

MASTERPROJEKT efterår 2016

Vejleder: Christian Tangkjær

Vice Dean, Executive Degree Programmes

Director of Accreditation and Quality Assurance

Associate Professor, Department of Organization

**Væsentlige organisationsændringer påvirker Organisationens Identitet negativt
og medfører øget sygefravær eller personalegennemstrømning.**

Anslag: 93.745 inkl. mellemrum.

Studerende, E11:

Anne Birgitte Østergaard

24. maj 1962

INDLEDNING

Forandringer er et vilkår i Danmark, og danske virksomheder gennemfører langt flere organisatoriske forandringer end gennemsnittet for alle europæiske lande. 60% af de danske arbejdspladser har haft organisatoriske forandringer siden 2010, hvorimod gennemsnittet for EU er 32%. I undersøgelsen indgik 30.000 ledere og 9.000 medarbejderrepræsentanter fra både private og offentlige virksomheder fordelt på 32 lande (The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013).

Det danske arbejdsmarkedsområde er under pres, pga. de politiske reformer af f.eks. dagpenge, det faldende medlemstal af fagforeninger og EUs påvirkning af det danske arbejdsmarked. (Skaberstaten.dk, 2015).

Medarbejdere i arbejdsmarkedsafdelinger i landets kommuner skal hele tiden forholde sig til nye lovændringer. Som følge deraf kan der opstå konflikter i en offentlig omsorgsorganisationer. Det kan medføre stor personaleomsætning, høj sygefravær, stress og flere medarbejdere til færre ledere

Inden for skoleområdet er der i 2015 gennemført en folkeskolereform, som har givet lærerne nogle helt andre rammebetingelser suppleret med nyt indhold i deres arbejdsopgaver. Lærerprofessionen er under pres både på et individuelt og organisatorisk niveau (Folkeskolen.dk, 2013)

Ovenfor at medarbejdere og ledere inden for begge områder er udsat for ovennævnte pres, kommer der løbende ændringer og nye omlægninger i en organisation. Det kan være ændringer der kommer udefra eller ovenfra, og i andre situationer er det arbejdsgiver der selv iværksætter ændringerne. Det medfører altid en eller anden form for overgang og mulig uro blandt medarbejdere og ledere. Det er et problem at begge dele kan være med til at påvirke bundlinien i negativ retning grundet øget sygefravær og personaleflugt.

Organisatoriske forandringer er et vilkår både i offentlige og private virksomheder. Disse forandringer er ofte årsag til usikkerhed og uro. Formålet med denne undersøgelse er at undersøge, hvorvidt disse forandringer fører til øget sygefravær og / eller øget personaleomsætning, og undersøge på hvilken måde og i hvilket omfang, organisationsændringerne har en indflydelse på identity work og organisationens identitet (Alvesson M. et Wilmott H, 2002) og (Schultz et al., 2013).

Jeg har en antagelse om, at langtidssygefravær og personaleomsætningen i organisationen har en sammenhæng til den større og væsentlige organisatoriske ændring, som arbejdsmarkedsområdet og skoleområdet har været igennem.

Skolereformen har konkret medført at medarbejderne har fået nye funktionsområder, ændret mødetid, ændret mødeform og nye roller. Det afstedkommer nye typer af arbejdsopgaver, og professionen er samlet set ud sat for en stor påvirkning. Arbejdsmarkedsområdet er vant til mange ændringer i arbejdsmæssig sammenhæng, grundet de mange nye lovændringer folkettinget vedtager på arbejdsmarkedsområdet. Men det er ikke hverdag at en arbejdsmarkedsafdeling er udsat for en meget stor intern organisationsændring, der påvirker medarbejdernes arbejdsform, funktionsområder og dermed nye roller i opgavevaretagelsen.

Jeg har en antagelse om at de ændringer begge organisationer har været igennem, påvirker den enkelte medarbejders identitet og gruppens identitet samlet set. Begge professioner skal blandt andet påtage sig nye typer af opgaver, måske håndtere mere tværgående funktioner, og formentlig have nye interne samarbejdspartnere. De enkelte medarbejdere skal i den nye situation bruge energi på, om jeg er inde (hører til) eller er ude. De skal hver især også tage stilling til, om de har lyst til at være en del af de forandringer der sker.

Jeg har en antagelse om at det har betydning for succes, hvordan nærmeste ledere forholder sig og handler, i samarbejde med sine medarbejdere, i forbindelse med de organisatoriske forandringer. Det har betydning hvilken måde lederen præsenterer ændringerne, og hvordan og i hvilket omfang hun involverer medarbejderne i oversættelsen af forandringerne. Hvilke tiltag bliver der konkret igangsat for at afhjælpe krav til de nye færdigheder og skills. Har ledere og medarbejdere sammen taget stilling til hvilket nyt regelsæt der tages i brug og hvad det afløser, og foregår processen fortløbende med nye milepæle.

PROBLEMFORMULERING

Hvordan kan man i forbindelse med væsentlige organisationsændringer forstå sammenhængen mellem sygefravær / personaleomsætning, udviklingen af organisationens identitet og herunder medarbejdernes identitetsoplevelse i henholdsvis en forvaltning og en fagprofessionel organisation

UNDERSPØRGSMÅL

- 1) Hvilken udvikling har der været i omfang af sygefravær / personaleomsætning fra før organisationsændringerne til i dag?
- 2) På hvilken måde har medarbejderen i forløbet fra før til i dag oplevet ændringer af egen identitet eller gruppens identitet?
- 3) Og kan man ud fra de organisationsændringer der har fundet sted, identificere situationer eller tiltag som har haft særlig betydning for organisationens identitet og heraf hvilke tiltag nærmeste leder har iværksat?

Definition af konkretet begreber i problemformuleringen.

Organisationsændringer:

Definition fra: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013

Sygefravær / personaleomsætning: Konkrete facts fra Danmarks Statistik og de to anvendte cases.

Organisationens identitet:

Organisationens identitet er defineret ved hjælp af Majken Schultz et al (2013) og Alvesson M. et Willmott H.'s teori om Identity Regulation as Organizational Control (2002):

Organisationens identitet er konstant i proces og vanskelig at konceptualisere, fordi den hele tiden er til forhandling, bliver konstitueret, rekonstrueret, vedligeholdt og projektet frem og tilbage. Organisationens selv er således kontinuerlig socialt konstrueret af alle interessenter, individuelt og kollektivt både internt i organisationen og eksternt.

Organisationens identitet i projektet vil desuden være påvirket af de identitetsreguleringer, der har fundet sted for at opnå organisatorisk kontrol.

Majken Schultz et al's definition af identitetsoplevelse som en proces, ud fra s. 56 i bogen: Constructing Identity in and around Organizations (Schultz et al. 2013).

Conceptualizing identity-as-process or identity-as-flow. In identity research, this approach would translate to engagement to our phenomenon - not so much in terms of identifying what is the core, distinctive, and

“enduring” attributes of an individual or organization are, but in pursuing how such an identity is negotiated, constructed, reconstructed, “sustained” and projected backwards and forwards.

Identitetsoplevelse:

I bedste fald har man som individ selvværdsættelse, føler sig agtet og man bliver anerkendt for sine kompetencer. Identitetsoplevelse rummer at det enkelte individ kan manøvrere kompetent, at man oplever at have specielle evner og kvaliteter som gavner fællesskabet, organisationen og samfundets trivsel. Det enkelte individ føler sig samtidig ansvarlig overfor organisationen.

Definitionen af identitetsoplevelse er her en blanding af Etienne Wengers definition af identitet i praksis, som er en betegnelse for hvordan læring ændre hvem vi er og Axel Honneths anerkendelsesteori. Honneth siger, at et individ kan ikke udvikle identitet uden anerkendelse og anerkendelse er værdsættelse af andre personers individualitet. Et individ kan således ikke blive individuelt, dvs. at det ikke kan komme overens med sig eget indre, hvis den generelle anerkendelse mangler.

ANALYSESTRATEGI OG METODE

Anvendt metodelitteratur

Ankersborg, Vibeke, *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale!* Samfundslitteratur, Kap.4 og 7, 2011

Jørgensen P. et al. *Specielt om specialer - en aktivitetsbog*, Samfundslitteratur, 4. udgave, 2013

Kvale S. *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, 1999

Launsø L. et al. *Forskning om og med mennesker*. Nyt Nordisk Forlag, 6. udgave, 2015

Undersøgelsens design

Organisationens identitet og sygefravær/personaleomsætning ved en større og væsentlig organisationsændring bliver undersøgt via to ting.

Sygefraværsskemaer fra Danmarks statistik, sygefraværsskemaer fra de to organisationer og nærmeste leders beskrivelse af den personaleomsætning, der har været i organisationen viser fraværet. Organisationens identitet og herunder medarbejdernes identitet bliver beskrevet ud fra en tolkning og vurdering af semistrukturerede interviews.

Empiri

Undersøgelsen foregår i en forvaltning: en arbejdsmarkedsafdeling på Sjælland og i en fagprofessionel organisation: en folkeskole på Sjælland. Der er ansat 32 HK'ere og Socialpædagoger i arbejdsmarkedsafdelingen, og der er ansat 31 lærere (heraf 2 vikarer) på skolen på det tidspunkt, hvor undersøgelsen gennemføres i maj- juni 2016.

Der var 35 lærere ansat august 2014 ved folkeskolereformens start. Der er udarbejdet en introduktion til deltagelse i projektet (se bilag 1), og der er udarbejdet en samtykke erklæring for alle interviewpersoner (se bilag 2).

Der er foretaget to pilotinterviews og otte dybdegående interviews af ca. 1 1/4 times varighed. I hver organisation er nærmeste leder og tre medarbejdere interviewet.

Anvendt teori til analysen

Der anvendes to typer af teori til at forstå begreberne bag organisationens identitet. Den ene anvendte teori er socialkonstruktivistisk ved brug af bogen *Constructing Identity in and around Organizations* (Schultz M. et al. 2013), og det er et tilnærmet proces organisations studie. I databearbejdningen bliver der taget stilling til, i hvilket omfang der er anvendt identitetsregulering fra ledelsens side, og det undersøges ved hjælp af en analyse af identitetsarbejdet (Alvesson. M. et Wilmott H. 2002).

Maiken Schultz' teori egner sig godt, fordi teorien netop koncentrerer sig om, hvordan organisationers identitet bliver konstrueret og rekonstrueret. Det handler om identitetsændringer over tid, og måden de relaterer sig til kulturen i organisationen. Det er samtidig relateret til, hvordan organisationen konstruerer sig og anvender sin tid (Schultz M. et al. 2013).

Det er relevant at bruge teorien sammen med en teori, som synliggør hvordan ledelsesmæssige interventioner fører til mere eller mindre bevidst effektiv påvirkning af medarbejderne. Derfor er Alvesson og Wilmotts teori om identitetsregulering anvendelig, via den bliver det muligt at synliggøre de tiltag, der har fundet sted i organisationen

Det kan f.eks. være de motiver, værdier og regler for arbejdet i organisationen, som ledelsen har sat i spil, og på den måde vurdere organisationens identitetsarbejde og om muligt beskrive sammenhængen mellem organisatorisk kontrol og identitetsregulering i udviklingsarbejdet (Alvesson. M. et Wilmott H. 2002).

Den anden type af teori skal begrebsliggøre de ændringer, den enkelte medarbejdere oplever af egen identitet eller gruppens identitet, uden at det bliver psykologisk eller på anden måde tilhører privatsfæren. Derfor anvender jeg Axel Honneths anerkendelsesteori og deri de definitioner, der hører under den retslige sfære og den solidariske sfære (Honneth A., 2005), sammen med en beskrivelse af identitet i praksis ud fra Etienne Wengers bog om praksisfællesskaber (Wenger E., 2006). Det bliver muligt på den måde at indhente beskrivelse af, hvad der sker med de enkeltes agtelse, selvværdsættelse og oplevelse af anerkendelse.

Metoderedskaber:

Gennemgang og vurdering af Sygefraværstatistik Danmarks statistik og fra de to organisationer for at belyse omfanget af sygefravær.

Beskrivelse af personaleomsætning. Skolelederen og lederen af arbejdsmarkedsafdelingen beskriver i forbindelse med interviewet eller efterfølgende i en tabel personaleomsætningen i organisationen (bilag 3).

