



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Tilbage til livet**

*At komme sig efter nedbrud med stress*

Keller, Hanne Dauer

*Creative Commons License*  
CC BY-NC-ND 4.0

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Keller, H. D. (2022). *Tilbage til livet: At komme sig efter nedbrud med stress*. Aalborg Universitetsforlag. Organizational Learning and Management Studies

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Tilbage til livet

At komme sig efter nedbrud med stress



Hanne Dauer Keller

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG



# Tilbage til livet

At komme sig efter nedbrud med stress



AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

*Tilbage til livet*  
*At komme sig efter nedbrud med stress*  
Af Hanne Dauer Keller

1. udgave, Open Access

© Aalborg Universitetsforlag 2022

Serie:  
Organizational Learning and Management Studies / Organisatorisk læring og ledelse  
nr. 7

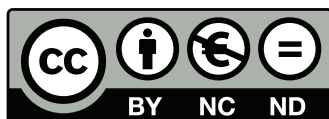
Serieredaktører:  
Søren Frimann, lektor, Aalborg Universitet  
Lone Hersted, lektor, Aalborg Universitet  
Mogens Sparre, lektor, Aalborg Universitet

Grafisk tilrettelæggelse af indhold og omslag: Toptryk Grafisk ApS v/ Tina Nielsen  
Foto på bogens forside: Colourbox.dk

ISBN: 978-87-7573-004-9

ISSN: 2446-1814

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | [www.forlag.aau.dk](http://www.forlag.aau.dk)



# Indhold

Forord .....	7
Indledning .....	9
Resumé af resultaterne .....	11
Udvikling af stressbelastning .....	11
Ikke at kunne klare stress er stigmatiserende .....	12
Læring og udvikling .....	12
Nye måder at håndtere arbejdslivets krav på .....	13
Forskellige mestringsforløb .....	14
Betydningen af deltagernes livshistorie og den socioøkonomiske kontekst .....	14
Kapitel 1: Teoretisk grundlag .....	17
Det fysiologiske perspektiv.....	18
Det samfundsmæssige perspektiv .....	20
Det arbejdsmiljøpsykologiske perspektiv.....	22
Projektets indfaldsvinkel.....	26
Coping og mestring .....	30
Situationelle versus dispositionelle tilgange til mestring .....	32
Coping-typologi.....	33
Projektets analysemodel .....	36
Opsummering .....	38

Kapitel 2: Metodologi og undersøgelsesmetode.....	39
Kvalitativ metodologi.....	40
Soliditeten af og i den kvalitative undersøgelse.....	41
Det semistrukturerede interview.....	42
Udvælgelse af respondenter.....	43
Undersøgelsens tilrettelæggelse.....	45
Analyse af interviews.....	48
Præsentation af respondenterne.....	50
Kapitel 3: Udvikling af stressbelastning.....	53
Kontroldimensionen.....	55
Problemer angående autonomi.....	55
Problemer angående indflydelse.....	57
Kompetencedimensionen.....	61
Problemer angående meningsfulde udfordringer.....	61
Problemer angående hyppige forandringer.....	62
Manglende balance ift. arbejdsopgaverne.....	63
Social identitet: manglende støtte fra ledelsen.....	66
Diskussion af kontrol- og kompetenceproblemerne.....	70
Overlæsning af arbejde.....	72
Umulige arbejdsvilkår.....	73
Fremmedgørelse.....	73
Ubalance mellem faglige forudsætninger og arbejdsforhold.....	74
Diskussion af social identitet og ledelse.....	76
Opsummering.....	77
Kapitel 4: Håndtering af stressbelastning.....	79
Tilpasning.....	79
Beskyttelse.....	82
Forhandling.....	83
Opsigelse.....	86
Motivationen bag den tilpassende handlestrategi.....	87
Positive motivationsfaktorer.....	87
Negative motivationsfaktorer.....	89
Diskussion af betydningen af sammenvævningen imellem person og arbejde.....	91
Opsummering.....	93



Kapitel 5: Læring og udvikling igennem behandlingsforløb .....	95
Behandlingstilbud.....	96
Normalisering .....	97
Legitimering .....	99
Viden om stress.....	100
Kontrol af stressniveau og øvelse i meditationsteknik .....	100
Personlig udvikling og nye leveregler .....	102
Håb .....	106
Diskussion af læringsresultatet .....	106
Opsummering .....	111
Kapitel 6: Nye mestringsstrategier i praksis .....	115
Almene træk i coping-udviklingen .....	116
Kontakt til kropslige reaktioner og følelser.....	117
Ændring af 'locus of control'.....	119
Forskydninger inden for hver coping-strategi .....	120
Tilpasning.....	120
Beskyttelse .....	122
Nedjustering af engagement i jobbet.....	122
Familien og fritidslivet får større prioritet .....	125
Forhandling .....	127
Opsigelse.....	129
Idealtypiske mestringskurver.....	131
U – kurven.....	132
G – kurven.....	133
L – kurven.....	134
O - kurven .....	136
At benytte sit mulighedsrum .....	137
Opsummering.....	138
Kapitel 7: Tilknytningen til arbejdslivet .....	141
Den arbejdsmæssigt overlæsedede .....	142
Den udmattede .....	144
Den nytilkomne .....	147
Den eksistentielt udfordrede .....	149
Opsummering.....	150

Kapitel 8: Konklusion.....	153
Særlige udfordringer i arbejdslivet: høj forandringstakt og styring via resultatmål .....	154
Udviklingen i måden at håndtere arbejdspress på.....	155
Udbyttet af den intervention, der især har fundet sted i Åben og Rolig.....	157
Læring, personlig udvikling og nye handlemåder .....	157
Forskellige mestringskurver og arbejdslivserfaringer.....	158
Perspektivering.....	159
Litteraturliste.....	161

# Forord



Jeg har altid interesseret mig for, hvordan arbejdslivet påvirker menneskers livskvalitet positivt og negativt, og i de seneste mange år har jeg haft en stor interesse for stress som samfundsmæssigt fænomen. I diverse undersøgelser godtgør man gang på gang, at stress er i stigning ift. de specifikke grupper, undersøgelserne retter sig mod: børn, unge, sygeplejersker, gymnasielærere, ledere osv. Og i brede undersøgelser af danskernes helbred og arbejdsliv kan man år efter år iagttage en stigning i stress i hele samfundet. Denne stigende tendens, der ikke synes hverken at stoppe, flade ud eller falde, giver indtryk af, at vi står med et kæmpe samfundsproblem, som vi har vanskeligheder ved at løse eller dæmme op for.

Da der er produceret mængder af kvantitative undersøgelser af fænomenet stress og dets udvikling, men få kvalitative studier, har jeg længe haft et ønske om at lave en kvalitativ undersøgelse af, hvordan fænomenet optræder for det enkelte menneske: Hvordan det opleves, hvilken betydning det har, hvordan det har opbygget sig for personen, og hvordan personen kommer ud af sin stresstilstand igen. Dette for at anskue stress med udgangspunkt i det individ, der forsøger at håndtere sine pressede livsomstændigheder. Pointen er at tydeliggøre, hvordan mennesket aktivt forholder sig til og bearbejder sine livsomstændigheder (inklusive sig selv) for at håndtere pres. Dette perspektiv kan ikke synliggøres i diverse målinger af sammenhængene mellem f.eks. forskellige arbejdsmiljøfaktorer og udviklingen af stress, hvor den menneskelige bearbejdning af livsomstændigheder er skrevet ud af ligningen og ikke er en del af de faktorer, der inkluderes i undersøgelsen. Der kan derfor være ny viden at hente, hvis statistikker og kvantitative undersøgelser bliver suppleret med kvalitative

undersøgelser af aspekter af stress. Kvalitative undersøgelser kan bidrage til nuancering og øget forståelse af betingelserne for at udvikle stressbelastning, men også til at kaste lys over, hvordan deltagerne kommer sig, lærer af erfaringen og skaber forandringer, så de (potentielt) kan mestre deres arbejdssituation.

De 40 personer, der har deltaget i projektet, har velvilligt delt ud af deres erfaringer med stressbelastning, håndtering og læring igennem flere interviews. Der er derfor indsamlet et stort materiale med fortællinger om, indtryk af, oplevelser med og holdninger til emnerne. Det har til tider været overvældende, da jeg ikke har ønsket at udgrænse nogen erfaringer, men har villet beskrive og analysere fænomenerne i deres variation. Store dele af bogen består derfor af beskrivende analyser, hvor mange forskellige fortællinger og perspektiver får plads, så læserne kan få et indtryk både af hovedlinjerne i erfaringerne og i variationerne og nuancerne i, hvordan deltagerne har oplevet processerne.

Der er en del mennesker, jeg gerne vil takke i forbindelse med projektets tilblivelse. Først og fremmest videnskabelig assistent cand.psych. Lærke Kure, der har varetaget ca. to tredjedele af alle interviews i projektet. Hun har tillige haft greb om de administrative opgaver og snor i en række studentermedhjælpere, der har været behjælpelige med at udskrive alle interviews. En række personer har hjulpet projektet på vej og været behjælpelige med sparring undervejs. Direktør for Fonden Mental Sundhed, Christian Gaden Jensen, har banet vejen for, at deltagerne på første hold på Åben og Rolig i Aalborg Kommune kunne melde sig som deltagere i projektet, og han har været med i projektets følgegruppe. Leder Bettina Bisp Jensen og medarbejderne på Åben og Rolig i Aalborg Kommune har været behjælpelige med at rekruttere deltagere og har tillige deltaget i projektets følgegruppe. Aalborg Kommune har derudover hjulpet med en bevilling til projektet, og ydermere har 40 deltagere fra Åben og Rolig stillet sig til rådighed for interviews til projektet. Deres fortællinger er grundstammen i projektet, og derfor skylder jeg dem stor tak.

Jeg vil derudover gerne takke mine kolleger i forskningsgruppen POLO (Processer og Læring i Organisationer) på Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet for at have kommenteret dele af analyserne og min mand og kollega, lektor emeritus Kurt Dauer Keller, for at have læst og kommenteret manuskriptet.

# Indledning



Denne bog handler om de personlige forandrings- og udviklingsprocesser, man gennemgår i processen med at bearbejde kraftige stressreaktioner og sygemelding på grund af stress. Undersøgelsen har til formål at forstå, hvordan mennesker kommer sig efter nedbrud med stress, og hvilke handlemåder de udvikler for at undgå igen at blive stressbelastede.

Projektet baserer sig på beretninger om stress og mestring og har til hensigt at udforske, hvordan de kvinder og mænd, der optræder i statistikkerne som stressbelastede og stresssygemeldte, selv har oplevet den situation, de har været i, og hvordan de har forsøgt at arbejde sig ud af den. Projektet giver stemme til deres egen fortælling om, hvorfor de har fået stress, hvordan det har påvirket dem, og hvordan de er kommet ud af tilstanden igen.

Både arbejdsbetinget stress og mestring af arbejdslivets pres finder sted i sammenhængen mellem menneske og arbejdsmiljø. Forskning har påpeget en række almindeligt forekommende belastningsfaktorer på arbejdspladser (Hasle, Mac & Lund, 2008), og der antages at være kausal forbindelse mellem bestemte arbejdsmiljøfaktorer og medarbejdernes stressbelastning. Når stress er arbejdsbetinget, kan det forekomme paradoksalt, at størstedelen af de tilgængelige tilbud om behandling retter sig mod at hjælpe det enkelte individ. Faktisk er opfattelser af stress ofte indlejret i en individorienteret diskurs, der har den enkelte som omdrejningspunkt ift. årsagsbestemmelse, behandling og bedring. Der er et paradoks i, at den praktiske diskurs og behandlingsmetoderne ofte retter sig mod individet og individuel behandling, mens der i arbejdsmiljøforskningen i høj grad har været fokus på de arbejdsmiljøfaktorer, der skaber presset på individerne. Hvad betyder dette paradoks for den stressbelastede? Kan der udvikles

effektive måder at håndtere arbejdslivsbelastninger på gennem de individorienterede behandlingstilbud? Omsætter man personlig læring og udvikling til nye og bedre måder at håndtere arbejdslivets pres på? Det er sådanne spørgsmål, projektet søger svar på.

Projektet er en interviewundersøgelse, og den overordnede teoretiske position er hermeneutisk-fænomenologisk. I et kvalitativt studie på et fænomenologisk grundlag går man 'til sagen selv' og får viden gennem at undersøge, hvordan fænomenet optræder i praksis. At gå til sagen selv vil i dette tilfælde sige at interviewe de stressbelastede og designe ens studie, så der er mulighed for som forsker at iagttage en vis variation. Variationen er opnået ved at interviewe 40 personer i forskellige aldre, med forskellige uddannelsesniveauer og jobs og tilknytning til forskellige arbejdspladser og organisationer. Det giver naturligvis en stor variation i materialet. Men alle respondenterne har deltaget i det samme stressbehandlingsforløb, der er kendt under navnet 'Åben og Rolig'. Effekten af at deltage i dette forløb er dokumenteret i forskellige kvantitative opgørelser (Københavns Kommune, 2016, 2018, 2020; Jensen m.fl., 2019). Nærværende forskningsprojekt har haft fokus på at gå bag om de kvantitative forhold og opnå kvalitative beskrivelser af, hvordan deltagerne selv har oplevet deltagelsen i stressbehandlingen og deres udbytte heraf. Den sidste del af bogen interesserer sig for, hvad der sker, når deltagerne returnerer til det arbejdsmiljø, der har været medvirkende til at gøre dem stressbelastede. Det store spørgsmål har været, om deltagerne forholder sig anderledes til deres arbejde, og om de har udviklet nye og bedre måder at håndtere pres fra arbejdspladsen på, så de kan undgå at blive stressbelastede i fremtiden.

Projektet har genereret en lang række kvalitative beskrivelser af deltagernes belastnings- og rehabiliteringsforløb. 40 personer deltog i første interview, mens 33 fuldførte alle tre planlagte interviews. Der var et år mellem første og sidste interview. Interviewene er individuelle, semistrukturerede interviews med fokus på respondenternes fortællinger om deres udviklings- og læringsprocesser. Interviewene er primært fortolket i en udviklings- og læringsoptik, hvor opnåelse af viden om håndtering af belastninger og forskellige håndteringsmåder er det primære sigte. For at være tro mod princippet om at gå til sagen selv er der i analyserne valgt en udpræget deskriptiv tilgang, der fastholder udgangspunktet i det empiriske materiale.

Denne bog præsenterer resultaterne af, hvad de kvalitative analyser fortæller os om stress og mestring i et moderne arbejdsliv. I fokus er deltagernes erfaringer med belastninger i arbejdslivet samt den lærings- og udviklingsproces, de gennemgår for igen at kunne mestre deres arbejdsliv.

## Resumé af resultaterne

### *Udvikling af stressbelastning*

I projektet anlægges en forståelse af samspillet mellem arbejdsmiljø og medarbejder, hvor arbejdsmiljøet påvirker medarbejderne på både belastende eller berigende måder, idet medarbejderne møder arbejdslivets krav og håndterer dets udfordringer. Alle de interviewede identificerer belastninger i deres arbejdsmiljø, som kan genkendes fra forskningslitteraturen. Et interessant fund er, at de krav, der tidligere primært gjaldt vidensarbejdere, nu viser sig mere bredt. Det er f.eks. kravet om, at arbejdskraften stiller sig fleksibelt til rådighed. Et andet væsentligt fund er, at medarbejderne oplever større udfordringer med løbende at tilpasse deres kompetencer til forandrede krav, end de hidtil har gjort. Og et tredje fund handler om tidstypiske udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø, såsom udmattelse i forbindelse med kontinuerlige forandringsprojekter (planlagte eller emergerende) samt oplevelse af krydspres mellem arbejdets faglige normer og organisatoriske rammer, der er præget af resultatmål for arbejdet.

Analysen gav et ensartet billede af, hvordan deltagerne håndterer en voldsomt stressende situation: De forsøger at tilpasse sig omstændighederne. Alt sættes ind på at 'overleve' under de krævende og belastende omstændigheder, man oplever. Deltagerne mister følingen med sig selv og med deres egne reaktioner. Samtidig undertrykker man mere eller mindre bevidst betydningen af stresssymptomer, som f.eks. hovedpine og søvnløshed. Håndteringsmønsteret kan beskrives som *tilpasning* kombineret med undertrykkelse af stressreaktioner. Der viser sig desuden tre andre håndteringsmåder, nemlig *beskyttelse*, *forhandling* og *opsigelse*, men de fremtræder i mindre grad og fungerer med mindre held. Tilpasningen følger et velkendt og forventeligt reaktionsmønster: I den første fase forsøger man at imødegå presset og yde modstand imod belastningssituationen ved at 'stramme sig an', men når dette håndteringsforsøg ikke fjerner eller dæmper presset, udvikles en kronisk stresstilstand. Undersøgelsen giver imidlertid anledning til at fremhæve, at tilpasningen ikke er en passiv proces. Der foregår en aktiv refleksion over de belastende vilkår og en stillingtagen til handlemulighederne. Så denne stressreaktion afspejler en vigtig bearbejdning, hvor man aktivt forsøger at tilpasse sig de belastende arbejdskrav. Dette er interessant, særligt fordi undersøgelsen også viser, at nøglen til at kunne regulere sin belastning handler om at være refleksiv ift. betydningen af kropslige reaktioner. Hvis man opfatter og bearbejder kroppens signaler i relation til belastning, er det muligt at handle på det og derved skabe ny balance.

### *Ikke at kunne klare stress er stigmatiserende*

Den psykologiske baggrund for, at medarbejderne kommer i en kronisk stressstilstand, er en kombination af positiv og negativ motivation. Den positive motivation handler om, at medarbejderne identificerer sig kraftigt med deres job og oplever, at de kan realisere personlige ambitioner på jobbet. De vil derfor gerne fastholde forestillingen om, at de kan mestre arbejdet. Den negative motivation handler om, at medarbejderne er bange for konsekvenserne af at blive stressbelastet og ikke kunne klare deres arbejde. Frygten forstærkes af, at samfundet stigmatiserer personer, der er blevet syge af stress. Man må gerne være 'lidt stresset'; det ses bare som tegn på, at ens ydelser efterspørges. Men man må ikke blive syg af stress. Normen er, at man skal kunne klare sin 'dagligdags stress', uden at den eskaleres til uhåndterbar, ubehersket stress. Et særligt fund drejer sig om, hvordan personlige indstillinger som fleksibilitet og ansvarlighed i arbejdslivet både åbner op for et tilhørsforhold, da de efterspørges, men også gør det vanskeligt for deltagerne at sætte grænser for arbejdslivet, da man ikke vil vise sig ufleksibel og uansvarlig.

### *Læring og udvikling*

Deltagerne i undersøgelsen udvikler i høj grad nye tilgange til håndtering af arbejdslivet på baggrund af den hjælp, de får. Det er vigtigt at påpege, at den hjælp, de får, er en hjælp til selvhjælp, hvor man selv skal omsætte nye færdigheder i meditationspraksis og nye erkendelser ift. at beskytte sig imod stress i det daglige liv. At komme sig efter stress er en aktiv proces. Ressourcerne til selvudvikling vil derfor også være afgørende for udbyttet. Det ser dog ud til, at der er et alment udbytte af kurset, der gælder for alle deltagerne i form af større kognitiv forståelse af stress samt anerkendelse af kropslige reaktioner og deres betydning. Sammen med opdagelsen af meditation som redskab til stressreduktion i hverdagen giver disse erkendelser deltagerne fornyet håb om en fremtid med et godt arbejdsmiljø. Samlet set peger det læringsmæssige udbytte altså på, at der foregår en styrkelse af deltagerens grundlag for at mestre pressede situationer.

På baggrund af projektets fund kan man konstatere, at det konkrete kursus, Åben og Rolig, der fokuserer på personlig læring og udvikling, er nyttigt ift. at understøtte en udviklingsproces, hvor deltagerne kan omsætte erkendelser til, og det i en vis udstrækning, at ændre de arbejdsmiljøforhold, som de er blevet stressede af. Der er i materialet mange eksempler på, hvordan deltagerne formår at ændre på deres egne personlige arbejdsforhold samt på, hvordan man formår at ændre på ens forhold til arbejdet, således at de enten får skabt en mere meningsfuld overensstemmelse mellem organisationens mål og egne professionelle værdier eller bliver mere grænsesættende og selv-beskyttende over for de



oplevede krav. Ændringerne i arbejdsforholdene og de psykologiske ændringer af måden at forholde sig til arbejdet på samvirker.

#### *Nye måder at håndtere arbejdslivets krav på*

Resultaterne peger på, at deltagerne igennem bedringsprocessen ændrer deres måde at håndtere pres på. Deltagerne gennemgår en proces, hvor de fleste kommer ud af stresstilstanden, bliver bevidste om samspillet mellem dem selv og deres arbejdsmiljø, bruger det råderum, som de har i jobbet, til at ændre på deres egne arbejdsbetingelser og udvikle forholdet til jobbet, enten i en mere meningsfuld retning eller i en mere beskyttende retning. Såfremt de ikke har noget job, kan den positive udvikling have form af en større afklarethed omkring, hvilket arbejdsforhold man ønsker at indgå i.

Som sagt ændrer håndteringsmåderne sig primært enten i retning af en mere konstruktiv måde at *tilpasse* sig de organisatoriske krav på, så kravene fortolkes mere meningsfuldt og i overensstemmelse med deltagerens egne faglige og personlige værdier, eller i retning af, at man i højere grad *beskytter* sine ressourcer. Heri indgår også en større åbning over for at *forhandle* med ledelsen om rimelige arbejdsforhold, ligesom *opsigelse* og jobskifte også i større udstrækning ses som en mulighed, hvis man skal have et mere tilfredsstillende arbejdsliv.

Igennem projektet har der været en nysgerrighed over for at undersøge, hvorvidt deltagerne udviklede nye måder at forholde sig til arbejdet på og nye måder at håndtere pres på. Dette var bl.a. begrundet i den verserende faglige debat om, hvorvidt stressproblemerne kan og bør løses gennem udvikling af arbejdsmiljøet eller udvikling af medarbejderne. Undersøgelsen leverer ikke et endeligt svar på spørgsmålet, men dog et delvist svar: Deltagerne udvikler en mere kritisk indstilling til arbejdets krav, som resulterer i et større fokus på beskyttelse af egen arbejdskraft.

Undersøgelsen gjorde det muligt at registrere, hvordan deltagerens forandrede forholde- og håndteringsmåder på baggrund af interventionen i Åben og Rolig blev omsat i praksis på arbejdspladserne. Det interessante er, at mange deltagere forandrer deres indstilling til arbejdet og deres syn på sig selv som arbejdskraft i retning af et større ønske om at beskytte sig selv imod arbejdslivets belastende krav. Hvor de før stræbte mod at tilpasse sig, vil de efterfølgende beskytte sig imod 'overudnyttelse'. Deltagerne bliver mindre optaget af at yde maksimalt på arbejdspladsen og mere optaget af at skabe balance og yde en tilstrækkelig indsats på jobbet. Dette slår også igennem i forandringer ift., hvor de henter deres primære identitetsindhold. Førhen var det i arbejdet, men i løbet af processen udvikles for mange en større optagethed af at bruge tid og energi på familie- eller fritidsliv.

### *Forskellige mestringsforløb*

Den generelt positive udvikling udfolder sig i forskellige 'mestringsforløb'. Der kan identificeres en U-kurve, hvor resultatet efter et år er, at medarbejderen er tilbage på arbejdsmarkedet med samme engagement som før, samtidig med at de nu kan holde presset under kontrol og mestre deres situation. Et andet forløb tegner en G-kurve, hvor medarbejderen ikke kommer tilbage på fuld styrke. Medarbejderen er tilbage på arbejdsmarkedet, men med fokus på større beskyttelse af sig selv, hvorfor han/hun ikke investerer lige så mange ressourcer i arbejdet som før. Dette er også effektivt ift. at mestre situationen. De samme to mestringsforløb kan iagttages ift. en del af de ledige. De kan have en præference for, at et fremtidigt job skal være enten udfordrende og engagerende (U-kurve) eller mindre krævende, så man kan beskytte sine ressourcer (G-kurve).

Der er dog også en del, der, og det selv om de ligeledes gennemgår en proces, hvor de kommer ud af deres akutte stressbelastning, viser tegn på, at deres mestringsressourcer er blevet endnu svagere i løbet af sygemeldingsperioden. Dette mestringsforløb betegnes med et 'L', og det for at symbolisere den manglende positive udvikling i evnen til på egen hånd at mestre stresssituationer.

Et fåtal viser tegn på hverken at være kommet ud af stresstilstanden eller have opnået læring om samspillet mellem sig selv og arbejdsmiljøet, så man bliver i stand til at handle anderledes. Denne udvikling symboliseres med et 'O', der henviser til, at tilstanden er den samme eller forværret ved slutinterviewet, fordi personen er fastholdt i en kronisk stresstilstand.

### *Betydningen af deltagerens livshistorie og den socioøkonomiske kontekst*

En vigtig erkendelse i projektet er tillige, at positive socioøkonomiske ressourcer (bl.a. en eftertragtet uddannelse, relevant erhvervs erfaring og familiemæssig støtte) i vid udstrækning påvirker deltagerens muligheder for at forfølge handlemuligheder, der kan bringe dem på og ind i en positiv udviklingsbane. Stressbelastning skal således ikke kun forstås kontekstuel som eksisterende i (og ophørende efter) et samspil mellem individet og omgivelserne, men tillige i et livshistorisk perspektiv, hvor såvel tidligere erfaringer som fremtidsudsigter påvirker den enkeltes mulighed for at ændre sit samspil med arbejdslivet i en mindre belastende retning.

Projektet fører til opstilling af en typologi, der favner både det livshistoriske og situationelle perspektiv og giver et bud på fire forskellige mønstre på tværs af projektets fund. De fire typer er for det første *den arbejdsmæssigt overlæssede*, der ofte er en ressourcestærk person, der igennem længere tid har accepteret, at der skrues op for arbejdsmængden, så denne situation er blevet normaliseret. Det kræver derfor et bastant brud med han/huns normaliserede tilværelse, før

pågældende kan erkende situationens uholdbarhed. *Den udmattede* er nået til et punkt, hvor kræfterne og selvværdet er i bund, og hvor bedring kun sker langsomt. *Den nytilkomne* bliver belastet af at være i en situation med kompetenceunderskud, men hvis vedkommende gennemgår en adækvat kompetenceudvikling, kan der opnås mestring af situationen. Den sidste type er *den eksistentielt udfordrede*, der har en livshistorik med mange korte og afbrudte ansættelsesforhold, hvor der i forvejen har været kontinuerlige udfordringer med at mestre arbejdssituationen.



# Teoretisk grundlag

# 1

I dette kapitel redegøres der for projektets teoretiske grundlag. De centrale begreber om arbejdsmiljø, stress og håndtering af stress fremlægges og diskuteres, og der argumenteres for projektets indfaldsvinkel ift. begreberne. Det teoretiske grundlag forsøger at gå fra individualistiske forståelser af fænomenerne til at kontekstualisere dem. Selv om belastning og bedring opleves af individet som personlige erfaringer, er disse fundamentalt kulturelle og sociale. Vi påvirkes af samfundsmæssige, arbejdsmiljømæssige, fagkulturelle og intersubjektive normer og vurderinger. Den individuelle forståelse af en aktuel situation og dens handlemuligheder formes i samspil med den bredere socialitet. Bogens udgangspunkt er en kontekstuel forståelse af begreberne stress og coping, hvor belastning og håndtering finder sted i et samspil mellem individet og omgivelserne.

Der er vel ikke længere tvivl om, at stress og andre former for psykisk mistrivsel er et stort og voksende problem i det danske samfund. Stressproblemer skaber kontinuerligt overskrifter i dagspressen, når nye analyser af forskellige gruppers stressniveau præsenteres. Over en tredjedel af de studerende har oplevet stress (Dansk Magisterforening, 2020), og unge i 9. klasse oplever et større pres end før (Børns Vilkår og Trygfonden, u.å.). En af de større og grundigere undersøgelser, der peger på denne udvikling, er *Danskernes Sundhed* (Sundhedsstyrelsen og Syddansk Universitet, u.å.), der viser, at antallet af beskæftigede med et højt stressniveau er steget fra 15,8 % i 2013 over 19,4 % i 2017 og til 23,2 % i 2021. Hver femte beskæftigede angiver således et højt stressniveau – vel at mærke et så højt stressbelastningsniveau, at det er behandlingskrævende og giver adgang til behandlingstilbud på kommunale stressklinikker.

Det er vigtigt at forstå årsagerne til problemet for at kunne komme med løsningsforslag. Forskning, behandling og praksis er dog præget af store forskelle mht., hvorledes man forstår stress og dermed også årsagerne og løsningsmulighederne. Forskningen foretages ud fra meget forskellige ontologiske forestillinger om, hvad stress egentlig er for en størrelse, og stress undersøges derfor også ud fra meget forskellige epistemologiske overvejelser omkring, hvordan man kan opnå viden om fænomenet. Feltet er præget af mange forskellige diskurser omkring stress, bl.a. samfundsorienterede, arbejdsmiljøorienterede, individorienterede og fysiologisk orienterede forståelser. Disse tilgangsvinkler divergerer i opfattelsen af behandlingsmuligheder og derfor også i forståelsen af, hvordan stress undersøges, og hvilke faggrupper der bedst kan medvirke til at afhjælpe stressproblematikker. I det følgende beskrives nogle af de mest kendte positioner og modsætningerne mellem dem kort.

### Det fysiologiske perspektiv

Stress som begreb er funderet i en fysiologisk forståelse af fænomenet. Det var Walter Cannon, der i 1930'erne først brugte betegnelsen 'stress' for fysiologiske processer forbundet med forskydning i kroppens ligevægt (homøostase). Når kroppens ligevægt bliver forstyrret, iværksættes kompensatoriske processer for at genoprette ligevægten. Den primære reaktion er *fight-flight*-reaktionen, hvor fysiologiske reaktioner gør kroppen rede til at bekæmpe truslen eller flygte fra den (Cooper & Dewe, 2004). Cannon fokuserede på akut stress samt kroppens evne til at skifte fra alarmberedskab til normal tilstand igen. Cannon krediteres ofte sammen med Hans Selye som stressforskningens pionerer og grundlæggere. Selye beskrev kroppens reaktion på en belastning gennem det, han kaldte *General Adaption Syndrom* (GAS). Han opdagede, og via forsøg med rotter, at når organismens ligevægt bliver forstyrret, så reagerer dyr på en ensartet og non-specifik måde, uanset arten af forstyrrelsen. Dette non-specifikke reaktionsmønster har tre forskellige faser. Først reagerer organismen med *alarm*, og modstandssystemet mobiliseres. Så kommer der en *modstandsfas*e, hvor organismen forsøger at tilpasse sig forstyrrelsen. Hvis dette ikke virker, så sker der en *udtømmning* af tilpasningen, og organismen udmattes og dør (ibid., s. 25). I dag omsættes disse fund bl.a. i en forståelse af kamp-flugt-reaktionsmønsteret, hvor man oplever en stresssituation, og i en skelnen mellem akut og kronisk stress, hvor akut stress ofte opfattes som uskadelig eller ovenikøbet positivt. Den akutte stress giver sig f.eks. udslag i nervøsitet op til eksamen eller en ekstra årvågenhed i en kritisk trafik situation. Den får os helt op på dupperne for at præstere eller at undgå fare. Det er en positiv reaktion derved, at den gør os rede

til at yde en ekstra indsats. Når faren er overstået, vender vi hurtigt tilbage til vores oprindelige indre balance. Den kroniske stress derimod anses for at være farlig, da den netop er kendetegnet ved at være kronisk og vanskelig at komme ud af. Potentielt indtræder man på et tidspunkt i Selyes tredje fase med trussel om udmattelse og om ikke død, så voldsomme fysiologiske, mentale og sociale symptomer til følge. Bobby Zachariae har defineret kronisk stress på følgende måde:

*Processer, hvor vi udsættes for ændringer, trusler, og krav fra omgivelserne, som overstiger vores evne til tilpasning, men hvor vi – i modsætning til akutte stresssituationer – ikke har været i stand til at fjerne eller bekæmpe truslen. Dette vil kunne medføre, at vi befinder os i en kronisk belastende situation. (Zachariae, 2007, s. 34)*

Man kan også skelne de to tilstande ved at beskrive akut stress som en umiddelbar *reaktion* og kronisk stress som en permanent *tilstand* (Nielsen & Kristensen, 2007, s. 8). Der er dog ikke en skarp overgang fra akutte reaktioner til en kronisk belastningstilstand. Udviklingen kan beskrives som en løbende optrapning, hvor stressreaktionerne gradvis bliver mere markante. Malene Friis Andersen og Marie Kingston (2016) har illustreret dette med en stresstrappe med fem udviklingstrin fra *tempereret* til *udbrændt*, hvor medarbejderen går fra at kunne håndtere udfordringerne i jobbet (i den *tempererede* fase) til gennem faserne *opvarmet*, *overophedet* og *nedsmeltet* at ende som *udbrændt*, hvor personen føler sig kognitivt og følelsesmæssigt flad, har en markant nedsat arbejdsevne og typisk bliver langtidssygemeldt. Deltagerne i denne undersøgelse har alle haft kronisk stress og været stærkt belastede af voldsomme symptomer på stress. Det har betydet sygemelding fra arbejdspladsen i kortere eller længere tid. De har primært befundet sig på de sidste trin på stresstrappen (i de *nedsmeltede* og *udbrændte* faser), men med betydelige variationer.

Hvis man blot anskuer stresstilstanden som en fysiologisk tilstand, der er nedbrydende for organismen, vil det behandlingsmæssige fokus være på at bringe personen ud af den anspændte tilstand. Meditation, mindfulness (Baer, 2003), gåture (Pedersen, 2018), yoga (Li & Goldsmith, 2012) og gigong (Chong-Wen m.fl., 2014) er alle interventioner, der er velundersøgte ift. deres positive effekt på stress. Det er dog åbenbart, at ingen af disse interventioner fokuserer direkte på at løse årsagerne til problemerne, og de er derfor i fare for blot at virke symptombehandlende. Problemet er, at forståelsen er på et abstrakt niveau, der kun drejer sig om biologiske reaktioner på stress og ikke de konkrete og håndgribelige stressproblematikker i sig selv. En del samfundsforskere tager direkte

afstand fra sådanne behandlingsmetoder, der efter deres opfattelse ikke blot er symptombehandlende, men også skadelige, da man placerer årsagen hos individet og anskuer individuel opbygning af modstandsdygtighed (resiliens) som løsningen (Willig, 2016; Petersen, 2016; Rosa, 2013; Ehrenberg, 2010). Derved undgår tilhængerne af fysiologiske behandlingsformer at forholde sig kritisk til individets samfunds- og arbejdsmæssige omstændigheder og de muligheder, der kunne ligge i i fællesskab at arbejde på at ændre forholdene.

### Det samfundsmæssige perspektiv

I det samfundsmæssige perspektiv undersøges den sociologiske kontekst, som det stigende antal af stressramte forekommer i. Hvad er det for en udvikling, der har ført til en indretning af samfundet og dets institutioner, som lægger et så overvældende pres på individerne, at det fører til psykisk mistrivsel? Der er tale om mistrivsel i form af stress, angst og depression. Alain Ehrenberg (2010) knytter udbredelsen af depression sammen med individualitetens forandring i slutningen af det 20. århundrede: Den udbredte depression er forankret i ændring af samfundets normer – fra et fokus på lydighed, disciplin og konformitet til et fokus på fleksibilitet, forandring og omstillingsparathed. Individet skal kontinuerligt mobilisere selvbeherskelse, psykisk smidighed og handlekraft for gennem sine egne valg og handlinger at tilpasse sig en ustabil, provisorisk verden. Dette ansvar, og ift. at bestemme og handle frit, udmatter individet, og depression er udtryk for denne udmattelse.

*Depression fortæller os noget om den måde, vi oplever individet på, for den er en patologi i et samfund, hvor normen ikke længere hviler på skyldfølelsen og disciplinen, men på ansvarsfølelsen og initiativet. Før i tiden styrede de sociale regler tankens konformitet og sågar adfærdens automatismer; i dag fordrer de initiativ og mentale færdigheder. Individet stilles over for en utilstrækkelighedens patologi snarere end en fejlens sygdom, dysfunktionens snarere end lovens univers: den deprimerede er et menneske med en funktionsfejl. (ibid., s. 36)*

En anden samfundsforsker, Hartmut Rosa (2013), lægger mere vægt på, at det er samfundets ubeherskede sociale acceleration, der fører til øgede forekomster af depression og udbrændthed. Vi kan ikke sætte os ud over at leve i et højhastighedssamfund, hvis drivkraft bl.a. er konkurrence og (forsøg på) sikring af personlig og organisatorisk konkurrenceevne. Den enkelte vil altid føle sig 'på glatis' i et konkurrencesamfund præget af accelererende sociale forandringer.



