket af sin egen interne kultur; men også bliver influeret af den omkringliggende kultur; og den kultur som medarbejderne eventuelt har med hjemmefra, i kraft af den kultur de er vokset op med.

Forholdet mellem Zizek og Kirkeby

Før denne rapport vil diskutere problemformuleringen, via de allerede præsenterede teoretikers tanker in mente, er det relevant at kigge på en sammenligning mellem Zizek og Kirkeby, og hvorfor netop de to filosoffer og deres syn på kultur er relevante i henhold til psykisk arbejdspress i en organisation. Derudover er det også relevant at se på, hvor Zizek og Kirkeby adskiller sig, før vi begiver os ud i at diskutere deres perspektiver med HRM-begreber. Man kan sige, at Zizek problematiserer det at leve i en kultur, hvortil Kirkeby viser hvordan kulturen kan hjælpe os til at opnå vores mål - og i dette tilfælde hjælpe en organisation med at imødekomme psykisk arbejdspress, hvilket Zizek formentlig ville være skeptisk overfor, idet han fremhæver det

problematiske i en kulturs mange magtforhold; hvad kun kan siges at være endnu mere eksplicit i en profitdrevet organisation. På den måde er Zizek fokuseret på de problematikker, der findes i en kultur, og særligt hvordan vi er henvist til fællesskabet, selv i udviklingen af en subjektiv ideologi. Denne tanke fremhæver en form for magtesløshed hos det subjekt, som lever i kulturen; vedkommende har således utroligt ringe vilkår, ift. frit at kunne vælge sit eget liv og sin egen ideologi, naturligvis medmindre dette er en del af den kultur, som omgiver det pågældende subjekt. Omvendt viser Kirkeby, hvordan friheden er relevant at forholde sig til i en kulturel sammenhæng, således organisationen kan skabe mere rum for frihed, ved at indføre Kirkebys føromtalte principper i organisationen. Man kan på den måde igen tale om, at Kirkeby viser hvordan en kultur kan være med til, at gøre en organisation mere understøttende og mere bredt favnende ift. medarbejdernes subjektive behov, hvor Zizek har sit fokus på det problematiske i sig selv i de magtforhold, som findes i enhver form for kultur. Vi kan på den måde sige, at i forhold til denne rapports hovedspørgsmål er den primære forskel på Zizek og Kirkebys syn på kultur, at Zizek forholder sig kritisk til kulturens indvirkning på de underliggende subjekter, hvortil Kirkeby åbner for muligheden for, at en kultur kan være med til at forbedre vilkårene for medarbejderne i en organisation; særligt ift. forebyggelse af psykisk arbejdspress. Hertil viser sig også en forskel på, hvordan Zizek og Kirkeby ser på frihedens betingelse i en kultur; hvor Zizek er kritisk over for frihedens betingelser for det enkelte subjekt, idet subjektet selv i sin udvikling af ideologi vil være henstillet til omverdenens reaktion. Kirkeby er i den forbindelse mere optimistisk, og mener at en række tiltag i kulturen kan bidrage positivt til subjekternes friheds-vilkår - og på den måde kan kulturen bidrage med frihed til subjekterne.

Analyse

Human Resource Management ifølge Zizek

Efter en gennemgang af Zizeks kulturteori, er det relevant at kigge på Zizeks tanker om kultur i konteksten af de tidligere præsenterede Human Resource Management elementer, som er særligt relevante i forebyggelsen af psykisk arbejdspress. På den måde kan vi danne os en indsigt i Zizeks bidrag til denne rapports hovedspørgsmål,

for senere hen at kunne diskutere disse synspunkter med et bidrag fra Ole Fogh Kirkeby. Hermed vil vi analysere Human Resource Management teori med Zizeks tanker om kultur, for på den måde at vurdere en organisations kulturelle vilkår, for at forebygge psykisk arbejdspress.

Først og fremmest fordrer Zizeks tanker om kultur os, at henvende vores opmærksomhed mod kompleksiteten af de kulturelle forhold i en organisation i det hele taget. Man kan her indvende, at det økonomiske mellemværende, som er til stede mellem både organisation og alle dens medarbejdere komplicere kulturen og dens magtforhold; idet ledelsen i en organisation som regel besidder en helt del magt overfor de ansatte og deres professionelle liv, ved fx at have medindflydelse på deres ansættelse, deres lønvilkår, osv. På den måde bliver hele organisationen på den måde kompliceret af, at man herved mister en vis frihed i sin ageren i kulturen, når flere af de øvrige aktører i kulturen har magt over en og ens fortsatte virke i organisationen, hvilket giver kulturen i en organisation en åbenlys hierarkisk karakter, hvori den enkelte stilling i organisationens ledelseshierarki, som regel vil være afgørende for dennes magt i organisationskulturen. Foruden denne praktiske og åbenlyse komplicering af forholdene i en organisationskultur, kan denne magt også overføres til Zizeks førnævnte tanker om ideologi; og hvordan ideologien udvikles i samspil med den omkringliggende kultur (Zizek 2008, s.10). Med denne tanke kan det fremhæves, at ledelsen og de højt placerede i en organisationskultur, på den måde har en særlig magt over de ideologiske processer, som vil foregå i de respektive subjekter i kulturens bevidsthed på daglig basis. Eksempelvis kan ledelsen i kraft af deres syn på psykisk sårbarhed være med til at influere, hvordan medarbejderne tillader sig selv at tænke om psykisk arbejdspress - og hvad organisationens ansvar er i denne henseende, og på den måde fx holde en medarbejder fra, at fortælle ledelsen om sine egne psykiske sårbarhed eller problemstillinger, af frygt for at ledelsen vil fordømme en sådan problemstilling, i kraft af deres udadtil-kommunikerede ideologi i organisationskulturen. Hertil tjener det tidligere nævnte eksempel med Martin Thorborg også som et glimrende eksempel på, hvordan ledelsen har en særlig magt over den ideologiske udvikling i en organisationskultur (Hansen 2021). Man kan dog også indvende i den forbindelse, at organisationskulturen langt fra er den eneste kultur, som medarbejderne i en organisation er udsat for, og som vil være medbestemmende for disse medarbejders ideologiske proces; også kulturen i det

omkringliggende samfund har en betydning for denne. På den måde vil det også have en betydning for medarbejdernes ideologiske syn på psykisk arbejdspress, hvordan de øvrige kulturer som omgiver den respektive medarbejder ser på psykisk arbejdspress. Eksempelvis kan vi forestille os en medarbejder, som er omgivet af en præstationskultur, som lægger stor vægt på personlig succes og opnåelsen af personlige ambitioner, ville være mindre tilbøjelig til, at prioritere psykisk arbejdsmiljø i sin higen efter fx en lederstilling i organisationen. På den måde kan man argumentere for, at alle kulturer rummer flere lag, som er med til at influere den enkelte medarbejders ideologiske udviklingsproces, og som på den måde er med til at influere den enkelte medarbejders ideologiske virkelighedsopfattelse. Således ville disse kulturer også være medbestemmende, ift. den enkelte medarbejders syn på psykisk arbejdspress, arbejdsmiljø, og det gode arbejdsliv.