Semistrukturerede Interviews og analyse

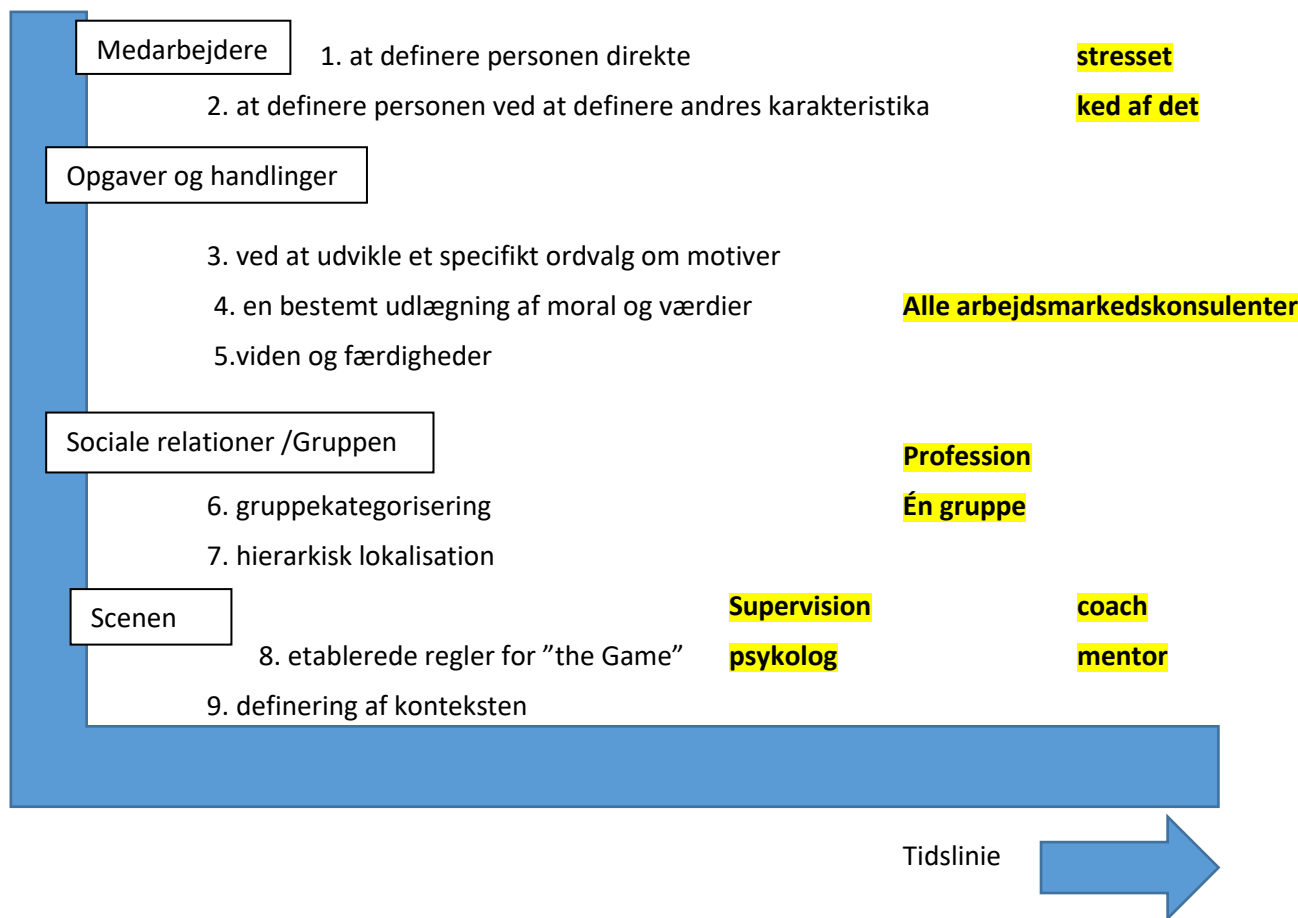
Interviewguiden (se bilag 4) er semistruktureret og gør det muligt at vende tilbage til tidligere stillede spørgsmål i løbet af interviewet. Interviewguiden er desuden udarbejdet på en sådan måde, at den spørger ind til situationen før den større organisationsændring og efter ændringen. Derved bliver det muligt at få tidsaspektet med ind som en tilnærmet proces organisations studie, og det skaber mulighed for at vurdere hvorvidt og i hvilket omfang, der er foretaget rekonstruktioner og justeringer af organisationen identitet.

Kodningen i analysen er foretaget ved hjælp af en lukket kodning af de anvendte begreber i teorien. Alle begreberne bliver opstillet i en matrix, hvor jeg lodret har de ni faktorer inddelt i fire grupper vedrørende identitetsarbejde fra Alvesson et Willmott (2002): 1. at definere personen direkte, 2. at definere personen ved at definere andres karakteristika, 3. ved at udvikle et specifikt ordvalg om motiver, 4. en bestemt udlægning af moral og værdier. 5, viden og færdigheder, 6. gruppekategorisering, 7. hierarkisk lokalisation, 8. etablerede regler for "the Game", og 9. definering af konteksten. De fire grupper er: medarbejderne, opgaver og handlingers udførelse, sociale relationer/ gruppen og scenen.

Vandret er der en tidslinie, og mulighed for at placere gule labels med begivenheder / situationer, der fortæller noget om organisationens identitet og herunder den enkelte og gruppens identitets oplevelse fra

de to cases. På den måde er det muligt skematisk med data fra interviews at kortlægge, hvad der er foregået med organisationens identitet over tid. Kodningen er vist nedenfor i figur 1.

Figur 1: Uddrag af kodning fra Arbejdsmarkedsafdelingen.



Kodningen vedrørende den oplevede identitet bliver placeret under den kategori, der hedder medarbejdere ovenfor i figur 1. Alle labels vedrørende begreber fra Wenger (2005) og Honneth (2006) om medarbejderens identitetsoplevelse vil derfor fremgå under medarbejderne. Tidslinien hjælper med til at bestemme, om der er tale om en konstruktion eller en rekonstruktion. På den måde begrebsliggøres Schultz teori (2013) om ændring af organisationens identitet over tid også. Kodningen af interviews med lærerne er illustreret i bilag 5 med gule label.

METODEKRITIK

Jeg vælger tre områder ud, hvor det kan være særlig relevant og interessant, at kigge kritisk på denne undersøgelse og projektet samlet set.

Valg af materiale.

Umiddelbart kan det virke mærkeligt, at jeg vælger at gennemføre undersøgelsen i en arbejdsmarkedsafdeling og i en folkeskole. Undersøgelsens validitet bliver også dårligere, end hvis jeg havde valgt at interviewe 8 lærere fra to forskellige skoler. Til gengæld har det været en styrke, at det har været to ret forskellige områder, når jeg har valgt den teoriramme, og skal beskrive og vurdere noget om identitet som proces. Det begrundes jeg ud fra, at der i de to meget forskellige verdener, og der er mulighed for nogle kontrastfyldte eksempler.

Folkeskolen har ikke været voldsomt berørt af store ændringer i måden de udfører arbejdet på gennem mange år, hvorimod en arbejdsmarkedsafdeling ofte er udsat for ændringer og korte deadlines i arbejdets udførsel. Der kan f.eks. være en lovændring, som bliver vedtaget lige op til jul, og som forventes at træde i kraft til januar.

Interviewguide

Det er som udgangspunkt vanskeligt at udarbejde en interviewguide, som skal forholde sig til en tidsfaktor og situationer, der er sket for nylig kontra for længe siden. Selve interviewet bliver gennemført på en bestemt dag og et bestemt tidspunkt. Det kan påvirke reliabiliteten i undersøgelsen, fordi det kan være svært for en anden projektudøver, at gentage undersøgelsen på et senere tidspunkt og opnå det samme resultat. Jeg mener dog, at det er lykket meget godt, ved at opstille interviewguiden i en matrix, og huske i interviewet at spørge ind til situationen før og efter.

Matrix opstillingen af interviewguiden bevirker, at jeg fleksibelt kan bevæge mig frem i spørgsmål, til siden, op, undervejs i interviewet afhængig af hvad respondenterne fortæller om - en given situation / tiltag. Validiteten bliver dog ikke optimalt, og man kan ikke med sikkerhed sige, at metoden måler det den har til hensigt at måle.

Det ville kræve at man er ud og foretager interview flere gange over tid, og evt. benytter andre metoder, f.eks. observation.

Kodning af data

Kodningen af data har været den største udfordring at håndtere i dette projekt og det var en meget overvældende proces. Jeg havde rigtig mange siders data, ca. 45 sider pr. respondent, og flere gange i løbet af et interview, vendte respondenterne tilbage til et tema, de havde talt om på et tidligere tidspunkt i interviewet.

Det fik den betydning, at jeg i kodningen måtte tage stilling til, hvad et citat siger mest om, er det respondentens egen oplevede identitet, der er berørt. Eller er det i virkeligheden den regulering respondenten giver et eksempel på - f.eks. arbejdstidsreglerne i folkeskolereformen, der er det centrale her. Den form for usikkerhed kan påvirke reliabiliteten, idet en anden projektudøver måske ville placere udsagnet et andet sted, og bearbejde data anderledes.

Til gengæld mener jeg, at der er sikret en rimelig god validitet, alle respondenter fra skolen talte meget om fagforeningens negative rolle ved implementeringen af arbejdstidsreglerne og folkeskolereformen.

Jeg vurderer her i det givne eksempel, at validiteten er god nok,

TEORI

Konstruktion af identitet i og omkring institutioner.

I bogen *Constructing Identity in and around Organisations* samler Majken Schultz med flere alle perspektiver på proces studier i organisationer. Organisationernes og de enkelte individers identitet bliver skabt og løbende rekonstrueret i en proces. Identitet bliver både påvirket af de sociale konstruktioner, der foregår indenfor murene, det vil sige f.eks. de arbejdsmæssige og sociale konstruktioner mellem forskellige medarbejdergrupper, mellem medarbejdere fra forskellige funktionsområder og mellem medarbejdere og ledere. Samtidig bliver de også påvirket eksternt fra alle de stakeholders, der er omkring en organisation, det kan være fagforeningen, en kommune og politikere (Schultz M. et al., Kap. 1, 2013). Dertil kommer selvfølgelig de rammer og vilkår, der er givet en organisation på et givet tidspunkt.

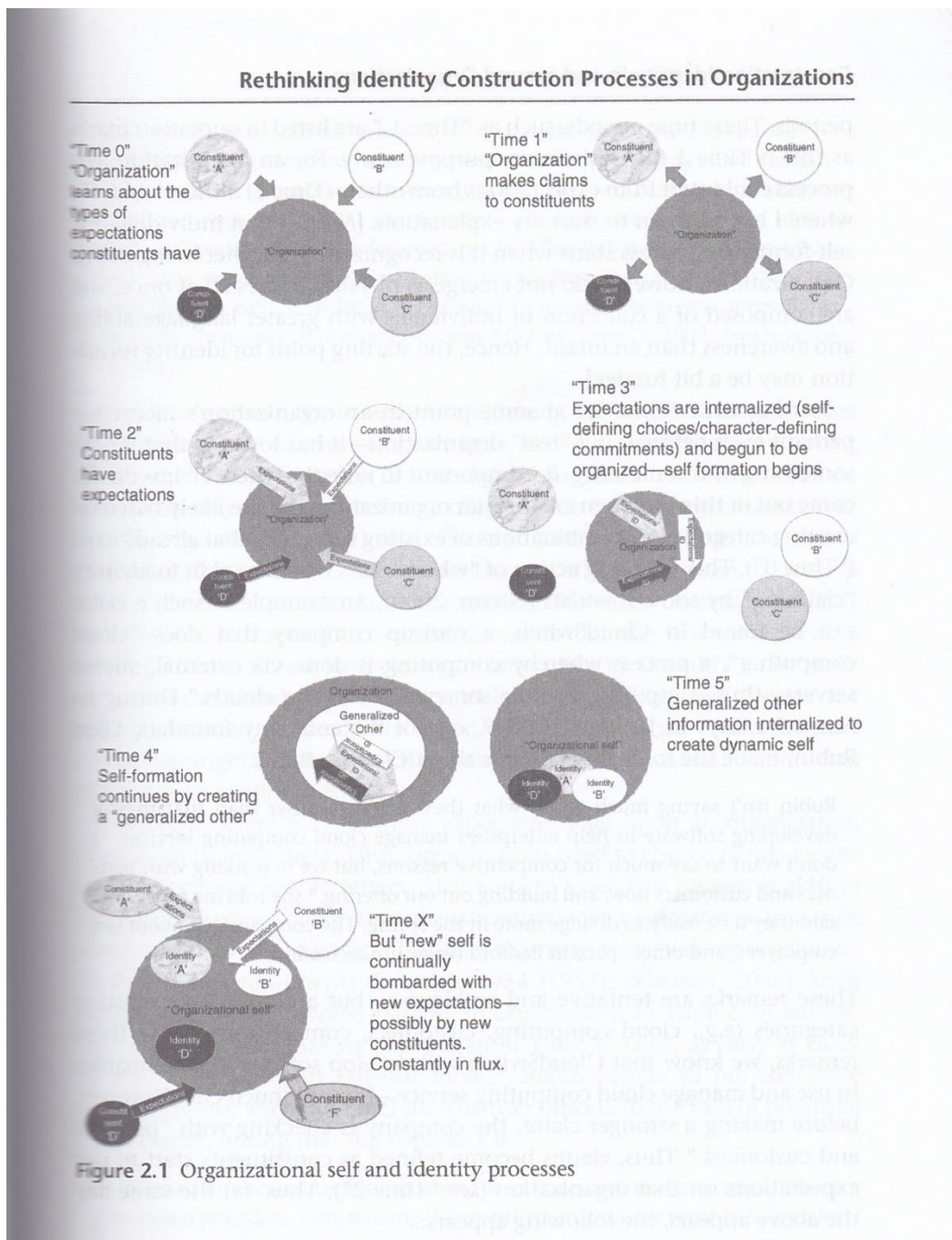
Identitet som en proces. Der er her tale om en antidualistisk og en relationel tilgang. Man tænker ikke længere krop og psyke, individuel og kollektiv, etik og videnskab, det skal tænkes sammen, fordi struktur og objektiver bliver sekundært til bevægelsen i processen. Processen er hele tiden til forhandling, bliver konstitueret, rekonstrueret, vedligeholdt og projektet frem og tilbage. På den måde kan der forekomme skiftende identitets positioner undervejs, og det bliver derfor vigtigt, hvordan de empiriske studier er designet for at udføre en mulig teoridannelse (Schultz M. et al., Kap. 1, 2013).

Når organisationens og individernes identitet skifter i en proces, er det ikke længere muligt at definere identitet som et navneord. Der er ikke tale om en ting, men der er nærmere tale om en gøre, altså definitionen bag et udsagnsord. Dennis A. Gioia og Shubha Patvardhan forstår på den måde identitet som et dynamisk verbum, ikke som et navneord og dermed et væsen. De sidestiller erfaring med identitet som en proces og det at se identitet som flow af gentagne sociale processer. Man kan på den måde ikke tale om

organisationens identitet som en ting, men mere som en væren, og noget der sker over tid. Det bliver mere interessant, hvordan man løbende organiserer end iagttagelsen af organisationen i sig selv.

Der er på den måde optaget af at fryse identitet i et øjeblik og holde variablerne op mod hinanden og undersøger det på en "sensemaking måde" som Weick, hvor han anvender begrebet freeze (1979). Det bliver derfor væsentligt dels at tage højde for den narrative del – storytelling og relationen mellem begivenheder over tid og dels de aktører, der indgår i det. Desuden har andre indikatorer f.eks. organisationens historie og kontekst betydning for, hvordan identiteten udspiller sig for det enkelte individ og organisationen. (Weick i Vande Ven and Poole, 2002), (Schultz M. et al., Kap. 3, 2013).