Hvis man tager et længerevarende afbræk fra arbejdet, er det ensbetydende med at blive forældet og anakronistisk i både sin erfaring, sin viden, sine metoder og stil samt sit udsyn og sprog (ibid.: s. 39). For at undgå tabet af potentielt værdifulde handlemuligheder og kontakter, og for at værne om konkurrencemæssige chancer, føler man sig presset til at holde trit med den forandringshastighed, der opleves i den sociale og teknologiske verden (ibid.: s. 40). Anerkendelse opnås ikke længere på grund af position eller livslang præstation, men på grund af dag-til-dag-indsatsen. Præstationen kan ikke akkumuleres og er i fare for at blive devalueret af de konstante forskydninger i de sociale landskaber. Man kan ikke være sikker på, at ens position har værdi i fremtiden. Kampen for anerkendelse og det, at den (billedligt talt) begynder forfra hver dag og ikke længe rummer mulighed for sikre plateauer eller nicher, er en af årsagerne til den stigende udmattelse, der empirisk kan måles i stigende grader af depression og burnout (ibid.: s. 70).

Konkurrencen, den daglige kamp for anerkendelse og oplevelse af forandringer som tilfældige og løsrevede er alle elementer i, hvorledes og hvordan den sociale acceleration presser individet, så personen bliver stresset, deprimeret eller brænder ud. Disse faktorer skaber fremmedgjorthed over for vores egen evne til at tilegne os verden. Depression og udbrændthed (og kronisk stress) kan anskues som dysfunktionelle måder at reagere på accelerationspresset på (ibid.: s. 43). Vi er således stedt i en tid præget af accelerationsdynamikker, der bag om ryggen på os bevirker, at vi hele tiden føler, vi skal konkurrere, præstere og kæmpe for anerkendelse. Vores samfund er blevet et præstationsamfund (Petersen, 2016). Samtidig mister livet mening og retning, og vi oplever inerti pga. tilfældige og løsrevne forandringer, der ikke sættes ind i en sammenhængende fortælling om udvikling, men tilsyneladende er del af en uendelig række af *trial-and-error*.

Andre samfundsforskere har i lighed med Ehrenberg og Rosa peget på forskellige udviklingsdynamikker, der nedbryder fællesskaber, truer rodfæstede identiteter og stiller store krav til individet om konstant at bearbejde og udvikle sig selv samt den øgede betydning af forandring, konkurrence, præstation, perfektion og prekariatet. Denne samfundsudvikling danner kontekst for arbejdspladsernes ledelse og organisering og for medarbejdernes ageren. Det er den bagvedliggende årsag til stressproblemerne på arbejdspladserne. Løsningen ligger derfor ikke på arbejdspladsniveau, men kræver samfundsmæssige ændringer gennem politiske processer. Folk må slå sig sammen og i fællesskab ændre den samfundsmæssige udvikling til det bedre.

Denne samfundsanalyse er relevant for at forstå forandringerne i den sociale og kulturelle kontekst, arbejdslivet udspiller sig i. Det er ikke vanskeligt at se,

hvordan kravene om omstilling, tilpasning, fleksibilitet, konkurrence, præstation og kamp for anerkendelse præger medarbejderne på moderne arbejdspladser. Forandringstempoet på arbejdspladserne har vanskeligt ved at give mening og kan virke fremmedgørende. Men det er en almen forståelse, der ikke afklarer, hvad der foregår i arbejdets konkrete sammenhænge. Påpegningen af almene sociologiske og samfundsmæssige forandringer er en vigtig forståelsesramme, men den bringer os ikke frem til de specifikke erfaringer med stress og håndtering af stress, som er denne bogs omdrejningspunkt.

### Det arbejdsmiljøpsykologiske perspektiv

Samfundsudviklingen danner den brede kontekst for arbejdslivet og det arbejdsmiljø, medarbejderne fungerer i. Øget acceleration, fokus på præstation osv. karakteriserer således også brede dele af arbejdslivet med nye, stigende krav til både medarbejdere og ledere. Samfundsudviklingen er en vægtig almen baggrundsfaktor i de tiltagende stressproblemer ift. begge køn, alle aldersgrupper og alle erhvervsgrupper (Sundhedsstyrelsen og Syddansk Universitet, u.å.).

Inden for arbejdsmiljøforskning har man i mange år undersøgt og diskuteret sammenhængen mellem arbejdspladsens psykosociale arbejdsmiljø og udviklingen af belastningsreaktioner såsom stress. Det psykosociale arbejdsmiljø drejer sig om det konkrete erfarede samspil mellem arbejdets krav (opgaver og vilkår) og kontrol (handlemuligheder), som udfolder sig under arbejdets udførelse. Det handler om medarbejderens mulighed for orientering, tolkning og indgriben i en given arbejdsituation og i arbejdsforløbet. En af de mest omtalte forståelser af sammenhængen mellem arbejdsmiljø og person er krav-kontrol-modellen (Karasek & Theorell, 1990). Modellen beskæftiger sig med balancen mellem de krav, arbejdsmiljøet stiller til medarbejderen, og medarbejderens kontrol i håndteringen af kravene. Arbejdskravene er bredt defineret som kognitive krav til f.eks. opmærksom og avanceret problemløsning. Medarbejderens kontrol handler om at have de rette kvalifikationer og den tilstrækkelige indflydelse til at kunne løse opgaven. Undersøgelser på basis af modellen viser, at medarbejdere har belastede jobs, såfremt deres arbejdsmiljø er karakteriseret ved høje krav kombineret med et lavt kontrolniveau, dvs. når der er højere krav, end man kan matche med de kvalifikationer og den indflydelse på jobbet, som man har til rådighed. Omvendt betegnes jobs, der er karakteriseret ved høje krav kombineret med høj grad af kontrol, som aktive, dvs. lærende og udviklende (ibid.). Bakker og Demerouti (2007) har opstillet en model, der bygger på samme grundfigur ift. en nødvendig balance mellem arbejdets krav og persons ressourcer, men breder begge dimensioner noget mere ud. Krav er alle de

krav, der stilles i et moderne arbejdsliv, f.eks. krav til kvalitet, tidskrav, omfang, sværhedsgrad osv. Ressourcerne er hele spekteret af de ressourcer, medarbejderne inddrager i deres opgaveløsning, f.eks. faglige og personlige kompetencer, indflydelse på arbejdet, relationer til kolleger og leder m.m. Udvikling af belastningen forudsætter, at kravene overstiger ressourcerne, og tippepunktet afhænger af den konkrete konstellation mellem et jobs krav og en konkret medarbejders ressourcer.

Inden for arbejdsmiljøforskning opfattes stress som en effekt af at arbejde i et problematisk psykosocialt arbejdsmiljø. Hvis miljøet giver tilstrækkelig mulighed for autonomi, er det berigende, men hvis mulighederne er utilstrækkelige, er miljøet belastende. En lang række faktorer i arbejdsmiljøet kan virke berigende eller belastende, når de gør sig gældende i tilstrækkeligt omfang (Buch, Andersen & Sørensen, 2009). Arbejdsmiljøforskningen kan på den måde udsige nogle statistiske sammenhænge mellem psykosociale arbejdsmiljøfaktorer og belastningsreaktioner.

Problemet ved balancemodellerne og de statistiske udsigelser om problematiske arbejdsmiljøfaktorer er, at de kun inddrager medarbejderne som værende determineret af deres omgivelser. Medarbejderne forudsættes at reagere forudsigeligt og ensartet på miljøpåvirkningen. Hvis man skal inddrage medarbejderne som aktører, der aktivt søger at klare arbejdet – dvs. skaber mening og handler på grundlag af dette, når man oplever belastninger, så må der arbejdes med mere *erfaringsrelaterede modeller*. Det basale problem, som allerede Karasek og Theorell (1990) stødte ind i, er, at medarbejdernes *ressourcer* i form af overblik og aktionsrum ('kontrol') og i form af kompetence relaterer sig til væsensforskellige konkretiseringer og intensiteter af og i arbejdsprocessens *krav*. Arbejdssituationen aktiverer altid nogle *kvalitativt forskellige dimensioner* af både erfaring og handling, der ikke kan gøres op i et enkelt kvantitativt mål.

Nærmere bestemt er det en udfordring ift. balancemodellerne, at hele ideen om at definere en velfungerende arbejdsproces som værende funderet i en balance mellem *opgaver og ressourcer* kun passer (nogenlunde) på de aspekter af arbejdet, der kan specificeres i forholdsvis *klare og formelle krav*, som kan modsvares af *tilsvarende klare kompetencer og kvalifikationer*. Men arbejdsprocesser er ikke fuldstændigt formaliserede eller transparente; de er præget af unikke, uforudsigelige og flertydige situationer, som netop gør det nødvendigt at have mennesker til at udføre arbejdet. Medarbejderne har en spontan forståelse af opgavens karakter, tolker den situation, opgaven indgår i, og forholder sig kynligt til løsningen af opgaven. De er den aktive part, der hele tiden overskuer og vurderer omstændighederne og iværksætter passende indgreb i arbejdsprocessens her-og-nu-situationer. Dette er den egentlige kontroldimension i arbejdet.

Her er ikke tale om nogen form for balance: Det kompetente flow i relation til detaljerne i arbejdsudførelsen hænger helt og holdent sammen med *et maksimum* af overblik og kontrol.

Derudover drejer arbejdets opgaver sig også om at indgå i arbejdssammenhængens sociale relationer og at påtage sig bestemte identitetspositioner og rolleforventninger med udgangspunkt i nogle gældende vilkår for den sociale interaktion. Udover kontroldimensionen må man altså fremhæve to andre, væsentlige dimensioner i arbejdsmiljøet: en kompetencedimension (kyndighed) og en dimension bestående af sociale relationer og identitet. Erfaringerne med at udføre en arbejdspraksis har vist sig at omfatte disse tre distinkte, men sammenhængende dimensioner: *kontrol* over arbejdsforløbet, faglig *kompetence* samt *social identitet* i tilknytning til den sociokulturelle og faglige position i arbejdslivet (Keller & Keller, 2019).

Differentieringen mellem dimensionerne og den nærmere bestemmelse af deres begrebsindhold har fundet sted siden sidst i 1960'erne, såvel i det gamle Øst- og Vesttyskland som i de skandinaviske lande. Den teoretiske afklaring har i udpræget grad været empirisk orienteret, og betegnelsen af hver af dimensionerne har varieret ganske meget, hvilket til dels kan afspejle divergerende sociologiske såvel som psykologiske grundopfattelser. På baggrund af en gennemgang og diskussion af udviklingen i forskningen i det psykosociale arbejdsmiljø op igennem det 20. århundrede finder Mogens Agervold (1998), at nogle tilsvarende dimensioner er af afgørende betydning. Han benævner dem *autonomi*, *integration* og *kooperation*. Autonomi drejer sig om kontrol og indflydelse over og på eget arbejde, men også om medbestemmelse og indflydelse på virksomheden mere alment. Det kræver en inddragende og demokratisk ledelsesstil, hvor ansvar uddelegeres, ligesom enighed om mål og midler og rolleklarhed fører til en høj grad af autonomi. Integration handler om at være integreret i arbejdsituationen i bred forstand, hvor der er gensidighed, og hvor man er engageret og har en høj grad af indre motivation knyttet til arbejdet. Graden af integration bestemmes af forhold som interesse, udfordring, engagement, meningsfuldhed samt læringsmuligheder og kompetenceudvikling. Kooperation drejer sig om de sociale aspekter og samarbejdsrelationerne. Graden af Kooperation bestemmes ved samarbejde, formel organisering, anerkendelse og respekt, opbakning og støtte, uformelle kontakter, mellemmenneskelige relationer og konflikter versus samarbejde (ibid., s. 165-166). Når Agervold vælger betegnelsen 'integration' for kompetencedimensionen, er det tydeligvis for at pointere, at balancen mellem jobkrav og medarbejderressourcer i tiltagende grad bliver et spørgsmål om såkaldte 'intensive kvalifikationer' såsom engagement, ansvarlighed, kreativitet og omstillingsparathed. Han har helt ret i, at denne udviklingstendens har

været markant gennem flere årtier, men det ændrer ikke på, at arbejdskraften består i en dimension af nødvendig kompetence af en almenfaglig såvel som områdespecifik art (foruden dimensionerne kontrol og social identitet). Begrebet om Kooperation (samarbejde), som Agervold fremhæver i betegnelsen af arbejdsmiljøets tredje dimension, er også væsentligt. Her er der jo tale om det centrale *sociale* aspekt i arbejdslivet. Samarbejdsvilkårene er omdrejningspunktet for den anerkendelse, identitet og selvopfattelse, der definerer arbejdslivets emotionelle værdier og kvaliteter i tilknytning til den konkrete jobposition.

Faktisk er det en udbredt konstatering i arbejdsmiljøforskningen, at situationkontrol, kompetent engagement og identitetsbekræftende sociale relationer er de væsentligste faktorer at understøtte i arbejdsmiljøet (jf. Keller & Keller, 2016, s. 392-396). Denne indsigt i, hvad der skal til for at opnå et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejderne både er effektive og trives, understøttes af forskning i motivation. Selvbestedelsesteorien (Ryan & Deci, 2017) bygger på, at mennesket har nogle få bestemte behov, der, og når de i høj grad tilfredsstilltes, skaber autonom motivation (en indre, fri og interessebåret motivation). De behov, man har arbejdet med inden for denne teori, er behovet for autonomi, behovet for kompetence og behovet for at høre til. Disse behov svarer direkte til de faktorer i arbejdslivet, som arbejdsmiljøforskningen har påvist som væsentlige at understøtte. Når de basale psykologiske behov tilfredsstilltes, vil mennesket være autonomt motiveret (dvs. motiveret af egen vilje), og så følger en række positive effekter som høj effektivitet, kreativitet, bedre problemløsning og menneskelig udvikling og trivsel. Hvis behovene frustreres, vil individet i højere grad være kontrolleret-motiveret. Her oplever den enkelte at skulle handle under en grad af tvang, og ens autonome drive (lyst, interesse osv.) opleves at stå i et større eller mindre modsætningsforhold til dét, som man er nødt til at gøre. En sådan situation resulterer i mindre effektivitet, kreativitet og trivsel.

Det arbejdsmiljøpsykologiske perspektiv inddrager såvel arbejdsbetingelser som den menneskelige psyke. I udforskningen af samspillet mellem disse indfanges de konkrete og specifikke problematikker, der gør sig gældende. I denne undersøgelsessammenhæng er det vigtigt at få belyst den menneskelige aktivitet indgående: De handlende, meningsskabende aktører, der agerer i ft. omgivelserne. I næste afsnit uddybes dette perspektiv.

Nedenstående skema 1 sammenfatter kontrasterne mellem de tre mest udbredte perspektiver på stress samt deres implikationer mht. opfattelsen og behandlingen af stress.

**Skema 1:** Teoretiske hovedperspektiver på stress.

Perspektiv Implikationer	Fysiologisk perspektiv	Arbejds miljøpsy- kologisk perspektiv	Samfundsmæssigt perspektiv
Hvad er stress?	Biologisk fæno- men: anspændthed	Belastningsreak- tion i samspillet mellem sociale betingelser og psy- kologisk bearbejd- ning	Effekt af kritisable arbejds- og sam- fundsvilkår
Hvad er årsagen til stress?	Forskydning i kroppens homø- ostase, hvorved kamp-flugt-meka- nismen aktiveres Tre faser af be- lastning (alarm, modstand og udmattelse) ender med kronisk lidelse	Udfordringer i samspillet mellem individ og arbejds- miljø	Et samfund præget af individualisme og fleksibilitet Accelererende opbrud i sociale normer og struk- turer
Hvorledes skal stress behandles?	Restitution og afslapning	Bedre samspil mellem individ og arbejds miljø	Bedre arbejds- og levestandarder
Hvilke interventio- ner kan benyttes?	Restitutionsteknik- ker såsom medita- tion, mindfulness, yoga og gigong	Ændringer i arbejds miljøet og/ eller medarbejder- nes forholdene sig til arbejdet	Politikudvikling
Hvem kan behand- le eller intervenere?	Mindfulness-in- struktører eller andre, der facilite- rer restitutionstek- nikker	Arbejds miljø-kon- sulenter	Politiske aktører

### Projektets indfaldsvinkel

Indfaldsvinklen i dette undersøgelsesprojekt er det arbejdsmiljøpsykologiske perspektiv. Dermed lægges der særlig vægt på at begribe og undersøge stress som et fænomen, der hænger sammen med medarbejdernes oplevelser, fortolkninger, vurderinger og håndteringer af deres arbejde. Fremmende eller belastende aspekter af et job kan kun fastslås, når man tager både arbejdsmiljøets strukturelle karakteristika og medarbejdernes erfaringsressourcer i betragtning. Projektets grundlagsteoretiske opfattelse af det psykosociale arbejdsmil-

jø drejer sig nærmere bestemt om den levende, gennemlevede tilstedeværelse i arbejdssammenhængen. Det er en fænomenologisk-hermeneutisk tilgang, hvis metodologiske og metodiske implikationer omtales i næste kapitel. Den grundlæggende teoretiske forståelse har desuden konsekvenser for opfattelsen af selve det arbejdsliv, som arbejdsmiljøpsykologien anskuer og undersøger i de tre dimensioner situationskontrol, kompetent engagement og identitetsbekræftende sociale relationer. Den gængse tale om 'arbejdsmiljøets dimensioner' er overordentligt vigtig for at skelne mellem dem og forstå dem som fungerende strukturer, der til hver en tid gør sig gældende i en hvilken som helst arbejdsituation, og derfor må iagttages og analyseres sideordnet. Ud fra en fænomenologisk betragtning må vi imidlertid gøre os klart, at de ikke *opleves* som sideordnede eller indbyrdes uafhængige aspekter – og heller ikke bare som et 'omgivende miljø' – under selve udførelsen af arbejdet. De danner snarere et sammenhængende erfarings- og handlingsperspektiv under udførelsen af arbejdet, hvor kontrollens problematikker altid er i fokus, spørgsmål om egen formåen og engagement træder frem og tilbage i forgrunden af opmærksomheden, og tematikker angående de mere eller mindre identitetsbekræftende sociale relationer i arbejdslivet udgør en allestedsnærværende, men som regel ureflekteret baggrund (jf. Keller & Keller, 2016, s. 397-399). Fænomenologien påpeger, at al oplevelse former sig som en orienteret sammenhæng af et flygtigt nærvær og en vedvarende livsverden, dvs. figur-grund-perspektiver, således at noget forholdsvist specifikt (figuren) træder frem på grundlag af noget andet og forholdsvist uspecifikt (grunden) (jf. Merleau-Ponty, 2012). I arbejdslivet er figuren den her-og-nu-situation, som er ved at blive håndteret og altså er under (mere eller mindre) kontrol, mens grunden består i en forgrund af kompetencer og en baggrund af social identitet. I denne perspektiviske sammenhæng er der mere flydende overgange mellem 'dimensionerne', end den klare distinktion mellem dem lægger op til: Den almindelige og socialt anerkendte forståelse af, i hvilken 'rolle' eller 'position' man indgår i arbejdsforholdene, spiller uvægerligt ind ift., hvilke praktiske og evaluerende betydninger man tillægger sine egne kompetencer. Og den meget omtalte 'refleksion i praksis' (jf. Schön, 1983) drejer sig netop om, at dygtig praksis og kompetencer i det hele taget beror på, at man forholdsvist nemt og spontant finder synsvinkler og teknikker frem, der tjener til at håndtere uforudsete og flertydige her-og-nu-situationer i arbejdslivet.

Ingen har så godt som Pierre Bourdieu (1990) begrebsliggjort den dualitet, der således må lægges til grund i en fænomenologisk-hermeneutisk undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø. Han var meget inspireret af såvel fænomenologien som strukturalismen i årtierne efter Anden Verdenskrig – to videnskabsteoretiske retninger i en kraftig og indbyrdes strid – og han brillerede

ved at give dem hver sin centrale plads i den samfundsvidenskabelige forståelse af *praksis*: En praksis består altid i og på den ene side et *felt af sociale strukturer og systemer*, der opretholdes og forandres diskursivt gennem forhandlinger, konflikter og kompromisser mellem feltets interesserede og involverede parter, og på den anden side en *habitus af psykosociale dispositioner og erfaringer*, der udvikles og forankres kropsligt hos dem, der har indøvet og er udøvende i det pågældende felt. Felt og habitus er væsensforskellige sider af den samme virkelighed. Et socialt felt reguleres af økonomiske, teknologiske og politiske omstændigheder. En habitus udfolder sig gennem identifikation, indøvelse og indlevelse, hvor mennesker engagerer deres *selvopfattelse* i en bestemt praksis og dermed også implicerer deres sociokulturelle livsverden og naturforankrede, kropslige eksistens, så denne praksis institueres i deres tilværelse. Bourdieu taler om, at habitus gør en praksis til *doxa*, dvs. en 'selvfølgelig' virkelighedsopfattelse, som man har indoptaget og ikke (længere) tager stilling til, når man praktiserer den. At 'gå op i' sin praksis er også at blive ét med eller væk i den *anonyme* forståelse og praktiske sans, som er noget essentielt ved en habitus. Ligesom veletableret sprogbrug bliver habitus ustandseligt bekræftet og forstærket gennem det almengyldige og upersonlige ved en praksis: '... dette her skal selvfølgelig forstås på denne måde ...', og '... sådan ordner man en sag som denne her ...'. Den habituelle *doxa* udgør en forgrund af faglig indsigt og orientering i det kompetente arbejde, og derfor er den altid underforstået og nærværende. Men opslugtheden i den kompetente habitus indebærer samtidig en udpræget 'glemsel' af (dvs. både negligering af og distancering fra), at der findes og kan anlægges helt andre perspektiver på denne arbejdspraksis. Under selve udførelsen af den velkendte praksis tenderer den til at blive oplevet som 'hele tilværelsen'; en meningsfuld sammenhæng, der stemmer overens med alt, hvad man kan, og alt, hvad man er. (Og som det vil fremgå, kan denne omstændighed være af stor betydning for, hvordan man har mulighed for at forholde sig til eskalerende kriser i arbejdslivet). Bourdieu understreger, at felt og habitus har hver sin sociale og kulturelle logik og dermed også helt forskellige udviklingshistorier, men at de til hver en tid er nødt til at forenes, for at der kan komme en praksis i stand. Det er denne problemstilling i relation til at forene to forskellige former for sociokulturel realitet, der udspiller sig i de åbenlyse konflikter om f.eks. skolelærernes eller sygeplejerskernes arbejdsvilkår. Når vi empirisk og teoretisk vil undersøge begge disse, og vidt forskellige, sider af den sociale virkelighed, er især Paul Ricoeur behjælpelig med hans redegørelse for, hvordan fænomenologisk forståelse og strukturel forklaring af et og samme fænomen integreres i en hermeneutisk fortolkning (Ricoeur, 2017).



At anskue psykosocialt arbejdsmiljø som tre distinkte dimensioner, der må undersøges som distinkte, sideordnede strukturer, ligger helt i forlængelse af, hvordan man i det hele taget undersøger et socialt felt, og at anskue arbejdsmiljøet som en perspektivisk sammenhæng af figur og grund (både forgrund og baggrund) er et eksempel på, hvordan man kan undersøge en social habitus. Vi må altså anerkende den samfundsvidenskabelige distinktion mellem på den ene side at italesætte og præcisere, hvad der ligger i et job som postbud, udenrigsminister, operasanger, skolelærer eller kirurg (herunder arbejdskraftens ansvar, kvalifikationer, samarbejdsrelationer og statusforhold), og på den anden side at leve sig ind i, hvordan det almindeligvis er og under visse omstændigheder kan være at udføre arbejdet. I kapitel tre vil det tydeligt fremgå, at den fænomenologisk-hermeneutiske forståelse af arbejdslivet som et sammenhængende erfarings- og handlingsperspektiv på godt og ondt tjener til at klargøre oplevelser af stressbelastning og sammenbrud med stress, og at denne undersøgelsestilgang belyser fænomenerne mere indgående, end det kan gøres ved blot at tematisere de tre forskellige dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø. I den direkte, levede erfaring af at udføre arbejdsprocesser og håndtere opdukkende hændelser er det altså den mere eller mindre indgroede habitus, der sætter medarbejderne i stand til at fungere som en 'inkarneret' praktisk sans og færdighed, hvorved man til stadighed *opretholder eller genopnår* kontrollen over arbejdet. Den retter spontant de relevante og nødvendige menneskelige ressourcer – af sociokulturel såvel som naturlig art – mod løsningen af de opgaver, der løbende fremkommer i arbejdssammenhængen. Med en fænomenologisk-hermeneutisk forskningstilgang har Charlotte Bloch (2001) redegjort for, at den egentlige, direkte oplevede problematik ift. kontrol i arbejdsprocessen udfolder sig inden for et spektrum, der strækker sig fra flow til stress, og at denne centrale problematik ofte tager sig helt anderledes ud (og korresponderende med sociokulturelle og psykosociale miljøer), når man på et reflekteret, fortolkende plan forholder sig til sin egen umiddelbare erfaring. Den velfungerende arbejdsproces er karakteriseret ved det, hun kalder 'flow' (betegnelsen er lanceret som et psykologisk begreb af Mihaly Csikszentmihalyi), som står i absolut modsætning til stress: Flow er den skabende fornemmelse af at gå ud i ét med sin arbejdsproces, så man kan glemme tid og sted og næsten føle sig 'besat' af det initiativ, der driver ens opmærksomhed og handlinger, sådan som kunstnere f.eks. har beskrevet deres mest kreative perioder. De overgange og mellemtilstande, der kan opleves i kontrolfænomenets spektrum mellem flow og stress, kaldes ofte 'coping'. Richard Lazarus, der især har lagt navn til anvendelsen af dette begreb, forstår det i sin overensstemmelse med den omtalte, perspektiviske opfattelse af erfaring

og handling samt habitus, selv om dette blot indikeres igennem hans udpræget hermeneutiske og kulturelle opfattelse af arbejdsmiljøet.

Ifølge Lazarus og Folkman (1984) er det psykosociale arbejdsmiljø ikke et resultat af kausale hændelser og mekaniske forhold, men må forstås som et samspil eller en interaktion, hvilket de omtaler som en 'transaktion'. Den måde, vi oplever det psykosociale arbejdsmiljø på, er et resultat af kognitiv og følelsesmæssig bearbejdning af miljømæssige påvirkninger. Lazarus og Folkman har med begrebet *coping* og forskningstraditionen omkring dette givet tydelige bud på, hvordan vi løbende vurderer og håndterer de udfordringer, der opleves i arbejdsmiljøet (ibid.). Vores forhold til arbejdet funderes på aktive bearbejdningsprocesser, der resulterer i, at vi f.eks. *oplever* at have indflydelse, eller vi *føler* os pressede. Resultatet af bearbejdningen er skabt i en 'transaktion' mellem arbejdsmiljøfaktorer og vores individuelle ressourcer, konstitution og aspirationer. Hvilke individuelle aspekter der er tale om, og i hvilken udstrækning de spiller en rolle, er dog til debat, ligesom selve individualiteten diskuteres mht. hvor personlighedspsykologisk funderet eller social-kulturelt konstitueret, den skal forstås.

Centralt for projektets perspektiv er en forståelse af, at medarbejderne forholder sig til miljøet og aktivt fortolker og forsøger at håndtere de udfordringer, de møder i arbejdslivet. For at bidrage til en større forståelse af arbejdsrelateret stress fokuserer dette studie på medarbejdernes kvalitative erfaringer med stressbelastning og deres måde at anskue, fortolke, forstå og handle i situationen på samt udviklingen i deres håndtering af stressbelastning. Coping og mestring er begreber, der understreger individets aktive forsøg på at 'klare' sin tilværelse gennem at håndtere de oplevede udfordringer. I det følgende redegøres der nærmere for projektets forståelse af coping og mestring.

## Coping og mestring

Coping-begrebet beskriver, hvordan individet håndterer en situation, der opleves som udfordrende. Begrebet betegner individets aktive handling i konfrontation med en belastningspåvirkning. Det danske 'håndtere' (og 'håndtering') bruges altså nogenlunde synonymt med det engelske '*cope*' (og '*coping*') til at udtrykke, at der finder en bearbejdning sted, og evt. også til at indikere, hvad der kendetegner én bearbejdningstype til forskel fra andre, men uden at angive noget om, hvorvidt bearbejdningen er vellykket eller ej. Derimod adresserer 'mestring' netop spørgsmålet om mere eller mindre godt at *klare* den udfordrende situation, man befinder sig i, og at 'mestre' den vil her sige faktisk at klare situationen og have den under kontrol. Hvis individet *mestrer* situationen,

lykkes det at aktivere eller udvikle handlemåder, således at belastningerne bringes under kontrol. Vi skal beskæftige os med en række mestringsstrategier, der således hver især skitserer, hvor vellykket en bestemt tilgang til stresshåndtering egentlig er. Strategien er en *reflekteret og målrettet bestræbelse* på at opnå kontrol over stresssituationer, men ikke nødvendigvis en garanti for, at det faktisk lykkes at mestre de stressudfordringer, man møder.

Coping er ikke et normativt begreb. Bestemte måder at cope på er ikke altid bedre end andre. Forskellige måder at cope på kan give forskellige resultater – nogle af dem kan være uhensigtsmæssige for personens livskvalitet på sigt. På den måde kan forskellige måder at cope på diskuteres mht. deres mestringseffekt. Coping-begrebet er således en neutral betegnelse for processen, hvor vi aktivt håndterer en situation, der tangerer vores ressourcer. Mestringsbegrebet derimod har en positiv medbetydning af at klare situationen, og begrebet reserveres derfor til at betegne en positiv udviklingsbane.

Der er en tendens til, at coping-begrebet både bliver anvendt som betegnelse for den enkeltes *aktuelle* håndtering af en konkret belastende situation og som begreb for et *karakteristisk* mønster i den enkeltes måde at cope med forskellige situationer på. For at skelne mellem disse fænomener benyttes betegnelsen håndtering om håndteringen af en mere afgrænset situation og *håndteringsmønster* om det mere generelle mønster, der kendetegner en persons måde at håndtere en række belastninger på.

Coping kan defineres således:

*Constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding resources of the person.* (Lazarus & Folkman, 1984, s. 141)

Coping-begrebet, som det defineres her, peger således særligt på, at håndteringen tager udgangspunkt i nogle tilstedeværende krav, der vurderes som tangerende eller overskridende personens ressourcegrænser. Forfatterne mener, at mennesker løbende håndterer deres omgivelser, fordi dagligdagen ofte udsætter dem for sådanne krav, der tangerer eller overskrider deres ressourcegrænser.

Coping-processen består nærmere bestemt af to processer, der i et analytisk øjemed kan adskilles, men i praksis vil være sammenvævede på forskellige måder: vurderingsprocessen og håndteringsprocessen. I Lazarus' optik (1999) vil vurderingen indebære, at individet overvejer betydningen af belastningen i form af, om man er ude for et tab eller en skade, en bestemt trussel eller en generel udfordring. Vurderingen er rammesættende for den efterfølgende konkrete handling, der skal håndtere belastningen. Tanja Kirkegaard (2013) uddyber

dette perspektiv med en kontekstuel tilgang, hvor vurderingen handler om de kulturelle normer og værdier, som knytter sig til det at opleve stress. Her er det altså kulturelle normer og værdier, der former individets vurdering og håndtering af kravene, som den enkelte møder.

### *Situationelle versus dispositionelle tilgange til mestring*

Coping-begrebet er i sin essens et relationelt begreb. Lazarus lægger i sin bog om stress og følelser (1999) vægt på at gøre op med to traditionelle, ikke-relationelle forståelser af stress: stimulustilgangen og responstilgangen. Ift. stimulustilgangen bliver personen stresset af at blive udsat for en eller flere (veldefinerede) stressfaktorer (som f.eks. skilsmisse eller omorganisering på jobbet), og stress opstår med en antaget kausalitet mellem belastninger og reaktioner, uden om individets personlige fortolkning af sin situation. Uanset om personen anskuer omorganiseringen som f.eks. et tab af gode arbejdsrelationer eller f.eks. en mulighed for at få nye spændende opgaver, forudsiger denne forståelse, at personen vil opleve stress. Ift. responstilgangen identificeres stress derimod igennem individets respons, uden at responsen relateres til en stimulus. Hvis personen f.eks. har oplevet søvnproblemer og koncentrationsbesvær, vil det være tegn på stress – og en akkumulering af reaktioner tolkes som tegn på stærkere stress. En del stresstests bygger på denne forståelse. Lazarus kritiserer begge tilgange for at ignorere den subjektive konstruktion af mening (Lazarus, 1999, s. 69 ff.). Belastninger, der skal copes med, opstår ikke særskilt i enten individet eller omverdenen, men i relationen mellem disse – og det er individets konstruktion af mening, der er afgørende for, hvordan påvirkningen opleves, og hvordan den fortolkes. Belastning forudsætter både belastende begivenheder i omverdenen og et individ, der fortolker disse begivenheder som belastende. Lazarus foreslår at bruge betegnelsen *relationel mening* for at understrege, at det er individet, der vurderer situationens betydning for sin trivsel (Lazarus, 1999, s. 26). Også coping betragtes derfor som rettet mod at forbedre relationen mellem individ og omverden.

En anden pointe omkring grundlaget for at cope handler om sammenhængen mellem individets forestilling om indflydelse og coping-strategi. Dieter Zapf og Claudia Gross (2001) inddrager bl.a. forskningen i stresshåndtering for at fremhæve den pointe, at oplevelsen af at have indflydelse på betingelserne (kontrol) er afgørende for, hvilke strategier personen vil forsøge sig med. Hvis man tror, ens handlinger vil kunne ændre noget, er man tilbøjelig til at forsøge sig med udadrettede strategier. Hvis personen derimod oplever ikke at kunne ændre situationen, anvendes typisk forskellige former for fornægtelse (*neglect*), f.eks.

intrapsykologiske strategier såsom kognitiv restrukturering, afspændingsstrategier, fornægtelse, undgåelse eller simpelthen ikke at gøre noget (ibid., s.504).

Der kan dog stilles spørgsmålstejn ved fortolkningen af vurderings- og coping-processer som ideografiske og individuelle karakteristika. Stevan Hobfoll argumenterer for, at vi må spørge, hvorfor folk vurderer og copes på bestemte måder og finde ud af, i hvilken udstrækning disse valg sker ud fra en kulturel drejebog, da de i udgangspunktet "are reflections of cultural processes and delineated by cultural scripts" (Hobfoll, 2001, s. 338). Som et eksempel på denne tilgang peger studier på, at brugen af kollektive coping-strategier kan have sammenhæng med organisering i teams, hvor deltagerne er gensidigt afhængige af hinanden, og kommunikation og samarbejde dermed er vigtigt for deres arbejde (Astvik & Melin, 2013). Mere individualistiske organiseringsformer vil derimod skabe grobund for coping-strategier, der i højere grad er overladt til de enkelte individer.

Et kulturperspektiv på individets vurderings- og coping-processer åbner for analyser, der peger på betydningen af individets internaliserede professionskultur og arbejdspladskultur som fortolkningsgrund. Tanja Kirkegaard og Svend Brinkmann (2016) arbejder i denne ånd med en landskabsmetafor ift. vurdering og coping, som gør det muligt at undersøge arbejdsrelateret stress som et kulturelt fænomen, der er socialt og materielt distribueret. De understreger gensidigheden mellem landskab og individ. Landskabet tilbyder stier, af hvilke individet kan gå (dvs. måder at tænke og handle på), men det determinerer ikke individets valg, og individer med-konstruerer også landskabet. Gensidigheden kan metaforisk beskrives som, at landskabet er kultiveret af menneskene. Landskabsanalogien sætter fokus på, at en konkret kontekst inviterer medarbejdere til at vurdere arbejdsituationen på en særlig måde og tillader dem at bruge bestemte coping-strategier frem for andre. Arbejdspladsens miljø og kultur kommer på den måde i forgrunden.

I nærværende studie tages der udgangspunkt i den individuelle vurdering og håndtering, som den kommer til udtryk gennem individets refleksioner. Men individet anskues i et gensidigt udvekslingsforhold med sine sociale omgivelser, som det på én og samme tid former og formes af. Individet påvirkes af arbejdsmiljøets belastninger til at cope på bestemte måder, men der er også potentiale for at udvikle nye måder at cope på, f.eks. som følge af deltagelse i stressbehandlingsforløb eller andre interventioner.