Foruden at kulturen rummer flere lag viser Human Resource Management teori også, hvordan en organisation rummer flere lag, hvortil rapporten tidligere har nævnt 4 niveauer af interesse-agenter, som er relevante ift. en organisations daglige arbejde med Human Resource Management, hvilke derfor også er relevante at kigge nærmere på i henhold til Zizeks tanker om kultur, og hvordan disse kan være med til, at sætte de ideologiske rammer for organisationens daglige praksisser (Zizek 2008, s. 17). Først og fremmest er medarbejderne i den forbindelse relevante; fordi disse er de interesse-agenter, som primært er udsatte for psykisk arbejdspress; og yderligere i kraft af at de er flest, og har den største daglige berøring med en organisations kerneopgaver. Medarbejderkulturen i en organisation er yderligere udsat for input fra mange af de øvrige interesse-agenter i udviklingen af deres medarbejderkulturs ideologiske udvikling, og er på mange måder henstillet til disse i denne intersubjektive proces. Medarbejderne er på den måde, på sin vis, henstillet til de øvrige interesse-niveauer i organisationen, og deres ideologiske opfattelse af psykisk arbejdsmiljø og arbejdsliv i det hele taget, i forbindelse med at forebygge psykisk arbejdspress - og på den måde har medarbejderne på individuelt plan forholdsvis ringe kulturelle vilkår for, at forebygge psykisk arbejdspress i organisationen, i al fald hvis ikke medarbejderne får opbakning og anerkendelse fra de øvrige interesse-agenter. Dog fordrer Zizeks tanker om kultur os her at indvende, at dette forhold, som subjekt at være henstillet til sin omverden selv i udviklingen af personlig ideologi, i sig selv kan være psykisk belastende for medarbejderne; idet dette forhold fordrer en vis form for underkastelse

af organisationens ideologi fra medarbejdernes side, jf. det ulige magtforhold og det økonomiske mellemværende i enhver profit-organisation - og på den måde synes vilkårene, for at forebygge psykisk arbejdspress i organisation, endnu ringere fra medarbejdernes perspektiv ifølge Zizeks kulturteori. Medarbejderne må i denne henseende anerkende og acceptere disse ulige magtforhold i en organisationskultur, for på den måde at forsøge at navigere i dem på bedst mulig vis, ved at passe på sig selv og være opmærksom på ledelsens forsøg på at influere deres personlige ideologiske opfattelse af, hvor meget psykisk arbejdspress en medarbejder bør finde sig i, hvordan psykisk arbejdspress kunne forebygges for den enkelte medarbejder personligt, eller hvordan de daglige arbejdsgange bør håndteres i organisationen ift. at forebygge psykisk arbejdspress. Hertil kan medarbejderen dog også forsøge, i den udstrækning det er muligt i organisationens hierarki, at stikke til ledelsens ideologiske opfattelse af fx de daglige arbejdsgange i organisationen, ved at give sin mening til kende, og på den måde være en del af den reaktion, som ledelsen møder som konsekvens af deres ideologiske ståsted ift. psykisk arbejdspress. Det er i den henseende værd at understrege, at medarbejderne i den henseende, såfremt de ønsker at forebygge psykisk arbejdspress i organisationen, må bestræbe sig på at være så hudløst ærlige som det er muligt, i forhold til at beskrive deres egne tanker og bekymringer om fx nye tiltag i organisationen.

Åbenhed også i sårbare situationer, hvor man fx er utilfreds med ledelsens beslutninger, eller arbejdsfordeling er på den måde et krav, hvis medarbejderne skal kunne påvirke organisationens vilkår for at forebygge arbejdspress; selvom disse, jf. det ulige magtforhold i en organisation, kan være udfordrende for medarbejderne at være helt ærlige omkring overfor ledelsen i organisationen, grundet frygten for repressalier i form af, i værste instans, en fyreseddel. Derved forbliver medarbejdernes vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, utroligt komplicerede i en organisation fyldt med øvrige interessenter, hvis ideologiske synspunkter og prioriteter også skal respekteres i en organisations kultur.

Organisationens ledelse er her værd at rette sit fokus imod, idet disse har den umiddelbare og primære magt over medarbejderne og deres generelle arbejdsvilkår i dagligdagen, i kraft af hvilket de også har en stor daglig kontakt med medarbejderne; som ledelsen formentlig også er det mest nærværende ideologiske forbillede i kulturen

for; idet det er ledelsen der som regel udstikker nye beslutninger og tiltag i organisationen til medarbejderne, og derudover har ansvaret for at formidle og forsvare disse over for medarbejderne. På den måde bliver ledelsen i organisationen, fra medarbejdernes perspektiv, ansigtet på den ideologiske indstilling organisationskulturen bør stile efter at efterleve, hvilket jf. organisationskulturens magtstruktur, medarbejderne har mange gode incitamenters til at spejle sig i, hvis de da ikke har modet til at bekæmpe disse. På den måde kan man sige, at ledelsen i en organisation, ift. at forebygge psykisk arbejdspress, har bedre vilkår end medarbejderne, jf. de ulige magtforhold i en organisation, dog med det tidligere nævnte forbehold, at medarbejderne kan tilstræbe at ændre ledelsens syn på organisationskulturen på samme måde, og at ydre forhold i organisationens omverden, kan fordre ledelsen at handle på en bestemt måde. Eksempelvis kan en sag, som viser organisationens ledelse og dens forhold til psykisk arbejdspress som værende usympatisk i den omkringliggende kulturs øjne, være med til at presse organisationens ledelse til, at ændre deres ideologiske standpunkt ift. psykisk arbejdspress. Dermed kan det siges, at ledelsen i organisationens vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress på mange måder adskiller sig fra medarbejdernes, både ift. deres reelle mulighed for at iværksætte diverse tiltag i organisationen, ift. deres mulighed for at belyse problemer i organisationen, og ift. at diktere organisationskulturens ideologiske standpunkt i henhold til psykisk arbejdspress. Dog kan ledelsen, i kraft af også at være underlagt den tidligere nævnte intersubjektive proces i deres ideologiske udvikling, ikke udvikle et ideologisk standpunkt af egen kraft; hvortil også disse må have kulturelle forbilleder, som på sin vis har en autoritet til at influere ledelsens ideologiske syn på organisationskulturen og dens forhold til psykisk arbejdspress.