Der er stor kompleksitet i begrebet identitet og organisationens selvprocesser, og derfor relevant at undersøge identitet som en proces. Michael G. Pratt beskriver det godt og illustrerer det ved hjælp af en figur, der viser Organisationens identitet og hvordan den har konstitueret sig forskelligt, afhængigt af på hvilket tidspunkt man undersøger organisationen. Se figur 2:



Figur 2: Organizational self and identity processes, (Schultz M. et al., 2013)

Der er mange, der løbende konstituerer organisationen, eksternt er det f.eks. leverandører, kunder, aktionærer, bestyrelser, og internt er det f.eks. medarbejderne der rekonstruerer deres egen identitet. På den måde bliver der flere typer af identiteter på et givent tidspunkt i en organisation, og ud fra disses forskellige forventninger og forhandlinger konstituerer de samlet set organisationens identitet på et givet tidspunkt (Schultz m. et al., kap. 2, 2013).

Når identitet og dermed organisationens identitet bliver dannet i en proces mener Andrew H. Van de Ven og Harry Sminia, at det er vigtigt at spørge til, hvilke tiltag der nu skal igangsættes eller er blevet igangsat i organisationen. Sidstnævnte hjælper med at identificere typer af intervention og kontrol. Spørgsmålene veksler mellem at bibringe noget vedrørende proces perspektiver og begrebsmæssige forklaringer (Schultz M. et al, kap. 12, 2013).

Den enkeltes identitetsoplevelse bliver positiv, når der er bestemte faktorer til stede. Etienne Wenger er læringsteoretiker og beskriver identitet i praksisfællesskaber, Han lægger vægt på, at der er tale om en forhandlet oplevelse, hvor de enkelte er medlemmer af et fællesskab. Man føler, at man kan manøvrere kompetent med de færdigheder, man har, og man bliver oven i købet også anerkendt for sine kompetencer (Wenger E., 2006).

Man kender retorikken, de bevægelser og aktiviteter, der skal eller kan foregå. Derudover har man et repertoire af flere forskellige muligheder og kan tolke og vælge den aktivitet, der skal sættes i gang. Axel Honneth går så vidt i sin anerkendelsesteori at han siger, at man ikke kan udvikle sin identitet uden anerkendelse fra andre. Der er tale om værdsættelse af en anden persons individualitet, og på den måde får den person, der anerkendes, en positiv identitetsoplevelse (Honneth A., 2005).

Begge teoretikere er enige om, at identitetsoplevelsen fordrer, at det foregår i en eller anden form for fællesskab. Etienne Wenger er læringsteoretiker og har udviklet en social teori om læring, hvor han taler om praksisfællesskaber (Wenger E., 2006). Axel Honneth er filosof og taler i sin teori om anerkendelse om tre anerkendelsesfærer; privatsfæren, den retslige sfære og den solidariske sfære, hvor det politiske og arbejdsfællesskabet er placeret, og hvor den enkelte har mulighed for selv værdsættelse. Den retslige sfære og den solidariske sfære har relevans for den anerkendelse, der bliver belyst her (Honneth A., 2005). Etienne Wenger rummer i sin beskrivelse også det, Axel Honneth beskriver i den retslige sfære, han siger nemlig at individet er ansvarlig overfor samfundet. I den retslige sfære kan den enkelte opnå almindelig agtelse, som er givet i form af rettigheder og muligheder som alle andre. Der er tale om moralske kapable individer med agtelse (Honneth A., 2005).

Den enkeltes identitetsoplevelse kontra gruppens identitetsoplevelse.

Spørgsmålet om hvorvidt individet deltager eller ikke-deltager melder sig. Ifølge Etienne Wenger (Wenger E., 2006) forhandler den enkelte meninger i forbindelse med sin oplevelse af medlemskab af sociale fællesskaber. Man kan som enkeltperson føle sig udenfor eller indenfor. Begrebet identitet kommer på den måde til at tjene som akse mellem det individuelle og det sociale. Et enkelt individ kan eksempelvis ved en organisationsændring blive degraderet og miste sit funktionsområde i organisationen med det resultat, at

han bliver fornærmet, føler sig ydmyget, krænket, og måske mister han social status i gruppen. Det vil Axel Honneth mene medfører tab af selvværdsættelse (Honneth A., 2005).

Ann Langley med flere (Langley A. et al. 2012) gennemførte nogle kvalitative undersøgelser i sundhedssektoren for at finde ud af, hvordan de enkelte individer og grupperne genforhandler deres gruppeidentitet og for at identificere, hvor de er ens og hvor de er forskellige. Undersøgelsen viser, at der er fire mønstre i identitetsarbejde, der foregår både hos enkeltindividerne og grupperne rangerende fra de mere proaktive former som løsgængere og fightere, til de mere passive former som ofre og tilpassede. De finder også, at identitetsarbejde og identitetsregulering er med til at manifestere organisationen og dens individer opdelt i tre domæner; sproget, praksis og space (Langley A. et al. 2012).

Fremmedgørelse er som begreb beskrevet i Joachim Israels tekst fra 1969. Spørgsmålet er her, om det indeholder nogle af de samme faktorer dog med negativ fortegn, som Etienne Wenger beskriver, når man er en del af et fællesskab, og som Axel Honneth beskriver, når man som individ ikke har mulighed for selvværdsættelse i et arbejdsfællesskab.

Jochim Israel skriver bl.a. om Blauner (1964), som er kritisk overfor de sociale forhold i industrivirksomheder, og mener at arbejderne (de enkelte individer) bliver fremmedgjort i arbejdsprocessen. Blauner er citeret direkte med *"at arbejde som tillader autonomi, ansvar, sociale kontakter og selvrealisering fremmer menneskets værdighed"*, og det giver mulighed for selvrealisering. Desuden skriver Joachim Israel om den Finske sociolog Erik Allardt, som forstår fremmedgørelse ved at individet er usikker på de værdier (1) og normer (2), der er i organisationen og de forventninger, der er til den rolle (3), man skal udfylde som arbejder. Der er desuden usikkerhed om situationens definition (4), altså er der ingen ensartet adfærd (Israel J., 1969).

Der er overensstemmelse til det Etienne Wenger og Axel Honneth beskriver om identitetsoplevelse, både hvad angår selvværdsættelse og det, at være en del af et fællesskab. Den alvorligste form for fremmedgørelse betegner Erik Allardt som meningsløshed, og at der er usikkerhed omkring alle fire sociale fænomener nævnt i parentes ovenfor.

Der er dog den væsentlige forskel, at Erik Allardt mener, der er hierarkisk relation mellem de sociale fænomener, hvor f.eks. det ikke at kende værdierne er værre / skaber større socialt tryk, end det ikke at kende de forventninger, der er til den rolle, man skal udfylde som arbejder. Det er mest problematisk, hvis individet ikke kender organisationens værdier og dernæst de normer, der udspiller sig (Israel J., 1969). Axel Honneth og Etienne Wenger taler i stedet om, at de forskellige forhold relaterer sig til hinanden vilkårligt, og

at identitet forhandles løbende. I nogen situationer er det værdierne og på et andet tidspunkt er det definitionen af situationen, der er ukendt. Påvirkninger der fører til en justering kan komme fra alle niveauer, internt såvel som eksternt (Wenger E., 2006) og (Honneth A., 2005).

I hvilket omfang kan man tale om en gruppes tilhørsforhold som en profession. Per Fibæk Laursen anvender Andrew Abbotts forholdsvis vage definition af profession: Professioner er en tilnærmet eksklusiv gruppe af individer, som anvender en eller anden form for abstrakt viden i bestemte sager (Hjort K., kap. 2, 2011). Katrin Hjort og Kirsten Weber stiller i samme bog spørgsmålet, citat: *Er forudsætning for at professionerne har kunnet etablere sig, at de har indgået en form for "social kontrakt", dvs. har påtaget sig etiske og sociale forpligtelse mod at få "autorisation" en vis autonomi i arbejdet og samfundsmæssig anerkendelse. Eller er baggrunden for professionsdannelse, at bestemte faggrupper – bl.a. via professionsuddannelserne - har formået at tilkæmpe sig et vidensmonopol og en eksklusiv ret til professionsudøvelse, der giver dem en forbedret konkurrenceposition i forhold til andre sociale grupper.* Samtidig kommer der nye diskurser om effektivitet og nye teknikker til kontrol og effektmåling, f.eks. folkeskolereformen, og man kan diskutere hvorvidt det stadig er meningsfuldt at beskrive lærerne som en gruppe med professionel autonomi og ansvarlighed. (Hjort K., kap. 1, 2011).

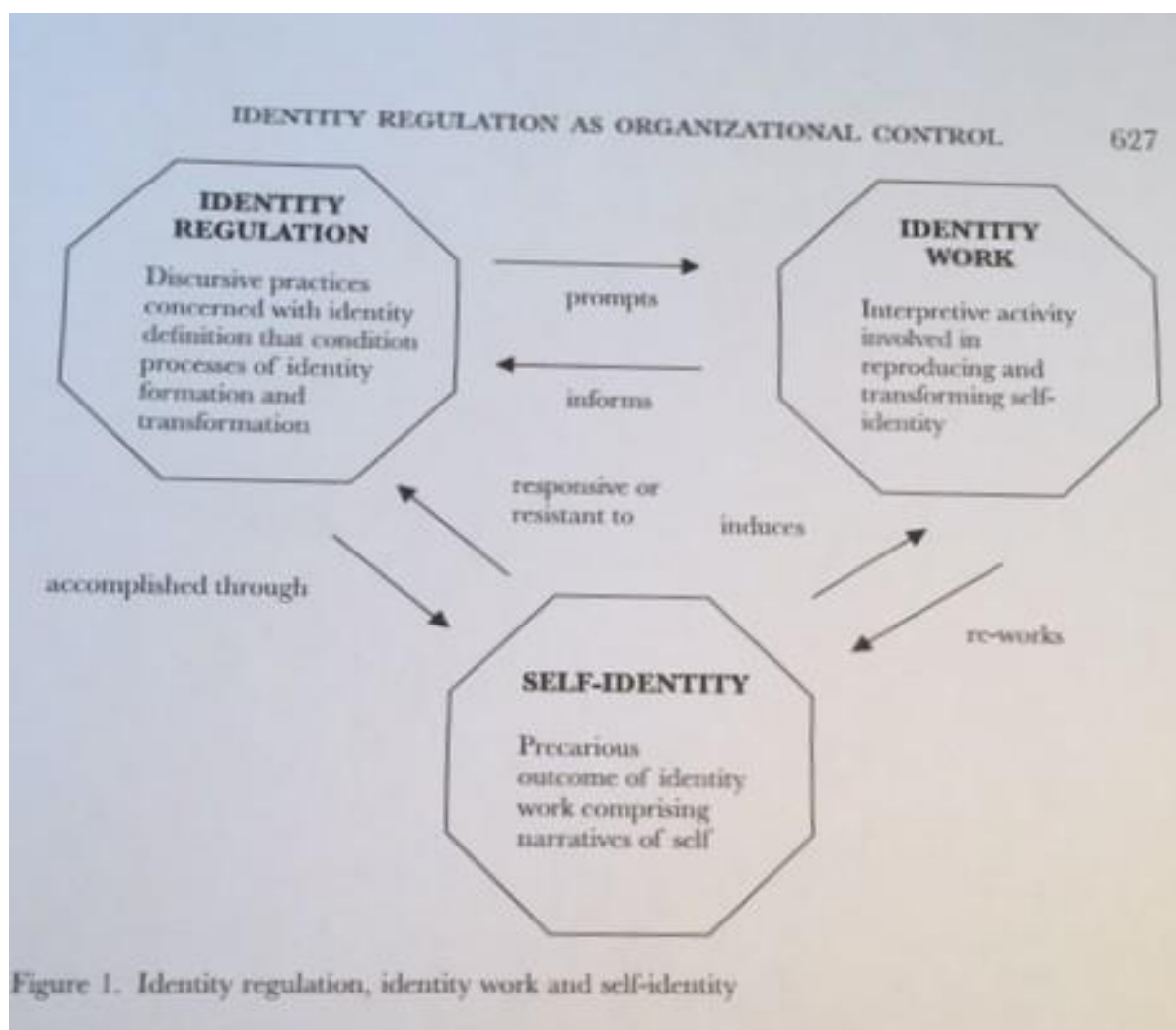
Hvad er identitetsarbejde egentlig og kan det anvendes til at skabe organisatorisk kontrol.

Identitets arbejde er et begreb, der er med til at synliggøre på hvilken måde organisationers identitet løbende konstrueres mellem de enkelte individer, gruppen og omverdenen. Alvesson og Wilmott beskriver de fortolkningsaktiviteter, der er involveret i at reproducere og transformere selv-identitet. Identitets arbejde går ud på at forme, reparere, opretholde og styrke identitet og er mere eller mindre socialt konstrueret. Det der er særligt hos dem, er at de har udviklet en teori om det identitetsarbejde, der foregår i organisationer, som er et samspil mellem selv-identitet, identitetsarbejde og identitetsregulering. Ved at analysere identitetsarbejdet bliver det muligt, at forklare sammenhængen mellem organisatorisk kontrol og identitetsregulering (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

Der er på en måde tale om en mængde af fortolknings aktiviteter, her benævnt og defineret som identitetsarbejde, som ændrer på den enkeltes selv-identitet. F.eks. kan organisationen aftale en ny praksis vedrørende sagsbehandlingen, som betyder at der bliver oprettet en slags stand by liste, og borgerne fylder nu ikke længere hos den enkelte sagsbehandler på en venteliste. Organisationen har ændret måden man regulerer, og her påvirker det den enkeltes selv-identitet positiv, fordi hun ikke længere oplever, at hun har

en nær så lang venteliste. Identitetsarbejdet er i spil, og en fortolkningsaktivitet har umiddelbart givet et godt resultat.