### *Coping-typologi*

En coping-typologi kan anvendes til analyse af, både hvordan medarbejdere spontant håndterer arbejdsrelateret stress, og hvordan de udvikler eller ændrer

coping-strategier på baggrund af den bearbejdnings- og udviklingsproces, de har gennemgået i løbet af en rehabiliteringsperiode. I det følgende søges inspiration i andre forskeres arbejde med at udvikle og anvende typologier til at identificere, beskrive og analysere coping-strategier.

Lazarus fokuserer på samspillet mellem situation (miljø) og individ, og han skelner mellem problem- og emotionsfokuseret coping. Den problemfokuserede coping er handling rettet mod at ændre betingelserne i omverdenen, og den emotionelle er indadrettet mod at dulme eller ændre individets egne følellestilstande (1999). Der skelnes således mellem at cope gennem at *forandre* omverdenen og at cope gennem *tilpasning* til omverdenen. Denne distinktion mellem problemorienteret (forandrende) coping og emotionsfokuseret (tilpassende) coping må betragtes som helt afgørende.

Kirkegaard (2013) skelner også mellem tilpasningsorienteret og forandringsorienteret håndtering, men arbejder med to coping-instanser: individet og kollektivet. Hendes undersøgelse foregår på en arbejdsplads, hvor det bliver tydeligt, at der udover individuelle coping-strategier også eksisterer kollektive måder at håndtere belastningerne på. Tilpasningsorienteret kollektiv håndtering kan f.eks. være at hjælpe hinanden med arbejdsopgaverne, støtte hinanden fagligt og socialt og læsse af hos hinanden. Forandringsorienteret kollektiv handling kan dreje sig om i fællesskab at gå til ledelsen og sige fra over for arbejdsopgaver eller få ændret på arbejdsbetingelserne.

En lidt anden måde at anskue coping-fænomenet på er at se det som konflikthåndtering. Hvilke handlinger betjener medarbejderne sig af, hvis de er utilfredse med arbejdsforholdene eller oplever deres egne behov (herunder interesser og aspirationer) som værende i konflikt med arbejdspladsens? Når vi håndterer en belastende situation, er det, fordi der er en konflikt mellem ydre krav og indre ressourcer. Når vi oplever konflikt mellem egne og andres (evt. organisationens) behov og interesser, kan vi håndtere det på forskellige måder. Michael Withey og William Cooper (1989) benytter sig af en typologi med fire udfaldsrum til at forstå medarbejdernes handlinger, når de oplever en konflikt med og ift. arbejdsbetingelserne:

*People who are unhappy at work can do a number of things. They can focus attention on their nonwork-interests, doing nothing about their work situation (neglect). They can work to improve the situation, through voice. They can find a better job and quit (exit). Or they can stay and support the organization, responding with loyalty. (ibid., s. 521)*

Withey og Cooper bygger videre på Albert Hirschmans (1970) typologi, der tog sit udgangspunkt i reaktioner på krisetilstande i virksomheder. Han fremhævede, at medarbejderne enten kunne forlade virksomheden (*exit*), bidrage til at løse problemerne ved at give deres mening til kende om virksomhedens problemer (*voice*) eller udvise loyalitet. De to første typer (*exit* og *voice*) er aktive og synlige handlinger, der kan iagttages og konstateres, og derfor er de også rimeligt nemme at definere og give konkrete eksempler på. Derimod udgør, at loyalitet kan indebære positiv (stille eller passiv) støtte til organisationen, der retter sig mod håbet om, at relationen kan bedres over tid. Men der kan også være tale om en tilbagetrækning af engagement fra arbejdet, som er begrundet i en opgivelse af håbet om, at relationen kan bedres. Derfor foreslår Withey og Cooper at skelne mellem den positive og den opgivende indstilling med to begreber: henholdsvis loyalitet og *neglect*. Exit og neglect adskiller sig tillige fra loyalitet og voice ved, at de to første har som effekt, at relationen mellem person og organisation afbrydes (*exit*) eller svækkes (*neglect*). Withey og Cooper betoner derfor, at disse reaktioner begge er destruktive for relationen. Loyalitet og voice har omvendt som effekt, at relationen mellem person og organisation opretholdes: Forfatterne betegner dem derfor som konstruktive. Den samlede model kaldes EVLN-modellen (Exit, Voice, Loyalty og Neglect), og den inddeler altså håndteringsmulighederne således:

- Exit (der er aktiv, men destruktiv for relationen), hvor man håndterer situationen ved at fjerne sig fra den.
- Voice (der er aktiv og konstruktiv for relationen), hvor man aktivt gør opmærksom på problemet ved at ytre sig omkring det.
- Loyalty (passiv og konstruktiv), hvor man tilpasser sig situationen, f.eks. ved at bearbejde sine egne holdninger.
- Neglect (passiv og destruktiv), hvor man undlader at gøre noget som helst.

Modellen bygger altså på distinktionerne mellem, om handlingen er aktiv eller passiv, og om den er destruktiv eller konstruktiv ift. relationen. I den optik bestemmes loyalitet og neglect som passive handlinger. Dette kan dog problematiseres, da det ofte er krævende og meget aktive processer, der sættes i værk for, at personen kan bearbejde sig selv og tilpasse sig situationen eller trække sit engagement fra jobbet. Begrebsparret aktiv/passiv synes derfor ukorrekt til at skelne de to måder at bearbejde på. En mere retvisende skelnen ville være mellem en udadvendt og en indadvendt bearbejdning, hvor loyalty og neglect begge indebærer en indadvendt bearbejdning af situationen, og exit og voice indebærer en udadvendt handling.

### *Projektets analysemodel*

En typologi for håndteringsmønstre bør indebære, at mønstrene defineres efter deres formål ift. individet. Derudover skal typologien være relationel og omhandle forholdet mellem individ og arbejdsplads, da det særligt er denne relation, der udforskes i dette projekt. Til det formål vælges to dimensioner, der sammenkoblet giver fire udfaldsrum med hver sin type af håndteringsmønstre. Den første dimension er tilpasningsorienterede versus forandringsorienterede håndteringsmåder, der enten kan pege på en indadvendt, personlig bearbejdning og tilpasning for at udligne belastningen (tilpasningsorienteret), eller også peger mønstret i retning af en udadvendt handling, der skaber en ændring i arbejdsforholdene for at udligne belastningen (forandringsorienteret). Den anden dimension er bekræftelse eller negering af relationen. Håndteringen kan resultere i at opretholde, bekræfte eller forstærke medarbejderens engagement i arbejdet, eller den kan negere relationen ved at tilbagetrække eller ophøre med engagementet i arbejdsforholdet. Sammenfattende opererer vi altså med følgende coping-typologi:

- Tilpasning (loyalitet), der er bekræftende og tilpasningsorienteret.
- Beskyttelse (neglect), der er negerende og tilpasningsorienteret.
- Forhandling (voice), der er bekræftende og forandringsorienteret.
- Opsigelse (exit), der er negerende og forandringsorienteret.

De enkelte typer kan naturligvis konkret udspille sig på mange forskellige måder. *Tilpasning* kan f.eks. bestå i at sætte flere ressourcer ind på at leve op til arbejdspladsens krav og arbejde mere intensivt eller udvide arbejdstiden i et forsøg på at tilpasse sig vilkårene, om end uden at gå alt for meget på kompromis med egen faglighed (se et eksempel på *skyggearbejde* og *workarounds* blandt ansatte i psykiatrien i Andersen, Ajslev, Tanggaard & Svendsen, 2020).

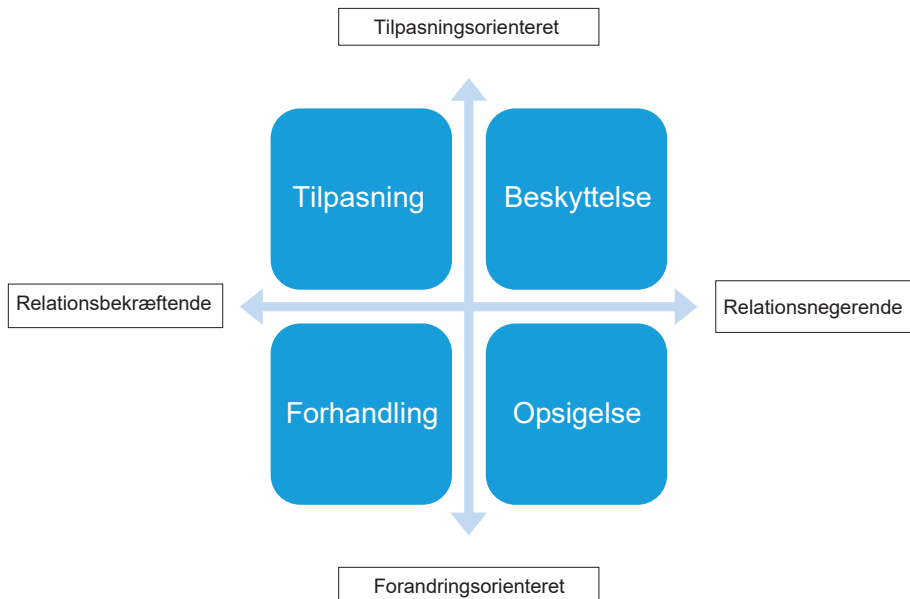
*Beskyttelse* kan f.eks. bestå i at holde lidt igen med ens engagement i jobbet og udvikle en mere distanceret holdning til arbejdet. Helle Hein (2009) har beskrevet lønmodtageren som en ud af fire arketyperiske motivationsprofiler, og denne profil indfanger nogle af de indstillinger, man kan forsøge at udvikle, hvis man vil beskytte sig imod arbejdslivets krav. Det drejer sig bl.a. om at anskue arbejdet som kilde til ressourcer, der gør det muligt at søge tilfredshed uden for arbejdsfæren.

*Forhandling* består i at forsøge at gøre relevante ledere opmærksom på problemerne for at få gang i en forhandling omkring vilkårene, og det med det sigte at forandre og forbedre dem. Forhandling kan foregå individuelt eller kollektivt og af formelle eller uformelle kanaler i virksomheden.



*Opsigelse* består slet og ret i at sige sin stilling op og kan være forandringsorienteret på mange måder. Det kan betyde et mere varigt brud med arbejdsmarkedet, et karriereskifte, et karrierehop eller et karrieredrop for blot at nævne forskellige forandringer.

Nedenstående figur illustrerer, hvordan denne begrebsmodel placerer de forskellige håndteringstyper i spændingsfeltet mellem henholdsvis tilpasningsorienteret og forandringsorienteret håndtering samt relationsbekræftende eller -negerende håndtering:



**Figur 1:** Typer af håndteringer.

Typologien kunne med rimelighed have været udvidet med en kollektiv version af typerne. Det havde særligt været relevant, hvis nærværende undersøgelse tog udgangspunkt i en arbejdsplads og undersøgte vurderings- og mestringsprocesserne dér. Men i denne undersøgelse fylder kollektive strategier forsvindende lidt i de involverede personers fortællinger om, hvordan de forsøgte at håndtere belastningerne. Kollegerne er som oftest helt fraværende i respondenternes fortællinger, og hvis det kollektive niveau optræder, er det typisk som fortællinger om, hvordan de andre også var meget stressede, arbejdsmiljøet generelt var dårligt, eller at de i fællesskab påpegede problemerne, men at ledelsen ikke tog hånd om dem. Den manglende synlighed ift. kollektive coping-strategier kan handle om, at der ikke er blevet spurgt eksplicit ind til dette fænomen, men det flugter

dog også med, at de fleste respondenter har abonneret på en meget individuel stressdiskurs og opfattet deres udfordringer som noget, de selv måtte løse.

## Opsummering

Nærværende undersøgelse drejer sig om stress og mestring som konkrete måder at vurdere, fortolke, forstå og håndtere arbejdsrelaterede belastninger på. Stress diskuteres i forskningslitteraturen ud fra mange og forskelligartede ontologiske og epistemologiske forståelser, hvoraf nogle af de mest fremtrædende er den fysiologiske, den samfundsfaglige og den arbejdsmiljøorienterede. Dette studie undersøger stress inden for en arbejdsmæssig kontekst, der er indlejret i en bredere samfundsmæssig kontekst, men fokus er dog på individet og dets psykiske beredskab til at forstå, fortolke og handle på et belastende miljø. En model for forståelse af håndteringsmønstre blev præsenteret. Modellen bygger på andre forskeres arbejde med coping, men fokuserer specifikt på at indfange faktorer, der er væsentlige i arbejdslivet: På den ene side hvorvidt håndteringsmønstrene er tilpasningsorienterede (og tilpasser personen til vilkårene) eller er udviklingsorienterede (hvorved personen forsøger at forandre sine vilkår), og på den anden side hvorvidt håndteringsmønstrene bekræfter eller negerer den enkelte medarbejders relation til arbejdspladsen.

# Metodologi og undersøgelsesmetode

# 2

I det følgende redegøres der for valg af det kvalitative forskningsinterview som metode til at undersøge projektets problemstilling. De metodologiske udfordringer ved metoden diskuteres, og endelig vil der blive redegjort og argumenteret for det specifikke design af undersøgelsesmetoden.

Projektet bygger overordnet set på den hermeneutiske og fænomenologiske forståelse af nødvendigheden af at gå til *sagen selv* for at opnå en dybtgående forståelse af genstanden for undersøgelsen (jf. Rendtorff, 2014; Ricoeur, 2017; Smith & Osborn, 2003; Zahavi, 2003). Genstanden for dette studie er læring og udvikling, der gør personen i stand til at mestre sin arbejdssituation. For at 'få fat' i fænomener som vurdering, håndtering, læring, udvikling og mestring, må vi gå til de personer, der har indgående erfaring med processen, og som kan berette om deres erfaringer. At gå til sagen selv indebærer at søge viden gennem et deltagerperspektiv (førstepersonsperspektiv) og interessere sig for, hvordan det opleves at være i en belastende situation, efterfølgende gennemgå en udviklings- og læringsproces og derigennem opnå nye måder at håndtere ens omstændigheder på. Formålet er at kunne forstå, fortolke og typificere deltagerens meningsunivers. Det er derfor vigtigt at finde respondenter, der vitterligt har været i kontakt med fænomenet, og som har erfaret, forstået og erkendt det. Dette er baggrunden for at vælge respondenter, der er blevet sygemeldt med stress og derpå har deltaget i et interventionsprogram. På denne måde er det sandsynligt, at respondenterne både har erfaret stærk stressbelastning (der førte til sygemelding) og har haft mulighed for læring og udvikling (via deltagelse i interventionen).

## Kvalitativ metodologi

Formålet med undersøgelsen er primært at forstå, hvordan mennesker kommer sig efter en stærk stressbelastning, og hvordan der sker (eller ikke sker) forandringer i deres måde at håndtere belastninger på som følge af lærings- og udviklingsprocesser i et bearbejdningsforløb. Hvis det er således, at deltagerne udvikler nye måder at forholde sig til og håndtere deres situation på, som bevirker, at de fremover oplever at være mindre belastede og kunne mestre situationen, kan det tillige være nyttig viden om, hvilke forholde- og håndteringsmåder der kan være hensigtsmæssige at fremme på arbejdspladserne i et forebyggelsesperspektiv.

Projektet undersøger, hvordan respondenternes håndteringsmåder i relation til belastninger, der primært er relateret til arbejdsmiljøet, forandrer sig i en lærings- og udviklingsproces over et år. Lære- og udviklingsprocesserne igangsættes på bagkant af en stærk stressbelastning og understøttes af deltagelse i et interventionsforløb. Processen kan beskrives som en lærings- og udviklingsproces, hvor der (og for de flestes vedkommende) sker forandringer i, hvordan de forholder sig til og konkret håndterer arbejdsmiljøbelastninger. Igennem interventionsforløbet udvikler de *potentiale* til at ændre måden, de håndterer belastninger på. Det undersøges, hvordan disse nye forholde- og håndteringsmåder omsættes i praksis og udspiller sig, når deltagerne genindtræder på arbejdsmarkedet og igen konfronteres med arbejdsmiljøbelastninger.

Fordi stress er et stort og stigende personligt og samfundsmæssigt problem, foregår der p.t. meget forskning i stress. Størstedelen af denne forskning er baseret på kvantitative metodologier, der tilsigter at give os viden om årsager til stress samt at vurdere forskellige interventionsformers effekt. Disse metodologier har dog vanskeligt ved at indfange processuelle og dynamiske forhold (Andersen, Nielsen & Brinkmann, 2012). Hvordan man *gennemlever* sin situation, opfatter og fortolker situationen, handler på den og forandrer sit forhold til den, er ikke noget, der rigtigt kan belyses i årsag-virkning-modeller og med kvantitative metoder. Men netop disse spørgsmål er af stor betydning for at afklare dynamikkerne i udviklingen af en stressbelastning, samt hvordan en intervention kan bidrage til bedring og mestring. Kvalitative metodologier, der tager udgangspunkt i personernes erfaringer og livsverden, har mulighed for at generere indblik i kompleksiteten og dynamikken i udviklingen af belastning og mestring. Her anskues individet nemlig konkret, dvs. dets kontekster af arbejds- og familieliv situeret i et livshistorisk perspektiv, der både favner fortidige erfaringer, her og nu-situationen samt aspirationerne for fremtiden.

Der har været en vis skepsis i arbejdsmiljøforskningen over for at inddrage subjektive forskningsperspektiver. Bekymringen går især på, om man fejlagtigt individualiserer problemer, der retteligt må forstås som organisatoriske eller

samfundsmæssige. Denne bekymring er rimelig og aktuel, da der hersker en stærk individualistisk diskurs ift. stress i samfundet, som 'psykologiserer' årsagerne til stress (Donnelly & Long, 2003). Men det individpsykologiske perspektiv, der placerer årsagen til stress i individets personlighed pga., og f.eks., perfektionisme, manglende robusthed eller en særlig sensitiv personlighed, er ikke dette projekts fokus. Det er derimod forståelsen af dynamikken mellem person og miljø, og hvad personerne tænker om og gør i deres situation, der er i fokus. Der kommer til at mangle et vigtigt perspektiv i forståelsen af stressproblematikken, hvis vi ikke også undersøger, hvordan mennesker i bestemte kontekster møder, forstår og håndterer de belastninger, de er udsat for. Derfor er der behov for forskning i, hvordan individet oplever at have udviklet et nedbrud med stress i et kontekstuel perspektiv, og hvorledes personen kan lære at mestre sin situation. Hvilke miljøfaktorer oplever vedkommende som udløsende stressbelastningen, hvordan var forløbet, hvorigennem stressreaktionen blev forstærket, og hvordan forsøgte personen at håndtere sine udfordringer? Hvilken forandrings-, lærings- eller udviklingsproces blev stresssygemeldingen anledning til? Hvorledes bidrog interventioner til denne proces? Og på hvilken måde sætter disse processer sig gennem på, og det som forandrede måder at forholde sig til og handle i arbejdslivet? Disse spørgsmål er nødvendige at udforske, for at vi kan blive klogere på, hvordan såvel stressbelastning som mestring udvikles i det moderne samfund.

### Soliditeten af og i den kvalitative undersøgelse

Kvantitative metoder undersøger sammenhængende faktorer i et bestemt arbejdsmiljø og kan give viden om korrelationer herimellem. Men *hvordan* arbejdsmiljøet virker belastende for deltagerne, eller *hvordan* en intervention virker forandrende, det får lov at stå hen i det uvisse. Kvalitativ forskning derimod kan svare på, hvordan belastning opstår, håndteres, svækkes, forstærkes osv. i samspillet mellem individet og arbejdsmiljøet, og hvordan læring og udvikling erfares gennem den enkeltes egen deltagelse i en intervention. Vi kan indsamle udsagn fra respondenter, der i detaljer og med eksempler kan formidle deres erfaringer af og perspektiv på, hvad (og hvordan) der har været belastende for dem, eller hvad (og hvordan) de har lært i en given situation. Nærværende projekt baserer sig på et eksempel på en intervention og undersøger, hvordan det har været virksomt for respondenterne at deltage i stresskurset Åben og Rolig.\* Formålet er dog ikke at evaluere Åben og Rolig, men at uddrage mere

---

\* Kursusforløbet bliver nærmere præsenteret i kapitel 5.

generaliserbar viden om betingelserne for og effekterne af læring gennem en stressreducerende intervention. Valget faldt på Åben og Rolig, fordi tilbuddet ved projektets start var det mest udbredte og mest systematiske gruppetilbud til stressbelastede borgere i Danmark. Fra Åben og Roligs egne evalueringer (der primært er kvantitative) ved vi, at deltagerne efter et forløb scorer lavere på tests ift. stress og depression (Københavns Kommune, 2016, 2018, 2020; Jensen m.fl., 2019). Men evalueringerne fortæller os ikke, hvorfor folk bedres, og hvad der ligger til grund for bedringen. Helt basalt er det interessant at få beskrevet folks erfaringer med og oplevelser af en intervention, der skal hjælpe dem. Der kan være mange praktiske implikationer af en sådan viden om, hvilke generiske aspekter af interventionen der særligt hjælper og skaber bedring. Det kan være gavnligt at bruge denne viden, hvis forløbet skal udvikles til andre målgrupper, eller såfremt nye aktører vil etablere nye tilbud om intervention til stressramte borgere.

Med det stærke fokus på den subjektive erfaring er det nærliggende at beskylde den fænomenologiske forskning for at bidrage med personlige, enkeltstående og anekdotiske eksempler, der ikke kan bruges til at sige noget substantielt om fænomenerne. Det er dog det modsatte, der er tilfældet. Det særligt menneskelige kan netop fremhæves i den kvalitative fænomenologiske forskning, og dermed kan forskningen afspejle, hvordan fænomenerne faktisk optræder for mennesker. Brinkmann (2014) pointerer, at såfremt objektiv viden er lig med viden, der afspejler interviewets genstand, så ”synes det at være ubestrideligt, at det kvalitative interview netop kan give os det” (ibid., s. 183).

## Det semistrukturerede interview

Det semistrukturerede kvalitative forskningsinterview defineres af Kvale og Brinkmann (2009) som ”et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden mhp. at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener.” (ibid, s. 19)

Interviewet er en styret samtale om et eller flere temaer, og spørgsmålene skaber en ramme for og retning i interviewpersonernes svar. Det semistrukturerede interview er karakteriseret ved, at der spørges for at få belyst bestemte temaer. De konkrete spørgsmål må varieres i den specifikke situation for at belyse temaet bedst muligt. Det giver interviewpersonen mulighed for at fortælle mere frit om sin livsverden, hvorved der ofte kommer nye aspekter frem om et tema, som forskerne ikke på forhånd havde tænkt over. Fokus er på at få beskrevet, hvordan interviewpersonen oplever, erfarer og tænker om sin situation. Det er en undersøgelse af interviewpersonernes livsverden, hvor vi søger førstepersons-forståelser gennem konkrete beskrivelser. Nærværende undersøgelse

tilsigter at belyse både interviewpersonernes umiddelbart oplevede forhold til og håndtering af stressbelastning og deres reflekterede forhold til fænomenerne. De har tænkt meget over deres situation og deres muligheder. De har talt med venner og familier om det. De har været i forskellige behandlingsforløb og selv opsøgt ekspertviden angående deres situation. Desuden er de påvirkede af de almene diskurser ift. stress, der eksisterer i det omgivende samfund, og af den vidtgående refleksion over temaet, som man møder alle vegne. Interviewpersonerne har således selv dannet sig en fortolket mening om deres situation, og den er en lige så vigtig del af deres livsverden som mere umiddelbare oplevelser.

Interviewpersoners egne beskrivelser er et råmateriale, der i en vis udstrækning må fortolkes for at blive til komprimerede og overskuelige fortællinger. Disse fortællinger er så input til den forskningsfortolkning, der sætter data-materialet i sammenhæng med relevante teorier og begreber inden for forskningsfeltet stress og stressbehandling. Respondenternes udsagn afspejler *deres* forståelse af situationen og udtrykker i den forstand respondenternes sandhed. Den kvalitative analyse tilsigter at fastholde denne levede erfaring, så den tydeligt træder frem som og i forskningsresultater, der drejer sig om subjektiv meningssammenhæng. Respondenterne formidler deres oplevelser, følelser, erfaringer og forståelser som implicerede i en livsverden, der i det store og hele forbliver underforstået. Den selvopfattelse og den samfundsmæssige diskurs, som erfaringerne er indlejrede i, må derfor medtænkes og i en vis udstrækning ekspliciteres i fortolkningen af det enkelte interview. Et eksempel kan være, at en del respondenter oplever, at de selv er skyld i deres stressnedbrud. De fortolker dét, at de ikke kunne klare arbejdsmiljøet (i modsætning til deres kolleger), som udtryk for, at de er særligt svage, sårbare, perfektionistiske eller på anden måde 'specielle'. Nogle finder inspiration til fortolkning af deres situation i tidstypiske forklaringer, såsom at de er særligt sensitive. Dette kan fortolkes som, at respondenterne er indlejret i en individualiseret stresskultur og derfor tilskriver grunden til stress en manglende egen formåen.

### Udvælgelse af respondenter

For at vælge respondenter, der dels har erfaring med stærk stressbelastning og dels har erfaring med at være i en lære- og udviklingsproces, blev deltagerne rekrutteret fra et interventionsforløb, Åben og Rolig, der er et kommunalt tilbud til stressramte. Alle disse personer har erfaring med stærk stressbelastning forud for deres deltagelse i interventionen. Der er derfor gode chancer for, at de kan fortælle noget interessant om processerne ud fra deres egne erfaringer. Rekrutteringen kunne også være foregået ved at rekruttere stressbelasttede i be-

handlingsforløb hos praktiserende psykologer eller via et andet interventionsprogram, ligesom man kunne have valgt at interviewe personer, der ikke havde modtaget noget tilbud, for at undersøge deres (mulige) bedring og udvikling uden om en intervention. Valget faldt på Åben og Rolig, fordi det er velevvalueret ift. positiv effekt (og dermed må antages at fremme læring og udvikling), og fordi deltagerne har gennemgået en forholdsvist ensartet intervention, idet kurset forløber efter en manual.

Da stress rammer bredt, og da forskellige socioøkonomiske faktorer spiller ind på, hvordan man forstår sine erfaringer, og hvilke muligheder man har for at udvikle sig og lære, var det vigtigt at opnå en varieret deltagersammensætning mht. køn, alder, uddannelse og erhverv. Hensigten var ganske enkelt at indsamle diverse, righoldige beskrivelser i kraft af en stor spredning i erfaringer, oplevelser og overvejelser ift. belastningsforløbet og den efterfølgende bedring. Det var særligt vigtigt at hverve deltagere med et forskelligt uddannelsesniveau, da forskellige typer af arbejde, der kræver bestemte uddannelsesniveauer, er karakteriseret ved særlige risici i det psykosociale arbejdsmiljø og deraf følgende belastningsproblemer. Uddannelsesniveauet spiller sandsynligvis også ind på, hvilke lære- og udviklingsprocesser der kan finde sted. Bason, Csonka og Ejler (2003) har således opstillet en sammenhæng mellem typer af arbejde og typer af stressproblemer. Produktionsarbejde og visse dele af servicebranchen er karakteriseret ved belastninger i arbejdsmiljøet såsom ensformigt arbejde, der skal udføres i højt tempo, og hvor medarbejderen har ringe indflydelse på arbejdets indhold og metoder. Servicemedarbejderen, fabriksarbejderen og callcenter-medarbejderen er typiske eksempler på jobfunktioner, der er forbundet med *klassiske stressproblemer*. En anden type af arbejde er omsorgsarbejde, der er karakteriseret ved risikofaktorer som stor arbejdsbelastning, følelsesmæssige krav og konflikter. Det er klientorienterede servicefag som f.eks. sygeplejerske, lærer og sosu-assistent, hvor man typisk kan opleve *nyklassiske* stressproblemer såsom øget produktivitet og effektivitet, samtidig med at kvaliteten skal opretholdes, og følelser og konflikter i arbejdet skjules. Den tredje arbejdstype er vidensarbejde, hvor typiske risikofaktorer er arbejdets grænseløshed, uendelige krav og uforudsigelighed. Det kan være jobfunktioner som konsulent, ingeniør eller forsker, der varetager vidensarbejde og potentielt er udsat for *moderne* stressproblemer. I en undersøgelse som nærværende er det derfor vigtigt så vidt muligt at få repræsenteret en bred vifte af forskellige typer af jobs og arbejdsmiljøer. Det er de kortuddannede, der typisk varetager produktions- og servicearbejde, folk med mellemlange uddannelser, der varetager omsorgsarbejde, og folk med lange uddannelser, der typisk varetager vidensarbejde. Der er lagt vægt



på, at undersøgelsen bygger på respondenter fra alle tre uddannelsesniveauer, foruden at diversitet i køn og alder er blevet tilsigtet.

Interviewpersonerne meldte sig selv til at deltage i undersøgelsen. Tilmeldingen skete ved, at deres undervisere på stresskurset Åben og Rolig fortalte om forskningsprojektet og gav dem en folder om projektet, som præsenterede dets formål og opfordrede til deltagelse. Alle deltagere på Åben og Rolig-kurser i efteråret 2016 fik et tilbud om at deltage i undersøgelsen. 40 underskrev en samtykkeerklæring og blev efterfølgende kontaktet for at aftale nærmere om interview. I nogle få tilfælde blev deltagerne mere direkte opfordret til at deltage. Deltagerne fordelte sig fint på forskellige uddannelsesniveauer, jobs og aldersgrupper. I første omgang var det meget få mandlige deltagere, der havde meldt sig. På et tidspunkt blev der derfor gjort en ekstra indsats for at få nogle flere mænd med i undersøgelsen.

Sigtet var at interviewe 40 personer. Det er et højt antal for en kvalitativ undersøgelse, hvor anbefalingerne lyder på 15 +/- 10 (Kvale & Brinkmann, 2009). Det høje tal var begrundet i, at interviewpersonerne skulle interviewes tre gange, hvorved der ville gå et helt år fra første til sidste interview. På et år kan der ske meget. Folk flytter til andre landsdele, får nye e-mailadresser og telefonnumre, ændrer deres motivation for at deltage m.m. Det blev skønnet, at ca. 50 % kunne falde fra i løbet af undersøgelsestiden. Det viste sig at være meget pessimistisk, og hele 33 interviewpersoner gennemførte alle tre interview. Det høje deltagerantal skyldtes antageligt, at de blev kontaktet telefonisk forud for hvert interview, hvor der blev indgået aftaler tilpasset den enkeltes mulighed for at medvirke.

## Undersøgelsens tilrettelæggelse

Undersøgelsen blev tilrettelagt mhp. at indhente fortællinger om den udvikling, som antagelig finder sted i den periode, hvor respondenterne bearbejder deres stressbelastning. Interessen gik både på, hvordan de udviklede nye måder at håndtere deres belastning på, og hvordan de omsatte dette i praksis, når de igen returnerede til deres arbejdsliv. Det var særligt i håb om at kunne følge denne udvikling, at det blev besluttet at lave et forløbsstudie over et år.

Respondenterne er blevet interviewet tre gange (og á ca. en times varighed) i løbet af et år. Første gang, respondenterne blev interviewet, var, lige efter at deres behandlingsforløb i Åben og Rolig var afsluttet, anden gang to-tre måneder efter og sidste gang ca. et år efter første interview. Tanken bag valget af nedslag i forløbene var følgende: Første interview blev afholdt, da deltagerne var eller måtte være godt på vej i deres bedringsproces. De havde afsluttet et behandlingsforløb, der understøttede deres bedring, og de var ikke i en akut kri-

sesituation længere. Formodningen var, at de havde overskud til at involvere sig i nærværende projekt, og at de havde tilstrækkelig afstand til den akutte krisesituation til, at de var begyndt at reflektere over og skabe mening i deres erfaringer. Andet interview blev foretaget to-tre måneder efter ud fra den formodning, at det var på det tidspunkt, de fleste ville genoptage deres job og derfor ville stå i en situation, hvor de blev genkonfronteret med et belastende arbejdsmiljø eller en belastende work-life-balance. Interviewet ville derfor give mulighed for at undersøge respondenternes (nye) håndtering af en potentielt belastende situation. Det sidste interview, og det efter et år, gav mulighed for at få viden om, hvordan deltagernes håndteringsmåder havde virket på sigt. Hvilke håndteringer havde været produktive og ført til mestring, og hvilke havde ikke?

I realiteten holdt forestillingerne om progression i interviewpersonernes forløb ikke stik. Der var alle mulige variationer: Fra nogle få, der bevarede tilknytningen til arbejdspladsen under hele forløbet (evt. på nedsat tid), til nogle, der stadig var sygemeldt ved sidste interview. De fleste var dog returneret til arbejdspladsen efter en periode som fuldtidssygemeldte og ofte via et forløb, hvor de i en periode (på f.eks. tre måneder) langsomt trappede op i tid.

Måden, interviewene foregik på, havde stor lighed med et livshistorieinterview. Interviewguiden var formuleret som et semistruktureret interview, hvor de relevante temaer var beskrevet, men selve interviewsituationen formede sig som en tematisk samtale om deltagernes erfaringer: Fra før de blev stressramte, over oplevelserne op til sammenbruddet, selve sammenbruddet, tiden efter, behandlingstilbuddet og status på deres proces ved interviewtidspunktet. Forløbsfortællingen som ramme gjorde det nemt for de interviewede at fortælle deres historie, uddybe særlige tematikker, give konkrete eksempler på abstrakte kategorier (såsom coping og læring) og berette om deres forståelse af situationen på forskellige tidspunkter. Det var karakteristisk, at de fleste respondenter spontant fulgte et narrativt forløb i deres redegørelse, og at denne struktur var velegnet til at lukke op for righoldige beskrivelser af erfaringer med at blive stressbelastet og komme sig efterfølgende.

Interviewene blev foretaget af to personer. Interviewerne havde primært en modtagende og responsiv interviewstil, som anbefales af bl.a. Wengraf (2001), hvor interviewerne med relativt få åbne spørgsmål gjorde sig modtagelige over for interviewpersonens formidling. Interviewerne forsøgte med en interesseret, men uhildet tilgang at få adgang til interviewpersonernes oplevelser, erfaringer, erkendelser og forståelser af deres situation. Interviewerne bestræbte sig på at belyse interviewpersonernes eget perspektiv på deres verden. De forsøgte at sætte deres fordomme i parentes og være en ikke-dømmende (men interesseret) klangbund for interviewpersonernes fortællinger. At interviewe på en måde, så

det er den andens perspektiv, der fremkaldes så præcist som muligt, er et ideal, der i realiteten kan rumme nogle vanskeligheder. Forskeren og respondenten sam-konstruerer i større eller mindre grad indholdet i interviewet. Det ligger i sagens natur, at spørgsmålene i en interviewguide angiver mulighedsrummet for svar – også selv om spørgsmålene er brede og åbne, og der opfordres til at respondenterne supplerer, hvis der er noget af relevans, der ikke er blevet spurgt ind til. Efter en indledende præsentation blev deltagerne bedt om at fortælle om deres stressforløb. Derefter blev det tematiske indhold styret fra interviewernes side. Hvis interviewpersonen ikke spontant kom ind på forskningsprojektets emner, så spurgte interviewererne ind til dem, ligesom interviewpersonen aktivt blev bedt om uddybning og eksempler for at øge forståelsen af deltageres perspektiv på fænomenerne.

Respondenterne udviste stor tillid til forskerne og var meget villige til at dele ud af egne erfaringer. Der var en række faktorer, som medvirkede positivt til det tillidsprægede forhold. For det første havde man selv aktivt valgt at deltage. For det andet havde deltagerne noget på hjerte ift. temaet og en lyst til at hjælpe, hvis det, og som nogle formulerede det, kunne hjælpe andre. De medvirkende var derfor stærkt motiverede. Det var let for interviewererne at skabe en tillidsfuld relation, hvor de interviewede fortalte righoldigt og detaljeret om deres erfaringer – også om det, der var svært, og om negative oplevelser og selvopfattelser. Det vurderes på den baggrund, at interviewdataene i høj grad er udtryk for dækkende beskrivelser af personernes oplevelser af deres stress- og mestringsforløb. Dermed ikke sagt, at de er udtømmende beskrivelser. Der er lagt vægt på bestemte temaer i forløbsbeskrivelserne, som selvfølgelig kunne suppleres med en række andre temaer, såsom det offentlige (hjælp)systems interventioner i deltageres forløb. Interviewerne var ikke i udgangspunktet opmærksomme på, hvordan sygedagpengesystemet præger mange respondenters forløb – positivt eller negativt – men dette tema dukkede op i løbet af samtalerne. Når interviewguiden er semistruktureret, er der mulighed for, at temaer, som respondenterne selv finder relevante, kan italesættes i samtalen.