Her må vi vende os mod bestyrelsen og aktionærerne, som ledelsen også har et ansvar for at tilfredsstille, således disse har en idé om at organisationen og dens tilhørende kultur udvikler sig i den rigtige retning. Desuden er ledelsen som regel underlagt bestyrelsen og aktionærernes beføjelser, ift. hvilken ledelsesstil- og kultur organisationen bør stræbe efter. På den måde kan man sige, at ledelsen har forholdsvis gode vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress ift. medarbejderne, men til gengæld forholdsvis ringe vilkår ift. at skulle tilfredsstille en bestyrelse eller nogle aktionærer som, på samme måde som ledelsen er det for medarbejderne, vil være et

ideologisk forbillede for ledelsen. Et forbillede der, som tidligere nævnt, er et kraftigt incitament til at ledelsen tager alvorligt, jf. en organisationskultur magtstrukturer.

Bestyrelse og aktionærer er ligeledes relevante ift. en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, idet disse udstikker de overordnede linjer, som både ledelsen og medarbejderne i organisationen må forholde sig til. Dermed er disse også relevante for både medarbejderne og ledelsens intersubjektive udvikling af ideologiske synspunkter i organisationen, særligt ift. organisationskulturens forhold til psykisk arbejdspress. Hertil har bestyrelsen og aktionærerne mulighed for, at ansvarliggøre ledelsen for at organisationen prioriterer det psykiske arbejdsmiljø i organisationen, ved fx at gøre dette til et af succeskriterierne for ledelsen, som videre kan implementere disse ideologiske tanker om psykisk arbejdsmiljø i de daglige arbejdsgange, og på den måde også gøre prioriteten af psykisk arbejdsmiljø tilstedeværende for medarbejderne som en fast del af organisationens arbejdspraksis. På den måde kan man sige, at bestyrelsen og aktionærerne, på trods af at være underlagt samme kulturelementer som medarbejdere og ledere ift. den øvrige omverden og de eksterne interessenter, har det overordnede ansvar for udstikning af organisationskulturens ideologiske retningslinjer, som ledelsen og medarbejderne herefter i deres daglige arbejde skal fortolke og udøve.

Dog skal de eksterne interessenter, og organisationens omverden i det hele taget, også tages med i ligningen, ift. bestyrelsen og aktionærernes kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, idet disse, jf. den intersubjektive proces i skabelsen af ideologiske standpunkter, har en stor indflydelse på bestyrelsen og aktionærernes ideologiske synspunkter. Dermed må disse også have en betydning for organisationskulturens ideologiske udvikling, hvorfor de også er relevante at fremhæve ift. de kulturelle vilkår for forebyggelse af psykisk arbejdspress. De eksterne interessenter vil desuden i kraft af denne proces også være medbestemmende, ift. hvordan en given organisationskultur bliver opfattet som værende anderledes end andre organisationskulturer, og på den måde også hvordan en given organisationskulturs forhold til psykisk arbejdspress vil blive opfattet. Eksterne interessenter kan desuden i den forbindelse være med til, at sætte organisationen i et dårligt lys i offentligheden, men vil også være henstillet til den øvrige omverden ift. at skulle vurdere, hvorvidt organisationens kultur virkelig strider med omverdenens

ideologiske synspunkter i en grad, hvor omverdenen må forsøge at modarbejde organisationen, ved eksempelvis at boykotte organisationens produkter, eller føre en udfarende og negativ retorik ift. organisationen i sin dagligdag. Hertil er det dog relevant at indvende, at bestyrelsen og aktionærerne er henviste til den øvrige omverden, og kunderne som deres ideologiske forbilleder i udviklingen af organisationens kultur, samtidig med at bestyrelsen og aktionærerne må forsøge at tilfredsstille medarbejderne og ledelsens behov. På den måde må bestyrelsen og aktionærernes kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, med Zizeks kulturteori, i høj grad afhænge af, hvorvidt psykisk arbejdspress er en prioritet at forebygge for organisationens kunder og øvrige omverden, og hvor reelt og presserende et problem det er ifølge ledelsen og medarbejderne. Dette naturligvis med det forbehold, at medarbejderne i den forbindelse typisk vil være afhængig af ledelsens kommunikation med bestyrelsen og aktionærerne, samt at bestyrelsen og aktionærerne, som tidligere nævnt, har en høj plads i en organisationskulturs magthierarki, hvorfor problemer som psykisk arbejdspress kan være svære at italesætte på bestyrelses- og aktionær-niveau.

Foruden at kigge på de respektive niveauer, som blev belyst gennem præsentation af Human Resource Management teori, er det også relevant at kigge på de respektive elementer af Human Resource Management, som er særligt relevante ift. spørgsmålet om de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. Hertil kan rekruttering først og fremmest nævnes som et særlig komplekst område for en organisationskultur at forholde sig til, i bestræbelserne på at forebygge psykisk arbejdspress i organisationen. I den forbindelse kan et persontræk som psykisk robusthed være relevant at undersøge, og hvordan ledelsen i en organisation vil forsøge at screene potentielle nye medarbejdere for dette i en rekrutteringssituation. Ligeledes kan vi forestille os hvordan de potentielle nye medarbejdere ville forsøge, at skjule deres eventuelle psykiske sårbarheder i en rekrutteringssituation, særlig hvis den potentielle nye medarbejder er økonomisk afhængig af, at rekrutteringssituationens udfald bliver en ansættelse. På den måde kan de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress virke meget komplicerede i en rekrutteringssituation, både pga. det ulige forhold som er i denne situation, og fordi den potentielle nye medarbejder i dette forhold i særdeleshed vil være udleveret til ledelsen og organisationens allerede eksisterende ideologi, hvis den potentielle nye medarbejder ønsker at begå sig i denne

organisationskultur, og derudover også har et ønske om enten, at stige i graderne i organisationens hierarki, eller at blive i organisationen på længere sigt. Dog kan den eksisterende organisationskultur også være svær for organisationen selv, at kommunikere åbent og redeligt om til en, som ikke selv kender til organisationskulturen; både fordi organisationen i den henseende, på samme måde som den potentielle nye medarbejder, vil have svært ved at være ærlige om organisationskulturens svagheder, og fordi organisationen muligvis ikke selv har erkendt dens mangler og svagheder ift. fx psykisk arbejdspress. På den måde kan det være ekstremt vanskeligt, at navigere i de reelle ideologiske standpunkter som omgiver organisationskulturen ift. psykisk arbejdspress, på samme måde som det kan være svært for organisationen at vurdere hvordan den potentielle nye medarbejder ville passe ind i organisationskulturen.