Den nye selv-identitet foranlediger eller igangsætter nye typer af fortolknings aktiviteter, og man kan sige at identitetsarbejdet fortsætter. Det er altså et repertoire af narrative fortællinger, som vedligeholdes gennem identitetsarbejde, og hvori der er gennemført reguleringer som er rettet mod forskellige praksisser og diskurser. De gennemførte reguleringer er mere eller mindre reflekterede, og opstår mellem medarbejderne og lederen (Alvesson M. og Wilmott H., Figur 1, 2002). Figur 3 herunder viser Alvesson og Wilmotts figur:



Identitetsarbejdet bliver derfor samtidig påvirket af den diskursive omkringliggende praksis, normer, værdier, regler og andre rammevilkår, der er gældende i organisationen. Rammevilkårene medfører og forårsager også ændringer for identitetsarbejdet, lige såvel som identitetsarbejdet kan påvirke rammevilkår. Den diskursive omkringliggende praksis benævner M. Alvesson og Willmott som identitetsregulering (Alvesson M. og Wilmott H., Figur 1, 2002).

Er Identitets regulering et overset værktøj til at skabe organisatorisk kontrol.

M. Alvesson og H. Willmott bruger identitetsregulering som et fokus til at undersøge organisationers kontrol. De siger, at identitetsregulering er vigtig og en forsømt behandlingsmetode til regulering af organisationens kontrol. Den bliver defineret og fastsat ud fra værdier, retorik, færdigheder, regler med mere. Det viser sig at der ved at anvende regulering, er mere ro i organisationen. De har sat ni faktorer op, der tilsammen rummer de faktorer, som sikrer identitetsregulering og dermed organisatorisk kontrol. Faktorerne har fire grupperinger, det handler 1. om medarbejderen, 2. opgaver og handlingers udførsel, 3. sociale relationer og endelig 4. Scenen.

De otte faktorer til at opnå organisatorisk kontrol er; 1, **at definere personen direkte**, det kan f.eks. være ved at sige en typisk mellemlider. Alle ved, at en mellemlider er presset både oppefra og nedefra i forhold til at træffe beslutninger. 2, **at definere personen ved at definere andres karakteristika**, man er en af gruppen som f.eks. en folkeskolelærer eller en sælger. 3, **ved at udvikle et specifikt ordvalg om motiver**, f.eks. sociale motiver som det at have det sjovt, at være i grupper og at føle sig som en enhed. 4, **en bestemt udlægning af moral og værdier** og f.eks. kan selvstyrende grupper danne meget stærk konsensus om gruppens værdier. 5, **viden og færdigheder** er en af kerne ressourcerne til opnå regulering af identitet. Her er der tale om at medarbejderen ved, hvad der forventes af ham, og hvordan det skal udføres. Mange organisationer har deciderede undervisningsprogrammer.

6. faktor, **gruppekategorisering** er et udtryk for at der bliver udviklet sociale kategorier, som medarbejderne tilhører, det kan f.eks. være indskolingen i folkeskolen. 7., **hierarkisk lokalisation**, hierarki i organisationer er oftest formelt defineret og kendt i og udenfor organisationen. Men ved siden af er der altid en anden gruppering og status blandt grupper i en organisation og i relation hertil. Et mere symbolsk hierarki, hvor den aktuelle uformelle rangorden viser sig. 8., **etablerede regler for "the Game"**, der er her tale om, at der en naturlig og indforstået måde at gøre tingene på i organisationen, både hvad angår rækkefølge og indhold. Der er en udtalt kode for at være en god teamplayer. Der er standarder for gøren og en tydelig selvforståelse. 9, **definering af konteksten** er at forklare "scenen" og de betingelser der influere på den. Der vil altid være nogle vilkår i konteksten, der påvirker organisationen (Alvesson M. et Watson, 2002).

Ud fra ovennævnte argumentation bliver identitetsregulering et mål og et middel for ledere til at styre organisationen, også på bundlinien.

Er Alvesson og Watsons identitetsregulering i virkeligheden ikke det samme som Henry Mintzberg machine bureaucracy fra 1983 (Mintzberg, H.,1983). Han beskriver en basisstruktur i organisationer, der består af

operations kerne (alle medarbejderne der producerer), en administrativ komponent og endelig en strategisk komponent (typisk ledelsen). Man udvikler en standardisering af, hvad og hvordan arbejdet skal udføres, men standardiseringen er yderst detaljeret, og de medarbejdere der udfører opgaven skal ikke tænke eller mene noget om standarderne for produktion (Mintzberg, H.,1983).

Det adskiller sig væsentlig fra den identitetsregulering Alvesson og Wilmott taler om, hvor det er de enkelte medarbejdere og medarbejderne som gruppe, der i høj grad er med til at definere, hvilken værdi opgaven har, og hvilke færdigheder og kompetencer der skal til for at have en fyldestgørende standard. Det sker løbende i de sociale konstellationer, der er i organisationen (Alvesson M. og Wilmott H., 2002). Hos Mintzberg er produktionen med medarbejderne adskilt fra det strategiske niveau, som typisk er repræsenteret ved ledelsesrepræsentanter (Mintzberg, H.,1983).

Medarbejdere iflg Alvesson og Wilmott har individuelle meninger og holdninger, som de påvirker forhandlinger af organisationens identitet med. Gruppen af medarbejdere har møder og andre aktiviteter, hvor de er med til at forhandle, selvom det selvfølgelig er ledelsens beslutning til sidst. I maskinbureaukratiet (Mintzberg) er der ikke den mulighed, og medarbejderne modtager i stedet direkte supervision, hvis der er koordinationsproblemer i produktionen af kerneydelsen. De har som sådan ingen adgang til at tale med ledelsen om funktionen og opgaverne, det kan kun de tekniske medarbejdere i den administrative del, som bidrager til ny information og er med til at fastlægge standarderne. De forskellige enheder er adskilt fra hinanden. Der er i operationsrummet tale om simple, enkle repeterede opgaver som er præcist udført. Medarbejderen er på den måde en kategori med en bestemt status og funktion, og ikke individer, som Alvesson og Matson beskriver medarbejderen (Alvesson M. og Wilmott H., 2002).

Da Mintzberg i 1983 skrev definitionen, var konteksten enkel og simpel, i dag er konteksten mangeartet og yderst kompleks. Men begge teorier omfatter en eller anden form for organisatorisk kontrol. I maskinbureaukratiet bliver det kaldt "public machine bureaucracy", hvor man arbejder ud fra en aktuel standard (Schultz M. et al., 2013).

DATABEARBEJDNING

Situationen ved skolereformens start

I forbindelse med skolereformens indførelse udbrød der konflikt, og lærerne blev lockoutet i foråret 2013. Det resulterede i, at der blev udarbejdet helt nye regler for lærernes arbejdstid (lov 409), som så var gældende fra august 2014. Reglerne skulle træde i kraft samtidig med skolereformens start, som i forvejen

havde mange nye elementer i sig: understøttende undervisning i form af lektie cafe, motion som en del af fagene, teamsamarbejdet ændredes, og der skulle udarbejdes målsætninger for den enkelte elev. Det var ikke længere nok at forholde sig til pensum ved at undervise fra side 1 til 80 i en bog, nu skulle lærerne forholde sig til, hvad den enkelte elev skal lære, og formålet er på den måde anderledes.

Der var således et væld af ændringer, der skulle indføres i forbindelse med skolereformen, samtidig med at arbejdstidsreglerne trådte i kraft. Alvesson og Wilmott beskriver i deres artikel om anvendelsen af Identitetsregulering som mulighed for at opnå Organisatorisk kontrol og på en måde det "at producere en passende medarbejder". Der er tale om en meget kompleks situation, det er modsætningsfuldt og det er svært at systematisere og strukturere data i en analytisk logik. Alvesson og Wilmotts teori gør det muligt at få adskilt, hvad der er politisk, ledelse, styring, læring, medinddragelse og identitetsskabende for den enkelte og gruppen (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

I.

Sygefraværet på denne skole er ikke påvirket af skolereformen og nye arbejdstidsregler

Ifølge Danmarks statistik er sygefraværet for lærerne steget lidt fra 2013 til 2014 ved skolereformens indførelse. I 2013 er den laveste fraværsprocent i en kommune på 3,13% og den højeste er 7,79%. Her ligger X kommune, hvor skolen i undersøgelsen ligger, på 5,69% (bilag 6a), altså midt i rækken. I 2014 er den laveste procent steget til 3,97% i en kommune og den højeste er steget til 8,27 %. Her ligger X kommune på 7,61%, altså i den lidt høje ende (bilag 6b). Til gengæld er den pågældende skole i kommunen upåvirket af det, idet fraværsprocenten i 2014 kun lå på 4.53% og den faldt yderligere til 3,64% i 2015.

I interviewet fortæller en af medarbejderne om at føle sig stresset i forbindelse med skolereformens start og en anden har oplevet decideret at blive syg i forbindelse med reformen. Citat:

"Jeg har været tæt på at blive stresset igen... Det er forskelligt hvordan man har det. Altså jeg får hjertebanken, jeg bliver svimmel, jeg kan vågne om natten og ikke sove igen. Og det første jeg tænker på om morgenen, det er mit arbejde. Det allerførste – eller ligeså om natten, når jeg skal ud at tisse, det er ikke godt (Respondent G, side 38 nederst).

Der er altså ingen påvirkning af sygefraværet på skolen, men forklaringen skal man finde et andet sted.

Stor personaleomsætning efter lockout og skolereform

Det har berørt den enkeltes identitet, fordi man har det skidt, er stresset, og det har berørt gruppens identitet på den måde, at kolleger stopper med at arbejde før tid. Den enkelte kan ikke længere manøvrere kompetent i systemet med de nye ændringer. Der er ikke foregået en forhandling, medarbejderen er på ukendt territorium, og det er ifølge Wenger ikke længere muligt for medarbejderen at blive anerkendt som kompetent. Han mener, at der er en dyb sammenhæng mellem identitet og praksis, og i de praksisfællesskaber han skriver om, indgår medarbejderen som medlem i et fællesskab, og det er gennem det gensidige engagement i gruppen, at man anerkender hinanden i fællesskabet.

Det har aktuelt svære betingelser på skolen (Wenger E., Kap. 6, 2006). Det er stadig en god skole, men det bliver bemærket, at det kollegialt set var det en fantastisk arbejdsplads før. Der kommer nye kolleger, det fører til nye sociale konstellationer, som påvirker organisationens identitet og i denne situation negativt (Schultz et al. Kap.1, 2013).

Citaterne fortæller nært, hvordan det er at miste så mange kolleger på forholdsvis kort tid.

"Folk bliver trætte af det her system og alle de her nytænkninger. Før arbejdede folk til de skulle på pension, men i dag går de tidligere. Altså – nogle af de kolleger jeg har sagt farvel til i år, er var faktisk nogle gode år i dem. Men nogle har valgt at sige, at prisen er for høj. Man har det skidt og man er stresset, når man går hjem. Men det er stadig en god skole, og mine nye kolleger spørger jeg jo ind til, og de er rigtig glade for at være på skolen (Respondent H, side 35 midt) ".

"Det er jo dybt frustrerende, at der er så mange der holder op, der går tidligere på pension, end de egentlig havde tænkt sig... Dygtige kolleger, som enten er smuttet til en anden kommune, eller er holdt helt op med det job, og så skal man starte forfra. Så får man nye gode kolleger, og det er også rigtig spændende, men man skal skabe nye relationer hele tiden. (Respondent G, side 12 nederst og 13 midt).

Honneth taler ifm den retslige sfære om det at miste sine rettigheder ved alle de her ny tænkninger og dermed tabe almindelig agtelse. Den 3. anerkendelsessfære som Honneth taler om er den solidariske sfære og med muligheden for selvværdsættelse. Det sidste citat ovenfor viser at det kniber med selvværdsættelsen, idet det er frustrerende at så mange holder op, og man er som medarbejdere også tvunget ud i at skabe nye relationer hele tiden (Honneth A.,2003).

Fakta om personaleomsætningen efter skolereform og lockout

Figur X viser at personaleomsætningen har været enorm på skolen, og især når man tænker på, at der var 35 lærere ansat i august 2014, og i alt 22 lærere er rejst over en 2 årig periode. Der er heraf fire lærere, der både

er ansat og rejst igen inden for perioden. I juni 2016 er der kun ansat 28 fuldtidsstillinger, og nedgangen skyldes en blanding af a) opjustering af antal lektioner pr. uge fra 23 -24 timer/uge til 26 – 27 timer/uge, b) funktioner (lærings- og læsevejleder, bibliotekar, specialpædagogtimer) der er nedlagt eller beskåret og c) flere vikarer med et fast timeantal pr. år. Den samlede reduktion svarer til i alt ca. 4 stillinger, hvoraf de 3 stillinger blev reduceret ved øget antal timer pr. lærer pr. uge.

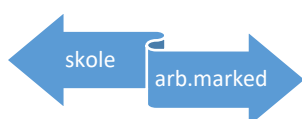
Figur 4: Skematisk oversigt over personaleomsætning for lærerne:

Antal: LÆRERE	Anden afdeling	Arbejde andetsteds	Efterløn/ pension	Afskediget /sygdom	Ud af skolen / andet	TOTAL	Ansæt
1. halvår 2014							1
2. halvår 2014	1	3	2			6	3
1. halvår 2015		2			1	3	2
2. halvår 2015		3	2		2	7	6
1. halvår 2016		3	1		2	6	2

I 2015 lægger man mærke til et stort antal medarbejdere, der ikke vælger at fortsætte inden for skoleområdet efter skolereform og lockout, nemlig fire medarbejdere. Desuden er hele perioden præget af, at medarbejdere vælger at gå på efterløn /pension.