Deltageres motivation, tillidsrelationen og interviewernes stærke interesse i deltageres fortællinger om forløbet styrkede fortællingernes validitet. De er et godt udtryk for, hvordan deltagerne har oplevet, erfaret og forstået deres stressforløb og mestring. Naturligvis er det ikke en neutral eller udtømmende beskrivelse af forløbene, men en vinklet og subjektiv beskrivelse, som deltagerne vælger at give videre til interviewererne. Der foregår altid et valg ift., hvad og hvor meget man vil dele, ligesom interviewpersonernes opfattelse af forskningsinterviewet spiller en rolle for, hvad der kan tales om. Briggs (2007) beskriver dette som det kvalitative interviews kommunikabilitetsfelt, hvor interviewet som

kulturel-historisk praksis inkluderer forskellige roller, positioner, relationer og repertoarer af handlinger – og udelukker andre. Her kan man sige, at interviewpersonerne i vid udstrækning var med på, hvad der skulle foregå, hvordan rollerne var fordelt, og hvad de selv skulle levere.

Tillidsforholdet blev underbygget af, at interviewerne ikke havde noget med hverken behandlingsforløbet eller de kommunale hjælpeinstanser generelt at gøre. Deltagernes udtalelser ville ikke kunne påvirke deres situation i hverken en positiv eller negativ retning.

## Analyse af interviews

Alle interviews blev optaget og efterfølgende transskriberet af studentermedhjælperne. Studentermedhjælperne var instrueret i at transskribere så tæt på det sagte indhold som muligt. De noterede ikke pauser, og de registrerede kun direkte følelsesudbrud (griner, græder osv.), men dog ikke de følelser som måder at sige tingene på kan være udtryk for. Den valgte transskriptionsmetode er indholds fokuseret, og tilsvarende drejer analysen sig om det, respondenterne fortæller om deres oplevelser, erfaringer og refleksioner.

Alle interviews blev gennemlyttet og gennemlæst flere gange, hvorefter interviewene blev genstand for flere deskriptive og fortolkende analyseprocesser: Der blev produceret et narrativ for hver respondent, der kondenserede indholdet af de tre personlige interviews i en forløbsbeskrivelse. Formålet var at skabe et overblik over materialet og sikre et fyldestgørende, men overkommeligt materiale til videre analyse. I tekstboks 1 gives et eksempel på en narrativ forløbsbeskrivelse. Efter kondenseringen af materialet i narrativer blev der fokuseret på de brede temaer: erfaringer med arbejdsbetingelser, håndteringer, følelser og tanker i forbindelse med at være stressbelastet, erfaringer med læring og udvikling i forbindelse med interventionen samt erfaringer med håndtering og mestring af arbejdslivsbelastninger efterfølgende. Derudover blev der arbejdet med at afdække dimensioner og distinkte kvaliteter i materialet. Alle interviews blev også kategoriseret, hvilket gav et indtryk af fordelingen af bestemte kategorier i materialet. Inden for hvert af temaerne blev der beskrevet nuancer i materialet ift., hvad alle, mange, få eller ingen gav udtryk for, og det for at fastholde et groft kvalitativt indtryk af den kvantitative forekomst. I denne samlede, deskriptive del af analysen blev den i forvejen udviklede typologi for håndteringsmåder anvendt til overordnet kategorisering, men den blev samtidig testet mhp., om den faktisk og på rimelig vis kunne indfange de forekommende håndteringsmåder og deres indbyrdes forskelle. I en efterfølgende, hermeneutisk fase af analyseprocessen blev der inddraget teori, som kunne relatere deltagerens erfaringer til

allerede kendte forståelser og forklaringer på fænomenerne. På denne måde er erfaringerne sat i relation til den almene viden på området. Materialet har tillige været genstand for videre fortolkningsprocesser, der har resulteret i to typologier: En typologi over individuelle mestringsforløb og en typologi, der favner mønstrene i materialet på tværs af temaerne.

### **Eksempel på kondenseret forløbsbeskrivelse**

Den erfarne sygeplejerske er 54 år. Hun har mand og to store børn, der er flyttet hjemmefra. For ti år siden havde hun stress og flyttede efterfølgende arbejdssted. I denne omgang har hun været sygemeldt i seks uger, og efterfølgende kom hun i et optrappingsforløb på jobbet.

Hun fortæller, at hun er den pligttopfyldende type, der har taget for meget ansvar på sig. Hun har påtaget sig opgaver, hun skulle have ladet ligge til andre. Hun tror, det bunder i hendes personlighed og opdragelse. Hun er ”opdraget med pligterne først og så fornøjelserne bagefter”.

Hun har arbejdet på en afdeling med hårdt arbejdspress. Presset er steget år efter år, og nu er de ”færre og færre og skal nå flere og flere ting”. Presset er bl.a. steget pga. fyringsrunder, hvor personalet er blevet reduceret uden tilsvarende reduktion i opgaver. Der er tillige mange forandringer, og der er meget overarbejde, fordi de har fået flere patienter som følge af ny ventetidsgaranti.

På grund af det stigende arbejdspress begynder hun at tage arbejdet med hjem i tankerne og kan ikke lægge det fra sig. Hun oplever at være ansvarlig for, at der er kontrol med tingene, uden at kunne opnå kontrol. Der er store præstationskrav til teamet. Lederen er ikke lydhør over for hendes forsøg på at gøre opmærksom på problemerne. Hun oplever, at ”der var for mange arbejdsopgaver, og de fyldte alt for meget. Og jeg synes ikke, at jeg kunne nå det og gik hjem med dårlig samvittighed og til sidst, så havde jeg ikke overskud til alt det, der gav mig noget derhjemme”.

Hun har oplevet Åben og Rolig positivt. Det har været godt at være sammen med andre, der havde det ligesom én og godt at få et værktøj. Hun bruger mest minime-ditationerne nu, og f.eks. ved at tælle til ti, hvis der er noget, der er ved at køre op.

Hun er blevet bedre til at sige fra på jobbet. Hvis hun bliver spurgt, om hun kan tage en vagt uden for hendes skema, er hun i stand til at sige nej og prioritere sig selv.

Hun har tillige skiftet til et team, hvor opgaverne ikke er så komplekse. Nu arbejder hun kun 100 % mod 110 % før. Hun har tillige fået andre samarbejdsrelationer, hvilket er positivt, da samarbejdet i det tidligere team var lidt problematisk.

## Præsentation af respondenterne

Som det fremgår af skema 2, er der en stor overvægt af kvinder i undersøgelsen (77,5 %), og størstedelen af deltagerne er i alderen 30-59 år (87,5 %), mens der kun er fire under 30 (10 %) og en enkelt over 59 år. Derudover er der en overvægt af personer med en mellemlang uddannelse (47,5 %) ift. 32,5 % kortuddannede eller med kort videregående uddannelse og 20 % med en lang videregående uddannelse. Fordelingen hænger sammen med, at deltagerne er rekrutteret via deres deltagelse i Aalborg Kommunes tilbud til stressramte borgere, der tilsvarende er henvist til tilbuddet primært gennem deres praktiserende læge. Det er således personer, der har søgt hjælp hos deres læge og efterfølgende takket ja til kommunens tilbud om at deltage i stresskurset Åben og Rolig. Forskning viser, at det primært er kvinder, der søger læge pga. helbredsproblemer, og at visse behandlingsformer som f.eks. terapi og meditation i højere grad tiltaler kvinder end mænd (Madsen, 2014). Det er derfor heller ikke så overraskende, at størstedelen af deltagerne på Åben og Rolig er kvinder. Fordelingen mellem kvinder og mænd er altså forventelig og afspejler en tilsvarende kønsfordeling mellem kursisterne generelt på stresskurset Åben og Rolig. Aldersfordelingen er ligeledes forventelig, da det primært er folk i job, der henvises til kurset, hvoraf størstedelen befinder sig i aldersgruppen 30-59 år. Mht. fordelingen af uddannelser kunne overvægten af personer med mellemlang videregående uddannelse også hænge sammen med, at det er kvinder, der er mest tilbøjelig til at søge hjælp, da andelen af kvinder med denne uddannelsesbaggrund i det hele taget er forholdsvist høj. Det kunne dog også være et udtryk for, at jobs inden for sundhed, omsorgs- og relationsarbejde, som stadig er typiske kvindefag, i særlig grad er belastende (Deloitte & Kraka, 2018).

<b>Køn</b>	antal	%	<b>Alder</b>	antal	%	<b>Uddannelse</b>	antal	%
Kvinder	31	77,5	20'erne	4	10	Kort	13	32,5
Mænd	9	22,5	30'erne	10	25	Mellem	19	47,5
			40'erne	13	32,5	Lang	8	20
			50'erne	12	30			
			60'erne	1	2,5			

**Skema 2:** Oversigt over deltagerne i undersøgelsen.

Man kan spørge, hvor repræsentativt samplet er ift. fordelingen af personer med højt stressniveau på nationalt niveau. I foråret 2018 kom resultaterne af *Den Nationale Sundhedsprofil 2017* og sammenhængen mellem højt stressniveau, køn og alder beskrives på følgende måde:

*Andelen med et højt stressniveau er højere blandt kvinder (29,0 %) end blandt mænd (21,0 %). Et tilsvarende mønster ses i alle aldersgrupper. Blandt begge køn falder andelen med et højt stressniveau indtil den ældste aldersgruppe, hvor der ses en stigning. Den mindste andel ses blandt mænd i aldersgruppen 65-74 år, mens den største andel ses blandt kvinder i aldersgruppen 16-24 år. (Sundhedsstyrelsen, 2018, s. 27)*

Der er således flest kvinder, der har et højt stressniveau, mens stressniveauet er højest blandt de unge mellem 16 og 24 år for at falde indtil den ældste aldersgruppe på 75 år og derover. Da de helt unge typisk er under uddannelse og den ældste aldersgruppe på pension, indgår de ikke i undersøgelsen. Ud af de resterende grupper er gruppen i alderen 60–75 år kun repræsenteret ved en enkelt person. Dette kan ligeledes skyldes, at en stor del af denne gruppe ikke længere er på arbejdsmarkedet.

Angående uddannelsesniveau konkluderer *Den Nationale Sundhedsprofil 2017* følgende:

*Der ses en klar sammenhæng mellem højest gennemførte uddannelsesniveau og andelen med et højt stressniveau. Således falder andelen fra 33,1 % blandt personer med grundskole som højest gennemførte uddannelsesniveau til 17,5 % blandt personer med en lang videregående uddannelse. (Sundhedsstyrelsen, 2018, s. 27)*

Denne konklusion peger på, at der burde være en overvægt af personer med kort uddannelse og kortuddannede på landets stresskurser, hvad der imidlertid ikke er.

Stressmønstret hos de 40 respondenter i denne undersøgelse er ikke repræsentativt for hele befolkningen. Der er for mange kvinder, for mange med mellem-lang uddannelse og for mange 30-59-årige. Der er også for få mænd og kortuddannede, ligesom der mangler repræsentation af både unge under 25 år og ældre over 60 år. Det er dog ikke et problem, da værdien af en kvalitativ undersøgelse ikke er baseret på repræsentativitet i kvantitativ, statistisk forstand, men derimod på at være eksemplarisk i tematisk forstand, således at der tydeligvis er tale om en ny og interessant viden. Eksemplarisk soliditet sikres ved, at undersøgelsen er sigende i et fagligt-professionelt perspektiv, at dens problematik er relevant, at undersøgelsesmaterialet er præget af bredde, dybde og variation, og forskellighed er repræsenteret i undersøgelsen, og her repræsenterer deltagerne

stor variation. I den henseende er der ingen tvivl om, at de aktuelle deltageres erfaringer giver en vigtig indsigt.

Som sagt er deltagerne alle tilknyttet arbejdsmarkedet, og undersøgelsens fokus er derfor på, hvordan personer i beskæftigelse oplever stress og læring. Her skal man være opmærksom på, at beskæftigede i det hele taget udgør en gruppe med en relativt lille andel af personer med et højt stressniveau:

*Der ses en større andel med et højt stressniveau blandt arbejdsløse (47,0 %), førtidspensionister (55,6 %) og andre uden for arbejdsmarkedet (54,6 %) end blandt beskæftigede (19,4 %). (Sundhedstilsynet, 2018, s. 27)*

Deltagerne er i udgangspunktet ikke udvalgt for at sikre en variation i arbejdsmarkedstilknytning, og qua rekrutteringsvejen var de fleste ved og under første interviewrunde i beskæftigelse. Der var dog flere, hvis arbejdsmarkedstilknytning var i bevægelse, f.eks. fordi de befandt sig i en opsigelsesperiode ved og under første interviewrunde. Mellem interviewrunderne skete der også en del på beskæftigelsesområdet, hvor nogle fik nyt job efter en ledighedsperiode, og andre blev ledige. Variationen i deltagernes arbejdsmarkedstilknytning blev større undervejs i forløbet.

Alt i alt kan det altså konstateres, at de 40 deltagere i undersøgelsen repræsenterer en stor variation mht. køn, alder, uddannelsesniveau og jobfunktion, men at de unge under 25 år, der ofte er under uddannelse, og de ældre over 60 år, der ofte er på efterløn eller pension, ikke er repræsenteret.



Som det er redegjort for i kapitel 1, er fokus for dette studie, hvordan medarbejdere (potentielt) lærer nye måder at håndtere deres belastninger på, efter de har været udsat for og sygemeldt med stress. Det er derfor vigtigt at starte analysen med en fremstilling af, hvordan deltagerne oplever, at deres arbejdsmiljø har været belastende. Arbejdsmiljøet er konfigureret på bestemte kontekstafhængige måder på arbejdspladserne og for personalegrupperne. I dette studie møder vi en stor variation i oplevelserne af belastninger i arbejdsmiljøet, bl.a. fordi respondenterne kommer fra 40 forskellige arbejdspladser og har udført tæt på lige så mange forskellige typer af jobs i offentlige eller private virksomheder. Det drejer sig f.eks. om job som social- og sundhedshjælper, pedel, sygeplejerske, produktionsteknolog, maskinmester og organisationsudviklingskonsulent.

I dette kapitel beskrives, hvad der karakteriserer belastningerne ved og i det psykosociale arbejdsmiljø, som personerne har arbejdet i og er blevet påvirket af. Det er ikke et generisk og alment psykosocialt arbejdsmiljø, men 40 forskellige arbejdsmiljøer som personerne har været i et samspil med, og spørgsmålet er, hvad der i deltagerens øjne har været så belastende ved arbejdslivet, at de ikke har kunnet håndtere det og derved har udviklet stærke stresssymptomer. I nedenstående tabel er de belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø, som respondenterne beretter om, samlet (og i højre kolonne) og sat over for de karakteristika for og ved det gode psykiske arbejdsmiljø, som blev fremhævet i kapitel 1. Det gode psykiske arbejdsmiljø er karakteriseret ved:

- *Kontrol* (høj grad af autonomi i eget arbejdsforløb, indflydelse på egne arbejdsvilkår, tilslutning til og medbestemmelse ift. virksomhedens mål og midler).
- *Kompetence* (udfoldelse af praktisk kyndighed, balance med opgaver, meningsfulde udfordringer, motivation og engagement, overskuelige forandringer, mulighed for læring og kompetenceudvikling).
- *Social identitet* (positiv selvopfattelse, godt samarbejde, anerkendelse og respekt, oplevelse af gensidighed, opbakning og støtte samt forfriskende uformelle kontakter).

Tilsvarende er det belastende psykiske arbejdsmiljø karakteriseret ved negationen af ovenstående forhold, der resulterer i oplevelse af f.eks. magtesløshed, desintegration eller isolation. I det følgende gennemgår vi og diskuterer deltageres oplevelse af udfordringer i deres arbejdsmiljø ift. hver af disse dimensioner. Indledningsvis giver nedenstående tabel 2 en sammenfattende illustration af de væsentligste former for belastning, som undersøgelsens respondenter beretter om, og det kategoriseret i de tre dimensioner.

Almene dimensioner af psykisk arbejdsmiljø	Respondenternes oplevede belastninger i arbejdssammenhængen
Kontrol (autonomi og indflydelse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For høje krav inden for de givne rammer. For mange opgaver, for komplekse opgaver.</li> <li>• Afbrudt opgaveløsning. Mange jern i ilden, opgaver, der skal løses simultant (og ikke serielt).</li> <li>• Performancekultur, hvor øgede krav om indtjening og/eller stor konkurrence på markedet hele tiden presser tempoet lidt op.</li> <li>• Effektiviseringer i den offentlige sektor.</li> <li>• Udvidet ansvar (selvledelse) – også ansvar for at opfylde mål inden for rammer, man ikke har direkte indflydelse på og kontrol over. Derfor samtidig oplevelse af for lille indflydelse (råderum).</li> <li>• Resultatmål som ny ramme for arbejdet.</li> </ul>

Kompetence (praktisk kyndighed og meningsfulde udfordringer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevelse af modsætninger mellem faglige standarder og organisatoriske standarder for arbejdets udførelse.</li> <li>• Vanskeligheder med at tilpasse sig forandrede rammevilkår og slække på ens faglighed.</li> <li>• Oplevelse af meningsløshed.</li> <li>• Løbende forandringer, der påvirker arbejdsindhold, organisering, arbejdssted m.m., skaber utryghed.</li> <li>• Normerne for dygtig og kompetent arbejdsudførelse ændrer sig.</li> <li>• Oplevelse af utilstrækkelige kompetencer.</li> </ul>
Social identitet (selvopfattelse og samarbejde)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manglende støtte fra ledere.</li> <li>• Ledere, der ikke opfatter personaleledelse som en del af ledelsesopgaven.</li> <li>• Utilstrækkelig støtte fra ledere, der forsøger at hjælpe.</li> <li>• For lidt anerkendelse, blød ledelse og motivering.</li> <li>• Organisationsforandringer ift. egen position og samarbejdsrelationer skaber utryghed.</li> <li>• Negativ, bekymret stemning i personalegruppen, f.eks. i forbindelse med pressede perioder.</li> <li>• Manglende muligheder for kollegial støtte pga. eneansvar for opgaver.</li> </ul>

**Tabel 2:** Væsentlige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø – alment og i respondenternes oplevede arbejdssammenhæng.

## Kontroldimensionen

### *Problemer angående autonomi*

En høj grad af autonomi i arbejdet handler om vidtstrakt råderum og kontrol over arbejdet, så man som medarbejder kan iværksætte de handlinger, der skal til for at løse opgaven med høj faglig kvalitet.

Deltagerne oplever, at de har været udsat for for store krav til deres arbejdsindsats ift. deres muligheder for at kontrollere eller matche kravene. Et højt arbejdstempo og mange opgaver kan være stimulerende, hvis man ved at øge ressourcerne i en kortere periode kan få færdiggjort arbejdet, men situationen bliver kritisk, hvis man aldrig når til et punkt, hvor man er færdig, og det store arbejdspress blot fortsætter. Et eksempel på en sådan situation er forskeren, der ved første interview berettede om, hvordan hendes fortsatte ansættelse afhang af, om hun løbende kunne skaffe projektmidler til videre ansættelse. Dette pres forsøgte hun at håndtere ved at arbejde ud over sin timenorm:

*Jeg arbejdede rigtig meget. Så meget som jeg overhovedet kunne. Og meget aften og meget weekender, og jeg skulle selv skaffe midler og havde selv*

*projekterne sideløbende. Altså lige så snart der var skaffet midler til det ene projekt, så skulle vi i gang med at finde midler til det næste projekt.*  
(Forsker)

Selv om langt de fleste øvrige deltagere havde mere sikre ansættelsesforhold, så er oplevelsen af at skulle arbejde (for) meget og (for) intensivt gennemgående blandt deltagerne. Der er for mange opgaver ift. den tid, der er til rådighed, og kravene til, hvor mange opgaver der skal løses i et job, er øgede. Arbejdstempoet opleves som intensiveret – ofte over en længere periode – og uden udsigt til, at det stabiliserer sig eller sættes ned igen.

Der er naturligvis mange grunde til det intensiverede arbejdstempo. Løbende effektiviseringer og ønske om at maksimere udbyttet eller effekten af arbejdet, øget arbejds mængde pga. tilstrømning af nye og flere opgaver. Det kan også handle om, at medarbejderen i et forsøg på at håndtere nye krav arbejder mere.

Oplevelsen af at have for mange opgaver ift. den tid, der er til rådighed, samt at kravene til arbejdsindsatsen løbende bliver intensiveret, er markant blandt deltagerne. It-projektlederen beskriver det konstant øgede arbejdstempo som en *performancekultur*:

*[min stress] er fuldstændig arbejdsrelateret og en blanding af et øget arbejds pres, samtidig med den utryghed i ansættelsen, der jo også er mange steder, med at de svage bliver ligesom sorteret fra. Altså den der performancekultur med, at vi skal yde mere og mere og mere og mere, og vi skal være mere effektive, nå meget mere på ingen tid, samtidig med at man bliver ældre, og altså ... det, at man skærer ned alle mulige steder, gør så nok, at man går alt for langt for at forsøge at følge med i det der performance-et-eller-andet, og at man ikke tør sige noget.* (It-konsulent)

It-konsulenten italesætter utryghed i ansættelsen som en konsekvens af det evigt øgede pres. Ønsket om effektiviseringer betyder også fokus på at beholde de mest effektive medarbejdere og afskedige de mindre effektive medarbejdere, og kulturen har således indbygget en utryghed, der gør, at medarbejderne af frygt for deres stilling vil arbejde hårdere for at leve op til performancekulturens krav. It-konsulenten selv er omkring de 50 år og frygter som ældre medarbejder at få sværere ved at leve op til de øgede krav.

Udover oplevelsen af et for stort arbejds pres oplever mange tillige, at deres jobs er blevet mere komplekse. Komplexiteten kan eksemplificeres ved fysioterapeuten, der skal holde styr på en lang række behandlingsforløb på forskellige lokaliteter, eller ved produktionsteknologen, der både har projektlederopgaver

og tegneopgaver, hvor de to typer af opgaver kræver meget forskellige arbejdsrytmer: Projektlederen skal koncentrere sig om hurtigt at løse opståede problemer, mens tegneren skal kunne fordybe sig i længerevarende tegneopgaver.

Til ovenstående billede føjer sig også indtrykket af et mere fragmenteret arbejdsliv, hvor der er meget lidt sammenhængende tid til at løse opgaver, da arbejdsdagene bliver brudt op f.eks. af andre opgaver, koordinationsvanskeligheder eller møder i forbindelse med forskellige opgaver, jf. organisationskonsulentens beskrivelse:

*og så render man rundt og er fuldstændig forvirret i hovedet og har aldrig tid til at sidde og løse opgaven, og vi er slemme til at fylde kalenderen med møder, og så er der ikke noget sammenhængende arbejdstid, medmindre man sidder derhjemme en søndag. (Organisationskonsulent)*

I mange jobs er der en flerhed af opgaver eller projekter, der er i proces på samme tid, hvor arbejdsopgaverne løses samtidig, og det opleves sjældent, at der er tid til at koncentrere sig og arbejde systematisk og uafbrudt med én opgave, til den er løst.

#### *Problemer angående indflydelse*

En faktor, der traditionelt anses for at kunne mediere udfordringerne ved de mange og komplekse arbejdsopgaver, er medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af deres eget arbejde. Når medarbejderne har tilstrækkeligt råderum i jobbet og indflydelse på valg af metoder og arbejdstilrettelæggelse, så øger det kontrollen tilstrækkeligt til, at arbejdet ikke opleves belastende, men derimod kan være psykisk og socialt berigende. At have tilstrækkelige handlemuligheder i jobbet handler om personernes vilkår for orientering, tolkning og indgriben i den givne arbejdssituation og det faktiske arbejdsforløb. En belastning kan derfor bestå i at få frataget ens indflydelse på eget arbejde og ens råderum til selv at planlægge og vurdere arbejdsopgaverne. It-konsulenten beskriver en sådan situation:

*der har jeg jo så siddet med sådan tre nye projektledere, der hver har ... presset nedad jo, ... så jeg tænker lidt, det er det, der har tiltet det for mig, at jeg simpelthen har mistet ... mit eget råderum over, hvad der skulle laves hvornår, og hvad der var vigtigst og hvorfor og sådan noget ... der var jo ligesom nogle andre, der begyndte at bestemme det og bestemme, hvor meget tid man havde til forberedelse til kursudage, og hvor godt det materiale man skulle undervise efter, det skulle være og sådan noget, og det tror jeg*

*faktisk, det er det, der har gjort, at jeg så egentlig er endt med at få noget stress ... (It-konsulent)*

Her er det nogle andre, der 'bestemmer' centrale rammer for arbejdet som forberedelsestid og kvaliteten af undervisningsmaterialet. Det udfordrer it-konsulentens autonomi, at andre 'bestemmer' tidsrammen for løsning af opgaven, og med hvilken kvalitet opgaven skal løses.

Der er flere, der beskriver, hvordan de har skullet agere i et krydspres mellem omfanget af arbejdsopgaver, kvaliteten i og af opgaveudførelsen og de ressource-mæssige rammer, der stilles til rådighed for udførelse af arbejdet. Et krydspres, de ikke har kunnet opløse, og som har belastet dem, fordi de ikke kunne få ligningen mellem opgavens omfang, kvalitetskravene og rammerne for arbejdsudførelsen til at gå op. Så selv om indflydelse på eget arbejde i udgangspunktet opleves positivt, så er der en tendens til, at medarbejderen ikke bare har indflydelse på tilrettelæggelsen og løsningen af egne opgaver, men også får *ansvar* for at udføre arbejdet inden for nogle rammer ift. tidsforbrug, kvalitet m.m., som vedkommende ikke selv har indflydelse på, og som opleves som urealistiske. De konflikter, der måtte være på andre niveauer i organisationen – politisk eller ledelsesmæssigt – mellem krav og ressourcer, forplanter sig ned igennem organisationen og bliver medarbejderens problem at løse. Et eksempel på denne problematik er produktionsteknologen, der oplever et helt konkret mismatch mellem den opgave, han har fået tildelt, og den tid, der er blevet afsat til opgaveløsning. Det er klart, at sælgerne og projektlederen gerne vil give kunden et godt tilbud, men det betyder unøjagtig estimering af opgavernes omfang. Dette problem ender dog som produktionsteknologens problem:

*det er egentlig sælgerne, ... der sætter deadline sammen med projektlederen. Men en sælger og en projektleder, de har aldrig nogensinde tegnet i et 3D-program, så de aner ikke, hvor lang tid det tager ... så de satte bare nogle urealistiske deadlines. Jeg kæmpede meget med en projektleder derude. Han sagde, 'det her, det kan du tage, det kan du få 20 timer til'. (Produktionsteknolog)*

Så sælgeren får solgt projektet, men det er produktionsteknologen, der skal udføre jobbet på den afmålte tid, og således ham, der bliver presset af de aftalte rammer.

Problemerne med kontrol og grænserne for medarbejdernes handlemuligheder handler dels om, at råderummet indskrænkes, men også om at medarbejderne derved kommer i dilemmaer, der bliver umulige at løse. En vinkel på

denne problematik er den øgede konflikt mellem de faglige og bureaukratiske værdisystemer især inden for den offentlige sektor (jf. Dalsgaard & Jørgensen, 2010).

En person, der oplever effekterne af denne udvikling, er socialpædagogen, som har mange års erfaring fra forskellige typer af jobs inden for det socialfaglige område. Han har i en årrække været leder, men har for nyligt skiftet til et job som tilsynsførende, hvor han skal udføre tilsyn med forskellige institutioner. I dette job oplever han, at vilkårene for hans arbejde er kontraktligt aftalt i en så høj detaljeringsgrad, at det selvstændige råderum til at udføre arbejdet i overensstemmelse med hans socialfagliged udgrænses.

*Jeg kom fra et job, hvor jeg sådan kunne prioritere og planlægge selv og sådan noget ... så blev der i stigende grad, det bliver der stadigvæk, strammet mere og mere til, både i forhold til hvad man skal lave, hvordan man skal lave det, hvor lang tid man har til det, og hvor mange kontroller der er i det, og fristerne, man skal overholde. Nogle frister ... der har jeg så 30 timer til at forberede og afholde og skrive en lang rapport og sidde i høring og, altså det er beskrevet ned til mindste detalje, og så har jeg en sagsportefølje, som jeg skal nå på et år og ... der er rigtig mange uforudsete opgaver og den slags, og det er ting, man ikke sådan kan planlægge med. (Socialpædagog)*

Socialpædagogen har et meget selvstændigt job, hvor han selv planlægger sin arbejdsdag ud fra sin opgaveportefølje, men han oplever grundlæggende, at de normeringer, som ledelsen har sat (og som er blevet til i forhandling med betalende instanser, 'kunder'), er for stramme ift., hvad der kan lade sig gøre – særligt, hvis der også kommer uforudsete opgaver til, som altså ikke er med i planlægningen. Han har således stor indflydelse på den daglige tilrettelæggelse af arbejdet, men autonomien er samtidig stærkt begrænset af den stramme ledelsesmæssige styring af vilkårene for opgaveløsning, både mht. normering af opgaverne, men også ift. hvad man skal lave som tilsynsførende, og hvordan og hvornår man skal skrive rapport. I det konkrete tilfælde er autonomien ikke bare begrænset, men arbejdsbetingelserne opleves også som umulige – og personen oplever et belastende modsætningsforhold mellem sin ambition om at gøre et godt stykke arbejde og sin manglende formåen ift. at kunne levere indsatsen inden for de givne rammer.

Gymnasielæreren beskriver ret nøjagtigt belastningsoplevelserne, når rammerne for arbejdet ikke længere understøtter hendes muligheder for at udøve eller levere et godt professionelt stykke arbejde, og hvordan det både går ud over kvaliteten af arbejdet, gør arbejdet mindre meningsfuldt og virker eroderende

ift. hendes professionelle identitet. Det var ikke sådan, hun troede, hun skulle være gymnasielærer.

*Jeg er nok ildsjæl i forhold til mit arbejde, tror jeg også ... Jeg har valgt meget af hjertet i forhold til, at jeg synes, det er spændende, og det er måske altid sådan lidt problematisk, som lærer i hvert fald, hvis vi brænder meget for vores fag, så indimellem kommer man måske til at lægge lidt for meget over i det arbejde. Og der skal skæres, det skal der jo alle steder, der bliver jo skåret helt vildt. Der er fyringsrunder og sådan noget, så det har været meget svært for mig at acceptere, at jeg ikke kan det, jeg gerne vil, fordi der ikke er ressourcer til det. Sådan sidder vi, mange af os. Vi føler os meget utilstrækkelige, fordi vi ved, vi kan gøre det bedre, men der er ikke tid nok ... man skal gå på kompromis med sin faglighed, og man må sige nej til elever, fordi der ikke er tid. Og den der lærer-elev-relation betyder rigtig meget for mig, og det er den, der bliver skåret væk først, så man bare går ind og leverer det samme til syv andre klasser, ik'. Og det var ikke sådan, jeg troede, jeg skulle være gymnasielærer. (Gymnasielærer)*

Gymnasielæreren fremhæver, at lærer-elev-relationen betyder meget for hende, og det er det, der bliver skåret væk først. For en del medarbejdere inden for omsorgs-, hjælper- og uddannelsesområdet bliver en stor del af deres arbejdsglæde båret af selve den sociale relation, og dét at kunne gøre en forskel for patienter, borgere eller elever. Det kan derfor være kritisk, hvis det er den del af arbejdet, der forsvinder. Det, der f.eks. både giver socialarbejderen og gymnasielæreren arbejdsglæde, er de positive følelser, der er involveret i at skabe værdi for andre og hjælpe dem.

Indflydelse i form af handlemuligheder og autonomi opleves som under pres på forskellige måder. Løbende effektiviseringer og et ønske om at maksimere profit eller øgede modsætninger mellem faglige og bureaukratiske værdisystemer sætter sig igennem som dilemmaer i den enkeltes arbejdsudførelse, hvor medarbejderen på én og samme gang har store frihedsgrader ift. at planlægge sin arbejdsdag, men ikke desto mindre skal udføre opgaverne inden for stadigt mere fastlagte rammer, metoder og mål. Dette presser på en særlig måde medarbejdere, der arbejder inden for social-, omsorgs- og uddannelsesområdet: Det er ofte tiden til relationsarbejdet, der mindskes. Men det er netop i relationen til klienter, brugere eller elever, at medarbejderen oplever at gøre en positiv forskel. Medarbejdernes arbejdsglæde begrænses dermed, og det som en direkte følge af nedprioriteringen af tiden til relationsarbejdet.



## Kompetencedimensionen

### *Problemer angående meningsfulde udfordringer*

Ovenstående tema om indflydelse og oplevelsen af modsætningsforhold mellem de organisatoriske rammer, regler og procedurer og medarbejdernes faglige forståelsesramme har også betydning for oplevelsen af arbejdet som meningsfyldt. Gymnasielærerens oplevelser er et sigende eksempel på udfordringer i nutidens arbejde. Der er ofte en god portion personlig motivation og interesse i det fag, man har uddannet sig inden for, og det job, man varetager: Det giver jobbet mening. Derfor virker det meget belastende, hvis man mister sit engagement i jobbet, og det bliver meningsløst.

Et typisk spidsformuleret udsagn om årsagen til nedbrud med stress er det følgende:

*Jeg har fået stress af at have et arbejde, jeg brænder for og er rigtig glad for, engageret i, men at have for mange opgaver til den ansættelse, jeg sidder i.  
(Fysioterapeut)*

De fleste deltagere er karakteriserede ved et forhold til arbejdet, hvor deres arbejde er vigtigt for deres identitet og livskvalitet. Man går ikke på arbejde kun for at tjene penge til at overleve. Arbejdet betyder, at man er noget og har en arbejdsidentitet, bruger sin tid på noget, man synes er vigtigt og interessant, og man får mulighed for at realisere sig selv og deltage i positive sociale sammenhænge. Det er således meget meningsfuldt for deltagerne at gå på arbejde, men det er også en mening, der fortælles om i datid i flere af interviewene. Det er ofte fortællingen om meningen, der har været der. De har dog stadig håbet om, at såfremt arbejdsmiljøet (evt. i en anden virksomhed) bliver bedre, så kan de på ny blomstre fagligt i deres valgte profession.

De løbende effektiviseringer på arbejdspladserne betyder, at medarbejderne hele tiden skal tilpasse deres faglige forståelsesrammer til ændrede vilkår. Men det er en vanskelig opgave, og man har udfordringer med at tilpasse sig til den ændrede situation, således at det stadig kan være tilfredsstillende at udføre arbejdet, selv om kvaliteten bliver nedjusteret pga. forringede arbejdsvilkår. Medarbejderne oplever ofte, de ikke gør arbejdet godt nok. Den forringede kvalitet går dem på og betyder, at arbejdet bliver mindre meningsfuldt. Dette gælder ikke kun for professionerne og vidensarbejderne, også produktions- og servicearbejdere kan opleve et krydspres, når man ikke har de fornødne rammer til at arbejde i overensstemmelse med sin faglighed. Pedellen i materialet er således udsat for krav om løbende effektivisering af arbejdet. Arbejdsområdet øges, og arbejdsorganiseringen ændres, så der ikke er den samme tid til opgaverne, og

det er vanskeligt for pedellen at forlige sig med at skulle udføre arbejdet med en ringere kvalitet.

*Da jeg startede i '99, da var vi 1,5 mand til cirka 15.000 kvadratmeter, og da jeg stoppede, eller blev fyret, der var der 60.000+ kvadratmeter, og vi skulle stort set lave det samme. Det er klart, at vi ikke helt kunne klare det samme, og vi var nødt til at indhente mere hjælp. Men det var stærkt utilfredsstillende alt det, som man ikke kunne lave ordentligt. Meget psykisk belastende i det hele taget med den store portion. (Pedel)*

Det interessante ved *mening* som arbejdsmiljøfaktor er, at den faktisk i udgangspunktet er til stede for de allerfleste deltagere. De har ikke problemer med et kedsommeligt og monotont arbejde, der er drænet for mening. De har været motiveret ift. deres fag og er ofte fagligt meget optagede af deres arbejde. Men arbejdet har mistet sin mening, fordi de har måttet slække på kvaliteten og ikke har kunnet tilpasse, forandre eller omdefinere deres opfattelse af godt fagligt arbejde, i takt med at rammerne for arbejdsopgavernes udførelse er blevet forringet.

#### *Problemer angående hyppige forandringer*

Manglende forudsigelighed, turbulens og store og små forandringer er et stort tema i interviewene. Det synes, som om intet er konstant: Arbejdspladserne er prægede af både hyppige, større reformer og organisationsændringer samt en kontinuerlig række af mindre forandringer i form af effektiviseringer og hyppige personale- og ledelsesudskiftninger. Forandringstakten betyder, at medarbejderne ofte skal tilpasse sig nye kolleger, samarbejdsfora, opgaveindhold og arbejdsgange. Det betyder også, at de ofte oplever at være i en uvis og usikker situation, der kan udløse megen bekymring og utryghed. Ofte indebærer forandringerne tillige ændrede krav til medarbejdernes kompetencer. Når de får nye funktioner, skal der ske en tilpasning mellem deres allerede tilegnede kompetencer og den nye kontekst, eller der skal læres nyt. Nedenstående citat fra skolelæreren er et eksempel på dette. I det konkrete tilfælde medfører de store ændringer i folkeskolen – bl.a. skolereformen og inklusionen af nye elevtyper – behov for opøvelse af nye kompetencer, særligt til at håndtere krydspres-situationer.