Det samme fænomen kan siges at gøre sig gældende for organisationens CSR-politikker, som ligeledes er vanskelig for medarbejderne - og endnu mere vanskelig for udeforstående - at forholde sig til sandhedens værdien af; og hvor reelt tilstedeværende CSR-politikkerne er i organisationskulturen. Hertil kan man sige, at organisationen kan have CSR-strategien som et led i den overordnede strategi, hvorved CSR også på mange måder for de fleste organisationer også bliver et marketingprojekt; hvori organisationen forsøger at retfærdiggøre organisationen og dens produkter eller services i en større social kontekst. På den måde kan det være vanskeligt at vurdere, hvorvidt disse CSR-strategier også er en integreret del af organisationens kultur; eller om disse blot tjener formålet at retfærdiggøre organisationens berettigelse i den omkringliggende kultur. Denne problematik vil i særdeleshed ift. psykisk arbejdspress være særligt tilstedeværende for medarbejderne, som i dette tilfælde kan opfatte ledelsen og de øvrige øvre niveauer i organisationen som værende hykleriske, hvis de italesætter en CSR-strategi om social ansvarlighed, men samtidig indfører praksisser i dagligdagen som aktivt modarbejder disse praksisser, eller de blot er tøvende ift. at indføre de nødvendige tiltag ift. CSR-strategierne. Et godt eksempel på dette kunne være de fleste organisationers nyvundne ønske om, at blive opfattet som værende en bæredygtig organisation, som kerer sig om klimaet og dets udvikling. Hertil vil mange medarbejder alligevel opleve, at ledelsen og bestyrelsen alligevel vil være tøvende med at indføre "grønne" tiltag i organisationen, hvis disse har store omkostninger økonomisk eller for effektiviteten i

organisationen. På den måde kan medarbejderne opleve, hvordan ledelsen med den ene hånd kan have et ønske om, at organisationskulturen bliver opfattet på en bestemt og særlig socialt ansvarlig måde, mens de med den anden hånd stadig har de overordnede økonomiske linjer for øje i deres daglige berøring med organisationskulturen, hvilket kan have en negativ effekt på organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. Man kan hertil forestille sig, hvilket psykisk pres medarbejderne vil blive udsatte for, hvis de har en masse forbehold ift. ledelsens retningslinjer og arbejdsgangene i organisationen generelt. Dette forhold kan derudover blive yderligere kompliceret, hvis medarbejderne føler at ledelsen negligerer eller underminerer de CSR-tiltag, som medarbejderne ellers er særligt stolte over, at bidrage positivt til i sit daglige arbejde i organisationen.

På den måde bliver også ledelse særligt relevant ift. organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress idet ledelse, på samme måde som CSR-strategi, kan blive opfattet som hyklerisk af medarbejderne, hvis ikke ledelsen forholder sig reelt og konstant til fx forebyggelse af psykisk arbejdspress i organisationens daglige arbejde. Hertil kan den organisationens ønskede ledelsesstrategi, på samme måde som CSR-strategier, blive opfattet som værende rent symbolske fra medarbejderens perspektiv, hvis ikke den konkrete leder formår at implementere denne ledelsesstil tydeligt i organisationens daglige arbejde. Ligeledes er det relevant i den forbindelse, at fremhæve ledelsens magt over den ideologiske udvikling i organisationen, jf. den intersubjektive proces i samtlige individer i organisationen, som sammenlagt med ledelsens position i organisationskulturens magthierarki, gør det besværligt for medarbejderne at forholde sig kritisk til ledelsens ideologisk standpunkt ift. psykisk arbejdspress. Samtidig komplicerer disse forhold også medarbejdernes vilkår for at præge organisationskulturen i det hele taget, foruden den førnævnte kompleksitet af at være ærlig omkring sine svagheder i en organisationskultur, som også bidrager negativt til medarbejdernes kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, hvis ledelsesstilen i organisationskulturen ikke allerede har forebyggelse af psykisk arbejdspress som en prioritet i organisationen. Desuden kan disse kulturelle forhold foranledige til psykisk arbejdspress i sig selv, i kraft af medarbejdernes magtesløshed over for den ideologiske udvikling i organisationskulturen. Et godt eksempel på, hvordan disse kulturelle forhold kan medføre uheldige konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø er de mange artikler om den sexistiske kultur, som havde hersket på TV2

i mange år (Stisen & Møller, 2021), i kraft af at ledelsen i TV2 havde total magt over de ideologiske udviklinger i TV2's organisationskultur, hvortil medarbejderne havde svært ved at sige fra over for denne kultur; i frygt for repressalier fra ledelsen eller hele organisationskulturen. På den måde havde mange af TV2's medarbejdere svært ved, at sige fra over for en sexistiske kultur som herskede i organisationen, på trods af at mange medarbejdere følte sig utilpasse med denne kultur. Hertil kan man levende forestille sig, hvilket psykisk pres det må have været for TV2's medarbejdere, at skulle være opmærksom på seksisme på arbejdspladsen i en særligt høj grad, og desuden hvordan de måtte have skulle udstå diverse ubehageligheder, for at kunne fortsætte med at udfolde sig professionelt hos TV2.

Hermed understreger Zizeks tanker om kulturelle forhold, og den ideologiske udviklings relevans i den sammenhæng, hvordan de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress er vidt forskellige, alt afhængigt af hvilken plads man har i organisationens magthierarki. Uagtet af dette har forudgående afsnit dog bevist, hvordan de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress alligevel er komplicerede for de øverst placerede i organisationens magthierarki, idet disse også på sin vis er henvist til omverdenen, kunderne, og den omkringliggende kultur i deres forebyggelse af psykisk arbejdspress, og hvor meget de kan tillade sig at prioritere disse spørgsmål i organisationens daglige arbejde. På den måde er de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress på mange måder utroligt komplicerede, idet samtlige agenter i organisation ikke kan styre organisationskulturen uforbeholdent ved egen kraft, hvad den tidligere seksualiserede kultur i TV2 også er et udmærket eksempel på, idet disse kom frem i dagens lys i forlængelse af andre MeToo sager, og i en tid hvor seksisme på arbejdspladser har stor fokus i den offentlige debat. Hertil beviser Zizeks kulturteori, hvordan kulturfænomener kan være med til, at forværre det psykiske arbejdsmiljø via de tendenser de kan retfærdiggøre, det stærke magthierarki i en organisation, samt den grundlæggende begrænsning ethvert subjekt har ift. at kunne ændre en kulturel udvikling (Zizek 2008, s. 39). På den måde viser Zizek også, hvordan netop ledelsens og bestyrelsens forståelse af 'det gode arbejdsliv' i en organisation være decideret farlig, samt undergravende for medarbejdernes subjektive menneskelige frihed, og individuelle ønsker og behov, hvilket dog allerede, ifølge Zizek, har utroligt ringe vilkår i kulturelle sammenhænge. Hermed viser Zizek, hvordan en organisationskultur kan forværre de forhold, som Human Resource

Management opstiller og forholder sig til, i kraft af menneskets grundlæggende indstilling overfor kulturer, og den grundlæggende begrænsning et individ må forholde sig til i den henseende.

Human Resource Mangement ifølge Kirkeby

Som modspil til Zizeks analyse af, hvordan de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdsvilkår er komplicerede for en organisation vil vi ligeledes via Ole Fogh Kirkebys tanker om frihed - og hvordan dette er relevant for en organisations at implementere i sin organisationskultur - og derved nå frem til en analyse en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress gennem den frie organisations principper. I den forbindelse vil vi kigge på Kirkebys 8 principper for den frie organisation og hvordan disse, gennem de væsentligste elementer af Human Resource Management, kan forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress.