DELKONKLUSION på udvikling af sygefravær og personaleomsætning siden skolereform og lockout

Sygefraværet har ikke været højt i perioden på skolen. Personaleomsætningen har til gengæld været enorm, idet der var 35 lærere ansat i august 2014, og i alt 22 lærere er rejst over en 2 årig periode. Personaleomsætningen har samtidig påvirke den enkelte medarbejders identitetsoplevelse negativt, idet det er svært for den enkelte medarbejder at føle sig anerkendt for sine kompetencer, man har mistet sine rettigheder og muligheden for anerkendelse i den retslige sfære. Og endelig går det ud over selvværdsættelsen, idet den solidariske sfære er påvirket med manglende mulighed for anerkendelse, Muligheden for at opnå selvværdsfølelsen har her, ifølge Honneth, svære betingelser, ved at medarbejdere hele tiden skal skabe nye sociale relationer (Honneth A. Indledningen III, 2005). Wenger skriver om, hvorvidt medarbejderen har en oplevelse af at have indgået i en forhandling i et praksisfællesskab, og det er meget begrænset til stede i denne situation. Beslutningerne om hvad der skal foregå i praksis kommer udefra, og praksisfællesskabet har svære betingelser for at fungere med nye medlemmer hele tiden.



Sygefraværet i arbejdsmarkedsafdelingen har været markant højt

Ifølge Danmarks statistik har sygefraværet for socialrådgivningsarbejde i q kommune i 2014 den højeste fraværsprocent på 11,87 % (bilag 6e) i Danmark mod 2,39 % i den kommune, der har laveste fraværsprocent. Medarbejderne har i den periode i gennemsnit været syg/ væk fra arbejdet ca. 26,46 dag, altså det gennemsnitlige fraværsværk pr. fuldtidsansat medarbejder.

I den pågældende afdeling i q kommune i 2014 er fraværsprocenten hen over året gået fra 10,72% ned på 6,58% og tilbage på 10,39 % i slutningen af året (bilag 6g). Den startede også højt i 2015 på 11,6 % og falder ned til forår 2016 til 8,76 % (Bilag 6h+i).

Lederen fortæller, at der udover de medarbejdere, der blev sygemeldt med stress, også har været anden sygdom. F.eks. var der en der blev opereret for diskusprolaps samtidig med den større interne organisationsændring. I de opfølgende samtaler med en langtidssygemeldt medarbejder, bliver det klart for lederen af Arbejdsmarkedsafdelingen, at det har sammenhæng til for utydelig information fra ledelsens side om organisationsændringen. Hun fastslår, at det ikke har været tydelig nok meldt ud, hvad formålet med organisationsændringen var. Forståelsen manglede, det gav ikke mening, og medarbejderne havde savnet en klar udmelding. (Interview med Lederen af arbejdsmarkedsafdelingen, side 7).

Personaleomsætningen i arbejdsmarkedsafdelingen har ikke været usædvanlig i perioden

Der er 32 medarbejdere i denne afdeling i arbejdsmarkedsafdelingen. Arbejdet er delt op i ydelseskonsulenter og sagsbehandlings delen, altså dem der afholder samtaler. Der er en blanding af HK'ere og socialrådgivere ansat, og der arbejder primært socialrådgivere i sagsbehandlingsdelen. Lederen fortæller, at der i foråret 2014 var fire arbejdsmarkedskonsulenter, der blev sygemeldt med stress, to af dem er ikke mere i afdelingen, fordi der blev indgået en fratrædelsesaftale. Endnu en medarbejder er opsagt grundet en anden årsag. Derudover har der været nogle interne rokeringer og udlån til andre afdelinger i den samlede arbejdsmarkedsafdeling. En medarbejder er flyttet til en anden kommune (Interview med Lederen af arbejdsmarkedsafdelingen, side 6). Det har ikke været mulig at indhente en konkret oversigt over personaleomsætningen i perioden.

DELKONKLUSION på udvikling af sygefravær og personaleomsætning i arbejdsmarkedsafdelingen

Der har været markant højt sygefravær for socialrådgivningsarbejde i q kommune i 2014, hvor de har den højeste fraværsprocent på 11,87 % i Danmark mod 2,39 % i den kommune, der har laveste fraværsprocent.

Sygefraværet er stadig pænt højt i forår 2016, men det er efter en stigning igen i 2015 faldet ned til 8,76 %. Til gengæld er personaleomsætningen ikke høj, der er mest tale om interne udlån og rokeringer i den samlede arbejdsmarkedsafdeling. De medarbejdere der forsvinder fra afdelingen er en blanding af interne udlån, medarbejdere der er fratrådt på grund af sygdom eller manglende faglighed.

II.

Lærerne oplevede negative ændringer af egen identitet og et pres på gruppens identitet og professionen.

Lærerforeningen blander sig meget i debatten, der er altså politisk pres fra stakeholder, og professionen er samlet set under et stort pres. Som Alvesson og Wilmott beskriver i deres begreb identitetsregulering, er det lærerforeningen i dette tilfælde, der forsøger at definere lærernes identitet ved brug af en bestemt diskurs om, hvordan de skal arbejde. Foreningen er på den måde med til at definere konteksten og give direkte anvisning på, hvordan lærerne skal forstå den scene, de arbejder på (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

Samtidig føler den enkelte sig udenfor, og har ved organisationsændringen følt sig ydmyget og krænket. Det kan godt sammenlignes med det Joachim Israel taler om som fremmedgørelse, der er ingen autonomi, begrænset mulighed for selvrealisering og det påvirker lærerens oplevelse af værdighed negativt (Israel J., 1969).

Det vil medføre tab af selvværdsættelse (Honneth A., Indledning III, 2005), illustreret i følgende citat:

”Der er sket meget siden jeg startede for seks år siden, og hvor jeg blev ansat i en fuldtidsstilling. Jeg skulle være klasselærer i en anden klasse og startede med 21 undervisningstimer, resten gik til forberedelse og møder. Og nu ligger vi med en fagfordeling, hvor vi skal ligge mellem 26 og 27 undervisningslektioner. Det er jo tydeligt at vores undervisningsmængde er steget rigtig meget ... Og det er jo ikke fordi vi ikke har gjort det før, men evaluering og dokumentation... det tager jo uhørt meget tid... Det påvirker en i forhold til troen på, at det man gør, er godt nok. (Respondent F, side 2 nederst og side 3 øverst). Lige pludselig i medierne blev man bombarderet med, at lærerne ikke lavede noget, og de var dovne ... Altså jeg gik faktisk fra at være stolt og glad over at have taget læreruddannelsen, til ikke altid at vælge og sige det, hvis jeg var ude blandt folk jeg ikke kendte, fordi jeg gad simpelthen ikke den der diskussion ved et middagsbord (Respondent F, side 3 midt).

Udover at være presset udefra, mister lærerne troen på, at det de gør, er godt nok og de bliver ramt på deres faglige stolthed. Mangel på anerkendelse (Honneth, 2005) bliver i stedet til flere krænkelserformer, nemlig nedværdigelse, foragt og ydmygelse. Oplevelsen af den manglende anerkendelse får i det eksempel både,

fysisk, psykisk og social karakter. Det politiske pres fra fagforeningen og pres på lærerne både individuelt og som gruppe giver lærerne en oplevelse af negativ identitet. Maiken Schultz ville sige, at de interne sociale konstruktioner er påvirket af stakeholder, her repræsenteret ved fagforening og kommunen (Schultz M. et al. kap. 1, 2013). Den individuelt oplevede identitet er negativ på grund af den manglende anerkendelse, som Honneth begrebsligger ved definition af den retslige sfære og den solidariske sfære (Honneth A., 2005).

Katrin Hjort stiller spørgsmål ved, hvorvidt det stadig er meningsfuldt, med nye diskurser om effektivitet og teknikker til kontrol og effektmåling (f.eks. folkeskolereformen), at beskrive lærerne som en gruppe med professionel autonomi og ansvarlighed (Hjort K., Kap. 1, side 10 og 16, 2011). Jeg mener, at ovenstående citat kan understøtte Katrin Hjorts antagelse om, at det ved starten af skolereformens indførelse ikke længere var meningsfuldt at tale om lærerne som en gruppe med professionel autonomi. Lærere som havde undervist godt i 18 år skulle nu pludselig til eksamen, fordi de havde en anden baggrund end folkeskolelærer, f.eks. ingeniør. Det var som beskrevet ovenfor krænkende, og samtidig blev der, i tilfældet med ingeniøren, stillet spørgsmål ved hendes professionelle autonomi i funktionen som folkeskolelærer.

De lærere, for hvem det at være lærer er et kald, har haft de største påvirkninger af deres identitet.

Wenger anvender begrebet identitet som en betegnelse for, hvordan læring ændrer hvem vi er, og det sker i forbindelse med vores fællesskaber. Det betyder, at hvis individet kan have svært ved manøvrere kompetent, kan man heller ikke opleve at føle sig anerkendt som kompetent (Wenger E., i prolog og kontekster, 2006). Den manglende oplevelse af at føle sig anerkendt som kompetent gælder en særlig gruppe af lærerne – dem som har det som et kald.

Skolelederen betoner, at skolereformen har været sværest for de dedikerede lærere, dem som har det som et kald. Det man gør er i en højere sags tjeneste. Læreren går ikke på arbejde for at få sin løn, men fordi hun har en mission med det, hun laver. Hun vil børnene noget, det skal lykkes, og derfor "tåler" hun de dårlige vilkår og meget modgang. Det er ifølge skolelederen nemmere for de unge, som ikke har oplevet den "gamle" folkeskole. Citatet understøtter det skolelederen fortalte mig i interviewet:

"Før i tiden var det virkelig en del af mig og var et kald, kan man sige. Det er stadigvæk et kald, når jeg kommer ind til mine børn, så oplever jeg det stadigvæk. Fordi så ... glemmer jeg alt andet, og så er jeg stadigvæk lærer af hele mit hjerte (Respondent G, side 18 øverst).

Der er lærer kolleger, der finder ud af at arbejde under de nye forhold, men det rammer denne gruppe af dedikerede lærere særlig hårdt. Honneth beskriver det på en anden måde i sin anerkendelsesteori. Han

mener, at individet ikke kan udvikle sin identitet uden anerkendelse. Udover manglende mulighed for selv værdsættelse i den solidariske sfære betoner Honneth manglen på almindelig agtelse i den retslige anerkendelsesfære, hvis man ikke længere bliver mødt i de rettigheder man havde tidligere. I lov 409 er der foretaget nogle ændringer med arbejdstidsloven, som lærerne reagerer på. Citatet nedenfor beskriver det:

"Jeg blev nødt til at sige til min leder, at jeg kan ikke finde ud af at arbejde på denne her måde, mine bunker vokser og jeg har konstant dårlig samvittighed ... der var fin lydhørhed fra ledelsen ... jeg var deltidssygemeldt i tre måneder (Respondent F, side 5 nederst).

Lærernes oplevede identitet som person og som gruppe skifter henover tid, og identitet konstrueres på den måde i en proces (Schultz M. et Al. Kap.1 , 2003). Jeg har f.eks. et citat fra respondent F, hvor hun senere i interviewet fortæller om, at hun har det anderledes i dag og er et andet sted. Lærerne vil på den måde, som beskrevet i Schultz bog løbende ændre deres oplevelse af identitet. Jeg mener derfor, at de skiftende identiteter hos individuelle og gruppen løbende vil påvirke organisationens identitet over tid, mens implementeringen af skolereformen finder sted (Schultz M. et Al. Kap.1 , 2003).

Teamsamarbejdet hos lærerne er under forandring efter skolereformen

Skolelederen fortæller, at lærerne formodentlig har oplevet sig inddraget i forskellig grad ved implementeringen af skolereformen. Det foregik ofte som temaer på møder, hvor man udvekslede ideer og skrev op på tavlen. Desuden foregik det på de sædvanlige lærermøder og pædagogisk rådsmøde. Inddragelse foregik ud fra, hvem der havde lyst, og nogen gange har skolelederen prikket til nogen om deltagelse. Teamet har selv tilrettelagt hvad der skulle ske i deres team.

Afhængig af om det er indskolingen, mellemskolen eller udskolingen oplever lærerne det med fællesskabet forskelligt. Respondenterne er dog alle enige om, at der var mere fællesskab i den store gruppe tidligere. Møderne afholdes i dag mere afdelingsvis, og lærerne er forpligtet til at finde fælles fodslag, fordi formålet med undervisningen er ændret, og lærerne i højere grad skal tilrettelægge undervisningen sammen med teammedlemmerne. Man har tidligere kunnet gå direkte ind og undervise fra side 1 – 80 i en bog. Teamsamarbejdet er ifølge Pratt i proces. Der er en masse forventninger både udefra og indenfor i organisationens teams. Det er meget komplekst at fremstille grafisk, men man kan ifølge Pratt gøre det ved hjælp af en figur med Organisationens selv og identitetsprocesser, hvor der er nogle nedslagstidspunkter. Bemærk "Time 3" og "Time 4" på figuren (Pratt M. G. i Schulz M. et al., Kap.2, 2013). Se figur 1. side 11.

Citatet nedenfor illustrerer den forandring:

”Altså der er noget meget godt ved det nu. Vi arbejder mere sammen. Vi arbejder nu mere på kryds og tværs i teamet. Før i tiden var det sådan, at hver havde sin lille klasse og passede den sammen med sin makker ... Altså vi bliver enige, - skal blive enige om mange ting. Hvordan vi gør hvad. Skal have fælles holdninger. Det er jo blandt andet også derfor, vi skal holde en del møder, for ligesom at finde en fællesnævner (Respondent G, side 8 nederst) ”.

I Alvesson og Wilmotts artikel om identitetsregulering beskriver de vigtigheden af de sociale relationer mellem medarbejdere, for at skabe mere ro og opnå organisatorisk kontrol. Citatet illustrerer, hvordan teamet i arbejdet regulerer tilhørsforhold og differentierer mellem, hvad de gør som team overfor eleverne. Sagt på en anden måde afstemmer teamet de sociale relationer, og det styrker organisationen (Alvesson M. et Wilmott. H., 2002).