*Det er ikke kommet lige pludselig for mig, det er bygget op over lang tid, uden at jeg selv kunne se det. Og der er reformen jo altså en af tingene. Og så er det de her skift og at skulle forholde sig til nye kollegaer, og så det her*

*med bare ikke at have tid til at gøre det ordentligt, for det er der bare ikke, sådan som jeg føler i hvert fald, i de nye arbejdsforhold ... Og der er inklusionsbørnene, de kræver også noget ekstra og ... der skulle man tage valget tit, ... fordi jeg havde ingen støtte på, så skulle jeg selv tage valget: Vælger jeg inklusionsbørnene i dag, eller vælger jeg resten af klassen? For det var enten-eller. Sådan var det dagligt jo, og nogle gange kunne man ikke tage valget, så var det jo på grund af forskellige ting, der opstår, at man var nødt til at tage fat i enten det ene eller det andet og bare måtte lade noget flyde ... Og det kunne jeg ikke så godt med, nej. Det var ikke tilfredsstillende, synes jeg, ikke sådan for det, jeg gerne ville, og når man så samtidig heller ikke følte, man altid var ordentligt forberedt, så kørte der sådan en spiral, som bare blev værre og værre. (Skolelærer)*

Skolelæreren fremhæver skolereformen som den store forandring, der både medførte nye kolleger, mindre tid til forberedelse samt dilemmaer og krydspres som følge af nye opgaver med inklusion i almenundervisning af børn, der før fik specialtilbud. Reformen skabte således forandringer på mange områder i medarbejderes arbejdsliv: det kollegiale fællesskab, selve læreropgavens indhold samt betingelserne for arbejdets udførelse.

Manglende forudsigelighed pga. forandringer, opbrydning af sociale og kulturelle arbejdsfællesskaber og introduktion af nye krav i arbejdet uden den fornødne kompetenceudvikling optræder som langvarige belastninger, der kommer til at virke gensidigt forstærkende.

#### *Manglende balance ift. arbejdsopgaverne*

I en del interviews viser manglende kompetencer sig at være en tydelig problematik. Nyuddannede vil, fordi de er novicer i og på et fagfelt, have særlig stor sandsynlighed for at opleve situationer, hvor de ikke føler sig kompetente. Også folk, der vælger at forsøge sig med et karriereskifte, vil være i et kompetenceunderskud i den første periode. Produktionsteknologen fortæller om en situation med manglende kompetencer, da han var i praktik, og det udløste et angstanfald:

*Så kan jeg huske, at jeg fik en opgave, der var rigtig, rigtig svær, og jeg vidste ikke, hvordan jeg skulle løse den. Og jeg kunne ikke få hjælp til den. Så kan jeg huske, at jeg sad en eftermiddag og så lige pludselig, så kom det angst dér. Mit hjerte, det begyndte bare at galoppere derudaf, og min puls var høj, og jeg svedte, og jeg kunne ikke koncentrere mig, og jeg troede selv, at jeg var ved at få hjertestop eller et eller andet. (Produktionsteknolog)*

Oplevelsen af uformåenhed kombineret med en oplevelse af, at situationen er kritisk, samt at der ikke er nogen til at hjælpe, lægger et maksimalt pres på medarbejderen. Novicer i alle afskygninger, og det er f.eks. praktikanter, nyuddannede, nyansatte eller karriereskiftere, er derfor i en potentielt udsat position, da de først skal i gang med at opbygge deres faglige færdigheder og kompetencer i en ny kontekst.

Kantinemedarbejderen forsøgte sig med et karriereskifte efter en lang årrække med kantinejobs. Hun søgte nye udfordringer og påbegyndte et job som sælger. Hun ville gerne lykkes i jobbet og satte alle sine ressourcer ind på at opfylde arbejdskravene, men det endte med et stresssammenbrud:

*Jeg blev headhuntet til et sælgerjob, og det var sådan noget, jeg gerne ville ... Der arbejdede jeg uafbrudt i ti måneder ... jeg skulle bare ud og vise dem, hvordan jeg kunne sælge. Og så fik jeg et område, der var kørt helt i sæk, og der havde været en vildt dårlig sælger, og jeg fik helt vildt sure kunder og sådan noget. Så jeg tænkte, 'det skal vi nok få lavet om på!' Og jeg fik faktisk lavet om på det. Men der blev bare sat nogle fuldstændigt urealistiske krav til mig ... Direktøren havde også sagt til mig dernede: "Du når ikke målene, men det skal du bare tage stille og roligt", og alligevel banker han mig hver måned: "Du har ikke nået dit budget i den her måned, du har ikke nået dit budget". Men jeg havde jo ikke nogen chance for at nå det, lige meget hvor meget jeg arbejdede. (Kantinemedarbejder)*

Kantinemedarbejderen håndterede presset gennem en velafprøvet og indøvet strategi, der handlede om at arbejde sig ud af problemerne og arbejde endnu hårdere ved udfordringer. Problemet kunne dog ikke løses ved at arbejde mere, fordi det handlede om, at hun ikke havde kompetencerne til at varetage sit nye job. Uden oplæring eller kurser forsøgte hun at lave et karriereskifte fra kantinearbejder til sælger, hvilket så endte med en stresssygemelding.

Udfordringerne med kompetenceunderskud gælder dog også de medarbejdere, der ikke aktivt søger nye udfordringer, fordi de ofte alligevel bliver udfordret på deres kompetencer. Fagfelter er på ingen måde stabile, og der kommer hele tiden nye typer af udfordringer til, der skal håndteres. Teknologierne udvikles, og arbejdsmetoderne ændrer sig. Kunde-, bruger- og patientgrupper forandres. Organiseringen af arbejdet ændrer sig, hvorved der stilles nye opgaver og kompetencekrav til faggrupperne.

Det kan opleves stærkt belastende at have opgaver, som man faktisk ikke ved, hvordan skal gennemføres, fordi de ligger uden for eller på kanten af ens erfarings- og vidensfelt. Den erfarne maskinmester arbejder med at lave kølerum

for forskellige kunder, men kan alligevel komme ud for opgaver, han ikke har erfaring med at løse. Han beretter:

*Jeg havde ikke lige lært at gøre det der, ... så jeg bliver mere og mere stresset hen over den der uge, hvor jeg går dernede. Til sidst siger jeg, 'jamen jeg når ikke i mål med det her' ... kunden har et køleanlæg, der skal køre på søndag. Der begynder de at producere kager. Der skal det jo være frossen i frostrummet. Det er det nødt til ... altså der var nogle gange, hvor jeg blev nødt til at gå ned af stigen, fordi jeg blev svimmel og sådan nogle ting. (Maskinmester)*

Maskinmesteren er helt klar over, at det har store konsekvenser for kundens produktion og økonomi, hvis han ikke kan udføre den opgave, han er ansat til. Alvoren tynger ham, og gør situationen endnu mere kritisk.

En anden form for oplevelse af manglende kompetence handler om, at personen er usikker på, om hun nu udfører sit job på en tilstrækkeligt kompetent måde. Det er typisk i job, hvor der er noget på spil ift. andre menneskers helbred eller udvikling. Det kan være fysioterapeuten, der er i tvivl, om hun nu har husket alle detaljer i udredningen af patienten og fået lagt den optimale plan for genoptræning. Eller sygeplejersken, der må påtage sig arbejdsopgaver, hun ikke føler sig oplært i og derved bliver usikker på, om patienterne nu får den optimale pleje. Det kan føre til alvorlige bekymringer og endog usikkerhed på, om borgere eller patienter ligefrem lider skade.

Et aspekt af kompetenceproblematikken handler om, at udviklingen på et område kan bevirke, at den kompetence, man har opøvet gennem mange år, ikke længere er brugbar og værdifuld. Der kommer måske nye metoder til, som ændrer radikalt på udøvelsen af faget, eller ens tidligere job udfases pga. organisationsændringer. Et eksempel på det sidste er pædagogen, der før arbejdede som fritidspædagog i en skoles fritidsordning, men efter skolereformen får nye opgaver pga. ændringer i børnenes skoletid. Helt nye kompetencer skal udvikles. I det konkrete tilfælde er der ikke opmærksomhed fra organisationens side ift. nødvendigheden af denne kompetenceudvikling. Så medarbejderen står alene med oplevelsen af dette behov. Medarbejderen skal selv finde svar på, hvordan de fritidspædagogiske kompetencer, som hun besidder, kan sættes i spil inden for en skolekontekst, og hvordan hun skal tilpasse sin kunnen til den nye kontekst.

Det er ikke kun, når man skifter til et nyt job, at man kan stå i en situation med kompetenceunderskud. Det moderne arbejdsliv med hyppige forandringer indebærer, at mange medarbejders kompetencer kontinuerligt må tilpasses de nye krav, der stilles. Her er det ikke altid, at der er tilstrækkelig opmærksomhed

omkring den nødvendige uddannelses- eller arbejdspladsbaserede kompetenceudvikling. I materialet er der en del eksempler på, at medarbejderen ikke har oplevet, at der er blevet taget tilstrækkelig hånd om behovet for støtte til kompetenceudvikling.

### Social identitet: manglende støtte fra ledelsen

En faktor, der traditionelt anses for at imødegå udfordringerne ved for høje og komplekse krav, er social støtte af kollegial eller ledelsesmæssig art. Generelt har deltagerne en oplevelse af for lidt kollegial støtte – ikke pga. kollegers uvilje, men fordi rammerne og arbejdsorganiseringen ikke faciliterer kollegial støtte i tilstrækkelig grad. De problemer, der påpeges, er dels manglende faglig sparring (som er ekstra påtrængende for nyuddannede og/eller nyansatte) og dels manglende teamorganisering, hvor medarbejderne kan dele arbejdsopgaverne og støtte hinanden, hvis der er problemer for den enkelte med at nå alle opgaverne.

Det er dog særligt den manglende sociale støtte i form af ledelsesstøtte, der fylder og pointeres – både specifikt ift. den enkeltes behov og mere generelt ift. at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Den nærmeste leder omtales ofte som én, der både fysisk og relationelt fungerer på distance. Moderne selvledelse kan opleves som lig med manglende personaleledelse. Når nærmeste leder ikke er tilstrækkeligt tilgængelig for sparring og feedback, kan man opleve, at lederen har et 'udvendigt' og instrumentelt forhold til medarbejderne.

Et (og måske ekstremt) tilfælde, hvor ledelsen fysisk er placeret i en anden landsdel, viser, hvordan ledelsen distancerer sig fra at forholde sig til arbejdspladsens daglige liv og funktion. Ledelsen kan kun erkende problemer med det psykiske arbejdsmiljø, hvis disse problemer kan aflæses i en problematisk sygefraværstatistik.

*Når jeg spurgte ledelsen, hvorfor der ikke skete noget, hvorfor de ikke tog det alvorligt, at vi havde det dårligt oppe hos os, så var svaret, at: ”Jamen, det bliver først taget alvorligt, når der er langtidssygemeldinger. Hvis ikke I har langtidssygemeldinger, så har I ikke et problem!” (Forsker)*

Andre respondenter giver på lignende vis indtryk af, at deres nærmeste ledere slet ikke opfatter sig som personaleledere, der skal yde støtte til medarbejdernes arbejdsudførelse. Flere oplever ledelsen for distanceret og for snævert optaget af effektiv opgaveudførelse. Det snævre består i, at lederen ikke ser betydningen af en anerkendende og relationel tilgang til den enkelte, eller at der mangler en so-

cial og kulturel forståelse af den betydning, som arbejdspladsens interpersonelle processer i det hele taget har for den effektive opgaveudførelse. En instrumentel produktionslogik har bredt sig fra det traditionelle produktionsarbejde til andre typer af arbejder, såsom omsorgsarbejde og vidensarbejde, der typisk tidligere har været præget af mere psykologiske og sociale forståelser af arbejdslogikkerne. Socialpædagogen formulerer tydeligt denne udvikling, og hvad det har betydet for ham:

*Jeg oplevede i hvert fald, at det var sådan en DJØF-kultur, synes jeg, altså sådan rigtig New Public Management, ... hvor jeg tænker, min ledelse taler et andet sprog, end vi gør, altså. Mine kollegaer er socialfagligt uddannede de fleste af dem. (Socialpædagog)*

Socialpædagogen fortæller videre om, hvordan denne ledelseskultur i hans optik har været væsentligt medvirkende til, at han blev stressbelastet:

*Det, jeg har fået stress af, det tror jeg meget har været mangel på anerkendelse ... Jeg er sådan skruet sammen, at hvis der er nogen, der klapper mig på skulderen en gang imellem og siger 'det er sgu godt gået', og 'jeg har lagt mærke til, du har haft travlt', og 'jeg kan se, du knokler', og 'alt det, du laver, er godt' og sådan et eller andet. Det har der været så lidt af i det her job ... Jeg tænker, det med anerkendelse og et skulderklap, synes jeg, er et vigtigt ledelsesredskab. (Socialpædagog)*

Socialpædagogen formulerer sin erfaring af og med at være påvirket negativt af en ledelsesstil, hvor lederne slet ikke indtænker det relationelle aspekt, og hvor det at bemærke og anerkende medarbejdernes indsats ikke er en del af det ledelsesmæssige fokus. I stedet er lederne optagede af at styre og kontrollere arbejdet gennem New Public Management. Andre formulerer det som, at ledelsen udelukkende er interesseret i produktionsresultaterne, da "de er hængt op på økonomi", som ingeniøren formulerer det ovenfor. Lederne selv bliver altså primært vurderet på, om de når de økonomiske mål for deres afdeling. Et eksempel fra forskningsverdenen sætter fokus på, at det også kan være nemmere for ledelsen at forholde sig til den enkeltes problemer med at producere (og her artikler) end til personens udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø (og her for høje og komplekse krav, problemer med work-life-balancen og prekære ansættelsesforhold):

*Det er en klassisk universitetsting, at det psykiske, det ta'r ledelsen sig ikke af, man skal jo bare skrive sine artikler ... Hvis man siger: "Jamen, jeg har det simpelthen så dårligt, og det fungerer så dårligt heroppe, og jeg får ikke skrevet mine artikler!", så svarer lederen: "Får du ikke skrevet dine artikler!? Jamen, så skal du da på et artikelkursus!" (Forsker)*

'Løsningen' på problemet bliver at tilbyde et kursus, så forskeren kan blive bedre til at skrive artikler. Men hun mener ikke selv, at det er manglende kompetence ift. at skrive artikler, der er problemet. Problemet er centreret omkring problematiske forhold i medarbejdergruppen; forhold som ledelsen burde hjælpe med at udbedre. Men i stedet for at undersøge årsagerne, fejlslutter ledelsen omkring årsagerne til den manglende artikelskrivning.

Den afvisende facon, hvor lederne signalerer, at medarbejdernes faglige problemer og udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø ikke er deres område, men noget, som medarbejderne selv må klare, får en mere intim karakter, når lederen også placerer årsagerne til stressbelastningen hos medarbejderen.

*Lederen mente, at stressformer kun kunne være et problem på hjemmefronten, aldrig i arbejdet. Så jeg måtte jo have problemer i mit ægteskab, siden jeg havde stress, og det var et hårdt slag ikke at møde nogen som helst forståelse. (Skolelærer)*

Det manglende samarbejde med lederen om at løse problemerne blev af skolelæreren oplevet som stærkt medvirkende til det efterfølgende forløb med sygemelding, firing og en depressionsdiagnose.

Det kan være vanskeligt at få hjælp fra ens leder til at løse de problemer, man oplever i arbejdsmiljøet. Nogle ledere synes uimodtagelige for budskabet om medarbejderens behov for hjælp til at håndtere hans eller hendes situation. De signalerer, at det ikke er en del af deres arbejdsområde, eller de skyder problemet tilbage til medarbejderen. Men det kan sandsynligvis også være vanskeligt for lederen helt at opfatte problemernes omfang og dybde. Mange medarbejdere er meget tilbageholdende med at gå til deres leder for at bede om den fornødne støtte. Dette fænomen udfoldes i næste kapitel, og det om mønstre i respondenternes måde at håndtere de belastende arbejdsbetingelser på.

Der er dog også eksempler i materialet på ledere, der forsøger at hjælpe ved f.eks. at fjerne nogle arbejdsopgaver og holde ugentlige statusmøder med medarbejderen om omfanget af opgaver. I de fleste tilfælde er ændringerne desværre ikke tilstrækkelige, og det ender så alligevel med, at medarbejderen bliver for belastet, og som i dette eksempel fra organisationskonsulenten:



*Og på arbejdet havde jeg nogle snakke med min chef. Jeg har haft verdens dygtigste chef. Men lige den blinde plet, han har, det er den der med at tage sådan noget alvorligt, og jeg tog det jo sådan set heller ikke selv alvorligt. Så det var sådan noget med at sige, at i 14 dage bliver man lige skærmet lidt, og så kommer der lige to nye opgaver på. Så det der med at sige 'vi er nødt til at ændre radikalt på den måde, vi arbejder på', det har vi ikke været i stand til. Så det har været sådan noget med lige at tage toppen af isbjerget og godt vide, at jeg havde brug for at gøre noget andet. (Organisationskonsulent)*

Interessant nok er organisationskonsulenten enig med sin chef i, at den belastende situation ikke skal tages så alvorligt. Dette tyder på, at det ikke er kulturelt acceptabelt på den pågældende arbejdsplads at opleve sig som værende belastet af stress. Som der bliver redegjort for i næste kapitel, er det generelt forbundet med en høj grad af stigmatisering ikke at kunne håndtere ens arbejdspress og blive syg af stress. Så organisationskonsulenten er i en situation, hvor hun har oplevet behov for hjælp, men samtidig har vanskeligt ved at erkende både over for sig selv og sin leder, hvor belastet hun er.

Der er dog også tilfælde, hvor den pågældende deltager går til sin nærmeste leder og føler sig hjulpet. Fysioterapeuten beretter:

*Hun [lederen] sagde: "Du skal booke mig igen, og så skal vi simpelthen have et overblik over, hvad der fylder for dig, og så skal vi have fundet ud af, hvad ... er dit eget, og hvad er mit, og hvad er faktisk måske organisationens opgave?" ... Og så sagde hun igen: "... Vi laver et nyt møde, og der skal vi have kigget på: Hvad er det for nogle opgaver, du har, og hvad er det, der giver dig noget arbejdsglæde? Altså, hvad er det så, vi skal? For du kan ikke have det hele", sagde hun. "Det kan vi sige med det samme, med de timer, du er ansat, med de opgaver, du har – det kan ikke hænge sammen. Overhovedet." ... Og der havde jeg det sådan lidt 'puh', bare det, ... at det var rigtigt nok ... og der blev lavet en arbejdsgang på det ... og så blev vi egentlig enige om, ... at den opgave, der var de fleste skift i, og som var mest krævende på den front, blev fjernet. (Fysioterapeuten)*

Citatet er interessant, fordi det giver et eksempel på en leder, der gerne vil i dialog med medarbejderen omkring dennes udfordringer og har nogle ideer til, hvordan de kan løses ved at ændre medarbejderens arbejdsmiljø. Eksemplet viser, hvor vigtigt medarbejderen oplever, det er, at lederen anerkender, at hun er i en belastende situation. Det er en lettelse for fysioterapeuten, at lederen be-

kræfter, at ”det var rigtigt nok”. Desværre sker der efterfølgende et lederskift, og det gode samarbejde bliver ikke videreført.

Opsummerende er respondenternes oplevelse af den sociale støtte fra deres nærmeste leder ift. deres pressede situation blandet. Nogle har en oplevelse af, at deres leders ledelsesstil faktisk er medvirkende til deres stressbelastning. Den instrumentelle og produktionsfokuserede ledelse, der styrer efter måltal og ikke arbejder med at etablere og vedligeholde gode relationer, opleves belastende. Andre fokuserer på den manglende støtte fra lederne, når man gør opmærksom på de belastninger, man er udsat for. Nogle har en opfattelse af lederne som uvillige til at arbejde med denne type af problematikker, både når det gælder individuelle stressproblematikker og kollektive udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Andre beretter om ledere, der gør lidt, men ikke tilstrækkeligt. Samtidig er det for flere vanskeligt at søge lederens hjælp. At blive stressbelastet i jobbet opfattes som en ’forbudt’ følelse, og det giver sig bl.a. udslag i, at respondenterne tvivler på graden af belastning eller nedtoner den. Man må derfor formode, at det også kan være vanskeligt for lederne at opfatte alvoren i medarbejdernes henvendelser. Dette er måske også forklaringen på, at når der sættes forandringer i værk for at aflaste medarbejderen, så er ændringerne ofte ikke radikale nok til at gøre en tilstrækkeligt positiv forskel for medarbejderen.

## Diskussion af kontrol- og kompetenceproblemerne

Det skitserede arbejdsliv som kontekst for belastningsproblemerne er interessant derved, at de belastende arbejdsforhold fremstår som en normalt tilstand. Det er normen i respondenternes arbejdsliv, at der er for mange og for komplekse opgaver ift. de ressourcemæssige rammer, at de mangler indflydelse på arbejdsvilkårene, og at de oplever at stå alene med ansvaret og mangle tilstrækkelig kollegial og ledelsesmæssig støtte.

I interviewmaterialet er det ikke typisk, at stressbelastning forekommer pga. en ekstraordinær travl periode på jobbet med særlige udfordringer eller ustabilitet i forbindelse med en større forandringsproces. Det er tværtimod en del af normalen, at der jævnt hen bliver skruet op for performancekravene, at arbejdsvilkårene løbende forringes (nedskæringer, strammere normeringer, ringere service osv.), og at der er hyppige organisationsforandringer og implementeringer af nye ledelses- og styringsformer. Der er en udbredt oplevelse af, at man er blevet overbelastet og ’faldet ud af hamsterhjulet’ som følge af udmattelse i forsøget på hele tiden at tilpasse sig nye vilkår og skærpede krav. Deltagerne forestiller sig, at såfremt der blev nedjusteret på det opskruede arbejds- og for-

andringstempo, og den sociale støtte blev styrket, så kunne de igen blive velfungerende i jobbet.

I det fysiologiske perspektiv på det psykiske arbejdsmiljø, som blev omtalt i kapitel 1, har man betragtet stress som et kontinuert spektrum af neurologisk 'arousal', der strækker sig fra forbigående tilstande af almindelig og skærpet opmærksomhed i forbindelse med travlhed eller særligt krævende opgaver til sundhedstruende overbelastning. Inden for den arbejdspsykologiske tradition i Skandinavien blev man derimod tidligt opmærksom på stress som en særskilt, sundhedsnedbrydende belastnings- og krisetilstand, der manifesterer sig konkret som kontroltab i arbejdssituationen og alment som en rådvildhed i (arbejds)livet. Det er karakteristisk for en stresstilstand, at medarbejderen bruger usædvanligt mange kræfter på at håndtere arbejdet, men med et resultat af det udførte arbejde, der er usædvanligt dårligt. Stressen fremtræder som en fastfrysning i kontrolproblematikken, hvor det ikke lykkes at håndtere arbejdet på nogenlunde tilfredsstillende vis. Det nytter ikke rigtigt at aktualisere de habituelle kompetence- og identitetsressourcer, som ellers bare tages for givet og spontant strukturerer enhver forekommende arbejdssituation i et perspektiv af relevant erfaring og adækvate handlemuligheder. Alt, hvad man kender til og er i stand til, og alt, hvad man er (i personspecifik såvel som almentypisk forstand), vil allerede være aktualiseret spontant i bestræbelserne på at cope med den stresssituation, man befinder sig i. I den forstand er der tale om en form for implosion af det faglige og fællesmenneskelige kultur- og naturgrundlag, som former den habitus, der bærer den pågældende arbejdspraksis. At arbejde videre under disse omstændigheder svarer til at køre videre i en bil med punkterede dæk: Ekstra anstrengelse overbelaster det kropslige naturgrundlag, da der ikke længere kan trækkes på et ordentligt grundlag af faglige ressourcer på et psykosocialt og sociokulturelt plan. Hele den menneskelige livsverden indgår i grundlaget for udfoldelsen af en faglig habitus, og den gennem det seneste halve århundrede tiltagende inddragelse i arbejdslivet af personlige dispositioner såsom engagement og offervillighed gør, at menneskets tilværelse præges meget gennemgribende af arbejdslivet. Sammenstyrtningen af mening og fornuft i arbejdet, indebærer derfor ikke kun et kollaps i arbejdslivet, men i livet i det hele taget. Det er denne omstændighed, der giver anledning til titlen på nærværende bog.

Den handlingslammende paralysering, som stresstilstanden tenderer mod, kan i yderste konsekvens minde om chok. Gregory Bateson (1972) har med sin meget anerkendte teori om '*double bind*' beskrevet, hvordan sociale relationer kan nedbryde et individs mentale helbred, og det lammende princip i denne 'dobbeltbinding' kan godt forekomme i stresssituationer: Individet er for det

første placeret i en uløselig og uudholdelig social situation, og for det andet kan der ikke frem- og udtænkes nogen mulighed for at slippe ud af denne situation.

I den videre diskussion af de stressbelastninger, som blev iagttaget i interviewmaterialet, tages det nu til efterretning, at stress så åbenbart rammer folk på en gennemgribende og paralyserende måde, der sætter fokus på kontroltabet i arbejdssituationen og ikke længere åbner kendte eller tilgængelige muligheder for at mobilisere nogen som helst kompetence, hvormed man kunne reetablere en velfungerende praksis. Nadja Prætorius (2007) har beskæftiget sig indgående med denne overvældende egenskab ved stress og beskrevet, hvordan den kan sammenfattes i nogle forskellige retninger. Hun udførte en analyse af en række af hendes egne behandlingsforløb med stressbelastede klienter og opstillede på den baggrund fire former for belastning, der indikerer, hvordan et kompleks af faktorer kan virke så belastende, at arbejdet fremstår som helt uoverkommeligt. Belastningsfaktorerne har hver især at gøre med forhold på arbejdspladsen, der virker overvældende og overstiger medarbejderens kapacitet. De fire komplekse belastningsfaktorer, som Prætorius identificerer, drejer sig om:

- (1) overlæsning af arbejde
- (2) umulige arbejdsvilkår
- (3) fremmedgørelse
- (4) ubalance mellem faglige forudsætninger og arbejdsforhold

I interviewmaterialet genfindes disse belastningskomplekser, hvilket uddybes i det følgende. Som man sikkert bemærker, relaterer første og sidste punkt sig tæt til henholdsvis kontroldimensionen og kompetencedimensionen i det psykosociale arbejdsmiljø, mens andet og tredje punkt relaterer sig til begge dimensioner.

### Overlæsning af arbejde

En oplevelse af at have for meget arbejde er helt gennemgående for respondenterne. For nogle, som f.eks. organisationskonsulenten og fysioterapeuten, var dette det mest fremtrædende problem. Overlæsning af arbejdet kan være en effekt af, at tempoet og opgavemængden igen og igen er blevet øget i en årrække, eller at man pludselig befinder sig i en situation med alt for mange opgaver pga. en akut situation på arbejdet. Oplevelsen af urimelig overlæsning af arbejdet går igen hos størstedelen af deltagerne.

## Umulige arbejdsvilkår

Hvis der er sat for lidt tid af, og det ift. den kvalitet man som fagperson mener, der skal lægges i opgaven, så er man stedt i et dilemma. Dette så vi bl.a. hos produktionsteknologen, gymnasielæreren og it-konsulenten. Prætorius fremhæver, at selve dilemmaet ikke kan opløses; det bliver til en dobbeltbindende situation. Medarbejderen må vælge enten at bruge den tildelte tid og så løse opgaven med en ringere kvalitet, hvorved man risikerer at få klager (hvad f.eks. it-konsulent faktisk får), eller man kan sætte flere ressourcer ind på opgaven og bruge af sin fritid. Medarbejderen befinder sig i og bliver belastet af umulige og dobbeltbindende arbejdsvilkår. I og med at man ikke har indflydelse på de afgørende vilkår for opgaveløsningen, er indflydelsen og råderummet indskrænket på en måde, så det stiller medarbejderen i et dilemma, som ikke kan opløses af den indflydelse, man har inden for rammerne. Tværtimod bliver det belastende for medarbejderen at have ansvar for opgaveløsning under urimelige rammevilkår.

## Fremmedgørelse

I en række professioner er der i de sidste årtier sket nogle forandringer i arbejdslivet, der påvirker medarbejdernes råderum ift. selvstændige beslutninger og deres mulighed for at arbejde ud fra deres faglige dømmekraft. På den ene side er der sket en ledelsesglidning, således at dele af ledelsesopgaverne er flyttet fra lederens arbejdsområde til at blive en del af medarbejdernes arbejdsområde. Der er dermed mere selvledelse i jobbene. Samtidig med forskubbelsen af ledelsesopgaver fra lederlaget til medarbejderlaget, og dermed større selvledelse, snævres råderummet i højere grad ind af krav om at anvende bestemte metoder og it-systemer samt krav om at leve op til fastsatte resultatmål (Dahler-Larsen & Pihl-Thingvad, 2014). Arbejdet kontrolleres ikke længere af en leder, men kontrollen ligger indbygget i de metoder, regler, systemer og resultatmål, arbejdet skal udføres efter. Denne situation var et tydeligt tema i socialpædagogens fortælling. For de fagprofessionelle, der henter deres arbejdsidentitet i udførelsen af arbejdet efter faglige standarder og dømmekraft, kan udviklingen betyde, at de kommer til at befinde sig i et krydspres, hvor deres faglige normer og værdier opleves som vanskelige at forfølge. Da det fagprofessionelle job ofte er et interesse- og værdibåret valg, kan manglende mulighed for at leve op til egne idealer og værdier føre til overvejelser af mere eksistentiel karakter: Udfører jeg mit arbejde godt nok? Er jeg dygtig nok? Som Prætorius (2007) påpeger, transformeres ydre konflikter mellem forskellige logikker på denne måde til indre, eksistentielle problematikker.

I den offentlige sektor har New Public Management ført til en øget mål- og rammestyret af ydelser, hvilket har bevirket en øget standardisering og bureaukratisering af de professionelle arbejder, med øget styring af arbejds gange gennem fastsættelse af regler og procedurer (Dalsgaard & Jørgensen, 2010). De faglige normer og værdier opleves at komme i en form for modsætning til organisationens bureaukratiske regelsæt, hvor der fokuseres på de målbare aktiviteter, såsom antal leverede ydelser, mens de mindre målbare aktiviteter i arbejdet – som f.eks. relationsarbejde – ikke i samme omfang værdsættes. Når de sociale organisationer i højere grad underlægges ledelsesmetoder med fokus på in- og output i stedet for proces, og når der overordnet lægges vægt på opfyldelse af formelle mål i stedet for på medarbejdernes omsorg for den enkelte klient, vil det have konsekvenser for medarbejdernes tilfredshed (Collins, 2008).

Anders Buch og Vibeke Andersen (2009) har skrevet om de forskellige typer af forståelsesrammer, der understøtter, guider, skaber mening i og legitimerer vidensarbejdernes måde at udføre deres komplekse og tvetydige arbejder på. De konkluderer, at disse forhold er vigtige for at forstå, hvad der begejstrer og belaster i arbejdet. De synliggør, hvordan særligt forholdet mellem en professions kognitive-kulturelle forståelsesramme og organisationens regelbundne bureaukratiske forståelsesramme kan skabe belastninger for medarbejderne. Det er ofte medarbejdernes mulighed for at udføre arbejdet efter professionelle standarder, der begejstrer, og det er derfor vigtigt at undersøge, i hvilket omfang vidensarbejderen kan udføre arbejdet efter denne forståelsesramme, eller at andre forståelsesrammer f.eks. sætter retning for arbejdet, og i hvilket omfang disse forståelsesrammer understøtter hinanden eller opleves som hinandens modsætninger. Organisations-satte regler, rammer, metoder og mål kan potentielt opfattes som begrænsende eller i direkte modstrid med den faglige forståelsesramme. På den anden side kan en delvis bureaukratisering af særlige dele af vidensarbejdet være en fordel. Det kan være en effektiv måde at håndtere en del af arbejds kompleksitet på, hvis der dermed levnes mere tid og overskud til at anvende faglig dømmekraft på andre områder. I vidensarbejde og i det hele taget arbejder, der er baseret på medarbejdernes subjektive ressourcer og engagement, er det vigtigt, at regel- og rammesætning af arbejdsprocesserne sker i overensstemmelse med medarbejdernes professionelle, kognitive og kulturelle kodeks, så der levnes væsentligt råderum for den faglige dømmekraft.

### Ubalance mellem faglige forudsætninger og arbejdsforhold

Vi vender nu tilbage til den konstaterede problematik hos respondenterne, at der er en ubalance mellem deres faglige forudsætninger og de krav, som stilles i

arbejdskonteksten, for at anskue denne problematik i dens teoretiske perspektiv. Kompetencer, viden, færdigheder og erfaringer af faglig såvel som almen art er de vigtigste ressourcer, hvormed vi møder arbejdslivets krav. I det moderne arbejdsliv, hvor personer i vid udstrækning henter deres identitetsindhold i deres arbejdsliv, er det endnu vigtigere at opleve sig selv som værende kompetent. Fordi person og arbejde er sammenvævet, går det ud over vores selvopfattelse og selvværd, såfremt vi oplever at fejle i vores arbejdsliv (Andersen, 2013). Når man som ny starter i et job, er der et gab mellem jobkravene og den viden og kompetence, man kommer med. Hvis det handler om en nyuddannet, der starter i sit første job, er gabet selvsagt større, end hvis en erfaren person starter op et nyt sted, hvor hun vel at mærke kan benytte sine allerede tilegnede kompetencer. Hvis hun er ude i et karriereskifte, kan situationen meget vel ligne den nyuddannedes. Hubert Dreufus og Stuart Dreufus (1999) har beskrevet denne processuelle udvikling af praktisk kompetence eller færdighed i fem faser fra novice, over avanceret begynder, kompetent person og dygtig medarbejder for til sidst at være ekspert på et område. I den veltilrettelagte indkøringsperiode vil den nytilkomne skridt for skridt tilegne sig ny viden og nye erfaringer med jobområdet og dermed over tid udvikle sin kompetence. Hvis den nytilkomne derimod deltager i en mangelfuld indkøringsproces, kan personen opleve en kritisk utilstrækkelighed ift. sine kompetencer, og denne oplevelse kan være så overvældende negativ, at man kan udvikle en dyb mistillid til sig selv og sine evner til at udføre et arbejde (Prætorius, 2007).

Det er ikke kun den nyansatte, der oplever et kompetencegab. Erfarne medarbejdere står også ofte i en situation, hvor normerne for dygtigt udført arbejde ændrer sig f.eks. pga. en forandringsproces, hvor man får nye opgaver med nye kompetencekrav. At omstille sin faglighed til nye opgaver eller sammenhænge kræver ofte støtte i form af dialoger omkring, hvad der er vigtigt at prioritere i den nye sammenhæng, og hvad man bør eller kan holde op med at gøre under de nye forhold. Evige effektiviseringer indsnævrer ofte medarbejdernes råderum og mulighed for at arbejde ud fra fagprofessionelle standarder. Men den fornødne dialog mellem medarbejdere og ledere, omkring hvordan man kan udføre arbejdet, så man stadig fagligt kan stå inde for det under de ændrede vilkår, synes ikke at forekomme i tilstrækkelig grad. I stedet bliver det et individuelt dilemma, der, når det ikke løses, fører til utilfredshed og frustration over vilkårene for at udøve arbejdet.

Den høje forandringstakt i virksomhederne har tillige konsekvenser for de praksisfællesskaber, som danner rammen om medarbejdernes fagprofessionelle virke og udvikling (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998). Praksisfællesskabet bestående af kolleger og ledere, der i fællesskab varetager en bestemt praksis, er

væsentlig for opbygning og tilgængelighed af fælles viden, erfaringer, færdigheder, sprogbrug og kultur, som den enkelte trækker på i løsningen af opgaverne. Praksisfællesskaberne udvikles og styrkes potentielt over tid. Forandringer og anden turbulens (f.eks. høj personaleomsætning) kan betyde, at de sociale rammer for arbejdet ændres eller ødelægges: Teams splittes op, ledere omplaceres, og medarbejderne flyttes rundt. I perioder med organisationsforandringer, hvor praksisfællesskaber brydes op, og medarbejdere og ledere flytter rundt, må praksisfællesskaberne hele tiden genetableres med et midlertidigt eller varigt videns- og erfaringstab til følge. Den høje forandringstakt betyder derfor, at medarbejderne skal tilpasse deres kompetencer til nye opgaver og sammenhænge, samtidig med at der vil være et videns- og erfaringstab, fordi de opbrudte fællesskaber skal erstattes eller reetableres omkring den nye praksis.