Hertil vil vi starte med at studere nærmere, hvordan en implementering af den frie organisations principper indenfor rekruttering kan forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forbedre psykisk arbejdspress. På den måde får vi et indblik i, hvordan Kirkebys syn på en organisationskulturs muligheder for at implementere frihed kan forbedre den samme organisationskulturs vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, på trods af at rekruttering også omfatter en masse individer, som aldrig når at blive en del af organisationskulturen, idet de aldrig bliver ansat i organisationen. Dog er rekruttering af fremtidens medarbejdere stadig et yderst relevant arbejdsområde for diverse organisationer, idet det er her den menneskelige kapacitet i organisationen bliver sikret, og det er i kraft af dette at ledelsen har anledning til, at rykke på organisationskulturen; ved at sammensætte den på en bestemt måde. Desuden har ledelsen også mulighed for, at præge organisationskulturens forhold til psykisk arbejdspress ved, fx at italesætte dette forhold i organisationens rekrutteringsprocesser. På den måde kan en organisation, ved at understrege og fremhæve deres organisationskulturs syn på forebyggelse af arbejdspress, indstille de kommende nye medarbejdere på, hvordan de skal forholde sig til netop dette arbejdsområde, naturligvis med forbehold i den virkelighed medarbejderen så efterfølgende møder. En positiv fejlkultur, som Kirkeby nævner som særlig relevant, kunne eksempelvis påvirkes gennem rekruttering ved, at italesætte denne som noget

tilstedeværende i organisationskulturen, og som ledelsen og bestyrelsen prioriterer højt i organisationens daglige arbejde. På den måde vil de nyere medarbejdere, som har været udsat for denne opfordring til, at vedligeholde en positiv fejlkultur være opmærksomme på dette fra deres første arbejdsdag, hvorfor det formentlig også vil skabe noget der i al fald minder om en positiv fejlkultur, i takt med at flere og flere nye medarbejdere kommer til med tiden. Foruden en italesættelse af organisationskulturens positive fejlkultur, kan også en positiv fejlkultur i forbindelse med selv rekrutteringen også være en fordel; i den udstrækning dette ikke stiller for store praktiske krav til organisationen. Med forbehold for, at en organisation som regel vil ansætte den mest kompetente ansøger, og ansøgerne dermed vil have en tendens til at præsentere sig selv så kompetente som muligt, kan man alligevel forsøge at forholde sig positivt til nogle af de elementer, som ansøgeren måske selv anser som en svaghed, for på den måde at insinuere en positiv fejlkultur i organisationen, og på den måde forbedre vilkårene for at forebygge psykisk arbejdspress i organisationskulturen. Ligeledes kan de solidariske relationer i organisationskulturen, som tidligere nævnt, og som også er et af Kirkebys principper for den frie organisation, være med til at forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forbedre psykisk arbejdspress, i kraft af den tillid som sådanne relationer som regel indebærer, og i kraft af den varetagelse af hinandens velbefindende som en solidarisk relation også blandt andet beror på. Disse kan dog være vanskelige for organisationens ledelse at implementere i en rekrutteringssituation, idet solidariske relationer er vanskelige at facilitere, idet de bygger på gensidig solidaritet og anerkendelse mellem to individer. Dog er diverse personlighedstests, som man ser oftere og oftere anvendt i moderne, et eksempel på hvordan en organisation kan screene potentielle nye medarbejdere, og på den måde blive klogere på deres personlighed, hvorved organisationen får en mulighed for at vurdere hvordan den potentielle nye medarbejder ville passe ind i den allerede eksisterende organisationskultur, og hvordan denne potentielle medarbejder eventuelt kunne ændre på organisationskultur. Dette tjener også som et eksempel på, hvordan en organisation alligevel kan forsøge at facilitere grobunden for solidariske relationer i organisationskulturen, ved fx at forsøge at matche nye potentielle nye medarbejdere med kulturen i den afdeling de potentielt skal indgå i. Dog er solidariske relationer, som tidligere nævnt, uhyre vanskelige at facilitere i kraft af de personlige forhold de kræver, hvorfor organisationen alligevel vil have svært ved at kunne facilitere solidariske relationer allerede i rekrutteringsfasen. Dog kan en italesættelse

af organisationskulturens vægt på solidariske relationer i rekrutteringsfasen, på samme måde som forholdet til en positiv fejlkultur, have en effekt på nye medarbejderes indstilling ift. at skabe solidariske relationer i organisationen.

Derudover kan også værdifællesskaber internt i organisationen, som Kirkeby ellers primært lægger vægt på ift. organisationens omverden (Kirkeby 2009, s. 138), have en positiv effekt for de solidariske relationers vilkår i en organisationskultur allerede fra rekrutteringsfasen; særligt hvis organisationen har sit primære arbejdsområde indenfor dette værdifællesskab. Man kan eksempelvis forestille sig, hvordan en grobunden for solidariske relationer i fx en fodboldklub vil være forholdsvis gode, idet de fleste af de potentielle nye medarbejdere formentlig elsker fodbold på samme måde, som de der allerede er en del af den nuværende organisationskultur. Dette fænomen rummer i det hele taget et socialt lag, som i sig selv kan forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, idet denne socialitet vil gøre organisationen til mere end blot en arbejdsplads, i kraft af medarbejdernes solidariske og venskabelige sociale omgang; et forhold der, som tidligere nævnt, fordrer en tillid og gensidig anerkendelse mellem medarbejderne, som dermed kan gøre dem mere tilbøjelige til at udlevere sine problematikker i organisationen overfor hinanden, og på den måde faciliterer organisationen også en konstant dialog blandt medarbejderne om, hvordan arbejdsgangene i organisationen kan bidrage positivt til medarbejdernes vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. værdifællesskaber med omverdenen kan, på samme måde som personlighed bliver det, være noget organisationen er opmærksom på i sine rekrutteringsprocesser, således at den potentielle nye medarbejder kan se sig selv som en aktiv del af de værdifællesskaber, som organisationskulturen ønsker at være en del af, for på den måde at forbedre organisationskulturens vilkår for at være en autentisk medspiller i disse værdifællesskaber, som Kirkeby nævner som særligt relevant for den frie organisation. Dette kan, ganske som det tidligere nævnte sociale lag i en organisationskultur, være med til at gøre organisationen til mere end blot en arbejdsplads; det kan fx være med til, at gøre en organisation til også at være et sted, hvor man kæmper for fx bedre psykisk arbejdsmiljø i samfundet eller grøn omstilling, og på den måde kan organisationen forbedre de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, idet organisationskulturen på den måde bliver sammen om mere end blot organisationens arbejdsprocesser og strategiske mål; men også på den måde