Teams fungerer godt socialt

Alle lærerne giver udtryk for, at det sociale i teamet fungerer godt. En af lærerne fortæller, at der har været noget uoverensstemmelse mellem hende og en anden, men nu fungerer de godt.

”Vi er blevet gode til at tage hånd og ser hinanden i øjnene og siger, ved du hvad, du ser lidt træt ud i dag, har du sovet godt? – eller hvordan går det? (Respondent G, side 24 øverst) ”.

De enkelte lærere føler sig anerkendt og har social status i gruppen af tætte kolleger. Ifølge Honneth er dette medvirkende til, at man opretholder sit selvværd og udvikler sin identitet (Honneth A. 2005).

DELKONKLUSION om hvordan lærerne i forløbet fra før til i dag oplever ændringer af egen identitet eller gruppens identitet

Lærerforeningen forsøger at definere lærernes identitet ved brug af en bestemt diskurs om, hvordan lærerne skal arbejde, og det opleves negativt af lærerne. Det er et eksempel på hvad Alvesson og Wilmott beskriver i deres begreb identitetsregulering (Alvesson M. et Wilmott H., 2002) og Maiken Schultz beskriver om interne sociale konstellationers påvirkning fra stakeholder (Schultz M. et al., 2013).

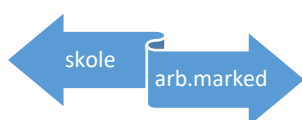
Den enkelte lærer oplever sig ikke støttet og anerkendt af sin fagforening, og som Honneth begrebsliggør ved definition af den retslige sfære og den solidariske sfære er anerkendelse en forudsætning for agtelse og selvværdsættelse. (Honneth A., 2003).

Skolereformen har desuden været sværest for de dedikerede lærere, dem som har det som et kald og arbejder i en højere sags tjeneste. De lærere har svært ved at arbejde på den nye måde, kan ikke manøvrere kompetent og føler sig derfor ikke anerkendt som kompetente (Wenger E., i prolog og kontekster, 2006). Den manglende mulighed for selvværdsættelse i den solidariske sfære betoner Honneth som manglen på almindelig agtelse i den retslige anerkendelses sfære, i dette tilfælde hvor læreren ikke længere bliver mødt i de rettigheder, man havde som lærer, før lov 409 blev indført.

Den store gruppe af lærere er mindre sammen, men de enkelte teams har et større samarbejde og der foregår løbende identitetsprocesser, som beskrevet af Schultz (Schultz M. et Al., 2003) og fortolkningsaktiviteter, som beskrevet hos Alvesson og Wilmott (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Teams fungerer, regulerer tilhørsforhold og differentierer mellem, hvad de gør som team overfor eleverne. De afstemmer de sociale relationer, og det styrker organisationen (Alvesson M. et Wilmott. H., 2002).

Socialt fungerer teams godt, og de enkelte lærere føler sig anerkendt og har social status. Det kan ifølge Honneth være med til at lærerne opretholder deres selvværd og udvikler deres identitet (Honneth A. 2005).

Samlet set bekræfter det, at lærernes oplevede identitet som person og som gruppe skifter henover tid, er blevet mere negativ, og identitet konstrueres på den måde i en proces (Schultz M. et Al. Kap.1 , 2003).



Det påvirker den enkeltes identitet, når fire kolleger i arbejdsmarkedsafdelingen bliver ramt af stress i starten af 2014.

Det har betydning for den enkelte og gruppens identitet, når fire medarbejdere i løbet af et forår bliver ramt af stress. Det kommer ifølge Honneth (den solidariske sfære) til at have en negativ indflydelse på mulighed for selvværdsættelsen og ens oplevede agtelse i den retslige sfære (Honneth, A., 2005). En medarbejder blev påvirket af de kolleger, der gik ned med stress, især af en enkelt, hun arbejdede meget tæt sammen med og var fortrolig med. Hun beskriver her, hvordan hun selv blev ramt af stress, og hvordan det skrider med rettighederne.

”Du ved det manifesterede sig med en fysisk hjertebanken og rysten på hænderne og kunne ikke huske og kunne ikke have overblikket og på det tidspunkt, der havde jeg 100 sager (Respondent C, side 10 øverst) ”.

Fagforeningen fastslår, at det er hensigtsmæssigt at have omkring en 50 – 55 sager. Senere i interviewet fortæller hun, hvad det har gjort ved hende.

Citat:

”Ja, hvad har det gjort ved min identitet? Altså, det er klart, når man får en periode med stress, så kan man også godt begynde at tvivle på sig selv, for man har jo ikke slået til. Der er jo en grund til, at man synes, det er for meget, og så bebrejder man sig selv. Hvorfor kan du ikke også styre det her? Jeg tog det meget personligt. Jeg blev rigtig, rigtig ked af det. Ligesom jeg blev rigtig, rigtig ked af at se mine kolleger gå ned først. At de fik det så skidt, det påvirkede mig rigtig meget. Og jeg havde det rigtig svært i starten, det der med pyt (Respondent C, side 38 nederst) ”.

Udover at selvværdsættelse og almindelig agtelse var påvirket, så kan medarbejderen ikke manøvrere kompetent. Wenger (Wenger E., Kap. 6, 2006) beskriver, at identitet skabes på baggrund af det fællesskab, man er en del af, og det er gennem læringen, at identiteten udvikler sig. Og han taler også om vigtigheden af anerkendelse fra de andre i gruppen. Den omstændighed er ikke tilstede i foråret 2014 i arbejdsmarkedsafdelingen. I den solidariske sfære skulle det gerne være muligt at opnå social status, men gruppen er dette tidspunkt opløst af sygdom, hvilket medfører en degradering af den selvværdsættelse, som optimalt skulle kunne finde sted i denne sfære (Honneth A., 2015). Til gengæld mener jeg ikke her er tale om fremmedgørelse, som Joachim Israel taler om, idet medarbejderen godt kender til arbejdsprocessen, normen for gennemførelse af arbejdet, samt de forventninger, der er til den rolle man skal udfylde som medarbejder (Israel, J. 1969).

Lederen for arbejdsmarkedsafdelingen fortæller, at stresssygefraværet nu er nedbragt markant, og hun tror selv, det er tæt ledelse som er afgørende for resultatet. Altså det at være tæt på den enkelte og i dialog. Samlet set har sygdom og stress påvirket den enkelte og gruppens identitetsoplevelse markant.

Teamet har markante sociale relationer i gruppen, der opretholder og styrker gruppens identitet

Alvesson og Wilmott beskriver i deres teori om identitetsregulering om de sociale relationer, og hvordan gruppen regulerer tilhørsforhold til gruppen og adfærd i gruppen (Alvesson M. et Wilmott H., 2002)

”Vi har nogle rutiner og ritualer, vi har gavekasse, og samles til fødselsdage. Og så har vi ritualer når en ny medarbejder starter, vi køber morgenmad og køber en blomst. Nogen gange siger jeg så: ”skal vi ikke spise udenfor i stedet for i vores kantine”. Så går vi og tager en tur i byen og spiser på pizzeria eller sådan noget. Vi har vores julefrokost. ... vi har også morgenmad om fredagen (Respondent D, side 7 midt) ”.

Man bliver et teammedlem, en slags udvidet samarbejdende familie, og det mener jeg får en betydelig værdi for ens selvforståelse og hvordan man præsenterer sig i forhold til andre. Det er på en måde også et eksempel på en fortolkningsaktivitet som Alvesson og Wilmott skriver om, og som i denne her situation går på at opretholde gruppens identitet og samhørs forhold (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Samtidig mener jeg det påvirker organisationens identitet positivt, fordi teamet her er med til at vedligeholde organisationens identitet ved sociale konstruktioner indenfor murene i organisationen (Schultz et al., Kap. 1, 2013).

Socialrådgivere og HK’ere opfatter sig som en gruppe, men der er forskel på de unge og de gamle.

Der er en stærk solidaritet i den samlede gruppe af medarbejdere, og ud fra hvad Katrin Hjort beskriver, kan man her ikke tale om en bestemt faggruppe, der forsøger at opnå videns monopol. Her er der i højere grad talt om en gruppe, der har indgået en form for ”social Kontrakt”, og påtaget sig visse etiske og sociale forpligtelser mod at få ”autorisation”, en vis autonomi i arbejdet og samfundsmæssig anerkendelse (Hjort K., Kap. 1., 2011).

”Jeg synes ikke vi skal tale om HK’er og Socialrådgivere – vi laver det samme ... Vi er de samme, jeg har ikke stillingsbetegnelse. Når du læser min mail, så står der, at jeg er arbejdsmarkedskonsulent, og det står også under min kollegers mail, som er HK’er. Vi er ikke opdelt (Respondent D, side 9 midt).

Citatet ovenfor understøtter markant, at de to forskellige faggrupper opfatter sig som en gruppe. Der er flere medarbejdere udlånt til andre afdelinger i arbejdsmarkedsafdelingen, og det betyder til gengæld, at der er en anden opdeling mellem grupperne. Der er tale om at organisationen kontinuerligt konstruerer sig socialt, og her mellem teammedlemmerne. Det synliggør det som Maiken Schultz beskriver, om at organisations identiteten er konstant i proces og rekonstruerer sig (Schultz M. et al., 2013). Citatet illustrerer det nærmere:

”Der er mange yngre nu. Der er også mange nye. Så man kan sige, den gamle garde er jo skiftet ud, og det er noget af det, som vi har brugt supervisionen til også i forhold til det der med at være ny og i forhold til det at være gammel. De nye de blev sådan lidt trætte af, at vi altid snakkede, puha og sygdom og stress og det var svært og det var hårdt, og de kom der i 20’erne og [knipser med fingrene] nyuddannet, nu skal ud og redde verden. Det er fedt det her og vi kan have nogle samtaler, og vi kan ... så den der den nye friske pust energi

kontra det der lange forløb, som de gamle har haft, alt det de har været igennem og sådan noget, at de var meget ... og vi havde ikke rigtig andre ord at sætte på end ny og gammel (Respondent C, side 31 øverst) ”.

Citatet beskriver, at den gruppekonstellation der finder sted i arbejdsmarkedsafdelingen mere foregår mellem de unge og de gamle medarbejdere. Det svarer til det Ann Langley beskriver fra sundhedssektoren om, hvordan grupperne genforhandler deres gruppeidentitet (Langley A et al.; 2012). De nyuddannede her i afdelingen kan godt sammenlignes med operationssygeplejerskerne fra Quebec. De betegnes som FIGHTERS. Retorikken er her: *”vi er operationssygeplejersker, vi er de bedste”*. I praksis presser de på for at få de ønskværdige opgaver (pushing for desirable assignments), f.eks. blodpropper, trafikuheld. De har et stærkt omdømme og verden rundt som værende excellente (Langley A et al.; 2014). I arbejdsmarkedsafdelingen har de nyuddannede faglighed, en tro på deres værd og vil ikke indhylles i historikken med sygdom, stress og pres.

Samtidig er der i situationen anvendt identitetsregulering i form af supervision med godt resultat, idet medarbejderen udtrykker, at det er fedt at have de samtaler der i afdelingen. Alvesson og Wilmott beskriver det i de etablerede regler for ”Gamet”, og her i arbejdsmarkedsafdelingen anvender man supervision som en naturlig del af det at indgå i afdelingen.

DELKONKLUSION om hvordan medarbejderen i forløbet fra før til i dag oplever ændringer af egen identitet eller gruppens identitet

Meget sygdom og kolleger der går ned med stress påvirker den enkelte og gruppens identitet negativt i arbejdsmarkedsafdelingen. Det kommer ifølge Honneth (solidariske sfære) til at have en negativ indflydelse på mulighed for selvværdsættelsen og ens oplevelse agtelse i den retslige sfære (Honneth, A., 2005). Wenger taler om vigtigheden af, at vi anerkendes af de andre i gruppen som værende kompetente, og den mulighed er ikke tilstede i foråret 2014 i arbejdsmarkedsafdelingen (Wenger E., Kap. 6, 2006).

Der er en stærk solidaritet i den samlede gruppe af medarbejdere. Gruppen har indgået en form for ”social Kontrakt”, og påtaget sig visse etiske og sociale forpligtelser mod at få ”autorisation”, en vis autonomi i arbejdet og samfundsmæssig anerkendelse (Hjort K., Kap. 1., 2011). Samtidig er de yngre medarbejdere med til at skubbe til de ældre, og teamet genforhandler deres gruppeidentitet (Langley A et al.; 2012).

Identitetsregulering i form af supervision bliver også anvendt med et godt resultat, og en medarbejder udtrykker det eksplicit. Supervision er det Alvesson og Wilmott beskriver under de etablerede regler for ”Gamet, og det indgår naturligt her i afdelingen og støtter en positiv oplevelse af identitet.

III.

Arbejdstidsreglerne har både negative og positiv indflydelse på organisationen

Lærerne bliver frustrerede og kede af det, og det påvirker dem og deres arbejdsmoral. Det er ifølge Honneth et eksempel på, hvordan det påvirker den retslige sfære negativt; individet mister agtelse og oplever ikke, at hun har de samme rettigheder og muligheder som andre. F.eks. er jule og påskedagene ikke længere fridage, men undervisningsfri dage, hvor man kunne blive kaldt ind. Læreren kunne ikke længere bare tage til Berlin hen over påsken, uden at vide om man gjorde noget man ikke måtte.

Der er altså sket en ændring i rammer og vilkår, som påvirker den oplevede identitet meget negativt (Honneth A., 2003).

"Man blev sådan meget bevidst om, at nu skulle man normaliseres, og så skulle du arbejde fulde dage. Veninder rundt på andre skoler har fortalt, at det var nærmest som om, at man var begyndt at holde øje med hinandens biler. Og det var den stemning der var, men den synes jeg er ved at dampe af igen (Respondent F, side 13 nederst).