## Diskussion af social identitet og ledelse

Udover de nævnte, belastende vilkår i det psykosociale arbejdsmiljø er det værd at opholde sig ved relationen mellem medarbejdere og ledere. Interviewundersøgelsen har påvist nogle ledelsesmæssige problemer i stresshåndteringen på arbejdspladserne, som påkalder sig en teoretisk belysning og refleksion, der kan skærpe den begrebslige forståelse af problemerne. Hvad sker der, når medarbejderen mærker stresssymptomer og henvender sig til sin leder for at få støtte i den forbindelse? Hvis medarbejderen kommer tidsnok med sine udfordringer, og der tidsnok bliver lagt en plan i samarbejde med ledere for at undgå yderligere belastninger, så vil det være muligt at forebygge sygemeldinger pga. stressbelastning. Deltagernes fortællinger om manglende rettidig og tilstrækkelig støtte fra lederne er påfaldende, og bag denne manglende indsats ligger individualiserede forståelser af stress, der mere ser medarbejdernes livsførelse end forhold på arbejdspladsen som årsag til stressbelastningen. Forskningen tegner et tilsvarende billede af, at der er en overvejende tendens til, at medarbejdere og ledere tilskriver stress personlige forhold og sjældent forklarer stressnedbrud med arbejdsforholdene (Andersen, 2013; Kirkegaard, 2013; Harkness m.fl., 2005).

I en undersøgelse af 45 personers forståelse af stress (25 medarbejdere og 20 med linjeledelse) var det tydeligste resultat, at medarbejderne anså ansvaret for at være delt mellem den enkelte og organisationen, mens linjelederne anså den enkelte for at være ansvarlig for hans eller hendes stress (Kinman & Jones, 2005). Kirkegaard (2013) finder i hendes undersøgelse, at forskellige medarbejdergrupper havde forskellige forståelser af årsagerne til stress: Om de skulle findes i arbejdsforholdene eller i individets funktionsmåde. Medarbejdernes professionskultur var afgørende for gruppernes vurdering af påvirkninger samt



valg af handlestrategier. Mens videnskabelige medarbejdere forstod årsagen som individuel, fandt det teknisk-administrative personale i højere grad, at arbejdsforholdene var årsagen til højt arbejdspress. Tilsvarende konstaterer Charlotte Bloch (2001), at nogle af hendes interviews med medarbejdere fremviser det, hun kalder *det kritiske* fortolkningsprincip. Under dette kritiske princip forstås arbejdsforholdene, personalepolitik og/eller dårlig ledelse som årsag til forhold, der udløser stressreaktioner. Disse undersøgelser tyder tilsammen på, at medarbejderne har større tendens end lederne til at anlægge det kritiske fortolkningsprincip og forstå stressbelastning som bestemt af arbejdspladsforhold. Denne forskel mellem medarbejdernes og ledernes forståelse af årsagen til stress understreges af endnu en undersøgelse, der peger på, at ledere kan have tendens til at placere årsagen til stress hos den stressramte selv (Ladegaard, Netterstrøm & Langer, 2012). Ledere og medarbejdere har således forskellige fortolkningsprincipper, hvor lederne overvejende anskuer stress som et individuelt anliggende, der ikke er organisationens ansvar, mens medarbejderne i højere grad anskuer arbejdsforhold som medvirkende til stress. Men også blandt medarbejdere finder man en tendens til at trække på en individualistisk diskurs frem for en kollektivistisk og/eller kritisk diskurs, når de skal forstå årsager og handlemuligheder i en belastende situation på arbejdspladsen.

I denne undersøgelse har vi kun et indtryk af ledernes indstilling gennem deltagerens oplevelser. Her er det mest påfaldende, at der ikke bliver handlet forebyggende, men først når det er for sent. Dette behøver dog ikke skyldes, at lederne placerer årsag og ansvar hos medarbejderen, men kan f.eks. forklare ved, at det ikke er tydeligt for lederne, at der er et problem eller i hvilket omfang, og hvilke gode løsninger der findes. Deltagerne selv giver udtryk for en forståelse af situationen, der på den ene side placerer årsagen til deres stressbelastning hos arbejdspladsen og på den anden side inddrager deres måde at reagere på arbejdspladsens krav. Det er en kombination af belastende arbejdsbetingelser og personernes inadækvate måde at reagere på ift. disse betingelser, der opfattes som dét, der tilsammen har skabt en uoverkommelig situation.

## Opsummering

Det psykosociale arbejdsmiljø forandrer sig med de løbende forandringer og effektiviseringer, der kendetegner det moderne arbejdsliv. Arbejdsopgavernes indhold og rammesætning og de sociale fællesskaber, som vi er en del af for at kunne varetage vores praksis, er under løbende forandring. Denne kontinuerlige forandring stiller store krav til medarbejdere og ledere om konstant at skabe eller genskabe tilstrækkelig indflydelse, kompetence og stærke fælles-

skaber, for at arbejdet kan blive ved med at være meningsfuldt. Organisationer presses af en modsætningsfyldt dagsorden om både øget kvalitet og øget effektivitet. Udbredelsen af New Public Management med en udbredt styring via resultatmål og standardisering af metoder og ydelser truer med at kolliderer med fagprofessionelle normer for godt arbejde, da der ikke foregår en fortolkning og meningsforhandling, der forbinder organisationens resultatmål og metodestandarder med de professionelles faglige motivation og forståelsesformer. Respondenternes fortællinger om oplevelserne af deres arbejdsmiljø sætter fokus på udfordringerne ved, at arbejdet er underlagt øgede effektivitetskrav, øget bureaukratisering og standardisering, samt at arbejdet er præget af høj forandringstakt. Disse tendenser øger presset på medarbejderne ift. at arbejde hurtigere og mere effektivt, omstille sig, koordinere og samarbejde med nye kolleger samt kontinuerligt at bearbejde deres fagprofessionelle standarder og udvikle nye kompetencer.

Omstændighederne kræver et særligt fokus på, hvordan ledere og medarbejdere arbejder forebyggende med dette pres, før det udvikler sig til en belastning. Materialet viser en udbredt erfaring af mangel på rettidig og tilstrækkelig ledelsesmæssig støtte, når medarbejderen er belastet af arbejdsmiljøet og søger lederens hjælp. Den udpræget individualistiske diskurs ift. stress, hvor årsagen findes i medarbejderens funktionsmåde og ikke sættes ift. arbejdsmiljøet, kan være med til at forklare, hvorfor problemerne fremkommer, italesættes og bearbejdes på et tidspunkt, hvor det viser sig at være for sent. I næste kapitel vil vi dykke ned i respondenternes forståelse af deres belastning, og hvordan de har håndteret den, herunder i hvilken udstrækning de har forsøgt at inddrage deres ledere i håndteringen af udfordringen.

# Håndtering af stressbelastning

# 4

I det foregående har vi beskæftiget os med de ydre arbejdsbetingelser ift. udvikling af stressbelastning. Det er dog en hovedpointe i den forståelse, der ligger til grund for dette forskningsprojekt, at det psykiske arbejdsmiljø må forstås i et samspil mellem arbejdsmiljøet og medarbejderens psykiske bearbejdning. De psykiske reaktioner på arbejdsmiljøet er et resultat af dette samspil. Derfor er det vigtigt at undersøge, hvordan individerne bearbejder deres arbejdsvilkår, hvordan de forsøger at håndtere et arbejdspress, der overskrider deres ressourcer, hvordan de tænker om og vurderer arbejdsvilkårene, hvordan de handler på dem, samt hvilken succes eller mangel på succes de har med deres håndteringsforsøg. I det indledende teoretiske kapitel blev der opstillet en model for coping i arbejdslivet med fire forskellige typer af coping: tilpasning, beskyttelse, forhandling og opsigelse. Modellen skal nu benyttes til at beskrive og analysere de håndteringsmønstre, som deltagerne sætter i værk for at håndtere deres udfordringer. I kapitlet beskrives først de forskellige håndteringsmåder, som deltagerne forsøger sig med, og hvordan de kommer til udtryk i materialet og med hvilken vægt. Efterfølgende diskuteres og fortolkes disse mønstre med inddragelse af forskningslitteratur.

## Tilpasning

Et gennemgående træk ved den måde, deltagerne forsøger at håndtere overvældende arbejdskrav på, er, at de coper *ved at forøge deres arbejdsindsats*. I det empiriske materiale viser det copingmønster sig meget tydeligt: At deltagerne forsøger at øge deres arbejdsindsats, når de møder krav, der umiddelbart over-

stiger deres formåen. De fortæller om at 'give den en ekstra skalle' og 'at knokle endnu mere på'. De har lært, at det kan betale sig at arbejde hårdt for at komme igennem en vanskelig periode eller for at lykkes med en bestemt indsats. Man 'bider tænderne sammen og æder sig igennem de opgaver, man har'. Det kan være en del af en positiv arbejdsidentitet at blive opfattet som en 'arbejdshest' eller en 'arbejdsbi', der løser udfordringerne ved at 'arbejde sig igennem' dem. De interviewede har ofte oplevet at blive anerkendt på arbejdspladsen for denne vilje til at arbejde ekstra.

*Så har jeg jo også fået at vide, at jeg er en arbejdshest, og jeg knokler derud-af, og jeg leverer jo og sådan noget. Så er det jo dér, hvor man tænker, at så skal jeg lige give lidt mere. (Salgsprojektleder)*

Samtidig har de også en idé om, at det kun er i en overgangsperiode, og at hvis de får løst de forhåndenværende opgaver, så vil der være mindre pres på efterfølgende. Forestillingen om en roligere periode forude bliver motivationen for at arbejde hårdere her og nu:

*Jeg har hele tiden haft den der ... 'bare jeg lige får det her gjort', så er jeg på omdrejningshøjde; 'bare jeg lige får denne her bunke væk', så kan jeg trække vejret igen. (Fysioterapeut)*

De tror på og har erfaring med, at hvis man arbejder hårdt, så når man også sine mål. Den naturlige konsekvens af denne indre overbevisning er at knokle på, når man møder udfordringer. For nogle er arbejde endda kuren imod problemer og stresssymptomer. Rationalet er, at hvis man hele tiden er optaget af at arbejde, så har man ikke tid til at spekulere over problemerne, og så kan det være, at problemerne forsvinder igen.

*Jeg troede bare, det gik væk igen, hvis vi ikke snakkede om det, og hvis du så bare arbejdede lidt mere, så kunne det jo være, det gik væk igen. Det gjorde det ikke. (Kantinemedarbejder)*

Det er en meget grundfæstet håndteringsstrategi at yde mere for at komme på omgangshøjde med situationen. Folk er socialiseret til en fleksibel og tilpasningsorienteret arbejdsmoral, og de har lært gennem erfaring, at det kan betale sig at yde en ekstra indsats for at lykkes med nogle opgaver. Med *tilpasning* som primær coping-strategi opretholdes og styrkes også arbejdspladsrelationen i bredere forstand.

Et andet udbredt fænomen, der optræder sammen med bestræbelserne på at håndtere de ydre krav, er en stærk undertrykkelse eller fortrængning af kropslige og mentale reaktioner:

*Og så tror jeg, jeg har været god til at ligesom holde alt det der 'jeg har ikke sovet i nat' og 'jeg har ondt i hovedet', jeg har holdt det nede, ikke? Og 'tag en hovedpinepille og kom videre', altså. Jeg har jo ikke været god til at tage min krops signaler alvorligt, altså slet ikke. (Handicaphjælper)*

Undertrykkelsen af de kropslige og mentale reaktioner og symptomer på stress er omfattende og effektiv i en grad, så personen kan føle sig helt fremmed over for kroppen og følelseslivet. Sansninger og fornemmelser afspaltes fra bevidstheden, og selv om personen har en fornemmelse af, at det er problematisk at blive ved med at leve op til kravene, så er det ikke længere muligt at skabe forandringer:

*Jeg begyndte sådan at miste grebet fuldstændig om mig selv. Jeg kunne ikke tænke klart, og jeg kunne slet ikke handle. For set udefra, så vidste jeg egentlig godt, hvad der var galt, og hvad der skulle gøres noget ved, men jeg kunne slet ikke finde nogen løsning på nogen ting. Jeg følte mig sådan fanget i den der trummerum. (Gymnasielærer)*

Gymnasielæreren oplever at kunne se sig selv udefra på distance og have en idé om, at måden, hvorpå hun agerer, er problematisk, men samtidig er hun ude af stand til at gribe ind over for sig selv og ændre på sin håndtering af udfordringerne. Hun beskriver det næsten som en oplevelse af at være spaltet i to – en bevidsthed og en kropslighed, der ikke hænger sammen, og som agerer på hver sin måde. Hun har viljemæssigt sat sig op til, at hun kan klare det pres, hun er under – ”jeg tænkte, at jeg skal overleve, og det kan jeg godt, og det skal jeg” – samtidig med at kroppens reaktioner viser, at hun ikke kan klare presset. Men i selve stresssituationen suspenderes dog refleksionen over denne modsætning, og hun fokuserer udelukkende på at handle.

En anden måde, at afspaltningen eller fortrængningen af sansninger kan konstateres på, er, når kroppen pludselig opleves som reagerende uforståeligt og uden for kontrol. Man kan føle sig fremmedgjort over for sin egen krop og ift. sit eget følelsesliv. Man kan opleve at være ude af sig selv og f.eks. græde over ingenting eller miste besindelsen over for familie eller kolleger. Ultimativt kan fortrængningen af kroppens reaktioner ikke længere opretholdes. Presset bliver

for stort, og kroppen holder op med at fungere. Fabrikarbejderen beskriver tydeligt dén oplevelse:

*Det var ligesom om, at kroppen ville bare ikke. Mit hoved ville egentlig gerne, men kroppen ville ingenting. Den ville bare blive liggende i det der mørke soveværelse og bare sove ... Jeg kunne ikke forstå, hvorfor min krop den ikke ville ud. Altså den ville ingenting. (Fabrikarbejder)*

Her bliver igen sat ord på oplevelsen af spaltning og en modsætning mellem tanke og krop, kontrol og følelse. Og det er tydeligvis en overraskende erfaring, at kroppen synes at være uden for tankens kontrol.

Det tydeligste mønster i deltageres håndtering af de overvældende krav er således *tilpasningsorienteret* at arbejde *mere*, kombineret med *fortrængning* af de kropslige og mentale signaler på, at deres krop og sind er belastede. Dette mønster viser sig gennem oplevelser af modsætninger mellem tanke og handling, sind og krop – eller det, man vil, og det, man er i stand til. Denne håndteringsmåde kan fungere i et stykke tid, men hvis presset ikke opløses eller lettes eller håndteres på anden vis, sker der et sammenbrud.

## Beskyttelse

Tilpasning kombineret med fortrængning af de kropslige og mentale reaktioner på situationen er en giftig cocktail, der driver personerne ud over deres grænser for, hvad de på sigt kan holde til. Den akutte stress bliver efterhånden til kronisk stress, da den måde, man håndterer de overvældende krav på, ikke får belastningen til at forsvinde. Tværtimod betyder denne type af håndtering, at man bruger endnu flere ressourcer på at bearbejde de vedvarende belastninger.

Tilpasningen til stigende krav kombineret med fortrængning af reaktioner har ofte stået på i en rum tid, før personerne bliver sygemeldt. Nogle har oplevet det som en længere periode med fokus på *overlevelse*, hvor man har forsøgt at øge sine ressourcer og holde ud i håb om bedre tider. Denne periode har naturligvis tæret på ressourcerne. Deltagerne føler sig *udmattede*, som fysioterapeuten fortæller: ”Jeg har egentlig følt mig rigtig træt, men jeg har bare kørt videre. Altså jeg har egentlig ikke følt, at jeg sådan kunne”. Det er en oplevelse af, at den pressede tilstand har varet ved alt for længe, som organisationskonsulenten beretter: ”Jeg har mange gange haft en stemme i hovedet, der sagde: ’Det her, det kan du ikke holde til’. Altså den har jeg jo haft i år, inden jeg gik ned med stress”. Nogle beskriver direkte dem selv som ’udbrændte’ som f.eks. forskeren:

*... så mistede jeg lysten til at arbejde. Altså det faglige, som jo havde været det vigtigste indtil da ... jeg brændte ud, simpelthen, mistede lysten og interessen og nysgerrigheden omkring mit arbejde.*

Den manglende lyst og øgede træthed kan tolkes som en form for udmattelse. Her er medarbejderen ved at nå en erkendelse af, at hun ikke kan arbejde sig ud af problemerne. Når det ikke lykkes at håndtere presset ved at tilpasse sig og fortrænge reaktionerne, udmattes personen. En måde at forsøge at cope med den gryende erkendelse af, at man ikke kan leve op til kravene, består i at beskytte sig selv ved at begrænse engagementet i arbejdet og identifikationen med det. Nogle nedjusterer opfattelsen af arbejdets betydning og udvikler et instrumentelt forhold til jobbet. F.eks. forsøger fysioterapeuten at overbevise sig selv om, at man "behøver ikke have nogen arbejdsglæde, for at gå på arbejde, for du får din løn. Så kan du betale din husleje". Tilsvarende beretter skolelæreren om en udvikling, hvor hun før brændte for jobbet, der fyldte rigtigt meget, og hvor grænserne mellem privatliv og arbejdsliv var mere flydende, til et efter, hvor hun mistede den positive identifikation med sin arbejdsplads. Det blev et sted, hvor hun gik "hen for at arbejde", mens hun hentede sin 'energi' i privatlivet. Arbejdet var ikke længere en primær kilde til tilfredshed og identitet. Det var derimod i hendes privatliv, hun fandt dette.

## Forhandling

En anden og mere problemløsende strategi ville være at forsøge at gøre noget ved sin situation og få ændret arbejdskravene, hvis man oplever, at de er for høje, komplekse eller dilemmafyldte, dvs. at man gør opmærksom på problemerne og søger en forhandling med lederen om vilkårene. Denne håndteringsmåde er mindre almindelig. Men det forekommer dog i betydeligt omfang, at deltagerne henvender sig til den nærmeste leder for at få hjælp til at få gjort noget ved situationen. Som vi så i det foregående kapitel, forholder lederne sig forskelligt til denne forespørgsel, og i flere tilfælde forsøger lederen at hjælpe, men som it-konsulenten her beretter om, så har det ofte ikke tilstrækkelig effekt:

*Jeg gik jo også over og snakkede med mit arbejde, og så skar vi jo ned på nogle opgaver, og vi gjorde nogle ting og sådan lidt, ... Så der er jo gået lang tid med at prøve og lave sådan nogle forskellige tiltag af det ene og det andet, der ikke hjalp noget rigtigt. (It-konsulent)*

Det forekommer vanskeligt at justere kravene, så de passer til personens ressourcer, og der bliver tilsyneladende kun justeret i mindre omfang. I it-konsulentens tilfælde handlede det om, at hun var centralt placeret i en række projekter, der var i proces. Hun var derfor vanskelig at skifte ud midt i projekterne. Problemerne med at justere tilstrækkeligt ift. kravene til personens ressourcer synes at være udbredte. Det kan føre til gentagne forsøg på at løse problemet, uden at det rigtigt lykkes, hvilket afføder frustration hos leder såvel som medarbejder:

*Sidste møde, jeg havde med lederen, der sagde hun 'altså, hvis du ... finder en løsning ... så send mig en mail'. Og så havde jeg det lidt sådan 'jamen, hvis jeg selv kunne finde en løsning, så havde jeg jo ikke siddet her', altså ... Så blev det lidt sådan 'så må jeg bare forsøge at overleve i det', fordi at jeg havde simpelthen ikke poweren eller overblikket til at finde ud af, hvordan jeg skulle komme ud af det ... Når jeg beder om hjælp, så er det, fordi jeg har prøvet en helt masse ting, alle de ting, jeg selv kan finde på, og alle de veje, jeg selv kan finde på. (Fysioterapeut)*

Deltagernes forsøg på at forandre forholdene tager her form af at søge personlig hjælp til deres udfordringer hos lederen. Det er således ikke en fælles coping-strategi, hvor medarbejderne kommer med en kollektiv protest over problematiske forhold, som påvirker hele arbejdsgruppen, og hvor de benytter sig af fagforeningssystemet eller arbejdsmiljøsystemet for at ændre på forholdene. Derimod har *forhandling* her en individuel karakter og viser sig i forskellige former for dialog mellem medarbejder og nærmeste leder, hvor medarbejderne fortæller om deres bekymringer omkring helbred eller manglende muligheder for at nå opgaverne. Denne type af forhandling er ikke nødvendigvis eksplicit omkring kritisable arbejdsforhold, men kritikken ligger implicit i, at personen forsøger at påvirke og ændre sine arbejdsforhold til det bedre. Dialogen om udfordringerne foregår i en (uformel) drøftelse mellem medarbejderen og nærmeste leder. Lederen kan opfatte forhandlingens individuelle karakter som en adgang for medarbejderen til at udtrykke sin personlige oplevelse af forholdene. Udfordringerne bliver italesat og handlet på som individuelle problemer med at håndtere kravene og nå opgaverne, og de takles som individuelle problemer, f.eks. ved at forsøge at lette arbejdsbyrden for personen i en periode.

Det er påfaldende, at deltagerne ikke har større tendens til at ytre deres kritik af arbejdsforholdene kollektivt og tydeligt. Der er forskellige grunde til dette. Grundlæggende oplever deltagerne, at de potentielt sætter deres arbejdsforhold på spil, hvis de er for kritiske, og det er de ikke interesserede i. Kontorlederen fortæller:



*Så burde jeg måske faktisk være ligeglad og så sige: ”Hvis det her koster mit job, jamen så fuck det”, men det kan jeg heller ikke, fordi jeg er alene. Jeg har et hus, jeg har en masse ting, som ... [gør mig] afhængig af at få den løn, som jeg får i dag ... så jeg er også presset på den måde. Et eller andet sted, så bliver jeg bare nødt til at leve i det. Sådan et job, det hænger heller ikke på træerne, det er ikke noget, der bliver slået op hver dag, så jeg er bange for at sige: ”Nå, men så finder jeg sgu bare noget andet.” (Kontorleder)*

Dilemmaerne mellem at være tydelig og eksplicit i ens kritik og så bekymringerne for konsekvenserne er åbenbare. Kontorlederen anser det for muligt, at hun vil miste sit job og sin indtægtskilde, hvis hun er for kritisk, og situationens alvor skærpes af, at det er vanskeligt at få et nyt job. Tanken om at ytre sig kritisk skaber frygt for at miste jobbet, og som en dominoeffekt følger utryghed og ængstelse omkring både arbejdsidentitet og fremtidsudsigter. Der er meget på spil, og derfor bliver lederne ikke altid tydeligt gjort opmærksomme på udfordringerne.

Der kan dog også meget vel være tale om, at lederne ikke er særligt lydhøre over for modstand og kritik fra medarbejderne. Rasmus Willig har peget på, at selv om medarbejderne ytrer sig kritisk over for ledelsen, så er der en stærk tendens til, at ledelsen afvæbner denne kritik i stedet for at lytte til den, tage den alvorlig og forsøge at ændre på tingene (Willig, 2016). Kritikken afvæbnes ved, at lederen benytter forskellige retoriske greb for at få sat en stopper for yderligere dialog, f.eks. ved som modsvar til kritik at placere årsagen hos medarbejderen selv (jf. også Ladegaard m.fl., 2012). På arbejdspladsen kan der opbygges en kultur, der fungerer som en afvæbning af kritik. Sygeplejersken har arbejdet seks år på en afdeling med et presset arbejdsliv, hvor hun tit oplevede at arbejde for to. Men når hun ytrede sig om sine problemer med at holde til arbejdspresset, oplevede hun resignation fra kollegerne. De gav udtryk for, at det hårde arbejdspress ”var nærmest acceptabelt, fordi sådan var det jo bare, fik man at vide fra både ledelse og kollegaer.” Det hårde arbejdspress blev normaliseret, og hvis ”man peb lidt for meget”, syntes de andre, at man skulle tage sig sammen.

Sygeplejerskegruppen havde endvidere den norm, at selv om sygeplejerskerne oplevede sig som værende pressede, så måtte patienterne ikke vide det eller mærke noget til det. De skulle derfor hele tiden kontrollere sig selv og lægge låg på deres følelser, for at kunne vise den rolige, ustressede facade udadtil. Sygeplejersken beskriver, at denne bearbejdelse og undertrykkelse af følelser fik hende til at opleve sig som fremmedgjort i arbejdet: ”Der er ikke tid til at være sig selv og være et menneske. Man er sådan en form for robot, for man gør de ting, som man skal, og lader, som om at alting er okay.” I sygeplejerskegruppens

kollektive arbejdspladskultur var hårdt arbejdspress åbenbart blevet en legitim del af jobbet. Det måtte håndteres ved at holde ud, trods alt, samt at kontrollere følelserne, så patienterne ikke mærkede noget. Det måtte ikke gå ud over kvaliteten af arbejdet med patienterne, at de følte sig pressede. De legitime måder at håndtere stress på var at knokle på og arbejde hurtigt for at nå opgaverne og holde ud i kollektivt håb om, ”at der kommer nok en god periode lige om lidt”. Den fælles og hårde arbejdsmoral blev opretholdt gennem stærk disciplinering ift. normen, hvor afvigelser ikke blev tolereret. Alle måtte yde deres yderste, og der var ikke plads til at komme med kritiske spørgsmål til arbejdssituationen, som kunne virke destabiliserende på status quo. Kritik blev opfattet som et svaghedstegn og blev ’barnliggjort’ gennem at beskrive ytringen som at ’pive’ over forholdene. Ukontrollabel stress, som man blev syg af, blev betragtet som illegitim og tegn på individuel svaghed.

Samlet set er *forhandling* som håndteringsmåde kendetegnet ved oftest at bestå i en dialog med lederen om ens individuelle udfordringer med at klare kravene. Deltagerne opfatter en sådan samtale som kritisk. De er bekymrede for, om samtalen kan have alvorlige konsekvenser for deres arbejdsforhold. Derfor er man ofte tilbageholdende med at være tydelig omkring udfordringerne. På den anden side synes lederne heller ikke at være tilstrækkeligt lydhøre over for kritik. Medarbejdernes manglende tydelighed om problemerne og ledernes manglende villighed til at diskutere problemerne kan være indlejret i en kollektiv arbejdspladskultur, hvor man undertrykker oplevelser af stressudfordringer, både over for borgerne og internt i arbejdsgruppen.

## Opsigelse

En sidste mulighed for at komme ud af konflikten mellem for høje krav og manglende matchende ressourcer er ved at *opsige* ens arbejde og at forlade arbejdspladsen. Denne mulighed er sjældent brugt i materialet, men der er enkelte eksempler, og det f.eks. forskeren, der tager konsekvensen af sin belastede situation og holder et års selvbetalt orlov. Ved selvvalgt opsigelse spiller mulighederne for at få et nyt job eller klare en uvis økonomisk situation ind i deltagernes overvejelser. Eksempelvis afvejede kontorlederen mulighederne for at klare sig uden arbejdsindtægten eller finde et nyt job, men valgte ikke at kvitte jobbet. Afbrydelse af arbejdsforholdet forekommer også som en ikke-selvvalgt ’løsning’, hvor det er arbejdsgiveren, der ophæver arbejdsforholdet.

## Motivationen bag den tilpassende handlestrategi

*Tilpasning kombineret med fortrængning* var som beskrevet det tydeligste håndteringsmønster. Et mønster, de fleste kunne genkende. Derfor er det interessant at dykke lidt mere ned i, hvad der er motivationen bag mønstret. Tilpasning kombineret med fortrængning fører ofte og efter en periode til kronisk stress, der kulminerer i et sammenbrud. Hvordan kan det være, at deltagerne kommer så langt ud? Hvorfor melder folk sig ikke syge (noget før) med de psykiske og fysiske symptomer, de allerede har pga. belastningen? Hvorfor siger de ikke op? Hvorfor bliver de ved og ved, selv om de overskrider grænserne for egen formåen? Hvad er det for en dynamik, der er så stærk, at de fastholdes i konflikten mellem krav og ressourcer og loyalt bliver ved med at forsøge at løse problemerne ved at tilpasse sig de overvældende krav? Baggrunden for disse reaktionsmønstre må findes i forskellige typer af motivation. Der kan både identificeres positive og negative motivationsformer.

### *Positive motivationsfaktorer*

Der er i en række beretninger tydeligvis *positiv motivation* på spil i form af et ønske om at bibeholde et arbejde, man brænder for og er dygtig til. Deltagerne ser sig selv som ambitiøse, engagerede og arbejdsomme, og det er en central del af deres selvpfattelse, at de er dygtige til deres arbejde og har succes i deres job qua deres ambitioner og deres arbejdsomhed. Organisationskonsulenten beskriver det således:

*Det der med at være ambitiøse og synes, det er spændende, og gerne ville udvikle og gerne ville skubbe ting. Og så knokler vi på. Og lederen er så typen, der presser sig selv, han er jo også videre i en ny lederstilling, rykket op i niveauerne, ikke? Altså, så jeg tror den der mentale indstilling til 'vi kan godt lige presse os selv, vi kan altid lige skrue skruen lidt strammere', den tror jeg simpelthen ikke, der er nogen af os, der har kunnet sætte os ud over.*  
(Organisationskonsulent)

Organisationskonsulenten sætter med den sidste sætning fokus på, at hun også selv har delt arbejdspladsens værdier omkring hårdt arbejde, målorientering, store ambitioner osv. Hun er ambitiøs og synes, at opgaverne er spændende, og vil derfor gerne 'knokle på', og denne indstilling forstærkes af, at hendes leder også er ambitiøs på afdelingens vegne. Der bliver skabt en kultur, der understøtter, at man hele tiden skal arbejde lidt hårdere. Hun har internaliseret værdierne, og er blevet en del af kulturen, og oplever ikke noget modsætningsforhold mellem ledelsens og medarbejdernes interesser. Tværtimod smelter interesserne

sammen, og arbejdspladsen bliver rammen om tilfredsstillelse af mange typer af behov: økonomiske, sociale, faglige og identitetsmæssige. Der er ikke konfliktuerende interesser, men fælles interesser på jobbet: Arbejdspladsen har behov for en arbejdskraft, der bruger dens faglige og personlige kompetencer, og som er engageret i jobbet, og medarbejderne har behov for at bekræfte, opretholde og udbygge en positiv arbejdsidentitet som værende dygtige, kompetente og engagerede medarbejdere. Arbejdet giver identitet, samtidig med at subjektiviteten også er en afgørende ressource i udførelsen af arbejdet.

Som en del af den stærke og positive identifikation med arbejdet følger også at anvende både faglige og personlige kompetencer på arbejdspladsen. Når målet med arbejdet også er at realisere sig selv, så indebærer det, at personligheden er på arbejde, og at man byder ind med de personlige egenskaber, der efterspørges af virksomheden, f.eks. fleksibilitet, omstillingsparathed og engagement.

Deltagerne har derfor også ofte oplevet en stor tilfredshed i deres arbejdsliv og oplevet sig selv som succesfulde. Arbejdslivet har været personligt tilfredsstillende:

*Jeg er helt vildt pligtopfyldende, så [griner], og jeg får virkelig en fornøjelse ud af at opnå nogle mål sammen med andre, og det er det, jeg gør som projektleder. Jeg laver sådan et team, og så hjælper jeg de folk, jeg har tildelt, med at skubbe forhindringer af vejen og give dem det, de har brug for, for at yde deres bedste. Og det er pissefedt, når vi når i mål, og jeg har fået så mange gode oplevelser ved at arbejde på den måde, så. (Ingeniør)*

Den positive synergi, hvor arbejdspladsens krav og medarbejdernes personlige ambitioner gensidigt skaber en positiv dynamik, kan få en slagside, hvis medarbejderen forføres af en anerkendende kultur til at lade sig forme for 'snævert' ift. virksomhedens behov for specifikke kompetencer og holdninger.

Salgsprojektlederen fortæller om, hvordan hun er blevet formet ift. en kultur, der har anerkendt hende for at prioritere jobbet meget højt og fleksibelt løse de problemer, der pludselig opstod i de salgsprojekter, hun drev. Hun har oplevet det positivt at løse udfordringer og har fået et kick af at arbejde sig igennem et projekt og få det til at lykkes.

*Jeg er sådan en bette arbejdshest. Min chef, hun har jo lavet sådan en fin metafor for mig, hvor jeg er den her, den der fugl, 'mip mip pifffff' [Hjulben]. Jeg har et mål, og så er jeg sådan set ligeglad med, hvordan jeg kommer derhen. Jeg skal nok komme derhen. Så er jeg sådan set ligeglad med vejen. Og det er jo fedt at have sådan en arbejdsbi i sit team. (Salgsprojektleder)*

Den 'bette arbejdshest' var indstillet på lange arbejdsdage og også at tage aftener og nætter i brug, når kunderne havde akut brug for hjælp. I bagklogskabens klare lys vurderer hun, at hendes stærke prioritering af jobbet har haft en række store konsekvenser for hende, bl.a. at hun aldrig fik taget den uddannelse, hun drømte om.

En anden dimension af kravet om vedvarende fleksibilitet på arbejdspladsen kan være, at personen over tid udvikler sig i en retning, der føles som i uoverensstemmelse med personens egne værdier. Sygeplejersken oplever, at kravet om konstant fleksibilitet og tilpasning til arbejdslivet bevirker en negativ udvikling, hvor hun ikke længere kan mærke sine egne grænser og derved får vanskeligt ved at sige fra over for kravene:

*Selvfølgelig skal man udvikle sig ... [men] til sidst, så kan jeg faktisk ikke mærke, hvor min egen grænse går ... Den har rykket sig, og den kan også rykke sig til et vist punkt. Men når man til sidst ikke kan genkende sig selv, og hvor ens grænse egentlig går, så kan man ikke sige fra mere, og så er det egentlig, at man begynder at gå på kompromis med sig selv, og så ender det med, at man siger ja til alting. (Sygeplejerske)*

Det spændende arbejde, der giver mulighed for at dyrke og udleve egne ambitioner, og hvor man høster anerkendelse for sin arbejdsudførelse og sin villighed til at tage ansvar og være fleksibel og udvikle sig, når det er nødvendigt, er en stærk positiv motivationsfaktor ift. at tilpasse sig arbejdslivets udfordringer. Men denne motivation kan som antydnet have negative konsekvenser ved, at man på forskellige måder tilpasser sig ud over sine grænser.

#### *Negative motivationsfaktorer*

De negative motivationsfaktorer handler om den utryghed og ængstelse, der er forbundet med at blive syg af stress, og de bekymringer, som deltagerne har, for hvad stress vil betyde for funktionsevnen på sigt. Hvis man nu skal opfattes som 'ikke dygtig til sit fag' eller 'ikke i stand til at klare et almindeligt arbejde', hvordan ser fremtidsmulighederne så ud? Mange af disse tanker kan summeres sammen til frygt for stigmatisering. Den negative motivation driver folk til at forsøge at løse problemerne selv og skjule udfordringerne for omgivelserne.

Harkness m.fl. (2005) har identificeret to forskellige, almindeligt udbredte stressdiskurser, der har hvert sit tema: *Normal stress*, der betragtes som stress forbundet med store krav, som en dygtig medarbejder klarer, og hvor stressen er under kontrol, og *unormal stress*, der ikke kan inddæmnes via en ekstra indsats,

og som derfor er ubehersket og farlig. Diskursen om stress som *unormal* stigmatiserer personer, der ikke har kunnet klare og kontrollere deres pres.

Deltagerne er utilbøjelige til at erkende sig selv som syge, fordi de så opfattes som nogen, der ikke har kunnet kontrollere deres arbejdspress. Som Bloch udtrykker det, er ”den stigmatiserende tolkning ... en sandsynlig baggrund for en stiltiende norm om at holde personlig stress for sig selv” (Bloch, 2001, s. 125). Ubehersket stress opleves som ’forbudt’ og derfor vil folk, der virkelig føler sig belastede, forsøge at holde det hemmeligt og skjule deres stress. Dermed er det kun kontrolleret stress, der er synlig blandt kolleger.