bliver sammen om en fælles forståelse af forbedring af det omkringliggende samfund og dens tilhørende kultur. Desuden kan dette også være med til, at gøre organisationens daglige arbejdsprocesser mere interessante og levende for medarbejderne, idet de bliver associeret til et større etisk mål, fremfor at være reduceret til ren økonomi og effektivitet. Respekt for hinandens menneskelige vilkår og personlige valg internt i organisationskulturen er også relevant at fremhæve, som et af Kirkebys særligt relevante principper, omend denne er vanskelig for ledelsen i organisationen at implementere i sine rekrutteringsprocesser på anden vis, end at forsøge at rekruttere så medmenneskelige medarbejdere som overhovedet praktisk muligt; i det omfang dette ikke strider imod anden del af dette princip, at man bør respektere den enkeltes ret til personlig frihed, som tidligere nævnt er en væsentlig del af Kirkebys teori om den frie organisation. På den måde kan organisationen forsøge at sikre, at fremtidige medarbejdere kerer sig om sine medmennesker og yderligere har respekt for disses ret til personlige friheder; om end dette kan lade sig gøre uden at anfægte de fremtidige medarbejderes egen ret til personlige friheder. Dog kan et fokus på særligt psykisk arbejdspress her være relevant ift., hvordan en potentiel ny medarbejder ser på psykisk sårbarhed og øvrige menneskelige vilkår, som kan være til stede i en organisationskultur, hvilket vil give dem en idé om den pågældende potentielle nye medarbejders indstilling over for psykisk arbejdspress, og hvilket ideologisk ståsted den potentielle nye medarbejder har i forhold til forebyggelse af dette i en organisationskultur. På den måde vil organisationen også få en idé om i hvilken udstrækning den potentielle nye medarbejder oprigtigt vil respektere og anerkende sine kollegers menneskelige vilkår, som fx psykisk sårbarhed eller sensitivitet, som Kirkeby nævner er særligt væsentlige for den frie organisation at være åbent indstillet overfor.

Det samme kan gøre sig gældende for, hvordan en implementering af at være undersøgende ift. egne værdier i rekrutteringsfasen, som også er et af Kirkebys principper for den frie organisation, kan være med til at bidrage positivt til organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. En filosofisk og undersøgende tilgang til egne værdier er selvsagt et positivt bidrag til en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, idet disse er med til at gøre organisationskulturens værdier mere velovervejede og velargumenterede, og desuden vil en sådan tilgang også være med til at opdatere organisationskulturens

værdier, således at disse er i takt med tidsånden og omverdenens syn på fx psykisk arbejdspress. På samme måde som med respekten for de menneskelige vilkår, kan organisationen for det første forholde sig undersøgende ift. selve rekrutteringsfasen, og på den måde gøre den mere præcis og tidssvarende, og derudover kan de også undersøge, hvor dogmatisk en potentiel ny medarbejder er indstillet overfor diverse tiltag for at facilitere disse værdiundersøgelser, for på den måde at forbedre vilkårene for at forebygge psykisk arbejdspress, idet det formentlig vil være presset for alle involverede, at have en medarbejder som er meget negativ overfor et tiltag, som skal facilitere en undersøgelse af egne værdier i organisationskulturen, mens de øvrige i organisationen finder processen interessant og medvirkende til forebyggelse af psykisk arbejdspress i organisationskulturen.

Som Human Resource Management fænomen kan CSR, på samme måde det blev tidligere fremhævet at en stærk identifikation med organisationskulturen i dens primære omverdens værdifællesskaber kan det, være med til at forebygge psykisk arbejdspress i en organisationskultur i kraft af, at den kan bidrage med en følelse af stolthed blandt medarbejderne, over at deres daglige arbejdsopgaver går udover deres praktiske funktion, men også har en positiv etisk effekt på den primære omverden. På den måde kan man sige, at en stærk CSR-profil i en organisation kan bidrage til at organisationskulturens vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress er betydeligt bedre, end en organisationskultur som ikke forholder sig til socialt ansvar over for omverdenen, eller som blot fremstår hykleriske og uautentiske overfor medarbejderne ift. CSR-profilen set i lyset af de daglige arbejdsprocesser og ledelsen i organisationskulturen. Herved ville medarbejderne i en organisationskultur, som forholder sig undersøgende og oprigtigt nysgerrigt til sit sociale ansvar overfor omverdenen på den måde forbedre sine kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. Hertil kan man yderligere indvende, at en stærk forebyggelse af psykisk arbejdspress i organisationskulturen i sig selv kan være et socialt ansvarligt initiativ, samt et positivt socialt bidrag til den nære omverden, hvorfor også forebyggelse af psykisk arbejdspress kan ses som en CSR-strategi i sig selv. På den måde er der ikke nødvendigvis et misforhold mellem, at indføre stærke CSR-strategier i en organisationskultur, og at forebygge psykisk arbejdspress; nærmest tværtimod, set i lyset af alvorligheden af problematikken i samtidens organisationer. Hertil vil det dog være afgørende, som tidligere nævnt, at organisationskulturen oprigtigt har et

undersøgende forhold til både egne værdier, som er et af Kirkebys principper for den frie organisation, og til sit sociale ansvar over for omverdenen, så disse tiltag vil blive opfattet som autentiske og oprigtige ønsker fra ledelsen og bestyrelsens side, fremfor fx at være et led i organisationens marketingstrategi. Bestyrelsens og ledelsens kommunikation er i den henseende af stor betydning for, hvorvidt medarbejderne opfatter bestyrelsen og ledelsens ønske om en organisationskultur, der forholder sig undersøgende til forebyggelsen af psykisk arbejdspress, som et autentisk og ærligt ønske fra bestyrelsen og ledelsens side - hvad der af naturlige årsager gør tiltagene nemmere at indføre overfor medarbejderne.

På alle måder er spørgsmålet om indførelsen af den frie organisations principper primært et spørgsmål om de værdier, som lederne i en organisation formår at indføre i organisationskulturen; og hvorvidt disse bliver kommunikeret på en troværdig og autentisk måde ift. den øvrige organisationskultur. Hertil viser det sig igen, hvilket særligt ansvar ledelsen har ift. organisationskulturen, i kraft af deres magt til at udstede de beføjelser og eventuelle sanktioner, som skal danne rammen om den frie organisations principper, og på den måde forbedre de kulturelle vilkår i organisationen for at forebygge psykisk arbejdspress. Derfor er det relevant at kigge nærmere på, hvordan ledelsen via en indførelse af den frie organisations principper kan påvirke organisationskulturen, hvorved ledelsen kan forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. Positiv fejlkultur er i den forbindelse først og fremmest relevant for ledelsen at forholde sig til, omend denne kan være kompliceret at indføre i en organisationskultur uden forbehold, i og med at organisationen typisk vil være økonomisk afhængig af en vis form for effektivitet i organisationens daglige arbejde. På den måde kan det vise sig vanskeligt for ledelsen at være konstant og udelukkende positive overfor fejl i organisationen, og blot se disse som en anledning til at lære, hvilket dog ville være ideel-scenariet i en organisationskultur, som ønsker at forebygge psykisk arbejdspress. Dog kan ledelsen gøre meget for, at minimere den skyld og skam som findes i organisationskulturen ift. indstillingen til fejl, og på den måde indføre en positiv fejlkultur i organisationen; på den måde må ledelsen bestræbe sig på at omtale den læring, som organisationen har fået ud af tidligere fejl, og fremhæve styrkerne i at de blev opdaget som de gjorde, og i samme ombæring forsøge at omtale fejlene, og navnlig medarbejderne som begik dem, uden nogen

form for hån eller latterliggørelse, som vil underminere den positive fejlkultur i organisationen.