Arbejdstidsreglerne rammer den enkelte og gruppens oplevelse af identitet, men samtidig er det et eksempel på hvordan de opstillede regler for arbejdets udførelse ændrer sig. Alvesson og Wilmott beskriver det som scenen der er forandret; der er tale om reguleringer og en definering af de regler, der gælder i spillet. Konteksten bliver her også defineret i en større sammenhæng; lærere skal nu arbejde på en måde, så det er sammenligneligt med andre lønmodtagere. Jeg vurderer her, at et forsøg på at opnå organisatorisk kontrol får den stik modsatte virkning overfor lærerne. Når det er sagt kan man allerede i pipeline se, at arbejdstidsreglerne godt senere kunne få en positiv virkning på organisationens identitet.

En af lærerne udtrykker det meget direkte i interviewet.

"Jeg er i grunden også glad for, at man skal lægge meget af sin arbejdstid på skolen, fordi før i tiden var det jo det grænseløse arbejde. Man arbejdede og arbejdede, men man fornemmede det ikke så meget, man følte det ikke så meget (Respondent G, side 18 nederst).

Igen ser vi at organisationens identitet rekonstruerer sig, som det er beskrevet hos Schultz. Man kan tale om, at der undervejs opstår skiftende identitets positioner. Processen er hele tiden i gang og til forhandling (Schultz et al., 2013). Man kan ikke vurdere om arbejdstidsreglerne om lang tid viser sig at være positive for organisationen, men i hvert fald er der tale om at organisationen bliver projektet frem og tilbage over tid.

Forskellige tiltag fra eksterne stakeholders og skolelederen prægede scenen

Ved hjælp af Alvesson og Wilmotts teori om identitetsregulering kan jeg specifikt pege på hvordan identitetsregulering er anvendt på skoleområdet (Alvesson M. et Wilmott H, 2002).

I rammen og scenen omkring folkeskolereformen var der både tiltag, der påvirkede organisationens identitet positivt, f.eks. at skolebestyrelsen bakkede op ved at holde en tale for lærerne et stykke tid efter starten på implementeringen af reformen. Det at de nyansatte får en coach, der kan vise dem til rette i starten af deres arbejdsliv på skolen. Ledelsen etablerede desuden faste arbejdspladser til de enkelte lærere, fordi de nu skulle kunne forberede sig på arbejdspladsen i mellem de timer, de underviste. Det var et positivt tiltag fra ledelsen, men det var ikke alle lærere, der kunne benytte det, fordi der er to matrikler og det kunne være et spørgsmål om tid, hvordan man udnyttede sin arbejdstid bedst.

Der var et tiltag, der virkelig gik i vasken, det var udrulning af IPads, Min Uddannelse med tilrettelagt undervisning, opfølgning osv., men IT – afdelingen i kommunen kunne ikke følge med, og den centrale udrulning af Apps fungerer stadig ikke. Skolelederen og lærerne får hver uge at vide, at det kommer formodentlig til at fungere i næste uge. Men det har IT-afdelingen sagt det sidste ½ år.

Lærerne er gået til undervisning uden at kunne bruge det til noget, og det har været meget demotiverende for alle parter. Det er et eksempel på, hvordan tiltag udefra kan have en uhensigtsmæssig virkning på organisationens mulighed for at opnå kontrol. Jeg vurderer her, at mulighed for identitetsregulering via tiltag på scenen faktor 8 og 9 i begrænset omfang er lykkedes, via et tiltag hvor ledelsen etablerer fast arbejdsplads til de enkelte lærere (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

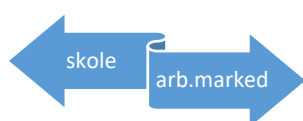
DELKONKLUSION om hvorvidt man ud fra de organisationsændringer, der har fundet sted, kan identificere situationer eller tiltag som har haft særlig betydning for organisationens identitet og herunder hvilke tiltag nærmeste leder har iværksat?

Arbejdstidsreglerne har haft en yderst negativ indvirkning på den nye folkeskolereform. Der er sket en væsentlig ændring i rammer og vilkår, som påvirker den oplevede identitet meget negativt (Honneth A., 2003 og Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Arbejdstidsreglerne rammer både den enkeltes og gruppens oplevelse af identitet.

Samtidig er arbejdstidsreglerne et eksempel på, hvordan holdningen til de opstillede regler for arbejdets udførelse ændrer sig over tid, og formodentlig senere godt kunne få en positiv virkning på lærernes oplevede

identitet. Organisationens identitet rekonstruerer sig, undervejs opstår der skiftende identitets positioner. (Schultz et al., 2013). Man kan dog ikke på nuværende tidspunkt vurdere, om arbejdstidsreglerne om lang tid viser sig at være positive for de oplevede identitet hos medarbejdere og gruppen.

Der er forsøgt forskellig identitetsregulering fra ledelsen og kommunen i form af IPads, Min Uddannelse og faste skrivearbejdspladser, men IT har ikke virket og de nyindrettede skrivearbejdspladser har ikke virket for alle. Samlet set har identitetsreguleringer som forsøg på at opnå organisatorisk kontrol ikke virket, som beskrevet hos Alvesson M. et Wilmott H. (2002).



Inddragelse i processen ved reformer er kendetegnende for arbejdsmarkedsafdelingen

Identitetsarbejde og identitetsregulering iflg. Alvesson og Wilmott er velkendt i arbejdsmarkedsafdelingen, og der bliver anvendt mange faktorer til organisatorisk kontrol (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Det er borgeren og dennes situation, der er omdrejningspunktet, men mellem leder og medarbejder fastlægges der en masse tanker og handlinger, som jeg vil kalde action orientation. Det er aktiviteter og handlinger, der definerer, hvad der er passende orientering i arbejdet i afdelingen for gruppen af medarbejdere, så de kan handle kompetent og ensartet (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Citatet illustrerer:

"Vi har været gode til det med reform, og vi har været gode til at tænke tanker. Og vi har været gode til at sparre hinanden. Hvordan tolker du det? Hvordan læser du det? Hvordan gør du det? Hvilken konsekvens vil det have? Vi taler sammen, sådan så vi prøver at ligne det ud, sådan så at der ikke er for stor forskel på, hvem man kommer ind hos. Det prøver vi også her i forhold til, nu skal vi her skal vurdere i forhold til 225 timers reglen. Hvem er omfattet? Hvem er undtaget? Og hvem skal fritages? Sådan så at vi ligesom prøver at lægge et lidt ens niveau og et snit, så ikke det lyder, nå men så skal du bare ind til ... Det synes jeg, vi er rigtig gode til (Respondent C, side 18 midt) ".

At udøve identitetsarbejde er medarbejdere og ledere i arbejdsmarkedsafdelingen dygtige til. Det er samtidig et helt bevidst valg fra ledelsen at sikre, at der er involvering og at der bliver kørt en stram proces, ligeså snart et lovforslag er vedtaget (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

Lederen af arbejdsmarkedsafdelingen fortæller, hvordan man ved lovændringer involverer medarbejdere og team på tværs af afdelinger, hvis det er nødvendigt. Der bliver etableret en styregruppe, en projektgruppe,

med ledelsen og medarbejderrepræsentanter sammen med en tidslinje, for hvad de skal nå hvornår (uddrag fra Respondent A, leder af arbejdsmarkedsafdelingen). Man starter lavpraktisk med at brainstorme, hvad er det for et team, vi gerne vil have, hvad er baggrunden for, at vi gør det her, altså hvorfor er det, vi går ind og kigger på det her nu. Hvad fungerer godt i dag og hvad fungerer mindre godt, og hvad er det, vi gerne vil have ud af det her.

Ovennævnte beskrivelse viser, at Alvesson og Wilmott's identitesregulering fungerer anderledes end Henry Mintzbergs machine bureaucracy fra Structures in Fives (Mintzberg H., 1983).

I arbejdsmarkedsafdelingen foregår håndteringen af regulering ved hjælp af alle i organisationen; der er muligvis en symbolsk hierarki i, hvem der bidrager mere end andre, men der er tale om at alle medarbejderne og ledere er med til at tænke strategisk og ikke kun udfører standarder uden at skulle tænke eller mene noget om dem (Mintzberg H., 1983).

Masser af regulering på scenen både i forhold til arbejdsformen og arbejdsmiljøet i organisationen.

I interviewet med ledelsen blev det tydeligt, at der foregår masser af regulering på scenen fra ledelsens side med indførelse af en del regler og retningslinier for, hvordan arbejdet skal udføres. Derudover bliver der tilbudt mange ting til både til gruppen og individuelt omkring arbejdsmiljøet

Jævnfør Alvesson og Wilmott (2002) bliver det præciseret via faktor 4: en bestemt udlægning af moral og værdier og faktor 5: viden og færdigheder, hvor det eksplicit bliver udtrykt overfor medarbejderne, hvilken moral og værdier der er gældende på arbejdspladsen. Der er i afdelingen f.eks. udarbejdet en slags flowchart over, hvordan en sag skal behandles fra A til Z, og hvad medarbejderne skal gøre i hver del af sagen. Lederne fortæller også, at der er opstillet en handleplan, måltal, venteliste og milepæle, som medarbejderne bliver informeret om hver 4. uge. På den måde har ledelsen præciseret de rammer og regler, der er gældende for organisationen, jævnfør faktor 8: etablerede regler for "gamet" (uddrag fra Respondent A, side 11 nederst), og (Alvesson M. et Wilmott. H., 2002).

En af medarbejderne mener at der godt kan være et eksempel på, at det er for meget med alle de regler.

Citat:

"Det sidste der er kommet er, at der også bliver holdt øje med hvor mange samtaler vi har. Det undrer mig lidt, men jeg tror det er fordi der er nogen der springer hen over hvor gærdet er lavest... (altså lade være med at kalde nogen til samtale, og i stedet sidde og laver administrativt arbejde)... Nu er der sat krav om 8 samtaler pr. uge. - Det har der aldrig været før... Jeg er sikker på, at det er udsprunget af at nogen holder for lidt ...

men så længe man passer sine ting... Jeg synes det er lidt irriterende, men samtidig kan jeg heller ikke sætte mig i mod det. Det er ledelsens beslutning og de skal også holde styr på hvad vi laver". "Ledelsen skal rette en eller to, men i stedet retter de 30 (Respondent B, side 27 nederst) ".

Eksemplet viser, at det godt kan blive for meget med identitetsregulering, og i et eksempel foretrækker medarbejderen, at lederen i stedet havde talt med de konkrete medarbejdere, der ikke overholder at afholde 8 samtaler om ugen. Det er ifølge Alvesson et Wilmott et kontant eksempel på management, hvor man indfører en regel for at opnå kollektiv fornuft, hvor medarbejderne lærer at handle efter reglerne (Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

Nær og synlig ledelse efter den interne organisationsændring har en betydning for situationen i afdelingen.

Ledelsen og ledelsens håndtering af arbejdsmiljøet får ros med på vejen. Jeg mener, at man godt kan sidestille de positive tiltag inden for arbejdsmiljøet som en form for identitetsarbejde og identitetsregulering. Det er det identitetsarbejde og identitetsregulering der synliggøres på Alvesson og Wilmotts figur 3, side 15. Medarbejderen kan ved sygefravær gå til psykolog, coach, eller selv være mentor for en anden medarbejder. Gruppen modtager supervision, og former gruppefællesskabet. Det som tidligere i opgaven er beskrevet som det identitetsarbejde, der foregår mellem de nye og de gamle medarbejdere i gruppen. I rammen kan medarbejderne f.eks. også benytte en hjemme arbejdsplads, og de har udarbejdet et tryghedsbrev, begge dele er diskursive praksisser, der fungerer som identitetsregulering. Resultatet jævnfør figur 3 side 15 bliver derved en påvirkning af den enkeltes selv-identitet og tilhørende narrativer.

Citatet nedenfor beskriver den betydning nærmeste leder har haft for håndteringen af arbejdsmiljøet.

"Langvarig sygefravær fører til opgaver til os andre. Ledelsen har godt hånd om det, også når vi er sygemeldte og kommer tilbage, det at lave aftaler med den sygemeldte. Man kommer tilbage få timer ad gangen... der er ikke noget at klage over overhovedet. Der synes jeg vores leder gør det på den rigtige måde, altså tager hånd om det (Respondent B, side 32 øverst) ".

Citatet illustrerer, hvilken betydning nærmeste leder har i udviklingen af organisationens identitet. Det er en proces, der konstant er i bevægelse. Ledelsen leder den enkelte individuelt i forbindelse med sygefravær og anerkender på den måde medarbejderen som person. Honneth beskriver at medarbejderen kan føle almindelig agtelse i den retslige sfære, og her er der gode regler og rammer omkring arbejdsmiljøarbejdet, og medarbejderen får på den måde anerkendelse (Honneth A. 2005).

DELKONKLUSION om hvorvidt man ud fra de organisationsændringer der har fundet sted kan identificere situationer eller tiltag, som har haft særlig betydning for organisationens identitet og herunder hvilke tiltag nærmeste leder har iværksat?

Der er stor og positiv inddragelse i processen omkring identitetsregulering ved lovændringer, idet aktiviteter og handlinger bliver defineret sammen (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Men når det drejer sig om, hvor mange samtaler som minimum medarbejderen skal holde om ugen, bliver det for meget med regulering, og det kan få en negativ påvirkning på organisationens identitet. Det er ifølge Alvesson et Wilmott et kontant eksempel på management, hvor man indfører en regel for at opnå kollektiv fornuft, hvor medarbejderen er påvirket af reglerne (Alvesson M. et Wilmott H., 2002)

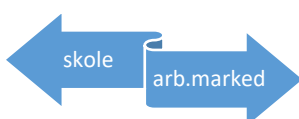
Ledelsen og ledelsens håndtering af arbejdsmiljøet får ros med på vejen. Man kan sidestille de positive tiltag, der bliver sat i værk inden for arbejdsmiljøet, som en form for identitetsarbejde og identitetsregulering (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Der er klare regler og rammer omkring arbejdsmiljøarbejdet i den retslige sfære, som det er beskrevet hos Honneth (Honneth A., 2005).