Ingeniøren fortæller om sine vanskeligheder ved at drøfte sine arbejdsudfordringer med sin chef:

*Jo højere du kommer op i hierarkiet, og jo højere løn du får, så er der ligesom nogle ting, som du ikke kan. Altså der er sgu sådan meget [griner] alfahankultur herude, ikke også? Man skal ikke vise svaghed, og sådan er det bare, ikke også? Altså. (Ingeniør)*

Den ting, man ’ikke kan’, og som er illegitim, er *ikke* at kunne klare sit arbejde, og derfor kan man selvfølgelig heller ikke drøfte problemer angående for stort arbejdspress med sin leder eller få hjælp af sin leder til at sænke presset. Det ville være at ”vise svaghed”. Stigmatiseringen viser sig bl.a. i de mange negative følelser, der er forbundet med oplevelser af stress. Deltagerne er (og som ingeniøren) bange for at virke svage på arbejdspladsen og personligt blive sat i bås af kolleger og ledere som én, der er svag. Kolleger og ledere skal ikke opfatte én som ’svag’, for så mindskes ens interne konkurrencedygtighed, og man bliver ’stemplet’ som én, der har været nede med stress. Svaghed er særligt problematisk i en ’performance-kultur’, for ’de andre brokker sig jo heller ikke’. Og så er der fyringsrunder en gang imellem, hvor man, som it-konsulenten, tænker: ”Jeg skal jo heller ikke sidde her og sige, at jeg ikke kan finde ud af det.”

Deltagerne har inderliggjort den stigmatiserende stressdiskurs, hvor ubehersket stress er negativ. Det betyder, at det har været vanskeligt for dem at erkende, at de har problemer med stress. Stress opfattes som noget andre og svagere personer får, og det er derfor umiddelbart uforståeligt, at de, og som stærke personer, bliver stressbelastede. Det kan opfattes som et nederlag. At være stresset er så langt fra deres selvbillede, at de har vanskeligt ved overhovedet at erkende og rumme det. De har haft en (selv)opfattelse af at være stærke, viljefaste, udholdende og at kunne klare meget. Når de så må erkende, at de er stressbelastede, så ryster det selvpfattelsen og bryder med deres sædvanlige, konsistente selvpfattelse.

## Diskussion af betydningen af sammenvævningen imellem person og arbejde

Medarbejdernes store identifikation med jobbet og positive motivation for arbejdsforholdet er det motivationelle grundlag for, at de kæmper for arbejdsforholdet gennem *tilpasning kombineret med fortrængning af stresssymptomer*. Det er et forholdsvist nyt fænomen, at en så stor del af arbejdsstyrken oplever, at arbejdsforholdet er præget af fælles interesser og gensidighed mellem medarbejder og virksomhed.

Medarbejdere har som vist ofte en tydelig positiv motivation for jobbet, der henter energi fra en personlig og indre interesse i jobbet. Jobbet opfattes i udgangspunktet ikke bare som et *lønarbejde*, hvor formålet er at tjene en løn, og hvor man bare skal bruge arbejdstiden på at udføre noget, som man får sin betaling for. Jobbet har derimod karakter af en *karriere*, der giver identitet og opfylder deltagernes behov for selvrealisering, jf. Thomas Høyrups (1983) skelnen mellem lønarbejder- og karrierelivsformer. Medarbejderne håber at få et godt arbejdsliv, der kan give det fornødne økonomiske råderum, men også at det kan opfylde ambitioner, give mulighed for selvrealisering, give mening samt være platform for fællesskab med kolleger og ledere. Det er den positive kraft, der driver respondenterne mod målet og motiverer dem til at forsøge at overkomme deres udfordringer ved at arbejde hårdere.

Arbejdet bliver derfor en vigtig (og måske den vigtigste) arena for medarbejdernes identitet – også selv om de har andre vigtige arenaer i livet. Arlie Hochschild (2003; 2004) beskriver malende, hvordan arbejde og hjem som sfærer for henholdsvis produktion og reproduktion er i færd med at skifte plads. Arbejdet udvikler sig til den sfære, hvor vi kan realisere os selv. Der er ordnede forhold, og man har spændende opgaver og inspirerende kontakt med andre voksne, mens hjemmet i stigende grad er ramme om en række kedsommelige og repetitive processer som indkøb, madlavning og børnepasning.

Man kan pointere, at det er positivt, at medarbejderne kan bruge hele deres person på arbejdet og ikke bliver nødt til at afspalte deres mentale og følelsesmæssige 'jeg', når de går på arbejde. Belastningerne forbundet med traditionelt industriarbejde var særligt knyttet til arbejdets fragmentering, ensidighed og manglende kvalifikationskrav. Det ser dog ud til, at der opstår en række nye problematikker med det større fokus på personlige kompetencer. Arbejdslivets mulighed for at blive arena for personlig udvikling medfører nemlig, at ens arbejde bliver afgørende for ens selvopfattelse og identitet. Medarbejdernes evne til at sætte personlige og sociale kompetencer i spil bliver den bærende produktivkraft. Kombineret med, at arbejdet giver os mulighed for at realisere os selv og vores potentialer, betyder det, at vi ikke bare er afhængige af arbejdet for at opretholde vores livsgrundlag, men også er eksistentielt afhængige af vores ar-

bejde. Som Andersen (2013) udtrykker det: ”Sammenfoldningen mellem arbejde og identitet synes at resultere i, at mangelfuld løsning af arbejdsopgaverne, kritik og manglende anerkendelse udgør en trussel mod interviewpersonernes selvpfattelse og selvværd” (Andersen, 2013, s. 32). Diskursen om det udviklende og selvrealiserende arbejde, hvor man kan anvende og udvikle sine personlige egenskaber, anerkendes herfor og opretholde sin identitet, gør mennesker sårbare i det daglige virke og i den relation, som medarbejderne opbygger til arbejdspladsen. Personlige kvaliteter omsættes til kompetencer i arbejdslivet i en proces, hvor personligheden socialiseres ift. virksomhedens kultur. Dermed bliver selvværd og selvtillid afhængige af mulighederne for at præstere på jobbet. Desuden bliver interesse modsætninger på arbejdspladsen og samfundets grundfæstede konflikter mellem arbejdstager- og arbejdsgiverinteresser mindre synlige, og dermed forsvinder kritik og modstand også som legitime kampmidler.

Det er dog interessant, at deltagerne anser de samme personlige indstillinger, der kan relateres til ansvarsbevidsthed, omstillingsparathed og fleksibilitet, for at være de personlige forholdemåder, der skaber problemer for dem ift. at sætte grænser for arbejdspladsens (urimelige) krav. Flexibilitet fordrer, at man siger ’ja’ og ’til’ og ikke ’siger fra’. Ansvarlighed indebærer, at man tilsidesætter egne behov og netop ikke, at man sætter grænser for sit ansvar. Grundlaget for at være fleksibel på jobbet handler om, at medarbejderne er i stand til at sætte andres behov før egne.

De udfordringer, som deltagerne oplever, erfarer de dog et stykke ad vejen som personlige brister: Der er noget galt med dem selv, når de ikke er i stand til at sætte de nødvendige grænser og afvise krav. Selv om de kan identificere en række arbejdsmiljøkrav, der har oversteget deres ressourcer, har de en stærk tendens til at vende blikket indad og anskue deres stressproblemer som et udslag af deres personlighed.

I overensstemmelse med den individualiserende stressdiskurs forstår deltagerne umiddelbart årsagerne til stress som centreret i og udsprunget af deres egne individuelle og personlige mangler. De arbejdsomme og udholdende medarbejdere oplever på paradoksal vis, at de selv er skyld i deres stress. Der er en udbredt forestilling hos deltagerne om, at årsagen til, at de er blevet stressoverbelastede, er, at de ikke selv har sagt fra i tide over for vilkårene, fordi de er ’dårlige til at sige fra’ og ’altid har været det’. De vender årsagen indad og oplever, at de har personlighedstræk, der delvist er skyld i, at de er blevet stressoverbelastede.



## Opsummering

Dette kapitel har sat fokus på, hvordan deltagerne har forsøgt at håndtere de udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, de har oplevet. Den primære håndteringsstrategi har vist sig at være forsøget på at tilpasse sig de overvældende udfordringer ved at øge ens ressourcer og undertrykke belastningssymptomerne. Denne kombination af tilpasning til ydre krav og undertrykkelse af indre reaktioner fører til, at de klarer presset i en lidt længere periode. Det tærer dog efterhånden på dem, og de beskriver, hvordan det på et tidspunkt bare handler om *overlevelse*. Nogle deltagere benytter sig af beskyttende håndteringsstrategier og forsøger at mindske deres engagement i arbejdet og udvikle et mere instrumentelt forhold til jobbet. Derudover er der også en del, der har haft en dialog med deres ledere omkring udfordringerne og på den måde forsøgt at forhandle, og det for at ændre på arbejdsforholdene. Men i de tilfælde, hvor der er sket nedjusteringer af kravene, har det vist sig ikke at være i tilstrækkelig grad. Uanset hvilken måde deltagerne forsøger at håndtere presset på, så opløses det ikke. Ofte bliver de bare ved lidt endnu og kommer dermed længere ud i en belastende tilstand. Til sidst sker der et sammenbrud, når stresssymptomerne er blevet så kraftige, at personen ikke længere kan udføre sit arbejde.

Som vi har set, handler motivationsbaggrunden for, at medarbejderne kommer ind i en negativ spiral, hvor de bliver mere og mere stressbelastede, både om stærke positive motivationsfaktorer og om stærke negative motivationsfaktorer. Dét at opretholde en positiv arbejdsidentitet bliver eksistentielt vigtigt, samtidig med at det bliver problematisk at italesætte udfordringer med stress. Deres egen og arbejdspladsens indlejring i den individualistiske stressdiskurs, hvor ukontrolleret stress er stigmatiserende, gør det vanskeligt at tale om belastninger og forebygge nedbrud med stress, da blot dét at italesætte det tolkes som et signal om, at medarbejderen er ved at miste kontrollen ift. kravene.

Medarbejderne har i høj grad selv inderliggjort samfundets individualistiske diskurs ift. stress. Personlige holdninger og værdier opfattes som en medvirkende årsag til at blive stressbelastet. Det har bevirket, at man ikke har sagt fra over for arbejdspladsens krav. I diskussionen blev det tydeliggjort, hvordan personlige kompetencer, der efterspørges i arbejdslivet (ansvarlighed, fleksibilitet og omstillingsparathed), på paradoksal vis både kan anskues som det, der giver adgang til et berigende arbejdsliv, men også installerer nogle normer, der gør det umuligt for medarbejderne at vise sig ufleksible, tage mindre ansvar og sætte de nødvendige grænser i arbejdslivet.



# Læring og udvikling igennem behandlingsforløb

# 5

I dette kapitel ser vi på deltagernes proces hen imod øget mestring af deres situation. Hvordan understøtter deltagelsen i behandlingstilbud deres mestring og læring? Hvilke nye strategier til håndtering af belastning udvikler de i perioden efter deres stresskollaps? Sker der noget med deres måde at håndtere arbejdslivets udfordringer på, og ændrer de coping-strategi fra individuel tilpasning til nogle af de andre håndteringsmåder? Hvordan lykkes det dem at returnere til arbejdslivet med en overbevisning om, at de kan klare presset og ikke igen bliver stressoverbelastede? Og bliver det muligt for dem at udvikle nye måder at tænke, handle og forholde sig på, der forandrer deres arbejdsvilkår og nedsætter presset?

Åben og Rolig er i lighed med andre udbredte interventioner imod stressbelastninger, såsom psykologhjælp og kurser i mindfulness, en intervention, der er rettet mod individet og ikke mod arbejdspladsen. Når skaden er sket, og medarbejderen har stærke belastningsreaktioner, så er det oplagt at fokusere rehabiliteringsindsatser ift. personen. Men det ensidige fokus på individet fostrer et dilemma. Det er jo individet i en specifik arbejdssammenhæng, der er blevet belastet, og derfor melder der sig overvejelser omkring, hvad der vil ske, hvis eller når personen returnerer til sit vanlige arbejdsmiljø. Vil det så ikke bare være et spørgsmål om tid, før personen igen bliver stressoverbelastet? Eller er det muligt at udvikle nye vurderings-, håndterings- og forholdemåder, der kan omsættes til praksis og fremadrettet holde belastningen under kontrol?

## Behandlingstilbud

Som beskrevet er deltagerne i denne undersøgelse rekrutteret blandt deltagere i et kommunalt sundhedsfremmetilbud til borgere, der er sygemeldt med stress. En række kommuner (bl.a. København, Aalborg, Odense, Skanderborg m.fl.) tilbyder borgere at deltage i Åben og Rolig, der er et ni ugers forskningsbaseret stressbehandlingsforløb. Kursusforløbene startede op med nogle få hold i Københavns og Aalborg Kommune i 2015 og har siden udviklet sig mht. udbredelsessteder og antal tilbudte hold. Tal fra 2020 angiver kapaciteten til, at 1.200 personer årligt kan deltage i forløbet i Københavns Kommune (Københavns Kommune, 2020). Der er tillige udviklet justerede tilbud tilpasset særlige grupper (bl.a. gymnasieelever), og der er også blevet udviklet en online-version af kurset. Kurset gennemføres af psykologer, der er efteruddannet i metoden. Forløbet er gruppebaseret, og de primære aktiviteter er psykoeducation, gruppedrøftelser og meditationsøvelser. Forløbene er selvevalueret i forskellige kommuner årligt siden 2015 (Jensen m.fl., 2019; Københavns Kommune, 2016; 2018; 2020), og Københavns Kommune (2020) har lavet opsamlende evalueringer af kursets effekt i henholdsvis 2015-2017 og 2018-2019 samt followup på langtidseffekterne af kurset. Evalueringerne baserer sig primært på effektmålinger, hvor der anvendes skalaer for stress, depression, søvn og livskvalitet. Sammenligningen af før- og eftermålinger viser en tydelig reduktion af stressniveauet (91 % oplever et fald i stresssymptomer) og depressionssymptomer (76 % af personerne med symptomer på depression oplever, at disse forsvinder) (ibid., s. 2) samt en stigning i søvnkvalitet og livskvaliteten efter gennemførelse af Åben og Rolig. Der er konsistente positive resultater ift. scorene, og resultaterne holder sig i followup-undersøgelser efter 12 måneder (ibid., s. 23). De kvantitative tilfredshedsmålinger viser desuden, at deltagerne er meget tilfredse med forløbene og med deres udbytte. Registerdata, der undersøger udviklingen i deltagernes forsørgelsesgrundlag, viser også en positiv udvikling tre måneder efter kursets afslutning, hvor ”mere end to tredjedele (69 %) enten har haft en ’positiv’ udvikling, eller har fastholdt en ’gunstig’ forsørgelsesstatus” (ibid., s. 3).

I nærværende undersøgelse er fokus som beskrevet på den kvalitative undersøgelse af deltagernes oplevelse af forløbet. Formålet er ikke at evaluere den konkrete intervention, men at undersøge hvilke lærings- og udviklingsprocesser der igangsættes via en psykologfaglig intervention. Her kunne valget f.eks. være faldet på individuelle psykologsamtaler, da det er den mest udbredte intervention, men det ville betyde uoverskueligt mange variationer i interventionerne mht. omfang og metode. Ved at rekruttere deltagerne fra et manualiseret gruppetilbud har alle deltaget i den samme intervention. Det er desuden håbet med den kvalitative undersøgelse, at der kan peges på kvaliteter ved læreproces-

sen, der er mere grundlæggende, og som kan antages at være vigtige uanset den konkrete metode, samt at der kan udtrages mere generelle træk ved metoden, der ideelt set kan overføres til andre interventionsformer.

Kapitlet vil gennemgå deltagerens udbytte af forløbet og de rammer, der har haft betydning for deres positive udbytte. Den kvalitative undersøgelse bekræfter de kvantitative evalueringer, for så vidt at deltagerne helt generelt melder meget positivt tilbage på deres deltagelse i forløbet. De oplever stort udbytte af forløbet og føler sig godt hjulpet. Deltagerne lægger særligt vægt på tre rammebetingelser: Kontakten med de psykologer, der afholder forløbene, de sociale processer i gruppen samt aktiv deltagelse i meditationerne. Det, som de har fået med sig fra forløbene, er en vigtig oplevelse af, at deres erfaringer er normale, og at deres tilstand er legitim. De har desuden fået en bedre forståelse af deres egen situation gennem tilegnelse af viden om stress fra kilder, de tillægger autoritet. Gennem meditationerne har man lært at kontrollere sit stressniveau og at opfatte kroppens signaler som væsentlig information om en helbredssituation, som det kan være absolut nødvendigt at handle på. Deltagerne har desuden udviklet nye forholdemåder for at forbedre samspillet mellem deres ressourcer og arbejdspladsens krav, og de har fået fornyet håb om igen at kunne deltage fuldt ud i arbejdslivet. I det følgende vil de enkelte læringspunkter blive udfoldet under følgende overskrifter:

- Normalisering
- Legitimering
- Viden om stress
- Kontrol af stressniveau og øvelse i meditationsteknik
- Personlig udvikling og nye leveregler
- Håb

Afslutningsvis diskuteres fundene i relation til mestringsteori.

## Normalisering

Det kan kræve en overvindelse hos deltagerne at møde op til et kursus, hvor man skal være sammen med 12-15 andre personer. Men alle fortæller, at det gruppebaserede forløb spiller en stor rolle for deres bedring. De har stort udbytte af at møde ligestillede, der har været igennem en genkendelig proces, tænker nogle af de samme ting som én selv og reagerer på samme måde. Denne spejling i hinanden er afgørende for bearbejdningen af oplevelsen af at være stigmatiseret, og for at kunne komme frem mod en oplevelse af normalitet. Selv om

deltagerne kommer fra forskellige fag og uddannelser og har forskellige aldre og familieforhold, så er de meget fælles om oplevelsen af symptomer og reaktioner på stressbelastningen. Man oplever en ensartethed i handlingsmønstre og kan let genkende sig i hinanden.

Ofte har personerne gået alene med 'stressramtheden' og ikke følt, at deres omgangskreds forstod dem tilstrækkeligt. De har forsøgt at dele deres oplevelse med familie og venner, men er sjældent blevet rigtigt forstået. De har følt sig anderledes og måske endda stigmatiseret af omgivelserne med fordømmelse eller mistro. For nogle har det tillige været forbundet med skyld og skam at blive stressbelastet. De har ikke kunnet forstå, hvorfor de selv reagerede sådan, som de gjorde, og hvorfor det lige var dem, der ikke kunne klare presset, når nu andre på jobbet kunne klare det. Enkelte kæmper også med selvfordømmelse. Det er derfor en stor lettelse at møde andre, der har det ligesom én selv, og som umiddelbart forstår, hvad det vil sige at være stressbelastet.

*Vi var allesammen i samme båd, og der var ikke noget, der var dumt, eller noget, hvor der var nogen, der sad og rynkede på næsen og tænkte: "Hvad fanden snakker hun om nu?", fordi alle vidste, hvad det var, man snakkede om, fordi vi allesammen i en eller anden udstrækning har haft de samme symptomer og de samme udfordringer og de samme oplevelser med det. (Ergoterapeut)*

Det har været trygt at deltage på Åben og Rolig. Der er blevet skabt et tillidsfuldt rum fra starten af. Deltagerne har oplevet det som et 'frirum', hvor de kunne være til stede på egne præmisser og ikke skulle forstille sig eller forklare sig. Der var plads til at græde, hvis man blev ked af det. De tanker og følelser, som deltagerne selv har følt var mærkelige, blev accepteret og forklaret og gjort forståelige som reaktioner på en belastningstilstand.

*Det gav mig simpelthen et frirum til både at kunne acceptere, at tingene var, som de var, men også at blive set og forstået, for det følte jeg jo på ingen måde, jeg blev gjort på min arbejdsplads. (Gymnasielærer)*

Den trygge ramme, den gensidige accept og forståelse har været vigtige for, at deltagerne har kunnet spejle sig i hinanden og drage nytte af hinandens erfaringer. Man er blevet inspireret af at høre om de andres overvejelser, valg og handlinger ift. sin egen udviklingsproces. Gruppen blev oplevet som et stærkt fællesskab, 'en lille ekstra familie', som man også i en vis udstrækning har trukket på efterfølgende.

## Legitimering

I Åben og Rolig-forløbet skabes der en stærk alliance mellem instruktørerne og deltagerne. Den etableres både pga. psykologernes professionelle arbejde med at skabe god kontakt og trygge rammer og deres anvendelse af meditationsmetoden, der bevirker, at deltagerne får tillid til, at metoden kan hjælpe dem af med deres stresssymptomer.

En del undersøgelser har vist, at faktorer, der er uafhængige af selve behandlingsmetoden, er afgørende for at opnå et positivt udfald af behandlingen (f.eks. Gaston, 1990). Det er nonspecifikke faktorer som f.eks. en god kontakt og alliance med psykologen, og at deltageren har tillid til behandlingen og tror på, at den er effektiv. Disse faktorer er vigtige for bedring gennem et terapiforløb, men hvorvidt de er vigtigere end den konkrete metode, står til debat (Cuijpers, Reijnders & Huibers, 2019). Selv om Åben og Rolig ikke er terapi, er en tillidsbåret relation til psykologerne medvirkende til at understøtte bedringsprocessen. Deltagerne oplever, at både dem selv og deres symptomer bliver taget alvorligt og behandlet som legitime. Dette er ekstremt vigtigt, da omgivelserne som nævnt ofte ikke har forstået deres situation. Det har ikke blot drejet sig om kolleger, venner og familie, men ofte også om autoritetspersoner som ledere, sagsbehandlere og jobkonsulenter, der har indflydelse på ens jobsituation og/eller økonomiske situation. Nogle deltagere har, og som beskrevet, selv været i tvivl, om det nu kunne passe, at de kunne få den type af symptomer som reaktion på nogle arbejdsbetingelser. Selvfølgelig at blive henvist til forløbet bekræfter, at de har stresssymptomer, og at man skal tage dette alvorligt, og at de derfor er legitime klienter. Den lægelige autoritet, der sygemelder dem og henviser dem til Åben og Rolig, viser med sine handlinger en vigtig anerkendelse af deres tilstand. Psykologernes faglighed og autoritet spiller på samme måde en rolle for oplevelsen af, at stresstilstanden er legitim.

Psykologerne sikrer et rum, hvor deltagerne accepteres, som de er. Der er ikke rigtige og forkerte måder at være belastet på og ikke rigtige eller forkerte måder at bearbejde sine erfaringer på. Det er en væsentlig kvalitet ved forløbet, at man oplever deltagelsen som kravfri. Instruktørerne formår at skabe en stemning af fuldstændig kravfrihed, hvor deltagerne ikke skal leve op til noget som helst eller præstere noget som helst. De skal ikke nødvendigvis kunne meditere, og de skal ikke nødvendigvis være sociale i pauserne. Denne understøttende tilgang går også igen i selve meditationsteknikken, hvor man bliver bedt om at åbne sig op for, hvad der kommer til én af følelser og tanker og bare lade det være, uden at skulle få det til at forsvinde ved at håndtere det eller undertrykke det. Det kravfrie rum opleves som en 'kuvøse', hvor man accepteres, som man er, og hvor ens tilstand forstås som en naturlig reaktion på en belastende situati-

on. Denne accept og forståelse gør deltagerne tilstrækkeligt trygge til, at de kan erkende, bearbejde og måske ændre deres samspil med omgivelserne, således at samspillet bliver mere på deres egne præmisser.

## Viden om stress

I dag er det muligt let at få tilgængelig information om stress. På nettet og i medierne findes mange forskellige holdninger til, hvad stress er, og hvordan den bedst behandles. Deltagerne oplever dog, at hverken lægfolk eller professionelle rigtig ved, hvad en stressbelastning er, og hvordan den skal behandles. De sammenligner med en fysisk sygdom og bemærker, at i relation til stress er der ikke en klar diagnose, prognose og behandlingsform. Derudover befinder stressbegrebet sig i nogle problematiske gråzoner, hvor vi bruger det samme begreb om så forskellige tilstande som akut stress og kronisk stress, og vi både associerer momentan travlhed og stresskollaps med begrebet stress. Dette skaber forvirring for deltagerne, om hvad stress egentlig er, hvordan man kan blive syg af det, og hvordan det skal behandles. Det er derfor meget meningsfuldt for dem at få forklaringen på, hvad stress er og klare svar ift. behandlingen af stress fra autoriteter, de har tillid til. Deltagerne oplever Åben og Roligs perspektiv på stress som videnskabeligt og plausibelt og meget meningsfuldt. Det er en væsentlig kilde til opklaring og forståelse af stress, og det giver én tryghed og tillid til behandlingsformen.

## Kontrol af stressniveau og øvelse i meditationsteknik

At lære at meditere gennem meditationsøvelser er en vigtig del af Åben og Rolig-forløbet. Åben og Rolig anvender både fokuserede og ikke-fokuserede meditationer. I de fokuserede meditationer forholder man sig til henholdsvis kroppen, psyken og de sociale relationer under meditationen. På den måde kan der ske en bearbejdning af problemer inden for hvert af disse områder.

Deltagerne er meget positive over for meditationerne. Nogle beretter om, at det var vanskeligt til en start at meditere, fordi de oplevede, at der var alt for mange tanker, der pressede sig på. Andre fandt hurtigere ind i metoden. Fælles for alle er dog, at de har nydt meditationerne, fordi det har været en metode til at stoppe tankemylderet og få fred i sindet for en stund. Kurset har været et 'pusterum', og effekterne af meditation er, at man 'får indre ro', 'hjernen lukker ned', og man 'lærer at slappe af'. Metoden opleves som effektiv til stressreduktion. Deltagerne kan tydeligt mærke effekten og er derfor også meget motiverede for rigtigt at lære metoden og benytte den. De forsøger alle at bruge forskellige



former for meditationer i deres dagligdag. Mest populært er det at bruge minimeditationer, der er en metode til på få minutter at sænke stressniveauet. Disse meditationer kan udføres overalt, mens man går tur, i bussen, på jobbet eller i hjemmet, og de bruges flittigt. Der er ikke så mange, der efter kurset holder fast ved de længere meditationer. I takt med at deltagerne får det bedre, ophører de generelt med at meditere så ofte og jævnlige. Men en del fortsætter med at bruge minimeditation og oplever, de har denne form for meditation så meget på rygmarven, at den bare udføres som en rutine i dagligdagen, på vej op ad trappen eller mens man tømmer opvaskemaskinen. Selv om de lange meditationer bruges i mindre omfang, finder man trykthed i at vide, at man nu har lært en metode, der effektivt kan nedsætte kroppens stressniveau, hvis man igen skulle komme i en særligt belastende situation. Gymnasielæreren er meget repræsentativ for deltagerne forhold til meditation, når de er færdige med kurset:

*De der lange meditationer er jeg ikke så god til, men det, de kaldte minimeditationer, det der med lige at vende blikket indad nogle enkelte gange, det er jeg blevet meget bedre til i enkelte situationer, lige stoppe og tænke 'hvad er der i spil her?' og prøve lige at få ro på og mærke efter og sådan noget. Det gør jeg faktisk mange gange i løbet af en dag, og det gjorde jeg ikke før. (Gymnasielærer)*

I meditationen får deltagerne igen kontakt med kroppens signaler og med deres egne følelser. De beskriver, som vi så i de foregående kapitler, en før-tilstand, hvor man konsekvent undertrykte enhver negativ kropslig rørelse og performede i overensstemmelse med sine bevidste mål og motivationer. Igennem meditationerne får de genskabt kontakten til kroppen og forholder sig undersøgende til kroppens signaler.

*Man får lov til at opleve sin krop på ny. Det er den bedste måde, jeg kan beskrive det på, lærer at lytte. Og så kan man godt blive lidt chokeret over, at man har ignoreret sin krop i så mange år. Kroppen sender masser af signaler, man har bare set bort fra dem. (It-supporter)*

Fra at have undertrykt deres behov for f.eks. hvile eller færre krav, så får deltagerne kontakt til de kropslige signaler og begynder at tolke på dem og forstå signalerne. Dermed kan man også begynde at handle på dem. Kroppens signaler og reaktioner bliver en legitim feedbackkanal. Hvor f.eks. hovedpine før skulle undertrykkes og afhjælpes med et par panodiler, så er det nu en reaktion, der skal undersøges og handles på. Måske er det et tegn på, at man har for mange

opgaver, og noget derfor skal skæres væk, eller at en opgave er for uklart defineret, og man må efterspørge mere klarhed ift. opgaven. Kroppens signaler bliver på den måde en hjælp til at undersøge, få bevidstgjort og korrigeret samspillet mellem personen og omgivelserne. Kroppen går fra at være 'fjende' til at blive en 'ven'. Den nye kropsopmærksomhed bliver afgørende for deltagerens bedring, men også for deres tillid til, at de fremadrettet kan holde sig fri af overbelastning. De kommer til at tro på, at problemerne kan tages i opløbet, fordi de nu er sensitive over for reaktioner på belastninger. Bevidsthed om belastningerne vil opstå på et tidligere tidspunkt, hvor symptomerne er mindre alvorlige, og hvor man med mindre justeringer kan ændre på tingene, så balancen genoprettes. Meditationsmetoden indebærer derfor langt mere end blot en øjeblikkelig stressreduktion. Den indebærer en genetablering af forbindelsen mellem de kropslige erfaringer og den bevidste bearbejdning og fortolkning af disse. Dermed er der også mulighed for at handle på erkendelser af, hvad der i den givne situation må være årsagen til den umiddelbare stressreaktion.

Den øgede kropsbevidsthed guider også deltagerne i samspillet med omgivelserne. De konsulterer deres følelser i forbindelse med f.eks. at påtage sig opgaver, og de bliver hjulpet af meditationerne til at gå fra en tilstand af refleksagtig, tilpasningsorienteret fleksibilitet til at overveje, hvordan nye opgaver passer ind i egne ønsker og behov. I stedet for bare at sige ja overvejer man, om det er noget, man kan og vil påtage sig.

*... så sagde underviseren en dag, at det der med at meditere, jamen det at vente måske lige to vejrtrækninger, inden man giver et svar på, om man tager en opgave, eller man ikke gør noget, det er også en form for meditation. Det med lige at mærke efter. Og det har jeg taget til mig, og det er altså virkelig noget, jeg skal øve mig i, fordi jeg er sådan én, der [knipser] sådan her, og så har jeg svaret, og så kører jeg videre, og så kører det bare derudad. Det går lynende stærkt, altså. Og så har jeg løst det for andre eller et eller andet, ikke? Og det er virkelig noget, jeg har taget til mig. Det skal blive noget, jeg sådan fast kan benytte mig af, at mærke mig selv, inden jeg kommer ud i et eller andet. (Skolelærer)*

## Personlig udvikling og nye leveregler

Deltagerne lærer ikke kun en metode til stressreduktion i Åben og Rolig. Forløbet er også et input til den personlige udviklingsrejse, de er på. Erfaringen med at blive syg af stress følges for de flestes vedkommende af refleksioner over,

om der er personlige mønstre, de skal ændre på. Man kigger indad og oplever, at nogle af ens handlemønstre er uhensigtsmæssige. Deltagerne har ofte været optagede af at hjælpe og yde en ekstra indsats, hvis der har været behov for det. De har tilsidesat egne behov for at hjælpe på arbejdspladsen, i familien eller i skolen. Mere negativt formuleret kan man sige, at de har været meget ydrestyret, og nogle sætter ord på som 'pleasende', og at man har været 'dårlig til at sige nej'. Som vi tidligere har været inde på, er det bemærkelsesværdigt, at egenskaber, som normalt værdsættes højt af arbejdsmarkedet såsom ansvarlighed og fleksibilitet, tydeligvis kan overdrives. Dermed bliver de helt vendt om, og de må nu forstås som personlige brister. Man er ikke længere ansvarlig, men 'dårlig til at sige nej', og man er ikke længere fleksibel, men derimod ude af stand til at sætte grænser. Deltagerne fokuserer på det individuelle i stressproblematikkerne, vender blikket indad og reflekterer over, hvilke adfærdsmønstre der har skabt problemer for dem. Fordelene ved denne manøvre er (og i et psykologisk perspektiv), at man så selv kan gøre noget ved problemet. Man kan nemlig udvikle 'på' sig selv. Hvor det selvsagt er mere vanskeligt at få nedsat kravene på arbejdspladsen generelt, er der bedre muligheder for at udvikle sine egne personlige mønstre, så man ikke længere næsten per automatik siger ja til nye opgaver, men derimod overvejer opgaven ift. egne ressourcer og får sagt fra, hvis endnu flere opgaver ikke harmonerer med ressourcerne.

I undersøgelsen viser det sig som et stort personligt udviklingstema at 'lære at sige nej'. Deltagernes umiddelbare tilskyndelse er at sige ja til de opgaver, der melder sig på jobbet, eller at påtage sig mange opgaver for familien i fritiden, som synes nødvendige, eller som bidrager til fællesskabet. På Åben og Rolig udvikler man forskellige redskaber til at skabe tilstrækkelig distance, så man lige kan reflektere over tilbuddet/kravet og give en mere velovervejet tilbagemelding. For nogle er det forbundet med stor skyldfølelse at lade være med at påtage sig opgaver, som man bliver bedt om at udføre. De synes, det er forbundet med egoisme og selvished at sige nej, og de skal derfor bearbejde disse følelser for at ændre tanke- og handlemønstret. Der er sandsynligvis også objektivt forbundet en risiko med at ændre adfærd, og det fra at være den, der altid står til rådighed og giver et ekstra nap med, til den, der siger fra. Man mister potentielt noget af sin værdi som arbejdskraft, hvis man ikke længere er så fleksibel som før. Hvis ens positive selvbillede er stærkt forbundet med at være hjælpsom og klare problemerne, så skaber det tillige et tab i selvagtelsen, når man ikke længere er sådan én. Det er faktisk de fleste, der tolker, at fleksibiliteten, ansvarligheden og tilpasningsorienteringen har været medvirkende årsag til at udvikle stress. De arbejder så på at slå den automatiske ja-siger fra og blive mere bevidste om, hvad man kan og ikke kan, og at melde det ud.

*Jeg er mere selvbevidst over de valg, jeg træffer. Førhen, der havde jeg haft meget travlt med at please folk. Når folk skulle have lavet en computer eller et eller andet, 'jamen selvfølgelig, bare kom med den', nu får det lige en ekstra tanke. Jamen hvad gør det for mig? Hvor lang tid skal jeg bruge på det? Jamen kan jeg overskue det? Tingene, de bliver meget mere velovervejede nu end førhen. Og jeg er blevet lidt mere egoistisk, hvis man kan kalde det sådan. (It-supporter)*

It-supporteren italesætter forandringen fra at arbejde ud fra en problemløsningsmodus, hvor arbejdet bestemmes af flowet af opgaver, der lander på hans bord, til en mere reflekteret modus, hvor det overvejes, hvad formålet er med at tage opgaven, hvor omfattende den er, og om den kan passes ind i den samlede opgaveportefølje, før han tager stilling til, om der er plads til at udføre opgaven. Arbejdsopgaverne følges hele tiden af en metarefleksion over, hvordan de passer ind i den samlede arbejdsmængde. Interessant nok forbinder han denne refleksion og mulige afvisning af opgaver med at være det negativt ladede "lidt mere egoistisk". Han har altså ikke omfavnet den nye og mere refleksive tilstand fuldstændig, men justerer stadig på sit selvbillede, så det positivt kan rumme hans ændrede måde at relatere sig til arbejdslivets krav.

Et andet stort personligt udviklingstema er at begynde at fokusere på ens egne behov og blive bedre til at drage omsorg for sig selv. Flere af deltagerne har i en længere periode været optagede af og vænnet til hele tiden at skulle løse opgaver for andre og opfylde andres behov – både på jobbet og i familien. Tiden til dem selv er forsvundet, og de er holdt op med at gøre ting for dem selv. De oplever at have overskredet deres egne ressourcer, hvad stressreaktionerne netop viser dem tydeligt, at de har. På Åben og Rolig lærer man at hjælpe sig selv, før man kan hjælpe andre. Man skal selv være i balance, før man kan yde noget for andre. Et meget hyppigt billede, som respondenterne fortæller om, er, at man skal 'tage iltmasken på, før man hjælper andre'. Organisationskonsulenten beretter, at hun visualiserer sin energi som et batteri, der kan være mere eller mindre opladt, og når hun har brugt sig selv på jobbet, så er batteriet ved at være fladt og skal lades op igen. Billedet hjælper hende til at minde sig selv om, at hun *skal* lade op, og at hun ikke bare kan blive ved med at arbejde, hvis batteriet er fladt. Egenomsorg kan konkret handle om at skaffe sig nødvendige pauser i dagligdagen eller justere opgavemængden, så det ikke bliver for meget – både på jobbet og i privatlivet. For de meget pligtopfyldende, der er vant til at tilsidesætte egne behov, er det en stor lettelse, at psykologerne på Åben og Rolig legitimerer en adfærd, der nødvendiggør at tage hensyn til egne behov. Der sættes en ny standard for den rigtige måde at være på, som ikke handler om at

være betingelsesløst pligtopfyldende, men at vide, at en betingelse for at yde en god indsats for andre er, at man selv får tilgodeset sine behov.