Værdifællesskaber med omverdenen, som princip for den frie organisation, virker til gengæld mere tilgængelige for ledelsen i en organisation at forholde sig til, hvortil de blot skal sørge for at prioritere vedligeholdelsen af disse seriøst i organisationens daglige virke, for på den måde at blive en relevant medspiller i det værdifællesskab organisationen er en del af, og på den måde forbedre organisationens kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, ved at gøre organisationskulturen til en del af en større kultur, og på den måde forstørre rammerne for, hvor stort et bidrag organisationens daglige arbejde kan yde til dens omverden, hvilket i sig selv kan have forbedret en organisations kulturelle vilkår for at forbedre psykisk arbejdspress. De solidariske relationer, som Kirkeby også nævner som særligt relevante for den frie organisation, kan ledelsen udøve personligt og på den måde inspirere de øvrige medarbejdere i organisationen til også at opsøge de samme former for solidariske relationer i organisationskulturen. Derudover kan ledelsen fx undlade at påtale medarbejders hang til socialt samvær i en negativ tone, på trods af at dette i overdreven grad kan have betydning for effektiviteten i organisationen. På den måde kan ledelsen i en organisation på mange måder være med til at understøtte muligheden for indgåelse af solidariske relationer i organisationskulturen, dog med det forbehold at enhver organisation, som tidligere nævnt, er økonomisk afhængig af en vis form for effektivitet, og derfor ikke har praktisk råd til at være en ren og skær indgåelse af solidariske relationer, hvor man forholder sig ærligt og åbent til hinanden som mennesker. På den måde er det vigtigt at huske, at organisationens overordnede strategiske mål også skal tænkes ind i kulturelle betragtninger i organisationen, idet det næppe ville gavne mange af medarbejdernes reelle psykiske arbejdspress, hvis organisation går konkurs grundet en uansvarlig økonomisk linje. Hertil skal der, ift. at forholde sig til hinanden som mennesker og på den måde opnå mere frihed i organisationen, også være fokus på at organisationens overordnede strategiske mål, samtidigt med disse princippers indførelse sørger for at sikre organisationens fremtidige overlevelse. Dog er det vigtigt, ift. de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, at man alligevel forsøger at holde sig så medmenneskeligt og åbent som muligt i en organisationskultur, hvis denne da ønsker at forbedre sine vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress - og i den forbindelse ikke stiller for store og

urealistiske krav til hinanden internt i organisationen, på trods af at disse forventninger kunne være et fantastisk drømmescenarie for organisationens ledelse.

På den måde viser kompleksiteten sig i, hvordan selv den frie organisation må forholde sig til de barske realiteter udenfor organisationens kontrol, som forværrer det psykiske arbejdspress - og at en organisationskultur i enhver henseende er underlagt organisationens krav om økonomisk rentabilitet, for at sikre organisationens fremtidige overlevelse, som på den måde bliver til et praktisk vilkår for organisationskulturens mulighed for, at forebygge psykisk arbejdspress i organisationen.

Konklusion

Rapportens hovedspørgsmål er, i henhold til ovenstående analyser, blevet et spørgsmål om, hvorvidt vi skal tilslutte os Kirkebys idealistiske frihedssyn, som fordrer en optimisme i de organisationskulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress, eller Zizeks mere kritiske fremhævnin g af de store problemstillinger i at leve i en kultur i det hele taget, samt kompleksiteten af den ideologiske udvikling i en kultur; som fordrer en mere begrænset forståelse af en organisationskulturs vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress; idet en form for ideologisk undertrykkelse finder sted i enhver form for kultur.

Hertil har det vist sig, hvordan en organisations kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress på mange måder en kompliceret størrelse, idet utroligt mange omkringliggende elementer, som er udenfor organisationens kontrol, er på spil i udviklingen af en organisationskultur. Ligeledes bliver problemstillingen yderligere kompliceret af, at ingen af de respektive interesse-agenter i organisationen kan siges, at have magten til af egen kraft at ændre retningen eller ideologien for organisationskulturens udvikling. På den måde bliver en vis form for solidaritet mellem alle aktørerne i organisationskulturen også et kulturelt vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress - en solidaritet som, jf. magtstrukturerne i en organisationskultur, er yderligere relevante for bestyrelsen og ledelsen i organisationen at tilslutte sig, for på den måde at understøtte den ideologiske udvikling af forebyggelse af psykisk arbejdspress i organisationskulturen.

Yderligere er forebyggelse af psykisk arbejdspress i en organisationskultur ikke blot et spørgsmål om at ledelsen udviser storsind og bærer over med medarbejdernes eventuelle udfordringer med at begå sig i organisationen - men et spørgsmål hvordan en organisation kan forebygge, at storsind overhovedet bliver et aktuelt begreb for organisationen; eller hvordan de kan forebygge psykisk arbejdspress, i den henseende det kan lade sig gøre, jf. indfrielse organisationen strategiske mål og de tidligere nævnte kulturfænomener. Hertil må en organisation forholde sig til balancen mellem den idealistiske stræben efter friheden og en fælles forståelse af det gode bidrag til omverdenen, og den hårde realitet, at en organisation skal være rentabel i alt hvad den foretager sig, fra dag til dag, og fra time til time skal en organisations bedrifter kunne betale sig økonomisk; idet en organisation i et kapitalistisk vækstsamfund primære retfærdiggørelse er den økonomiske værdi, som virksomheden skaber, samt de kulturfænomener som gør særligt en organisationskultur kompliceret at navigere i.

I forlængelse af dette kan man argumentere for, at så stor grad af gensidig åbenhed mellem aktørerne i en organisationskultur er et vilkår for at kunne forebygge psykisk arbejdspress, både fordi dette på sin vis opfordrer medarbejderne til at indvillige ledelsen i deres udfordringer og hvordan disse kunne forebygges eller undgås i organisationens daglige arbejde, og fordi disse er med til at simplificere de komplekse forhold i en organisationskultur; i kraft af at disse vil blive åbent italesat og diskuteret i organisationen, hvilket på mange måder vil forbedre de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspress. På den måde kan den gensidigt åbne dialog om netop psykisk arbejdspress i organisationen i sig selv være forebyggende mod psykisk arbejdspress, idet potentielle advarselsslamper og eventuelle løsningsmodeller formentligt vil blive vendt i den forbindelse.