KONKLUSION

I.

På skolen har der været en enorm personaleomsætning, og især når man tænker på, at der var 35 lærere ansat i august 2014, og i alt 22 lærere er rejst over en 2 årig periode. Der er heraf fire lærere, der både er ansat og rejst igen inden for perioden. Sygefraværet er ikke berørt.

Uddrag fra delkonklusion hos lærerne er sat ind: *Personaleomsætningen har samtidig påvirket den enkelte medarbejders identitetsoplevelse negativt, idet det er svært for den enkelte medarbejder at føle sig anerkendt for sine kompetencer, man har mistet sine rettigheder og muligheden for anerkendelse i den retslige sfære. Og endelig går det ud over selvværdsættelsen, idet den solidariske sfære er påvirket med manglende mulighed for anerkendelse, Muligheden for at opnå selvværdsfølelsen har her, ifølge Honneth, svære betingelser, ved at medarbejdere hele tiden skal skabe nye sociale relationer (Honneth A. Indledningen III, 2005).*



I arbejdsmarkedsafdelingen har der været et meget højt sygefravær på 11,87% og det er stadigvæk forholdsvis højt forår 2016 på 8.76%.

Uddrag fra delkonklusion fra arbejdsmarkedsafdeling er sat ind: *Der har været markant højt sygefravær for socialrådgivningsarbejde i q kommune i 2014, hvor de har den højeste fraværsprocent på 11,87 % i Danmark mod 2, 39 % i den kommune, der har laveste fraværsprocent. Sygefraværet er stadig pænt højt i forår 2016, men det er efter en stigning igen i 2015 faldet ned til 8,76 %. Til gengæld er personaleomsætningen ikke høj, der er mest tale om interne udlån og rokeringer i den samlede arbejdsmarkedsafdeling.*

II.

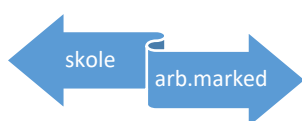
Den enkelte lærer og gruppen af læreres identitet er negativt påvirket. Det skyldes især identitetsreguleringer, hvor de sociale konstellationer internt i organisationen er påvirket af stakeholder udefra - nemlig fagforeningen.

Uddrag fra delkonklusion fra lærerne er sat ind: *Lærerforeningen forsøger at definere lærernes identitet ved brug af en bestemt diskurs om hvordan lærerne skal arbejde, og det opleves negativt af lærerne. Det er det Alvesson og Wilmott beskriver i deres begreb identitetsregulering (Alvesson M. et Wilmott H., 2002) og Maiken Schultz skriver om, hvordan interne sociale konstellationer er påvirket af stakeholder (Schultz M. et al., 2013).*

De lærere, der ser det at være lærer som et kald, bliver mest ramt på deres oplevede identitet. Det begrundes ud fra Etienne Wenger som mangel på mulighed for at manøvrere kompetent (Wenger E., i prolog og kontekster, 2006) og ud fra Axel Honneth manglen på almindelig agtelse i den retslige anerkendelse sfære (Honneth A., 2005).

Socialt fungerer teams godt, og de enkelte lærere føler sig anerkendt og har social status. Det kan ifølge Honneth være med til lærerne opretholder deres selvværd, og udvikler deres identitet (Honneth A. 2005).

Teams har et større samarbejde i dag, og der foregår løbende identitetsprocesser (Schultz M. et Al., 2003) og fortolkningsaktiviteter, som beskrevet hos Alvesson og Wilmott (Alvesson M. et Wilmott H., 2002)



I arbejdsmarkedsafdelingen er medarbejdernes identitet ligeledes påvirket markant og negativt grundet det sygefravær, der har været.

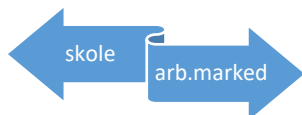
Uddrag fra delkonklusion fra arbejdsmarkedsafdelingen er sat ind: *Meget sygdom og kolleger der går ned med stress påvirker den enkelte og gruppens identitet negativt i arbejdsmarkedsafdelingen. Det kommer ifølge Honneth (solidariske sfære) til at have en negativ indflydelse på mulighed for selv værdsættelsen, og ens oplevelse agtelse i den retslige sfære (Honneth, A., 2005).*

Der er en stærk solidaritet i den samlede gruppe af medarbejdere. De yngre medarbejdere er med til at skubbe til de ældre, og teamet genforhandler deres gruppeidentitet (Langley A et al.; 2012). Identitetsregulering f.eks. i form af supervision bliver anvendt med et godt resultat,

III

Arbejdstidsreglerne har haft en yderst negativ indvirkning på den nye folkeskolereform. Grundet væsentlige ændring i rammer og vilkår, som påvirker den oplevede identitet meget negativt (Honneth A., 2003 og Alvesson M. et Wilmott H., 2002).

Forskellige identitetsreguleringer fra ledelsen og kommunen er forsøgt i perioden, men det har ikke medført mere organisatorisk kontrol, som beskrevet hos Alvesson M. et Wilmott H. (2002).



Der er stor og positiv inddragelse i processen omkring identitetsregulering ved lovændringer. Men når det drejer sig om, hvor mange samtaler som minimum medarbejderen skal holde om ugen, bliver det for meget med regulering, og det kan få en negativ påvirkning på organisationens identitet.

Ledelsen og ledelsens håndtering af arbejdsmiljøet får ros med på vejen. Man kan sidestille de positive tiltag der bliver sat i værk inden for arbejdsmiljøet, som en form for identitetsarbejde og identitetsregulering der lykkedes godt (Alvesson M. et Wilmott H., 2002). Der er klare og tilfredsstillende regler og rammer omkring arbejdsmiljøarbejdet i den retslige sfære, som det er beskrevet hos Honneth (Honneth A., 2005).

Indledningsvis havde jeg nogle antagelser om de resultater jeg ville finde i projektet:

1. **Jeg har en antagelse om, at langtidssygefravær og personaleomsætningen i organisationen har en sammenhæng til den større og væsentlige organisatoriske ændring på arbejdsmarkedsområdet og skoleområdet.**

Resultaterne viser, at det enten er sygefravær eller personaleomsætning, der er påvirket ved en større og væsentlig organisatorisk ændring. I folkeskolen har reformen medført stor personaleomsætning og i arbejdsmarkedsafdelingen medførte ændringerne større sygefravær pga. stress. Begge dele har negativ effekt på organisationens økonomiske bundlinie.

2. **Jeg har en antagelse om at de ændringer begge organisationer har været igennem, påvirker den enkelte medarbejders identitet og gruppens identitet generelt set.**

Resultaterne viser, at både organisationsændringerne i folkeskolen og i arbejdsmarkedsafdelingen medfører markante ændringer af medarbejderes og gruppens oplevede identitet. Og ved indførelse af folkeskolereformen viser resultatet, at flere medarbejdere ikke har lyst til være en del af de forandringer der sker.

1. **Jeg har en antagelse om at det har betydning for succes, hvordan nærmeste leder forholder sig og handler, i samarbejde med sine medarbejdere, i forbindelse med de organisatoriske forandringer.**

Resultaterne viser, at arbejdsmarkedsafdelingen har gode resultater med at anvende identitetsregulering for at opnå organisatorisk kontrol. Desuden har nærmeste leder i arbejdsmarkedsafdelingen en meget positiv indflydelse på den måde arbejdsmiljøet fungerer på og bliver håndteret.

Både arbejdsmarkedsafdelingen og lærerne har de færdigheder og skills, der skal til for at løse opgaverne i afdelingerne efter den større og væsentlige organisationsændring.

PERSPEKTIVERING

Det kunne være interessant, at lave andre undersøgelser om samme emne – altså hvad sker der når man gennemfører væsentlige organisationsændringer – for at få en større forståelse af, hvad organisationsændringer medfører af påvirkninger indenfor et givent område. I en sådan undersøgelse vil jeg gå efter at finde vejen til succes og resilience.

I artiklen *Fighting Fires in Educational Administration* af Karl E. Weick er der fem parametre (conditioner), der skal være tilstede, for at ildebrande bliver slukket (contained) og ikke eksploderer, hverken i vildmarken eller i skoler. De fem parametre er:

1. Når folk bliver klar over kompleksiteten af små episoder og mobiliserer komplekse systemer for at forstå og håndtere dem
2. Når folk ved, hvad de ikke ved, og samtidig stoler på og mistror deres hidtidige erfaringer
3. Når folk har en model for uberegnelige hændelsers opståen
4. Når folk går efter at håndtere spørgsmål istedet for at løse problemer
5. Når folk improviserer efter først at have lavet et system af ansvar, kommunikation, flugtruter og sikkerhedszoner

Det er dog ikke enkelt at finde en organisation, hvor man kan sætte en undersøgelse op, og hvor man på forhånd kan forvente at kunne hamle op med uforudsete situationer internt fra organisationen eller fra omgivelserne og stakeholder.

REFERENCELISTE

Alvesson M. et Willmott H. *Identity Regulation as Organizational Control Producing the Appropriate Individual*, Journal of Management Studies 39:5, 2002.

Ankersborg, Vibeke, *Specialeprocessen. Tag magten over dit speciale!* Samfundslitteratur, Kap.4 og 7, 2011

Hermanowicz J. *The Great interview: 25 Strategies for Studying People in Bed*, Qualitative Sociology, Vol. 25, No.4, 2002

Hjort K. (Red.). *De professionelle - forskning i professioner og professionsuddannelser*, Roskilde Universitetsforlag, 2011

Honneth A. *Behovet for anerkendelse*, Hans Reitzels Forlag, 2005

Israel, J. *Fremmedgørelse. Fra Marx til moderne sociologi, kap. 7 "Fremmedgørelse i empirisk orienteret sociologi"*, Rhodos, 1969

Jørgensen P. et al. *Specielt om specialer - en aktivitetsbog*, Samfundslitteratur, 4. udgave, 2013

Kvale S. *En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag, 1999

Langley, A. et al. *Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness- Difference Dialectic*, The Journal of Applied Behavioral Science, 48: 135, 2012

Launsø L. et al. *Forskning om og med mennesker*. Nyt Nordisk Forlag, 6. udgave, 2015

Mintzberg, H., *Structure in Fives: Designing effective organizations*, Prentice-Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, 1983

Schultz M. et al. *Constructing identity in and around organizations*, Oxford; Oxford University Press; 2013

The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013

Watson T.J. *Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances*, 2012

Weick, K. E. 1996. *Fighting Fires in Educational Administration*, Educational Administration Quarterly, 32(4): 565-578

Wenger E. *Praksisfællesskaber*, kap. 6, Hans Reitzels forlag, 2006

Websider:

Folkeskolen.dk, 2013: (<http://www.folkeskolen.dk/538341/nu-er-folkeskolereformen-lov>)

Skaberstaten.dk, Samfundsøkonomen 1, 2015: (<http://skaberstaten.blogspot.dk/2015/03/nyeste-viden-det-danske-arbejdsmarked.html>)

EGEN LÆRING

Jeg har gennemført Master of Public Governance langstrakt fra efteråret 2011 til efterår 2016, og jeg har i den periode også skiftet job to gange og begynder på et nyt job her januar 2017. Jeg har i hele perioden arbejdet som offentlig ansat inden for social- og sundhedsområdet, de seneste 12 år som leder.

I de seneste 8 år som leder har jeg i mit lederskab gennemført mange forandringer, der har været mange resultatmål, og det har affødt et evigt pres på de medarbejdere og ledere, jeg har haft ansvaret for.

Jeg har derfor i denne master afhandling valgt at kigge på mit lederskab i en ny vinkel. Jeg har opnået mange resultater i årene som leder, men har her ønsket, at kigge dybere ned i, hvordan det opleves som medarbejder og leder på den anden side af bordet, når der sker forandringer.

Desuden har jeg bevidst valgt at gå uden for mit sædvanlige felt, så jeg i videst mulige omfang skærper min linse, og ikke bliver fanget ind af de blinde pletter, som jeg og andre ledere har i vores lederskab på eget felt. Det betyder også, at jeg er gået ind i projektet i andre organisationer med en særlig nysgerrighed, for at finde nye vinkler på mit eget lederskab.

Forud for dette projekt har jeg mest været optaget af at skulle hjem i egen praksis og anvende det, jeg lærte om på det enkelte modul.

Ved at kigge på temaet om væsentlige organisationsforandringer, der hele tiden kommer ind og forstyrrer billedet fra siden og præger en organisation, har jeg i dette projekt siddet jeg på 1. række, til at få en ny erkendelse. Jeg er ret sikker på, at mit fremtidige lederskab vil blive påvirket af det projekt, jeg her har gennemført.

Jeg vil uden tvivl være mere optaget af rejsen til målet i arbejdet fremover, end at stræbe efter at nå målet hurtigst muligt.

SUMMARY

Research purpose

Organisational changes are a condition in Denmark, and both public and private enterprises implement a lot of them. These changes frequently cause uncertainty and unrest among both employees and managers. The study aims to investigate, whether these changes lead to increased sickness absence and staff turnover, and in which way they have an impact on identity work and organisational identity.

Design and method

By use of a social constructivist theory (Constructing Identity in and around organisations. Schultz M. et al, 2013) the study is approached process organisational. By use of among others Alvesson M. et Wilmott H. (Identity Work and Identity Regulation) the study analyses and concludes to what extent Identity Regulation has been used by the management.

Sickness absence and staff turnover by major organisational changes was investigated by use of sickness absence diagrams and reports from the management. The Organisational Identity and Staff Identity are described by interpreting and assessing eight semistructured interviews of staff and managers.

Material

The study concerns two areas: A Public School and a Labour Market Department, both situated in Sealand.

Results

The public school showed a remarkable staff turnover. The Organisational Identity was particularly influenced by one stakeholder, the teachers association.

The Labour Department showed a very high rate of sickness absence. This has been lowered considerably by regulating the working environment.

Both areas show a negative impact on Organisational Identity, especially the teachers, who have their work as a vocation.