Disse fænomener skal naturligvis ses i lyset af de tidligere nævnte pointer om kulturens komplicerede væsen, som gør den vanskelig for noget enkelt individ at influere; idet denne også vil være afhængig af anerkendelse fra sin omverden, og på den måde kan et subjekt i en organisationskultur ikke alene beslutte sig for, at være forebyggende mod psykisk arbejdspress, hvis dette subjekt bliver modarbejdet af den omkringliggende kultur i dette projekt. Man kunne eksempelvis forestille sig den yderligere kompleksitet i at forebygge psykisk arbejdspress i en kultur, hvor en typisk arbejdsuge er på 80 timer, hvorved de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk

arbejdspres er betydeligt forringede. Desuden bliver de kulturelle vilkår for at forebygge psykisk arbejdspres yderligere komplicerede af det incitament medarbejderen ofte kan have, for at skjule sine svageste sider - og for at dæmpe sin utilfredshed for diplomatiet og det fremtidige samarbejdes skyld. Hertil åbner den frie organisation dog for muligheden for, at organisationen kan befri sig fra kulturens dikterende lænker, ved at forholde sig til de førømtalte principper, og på den måde indføre et nærværende og ærligt forhold til frihedsgraden i organisationskulturen - såfremt dette ræsonnerer med kulturen i den øvrige omverden og kulturen blandt organisationens kunder.

Litteratur

Bøger:

- Albæk, M. (2018). *Èt liv, én tid, ét menneske; hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv*. (1. udgave). Gyldendal.
- Bratton & Gold. (2012). *Human Resource Management; theory and practice*. (5th edition). Palgrave Macmillanl.
- Kirkeby, O. (2009). *Den frie organisation; balance mellem passion og storsind*. (1. udgave). Gyldendal Business.
- Zizek, S. (2008). *The plague of Fantasies*. (2nd edition). Verso.

Websider:

- Arbejdstilsynet (2020). *Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø*. Retrieved October 23, 2021 from: <https://at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/>
- Dragsdahl, A. (2021). *Detektor: Arbejdstilsynet mistænker Nemlig.com for lovbrud på lager i Brøndby*. DR. Retrieved October 30, 2021, from: <https://www.dr.dk/nyheder/detektor/detektor-arbejdstilsynet-mistaenker-nemligcom-lovbrud-paa-lager-i-broendby>
- Fredberg U. & Rasmussen M. (2020). *Problemer med rekruttering og fastholdelse af sygeplejersker løses ved bedre arbejdsmiljø – ikke ved tvang*. Århus Stiftetidende. Retrieved October 30, 2021, from: <https://stiften.dk/artikel/problemer-med-rekruttering-og-fastholdelse-af-sygeplejersker-l%C3%B8ses-ved-bedre-arbejdsmilj%C3%B8-ikke-ved-tvang-2020-3-2>
- Gregersen, S. (2021). *Der mangler minimum 700 fængselsbetjente*. Fængselsforbundet. Retrieved October 28, 2021, from: <https://faengselsforbundet.dk/fagbladet-net/der-mangler-minimum-700-faengselsbetjente/>

- Hansen, E. (2021). *Martin Thorborg gav medarbejdere stress: 'Det er jeg ikke stoltaf*. Berlingske Tidende. Retrieved November 1, 2021, from: https://www.bt.dk/kendte/martin-thorborg-gav-medarbejdere-stress-det-er-jeg-ikke-stoltaf?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Facebook&fbclid=IwAR02Kxy9mIldToF-X5ToG_3jKQS-YzjpE91ygpSL-G-md79oHlfgl1CfFUY#Echobox=1634373811
- Holdum, C. (2020). *Lange uddannelser bliver stadig mere populære, men mindre økonomisk attraktive*. PFA Pension. Retrieved October 15, 2021, from: <https://pfa.dk/news-archive/2020/08/28/09/09/lange-uddannelser-mindre-oek-attractive/>
- Høyer Rotvig, D., Østerby Bauer, J., Hurwitz Eller, N. & Jørgensen M. (2019). *Arbejdsrelateret stress*. Ugeskriftet.dk. Retrieved October 22, 2021, from: https://ugeskriftet.dk/files/scientific_article_files/2019-02/v03180206_1.pdf
- Indenrigs- og Boligministeriet (2019). *Dagpengereformen 2010: Hvordan gik det?* Retrieved October 25, 2021, from: <https://im.dk/media/8174/oea-dagpengereformen-2010-hvordan-gik-det.pdf>
- Jensen, P. & Stoltze, C. (2021). *Nye tal bekræfter: Generation klimavenlig findes også på fødevareområdet*. Dansk Industri. Retrieved November 3, 2021, from: <https://www.danskindustri.dk/brancher/di-foedevarer/nyhedsarkiv/nyheder/2021/9/unge-kober-klimavenligt/>
- Juel, F. (2021). *Vil du hilse på din nye kollega fra Rumænien eller Polen – udenlandsk arbejdskraft "i en ny og vaskeægte record"*. Berlingske. Retrieved October 10, 2021, from: <https://www.berlingske.dk/oekonomi/vil-du-hilse-paa-din-nye-kollega-fra-rumaenien-eller-polen-udenlandsk>

- Mathiessen, P., Svensson, T. & Larsen, K. (2018). *Sigtet Britta hædret med medalje: 'Altid tjenstvillig, når der kræves en ekstra indsats'*. Ekstra Bladet. Retrieved November 3, 2021, from: <https://ekstrabladet.dk/nyheder/politik/danskpolitik/sigtet-britta-haedret-med-medalje-altid-tjenstvillig-naar-der-kræves-en-ekstra-indsats/7352355>
- Mortensen, M. (2021). *Flere bliver testet inden de skal til jobsamtale: - Elskede dine forældre dig som barn?*. TV2. Retrieved November 18, 2021, from: <https://nyheder.tv2.dk/business/2021-09-04-flere-bliver-testet-inden-de-skal-til-jobsamtale-elskede-dine-foraeldre-dig-som>
- Skovgaard, L. (2013). *Danmark presset af globaliseringen*. Berlingske. Retrieved October 10, 2021, from: <https://www.berlingske.dk/oekonomi/danmark-presses-af-globaliseringen>
- Sonne, F. (2021). *Ligestillingsforsker: MeToo er det største siden kvindekampen i 70'erne*. Videnskab.dk. Retrieved November 3, 2021, from: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/ligestillingsforsker-metoo-er-det-stoerste-siden-kvindekampen-i-70erne>
- Stisen, H. & Møller, N. (2021). *11 kvinder står frem i dokumentar om sexismen på TV2: 'Der er en lettelse over, at det endelig kommer ud'*. DR. Retrieved December 1, 2021, from: <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/11-kvinder-staar-frem-i-dokumentar-om-sexisme-paa-tv-2-der-er-en-lettelse-over-det>
- Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2021). *Folkepensionsalderen nu og fremover*. Retrieved October 23, 2021, from: <https://star.dk/ydelser/pension-og-efterloen/folkepension-tidlig-pension-foertidspension-og-seniorpension/folkepension/folkepensionsalderen-nu-og-fremover/>