*Jeg er blevet bedre til at sige, hvad er det, jeg vil, og hvad vil jeg gøre, og hvad vil jeg bruge min tid på, og hvad jeg ikke vil bruge min tid på. Jeg bruger meget mere tid på mig selv, fordi jeg jo godt ved, så kommer det også andre til gode. Og fordi jeg har brug for de der pauser indimellem. (Pædagog)*

I tilknytning til temaet om egenomsorg finder vi også et tema, der handler om at skabe mere lethed i tilværelsen. Flere taler om at forsøge at gøre tingene lidt nemmere og bruge mindre energi på forskellige ting. De lærer at stille sig selv spørgsmålet: ”Kan du lægge lidt mindre energi i dette? Bare lidt mindre?”, og det åbner op for at udvikle handlemønstre, hvor man bliver mere bevidst om, hvor meget energi der bindes i forskellige handlinger, overvejelser og relationer. Det giver umiddelbart mening for deltagerne og anviser en håndterbar måde at forholde sig lidt anderledes til ens udfordringer på.

Generelt kan man sige, at respondenterne lærer at blive mere opmærksomme på deres egne behov og begrænsninger og begynder at styre efter det. De bliver mere indrestyrede. De lærer at identificere, anerkende, udtrykke og efterstræbe deres egne behov. Groft sagt lærer de, at hvis de fremadrettet skal undgå for store belastninger, så må de selv arbejde med at regulere arbejdspladsens krav. Forskeren spidsformulerer det:

*Åben og Rolig-forløbet var dét, der gav mig værktøjerne til at tro på, at ansvaret ligesom lå hos mig, at det var mig, der kunne sige, hvad jeg kunne holde til, og det var mig, der måtte lære at være den styrende del i, hvordan mit liv, det skulle forme sig. (Forsker)*

Det er på en og samme gang en forståelse, der giver individet handlemuligheder og placerer ansvaret (og dermed også den potentielle skyld, hvis det ikke lykkes) hos den enkelte. På den ene side gør det personen til aktør, fordi hun erkender, at der ikke er andre (f.eks. lederne) på arbejdspladsen, der nødvendigvis sørger for, at hun har et godt arbejdsmiljø. Hun må derfor selv være proaktiv for at få det arbejdsmiljø, der passer til hende. På den anden side betyder det, at der placeres en krævende og potentielt urealistisk opgave hos medarbejderen i form af at skabe et positivt arbejdsmiljø for sig selv.

## Håb

Nogle deltagere taler om, at en væsentlig effekt af deltagelse i Åben og Rolig har været, at de har fået et spirende håb om at kunne returnere til arbejdsmarkedet og igen blive fuldt funktionsdygtige. En længerevarende sygdomsmedling med stress sætter ofte gang i bekymringer omkring muligheder for bedring og om overhovedet igen at komme til at fungere på arbejdsmarkedet. For nogle tager det overraskende lang tid at komme sig. De oplever at kunne meget mindre, end de før har været i stand til, og bliver urolige for, om de nogensinde bliver helt fri af deres belastningsreaktioner. Det er derfor interessant, at der også forekommer udsagn om, at Åben og Rolig har givet håb om, at man nok skal komme sig og på et tidspunkt blive fri af symptomerne, så man kan genoptage sin gamle livsstil. Produktionsteknologen udtrykker det på denne måde:

*... jo, noget, jeg også har fået med fra Åben og Rolig, det vil jeg faktisk sige er håb. Fordi det har også været væk. Inden jeg begyndte derinde, der tænkte jeg bare, at det her bliver aldrig godt. Det er sådan ligesom, det er begyndt at komme nu. En tro på, at jeg nok skal komme tilbage, og jeg nok skal få det godt. Den har virkelig også manglet. (Produktionsteknolog)*

Deltagerne udvider deres horisont og begynder at tænke over forskellige muligheder ift. at ændre på arbejdslivet, f.eks. gennem jobskifte. I belastningsfasen nedbrydes troen på egen kompetence og værdi på arbejdsmarkedet. Man udvikler frygt for, om man overhovedet kan varetage den type af job, som man er uddannet til. Oplevelsen af kompetence og dygtighed nedbrydes gennem den manglende succes med at håndtere en særligt belastende arbejdssituation. Troen på egen formåen og på, at man er værdifuld for arbejdsmarkedet, og at der er nye jobmuligheder, spirer i løbet af bedringsprocessen.

## Diskussion af læringsresultatet

I det følgende reflekteres teoretisk over deltagernes udbytte. Som det er fremgået, kan respondenterne pege på et varieret læringsmæssigt udbytte af at deltage i Åben og Rolig. De har lært at regulere deres stressniveau i dagligdagen. De har lært at lytte til deres krop og tolke signaler som relevant feedback om eget velbefindende. De har lært at blive mere opmærksomme på deres egne behov og drage omsorg for dem. Og de har fået øje på arbejdet med forskellige personlige udviklingstemaer, der opfattes som væsentlige for en bedre regulering af balancen mellem arbejdspladsens krav og deres egne ressourcer. Sidst, men ikke mindst har forløbet også styrket troen på egne arbejdsmæssige kompetencers

værdi for arbejdsmarkedet. Man må altså konkludere, at deltagerne i almindelighed har styrket deres evne til at håndtere belastninger, da de har udviklet nye og mere hensigtsmæssige tolknings- og handlemønstre ift. belastningssituationer. Lad os nu diskutere dette undersøgelsesresultat lidt nærmere, og det i relation til begrebet om mestring og det sundhedsfremmende perspektiv, som ud fra en fremtrædende teoretisk anskuelse i vores tid bliver forbundet med dette begreb.

Inden for mestringslitteraturen har man udpeget to divergerende perspektiver, der benævnes henholdsvis det patogenetiske og salutogenetiske. Det patogenetiske perspektiv har fokus på, hvad der gør os syge, mens det salutogenetiske perspektiv har fokus på, hvad der holder os raske. Traditionen inden for arbejdsmiljøpsykologi, og bredt set, har primært været en optagethed af, hvad der er årsagerne til øget forekomst af belastninger og belastningsreaktioner. Fokus er her på det patogene. Lazarus' opfattelse af coping og mestring, der blev præsenteret i kapitel 1, kredser også i stor udstrækning om det patogene. Coping-teorien handler om, hvordan mennesker forsøger at bearbejde krav, der tangerer eller overstiger deres ressourcer: Man vil afværge en overbelastende situation. Men hvordan forbliver mennesker raske trods mødet med en sådan situation; hvad er det karakteristiske ved de personer, som trods store byrder og udfordringer undgår at blive kronisk syge? Det må antages, at indsigt i, hvordan nogle mennesker har mestret deres tilværelse, sådan at de bevarer eller hurtigt genopretter evnen til at leve et kvalitativt godt liv på trods af særligt vanskelige betingelser, rummer en vis almengyldig viden om, hvad mental sundhed egentlig er. Kan denne viden så bidrage til at skærpe vores erkendelse af, hvad der er det virkningsfulde i en vellykket behandling af sammenbrud med arbejdsrelateret stress?

Aaron Antonovsky beskriver i *Helbredets Mysterium* (2003), hvordan han ud fra et salutogenetisk perspektiv har arbejdet på at undersøge, hvilke faktorer der understøtter et godt helbred. Han beskriver selv at blive sat på sporet af interessen for at skifte det patogenetiske perspektiv ud med det salutogenetiske, da han i 1970 analyserede data på en række midaldrende kvinder i Israel, der pegede på, at 29 % af de kvinder, der havde været i koncentrationslejr, havde godt psykisk helbred mod 51 % af de kvinder, der ikke havde været i koncentrationslejr. Antonovsky undrede sig over, at det faktisk var hele 29 % af kvinderne, der havde været i koncentrationslejr, som var ved godt psykisk helbred. Hvordan kunne det lade sig gøre, at folk, der havde så grusomme oplevelser i bagagen, alligevel kunne være ved godt psykisk helbred? (ibid., s. 11)

Arbejdet med at forstå, hvordan folk gennemlever selv meget voldsomme og traumatiserende oplevelser og alligevel efterfølgende er ved rimeligt psykisk

helbred, ledte ham til at beskrive begrebet 'oplevelse af sammenhæng' (*sense of coherens*) som en generel modstandsressource, der bevirker, at vi kan klare os igennem stærkt belastende erfaringer. Sammenhængsoplevelse defineres som:

*en global indstilling, der udtrykker den udstrækning, i hvilken man har en gennemgående, blivende, men også dynamisk tillid til, at (1) de stimuli der kommer fra ens indre og ydre miljø er strukturerede, forudsigelige og forståelige; (2) der står tilstrækkelige ressourcer til rådighed for en til at klare de krav, disse stimuli stiller og; (3) disse krav er udfordringer, der er værd at engagere sig i. (ibid., s. 37)*

Begrebet har tre kernekomponenter: begribelighed, håndterbarhed og mening. Begribelighed (eller forståelighed)

*henviser til den udstrækning i hvilken man opfatter de stimuli, man konfronteres med enten i det ydre eller det indre miljø, som kognitivt forståelige, som ordnet, sammenhængende, struktureret og tydelig information i stedet for støj – kaotisk, uordnet, tilfældig, uforklarlig. (ibid., s. 34-35)*

Begribelighed drejer sig om overhovedet at se og opleve logisk sammenhæng i det, man oplever. Dette er almindeligvis uproblematisk, men for f.eks. belastede personer kan det tit være umiddelbart uforståeligt, at netop de reagerer med stresssymptomer og må sygemeldes pga. deres arbejdsmiljø.

Håndterbarhed defineres som "den udstrækning, i hvilken man opfatter, at der står ressourcer til ens rådighed, der er tilstrækkelige til at klare de krav, man stilles overfor af de stimuli, man bombarderes med" (ibid., s. 35-36). Håndterbarhed dækker derfor over ressourcer til at klare de situationer, man kommer ud for. Ressourcer er bl.a. økonomiske, kompetencemæssige og sociale relationer.

Meningsfuldhed henviser til

*den udstrækning, i hvilken man føler, at livet er forståeligt rent følelsesmæssigt, at i hvert fald visse af de problemer og krav, tilværelsen fører med sig, er værd at investere energi og engagement i, at de er udfordringer man glæder sig over i stedet for byrder, man hellere ville være foruden. (ibid., s. 36)*

Dannelse af meningsfuldhed forudsætter, at personen oplever at have medbestemmelse på vigtige aspekter af og i livet. Meningsfuldhed er den drivende



kraft i den måde, mennesker håndterer deres liv på. Det er det motiverende element.

En af Antonovskys pointer er, at stressfaktorer ikke er noget, som eksisterer eller ikke eksisterer i et menneskes liv. Stressbelastninger er noget, vi uvægerligt alle vil støde på i vores livsforløb, og styrken af vores sammenhængsoplevelse er da afgørende for, hvordan vi bliver påvirket af stressbelastninger. En stærk sammenhængsoplevelse vil bevirke, at personen er bedre i stand til at begribe, forstå, håndtere og bearbejde sin oplevelse og over tid integrere traumatiske oplevelser på en måde, så man fremadrettet er i stand til at leve med en fortsat høj grad af meningsfuldhed. Omvendt vil en svag sammenhængsoplevelse kunne resultere i udfordringer med at forstå, håndtere og bearbejde traumatiserende begivenheder, med efterfølgende nedsat livskvalitet til følge. Antonovsky anskuer sammenhængsoplevelsen som en faktor, der formes af erfaringer i barndom, ungdom og tidligt voksenliv (der er skabt under indflydelse af personens specifikke sociokulturelle miljø), for derefter at være fastlagt på et vist niveau i dimensionen fra stærk til svag sammenhængsoplevelse. Han bruger derefter niveauet af sammenhængsoplevelse til at forklare, i hvilken grad folk overhovedet oplever at blive stressbelastet, og hvorfor de efterfølgende takler små og store stressbelastninger forskelligt. En stærk sammenhængsoplevelse betyder, at man i vid udstrækning oplever, at ressourcerne slår til, og at man har gode muligheder for at håndtere sine udfordringer. En stærk sammenhængsoplevelse kan på den måde siges at beskytte imod stressbelastning.

Hvis teorien også skal pege fremad og kunne være til hjælp i forebyggelse eller intervention, må vi antage, at en persons oplevelse af sammenhæng ikke kun er resultat af tidligere erfaringer og læreprocesser, men også fremadrettet kan udvikles og øges (eller mindskes og afvikles) gennem nye erfarings- og læreprocesser. Det må antages, at man (f.eks. igennem intervention) kan understøtte den enkelte i bedre forståelse og begribelse af sin situation og øget handleevne til at håndtere sin situation samt større meningsfuldhed i livet.

Antonovskys salutogenetiske orientering og teori om den beskyttende sammenhængsoplevelse blev skabt i 1970'erne, og den blomstrede op på ny i tilknytning til den positive psykologi i 2000'erne. Antonovsky var mest optaget af livsomvæltende begivenheders indvirkning og mindre af den hverdagslige stress, der er betinget af arbejdsmiljøet og af vedvarende, strukturelle samfundsforhold. Desuden har samfundet jo forandret sig meget siden 1960'erne og 1970'erne. Arbejdspladsen i dag er arena for ubalancer mellem krav og ressourcer i langt større grad, og begribelighed, håndterbarhed og mening kan ændre sig mere kontinuerligt i arbejdslivet. Bl.a. derfor må man antage, at den enkeltes

sammenhængsoplevelse kan bevæge sig på spektret svag-stærk hele livet igennem.

Spørgsmålet er så, om vi kan bruge Antonovskys begreber og forskning til noget i vores tid. Efter min mening kan begreberne være vigtige ledetråde ift., hvilke elementer der er væsentlige i en helingsproces. Når folk har været udsat for en traumatisk oplevelse – hvilket stressforløbet med dets nedbrydningsproces og evt. kulmination i et stressnedbrud må siges at være – så består behandlingen i at understøtte personen i at skabe en forståelse af årsag og sammenhæng i det, der er sket. Det drejer sig om forsøget på at håndtere situationen samt en forståelse af, hvorfor det ikke er lykkedes, og tillid til, at man kan lære at håndtere stressbelastninger fremadrettet eller har indflydelse på at skabe en situation, hvor der er færre stressbelastninger, samt at skabe en større mening med hele forløbet. Hvad har jeg lært af det, og hvad kan jeg bruge det til? Hvordan er jeg kommet styrket ud af situationen? Begribelighed, håndterbarhed og mening er således væsentlige begreber til at forstå, hvad der skal til, for at folk kan komme sig. Vi må vise, i hvilken udstrækning stressramte gennem 'behandling' udvikler en bedre forståelse af stressforløbet, oplever deres reaktioner som værende mere forståelige, oplever at de får eller udvikler redskaber og forståelsesformer, der kan bruges til at håndtere stressbelastning, udvikler nye forståelsesformer, samt finder forløbet forståeligt eller sågar meningsfuldt, f.eks. fordi de har lært sig selv bedre at kende, har fået mulighed for at skifte spor eller har fået ændret i deres livsprioriteringer m.m. I den udstrækning disse ændringer finder sted, kan man sige, at deltagerne har udviklet deres mestring.

Det læringsmæssige udbytte af deltagelse i Åben og Rolig er, overordnet set, at deltagerne mestringsevne og oplevelse af sammenhæng er øget. Deltagerne påpeger, at de nu forstår og begriber deres stressbelastning – herunder årsagerne til den og handlemulighederne over for den – på måder, der giver mere mening. Fra at have oplevet situationen som mystisk, overraskende og kaotisk får de forklaringer på stress fra autoriteter, de har tillid til. Det skaber kognitiv forståelse af begivenhederne og genetablerer en sammenhængende oplevelse af årsag og virkning. Igennem tilegnelse af meditationsevne oplever de at kunne håndtere deres stress ved at have et værktøj til deres rådighed, så de kan regulere stressniveauet. Den genfundne tillid til kroppens signaler øger for det første forståelsen af indre stimuli, da de kropslige reaktioner bliver anerkendte som værdifuld og meningsfuld information, og for det andet håndteringsevnen, da kroppens feedback kan pege på, hvad der skal gøres i situationen. Opmærksomheden omkring at tage udgangspunkt i egne behov og styrke omsorgen for sig selv øger tillige deres muligheder for at håndtere belastende situationer, da man bliver bedre i stand til at regulere balancen mellem omgivelsernes krav og

indre behov, når disse er i konflikt. Der kan finde en grad af personlig udvikling sted, idet man tilegner sig kommunikative redskaber til bedre og mere direkte at håndtere arbejdspresset og f.eks. begynder at sige fra. Den øgede meningsfuldhed viser sig mest konkret i forandringen fra håbløshed til håb og fornyet tro på, at egne kompetencer er værdifulde for samfundet, og at man kan få et godt og udbytterigt arbejdsliv i fremtiden. Et sådant håb giver energi og motivation til at overvinde hurdler og arbejde sig hen imod et tilfredsstillende arbejdsliv. Alt i alt har forløbet i Åben og Rolig altså øget deltagerne oplevelse af sammenhæng. De har bevæget sig fra en oplevelse af livsverdenen (da stressbelastningen var på sit højeste) som mystisk, kaotisk, usammenhængende og fjendtlig i retning af en oplevelse af livsverdenen som mere forståelig, håndterbar og meningsfuld.

## Opsummering

Kapitlet har fokuseret på, hvad deltagerne har lært af at deltage i stresskurset Åben og Rolig, og hvilke vilkår der har gjort denne læring mulig. De vilkår, der blev fremhævet som positive for den psykologiske tryghed samt læring og udvikling, var:

1. at kurset afholdes af fagprofessionelle psykologer, der kan skabe en alliance og et trygt og kravfrit rum
2. at kurset er gruppebaseret og derved har en stærk normaliseringseffekt
3. at kurset primært bygger på meditationsøvelser, der reducerer spændinger, genetablerer kroppen som feedbacksystem og faciliterer personlig udvikling i retning af øget selvomsorg og indrestyring

Det lærings- og udviklingsmæssige udbytte af kurset blev beskrevet som større kognitiv forståelse af stressforløbets årsager og reaktioner. Det førte til anerkendelse af kropslige reaktioner og af de kropslige erfaringers betydning, personlig udvikling i at konfrontere uacceptable vilkår i arbejdslivet, tilegnelse af meditation som redskab til stressreduktion i hverdagen samt fornyet håb om en fremtid med et godt arbejdsmiljø. De forskellige læringsudbytter kan relateres til de tre aspekter i Antonovskys begreb om mestring eller sammenhængsoplevelse, hvilket indikerer, at deltagerne gennem forløbet i Åben og Rolig har opnået større forståelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed i hverdagslivet.

I indledningen til dette kapitel blev det fremhævet, at et formål med en kvalitativ analyse af Åben og Rolig var at undersøge, om vilkårene for læreprocesserne kunne antages at være mere generiske. Det kan i al fald fremhæves, at de tre vilkår, der just er nævnt som faciliterende ift. tryghed, læring og udvikling, er

vilkår, som kan genfindes på tværs af forskellige konkrete metoder og tilgange. Der er derfor en vis sandsynlighed for, at tilbud, der bygger på fagprofessionel psykologisk kompetence, er gruppebaserede, og som indeholder en metode til personlig stressregulering (ofte meditation eller mindfulness), vil opnå gode resultater. Dette underbygges af, at andre gruppebaserede stresshåndteringstilbud som f.eks. Kalmiametoden udviklet på Bispebjerg Hospital, der er undersøgt i Copestress-projektet (Netterstrøm, Friebe & Ladegaard, 2012), og MARS-metoden (Midler mod ArbejdsRelateret Stress), der er udviklet på Århus Universitetshospital (Willert m.fl., 2009), er blevet grundigt undersøgt med kontrolgrupper, og de viser tilsvarende gode effekter mht. stressreduktion. Åben og Rolig er således et ud af en række af programmer, der bygger på grundelementer som psykoeducation, erfaringsudveksling i grupper og øvelse i meditation eller mindfulness, som er blevet undersøgt med positiv effekt, om end der dog ikke er én metode, der kan hævde sig som den eneste effektfulde.

Sigtet i den kvalitative undersøgelse af deltageres læring af deltagelse i Åben og Rolig var tillige at uddrage generiske karakteristika, som er essentielle for bedring, og som kan reproduceres gennem forskellige former for intervention. Disse var 1) oplevelse af normalisering, og at ens tilstand er legitim, 2) konkret viden om stress og et eller flere værktøjer til at få kontrol over ens stressreaktion samt 3) igangsættelse af personlig udvikling, hvor personen oplever at udvikle nye handlemuligheder. Ved at analysere læringskvaliteterne med Antonovskys teori om mestring blev det sandsynliggjort, at disse læreprocesser ville føre til øget mestring, og interventionen er således et konkret eksempel på, hvordan man kan tilrettelægge læreprocesser, der øger mestring. Mere generelt kan man antage, at interventioner, der faciliterer de nævnte læreprocesser, vil understøtte øget mestring.

Som nævnt i indledningen er dette ikke en evaluering af Åben og Rolig, og helt generelt bør man være opmærksom på, at menneskers liv ikke leves i et laboratorium, hvor de kun er udsat for en enkelt intervention ad gangen, så effekten af denne kan isoleres. Konkret var det sådan, at deltagerne ofte også havde været i kontakt med en privatpraktiserende psykolog eller stresscoach og havde fået individuel hjælp ad den vej. De havde ofte også været i et forløb med deres læge eller arbejdsmedicinsk klinik. Der foregik således flere og sideløbende interventioner, og når deltagerne i sidste interview kigger tilbage på forløbet, opsummerer de ofte årsagerne til deres bedring som en kombination af forskellige personer og aktiviteter, der havde hjulpet dem som f.eks. deltagelse i kursus, kontakt til læge, medicinering, forløb hos psykolog m.m.

Konkluderende på kapitlet er deltageres evne til at mestre deres egen situation potentielt forandret, fordi de foruden en bedre forståelse af stress, og dens

årsager og belastninger, har opnået nye handlemuligheder til at håndtere høje krav i fremtiden samt en meningsfuldhed og motivation til at kæmpe for at få et godt arbejdsliv fremadrettet. Om dette potentiale for mestring af arbejdslivsbelastninger kan omsættes til konkrete former for coping i dagligdagen og nye håndteringsmønstre, vil blive behandlet i næste kapitel.



# Nye mestringsstrategier i praksis

# 6

Deltagerne blev indbudt til tredje interview godt et år efter første interview. Af de 40 deltagende var der syv, der ikke deltog i tredje interview, mens 33 således gennemførte alle tre interviewrunder. Af de 33 var 19 tilbage i deres gamle job, fire i nye jobs, to ledige og raskmeldte, mens otte var ledige og (stadig) sygemeldte. Selv om størstedelen var returneret til deres gamle job, repræsenterer deltagerne samlet set flere forskellige udviklingsforløb, og det præger selvfølgelig også den læring, de har taget med sig. De deltagere, der er returneret til arbejdsmarkedet, repræsenterer umiddelbart en positiv udvikling, men også inden for denne gruppe er der variationer fra de positive tilfælde, hvor medarbejderne har fundet en ny balance mellem arbejdets krav og egne ressourcer, til de tilfælde, hvor medarbejderne stadig oplever, at det er vanskeligt at leve op til arbejdets krav. Der er desuden en gruppe, som synes at have mistet ressourcer fra første til sidste interview, og som ikke føler sig raske nok til at varetage et fuldtidsjob på almindelige vilkår. Nogle af disse er stadig sygemeldt eller blevet sygemeldt igen.

De fleste interviewede rapporterer ved tredje interview at have oplevet en bedring i deres stresssymptomer, mens enkelte synes fastlåste i en kronisk stresssituation. Denne generelle, positive udvikling er ikke overraskende, da deltagerne har fået kompetent professionel hjælp, delvist gennem deltagelse i Åben og Rolig, men for flertallets vedkommende også gennem individuelle psykologsamtaler eller andre støtteforanstaltninger, f.eks. coaches. Men selv om næsten alle respondenter er fri af (arbejdsbetingede) stresssymptomer, så har nogle oplevet en forværring i deres mentale helbred og udviklet depression eller angst.

Generelt befinder deltagerne sig ved tredje interview i en proces, hvor det, de har erkendt og lært i forløbet, er i gang med at blive integreret i deres identitetsopfattelse og deres forståelses- og handlemønstre. Alle – raskmeldte og sygemeldte, ledige og beskæftigede – har deltaget i forskellige forløb på arbejdsmarkedet (job, praktik, afklaringsforløb m.m.) før sidste interviewrunde. Derved har de haft mulighed for at afprøve, hvad de har lært om nye håndteringsmåder, og de har gjort sig en vis erfaring om at omsætte dette i et arbejdsliv inden for mere eller mindre realistiske rammer.

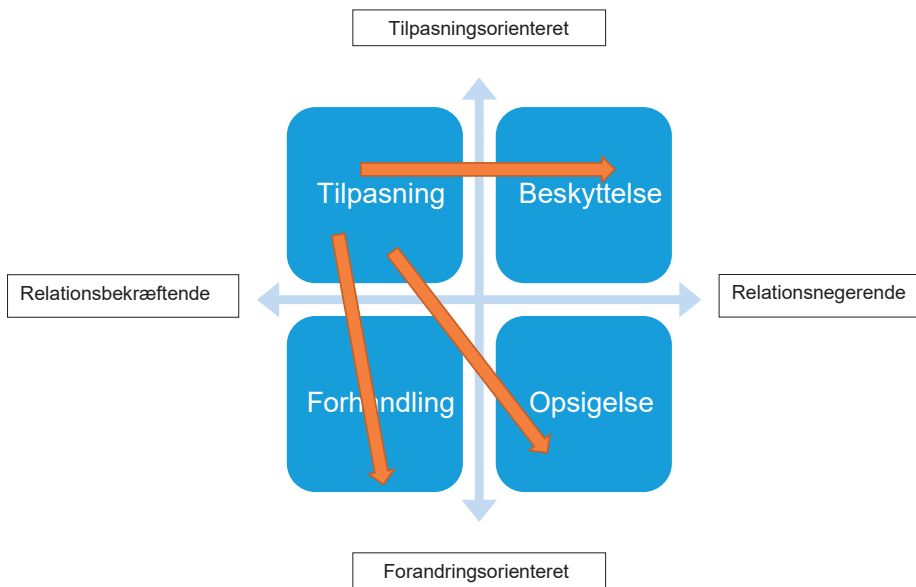
I dette kapitel vil vi se på, hvad deltagerne tager med sig af læring, når de returnerer til arbejdslivet. De har gennemgået en udviklingsproces, hvor de har tilegnet sig nye måder at relatere sig til arbejdslivet på. De har udviklet visioner om, hvordan et fremtidigt og mere ideelt arbejdsmiljø må være udformet. Spørgsmålet melder sig nu, om forestillingerne kan realiseres, når man genindtræder på arbejdsmarkedet. Kapitlet skitserer de forandringer og udviklinger, som har fundet sted gennem det års tid, der er gået, siden deltagerne afsluttede forløbet i Åben og Rolig. Først beskrives nogle særligt fremtrædende, *almene træk*, der viser sig i udviklingen hos en helt overvejende del af deltagerne. Det drejer sig om *forskydninger* (bevægelser) mellem de i kapitel 4 omtalte coping-former, som tydeligvis hænger sammen med to bestemte tendenser i udviklingsbilledet: bedre kontakt med egen krop og indrestyring (*locus of control*) i stedet for ydrestyring. Dernæst gennemgås de iøjnefaldende forskydninger, der er sket inden for hver af coping-formerne, og hvor der viser sig klare forskelle i, hvilke forandringer de enkelte deltagere har gennemgået. Til sidst præsenteres en *illustrerende typificering af disse forandringer* i deltagerens håndtering og mestring af stress.

### Almene træk i coping-udviklingen

I kapitel 3 var vi inde på, at deltagerne i tiden op til deres stresskollaps primært forsøgte at håndtere det stadigt stigende pres ved at sætte flere ressourcer ind på at leve op til de påtrængende krav, samtidig med at man undertrykte sine stressreaktioner. Deltagerne forsøgte at tilpasse sig arbejdspladsens krav ved at arbejde hurtigere, i længere tid og mere intensivt. De forsøgte på den måde at ændre på dem selv for at tilpasse sig de ydre krav. Denne håndteringsstrategi benævnte vi *tilpasning*. Der var i mindre udstrækning eksempler på, at medarbejderne gik til deres leder og forsøgte at ændre på vilkårene for at genoprette balancen; en håndteringsmåde, der blev benævnt *forhandling*. Endelig var der en del eksempler på *beskyttelse*, hvor deltagerne forsøgte at nedsætte deres engagement i arbejdet og udvikle et instrumentelt forhold til jobbet.



Det billede, der tegner sig, efter at deltagerne returnerer til arbejdslivet, er, at der er sket ændringer i deres måde at håndtere arbejdspress på. Ændringerne består for det første i, at der anvendes en bredere vifte af handlemuligheder for at dæmme op for belastninger. For det andet får handlestrategierne en anden og mere konstruktiv toning; f.eks. ved at deltagerne handler forebyggende, før belastningerne bliver for voldsomme. Bevægelsen fra før til efter visualiseres med pilene i figur 2, som anvendes på den i kapitel 1 præsenterede typologi over stresshåndteringer (figur 1).



**Figur 2:** Udviklingen i typer af håndteringer.

Disse ændringer i det almene billede af deltagernes måder at forholde sig til arbejdslivets pres på viser sig at have meget at gøre med en bedre kontakt til ens egen krop og en vægtforskydning fra ydrestyring til indrestyring ift., hvordan man forholder sig til sin egen tilværelse og de stressproblematikker, som den til enhver given tid måtte rumme.

#### *Kontakt til kropslige reaktioner og følelser*

Hvor den typiske coping i optakten til stressnedbruddet primært gik på at opnå balance mellem krav og ressourcer ved at blive ved med at øge indsatsen ift. egne ressourcer for at leve op til nye krav, arbejder deltagerne nu med at nå balancen ved at mærke efter, om de har ressourcerne, og de forholder sig mere kritisk til

kravene. I stedet for nærmest per refleks at indordne sig ift. alle gældende og førstkommende krav føler man efter og reflekterer over, om man har ressourcer til at yde mere. Deltagerne er opsatte på at tage belastningerne i opløbet og få gjort noget ved en ubalance mellem krav og ressourcer, før den udvikler sig videre. En af de tydeligste og mest gennemgående ændringer er, at deltagerne ikke længere undertrykker de kropslige signaler og reaktioner på belastning. Kroppens signaler virker derimod nu som et feedbacksystem, der giver dem vigtig information om deres trivsel. Studierådgiveren beretter om forskellen fra før til nu mht. at reagere på sine symptomer:

*Måske genkender jeg reaktionerne, måske læser jeg dem hurtigere, end jeg gjorde, måske havde jeg også reaktionerne dengang, men jeg mærkede dem ikke på samme måde. Altså måske er jeg mere opmærksom. Det er i hvert fald, hvad jeg selv tænker, at jeg lader dem komme, ikke også? Og jeg tager dem inden. (Studierådgiver)*

Studierådgiverens beskrivelse er typisk for deltagernes genfundne kropsbevidsthed. De tillader sig selv at mærke de kropslige reaktioner, 'lader dem komme' og giver dem bevidst opmærksomhed, og de 'læser' dem tidligere end før og 'tager dem, inden' reaktionerne bliver alt for voldsomme.

Deltagerne fremhæver, at det nu er muligt for dem at bemærke udsving i stressniveauet gennem de dermed forbundne kropslige reaktioner. Dengang deltagerne var meget belastede, var der så mange kropslige reaktioner, at man ikke kunne skelne forskellige situationer fra hinanden. Men nu er det generelle stressniveau faldet, og de kroniske stressreaktioner er forsvundet. Derfor kan man nu tydeligere mærke, hvis kroppen reagerer på et eller andet. Fysioterapeuten udtrykker ændringen på denne måde:

*Jeg er så langt nede nu i stressniveau, at der jo er en forskel. Nu har jeg jo ikke hjertebanken, nu har jeg jo ikke konstant alle de stresssymptomer, nu er jeg jo nede, sådan så at nu kan jeg jo mærke, at der er et udsving ... Der har jeg jo haft lang tid, hvor ... det bare har kørt så højt oppe, at sådan noget, det har slet ikke kunnet mærkes. (Fysioterapeut)*

Fysioterapeuten redegør her tydeligt for, hvordan det tidligere høje stressniveau betød, at hun faktisk ikke kunne registrere de kropslige reaktioner på endnu mere stress. Det har krævet en generel nedsættelse af stressniveauet, før hun kunne begynde at registrere kroppens reaktioner.

Deltagerne har udviklet en større sensitivitet eller åbenhed over for egne kropslige reaktioner, og man analyserer dem for at finde årsagen, så der kan handles adækvat på reaktionen. De er opmærksomme på, at reaktionerne ikke skal undertrykkes, men tværtimod bevidst reflekteres over og analyseres, og at det derefter er vigtigt at handle for at undgå, at reaktionerne udvikler sig.

Det er særligt deltagernes identificering og italesættelse af de (undertrykte) følelser i arbejdslivet, der for det første opløser det akutte kaos, og for det andet bliver et redskab til at skabe ændringer. Man har fået kontakt til sine følelser og bruger dem aktivt til at blive opmærksom på, når der er noget galt i balancen mellem krav og ressourcer, som der skal rettes op på ved at handle:

*... så længe jeg mærker følelserne og tager dem alvorligt, og gør noget ved dem, så tænker jeg ... at lavenen ikke ruller, fordi så har jeg jo netop handlet på det, jeg mærker, og så ligesom fundet ud af, hvad det er, det handler om, og hvad er det, der skal gøres ved det. (Fysioterapeut)*

Den bevidste adgang til følelser og reaktioner på arbejdslivet er vigtig, da opmærksomheden på belastningstegnene og muligheder for at tage problemerne i opløbet er sikkerheden for, at belastningerne ikke igen skal føre til kronisk stress. Deltagerne er stærkt motiverede for ikke igen at ende i en situation med nedbrud med stress og bruger det at mærke og 'registrere' symptomer som 'en radar' for at vurdere, om de er på rette vej, eller det er nødvendigt at ændre kurs. Som fysioterapeuten spørger sig selv: "Hvad er det så, der skal til, for at det bliver til at leve i? Så det er et arbejde, som jeg ikke bliver syg af?"

#### *Ændring af 'locus of control'*

Deltagerne beretter om en markant ændring i deres 'locus of control' fra ydre til indre. Før oplevede de primært at være styret af ydre krav, sociale forventninger og normer om at leve op til et bestemt ansvar. Det var den ydre styring, der skabte retning og tempo i deres arbejdsdag. Det havde som konsekvens at indre behov, ønsker og aspirationer, der ikke var forenelige med de organisatoriske krav, måtte undertrykkes. Nu berettes der om en helt anden tilgang til ydre pres og en fornyet omsorg for sig selv. Byggeprojektlederen fortæller:

*Det kræver også en helt anden tankegang, end jeg personligt har brugt før. Fordi hvis der var et eller andet, der stod i vejen for mig før, så bed jeg tænderne sammen og kæmpede mig igennem det. Men nu er egentlig udfordringen, blandt andet, ikke at presse sig for meget ... Det nye er, at en af de primære ting, der er fokus på, er mig selv, og det har der aldrig været før.*

*Altså nu tænker jeg, okay, hvad med mig selv i det her? ... Sådan har jeg aldrig nogensinde tænkt før.* (Byggeprojektleder)

I stedet for at presse sig selv mere skal han presse sig selv mindre. Han skal sætte sit eget velbefindende højest, for at han kan være noget for andre, for sin arbejdsplads og sin familie. Han reflekterer over, hvordan han har det, og tager aktivt stilling til, hvor meget pres han vil klare. Han tager i højere grad udgangspunkt i sig selv og sine egne behov frem for i virksomhedens behov, når han skal håndtere det krydspres, der fremkommer mellem egne ressourcer og organisationens mål, når der er sat for lidt tid af til opgaverne. Disse forandringer har betydet ”en helt anden tankegang” om det primære udgangspunkt i arbejdslivet.

Den øgede opmærksomhed på kropslige reaktioner og følelser, genetableringen af feedbacksystemet mellem krop og sind, øget egenomsorg samt ændring af ’*locus of control*’ fra ydre til indre udgør de generelle tendenser og forandringer i deltagerens tilgang til at håndtere belastningerne i arbejdslivet. I det følgende redegøres for, hvordan større dele af coping-paletten anvendes, samt hvordan håndteringen af belastninger udspiller sig på nye måder og har en anden toning end før stressnedbruddet.

## Forskydninger inden for hver coping-strategi

### *Tilpasning*

Den tilpassende coping, hvor man yder en ekstra indsats kombineret med undertrykkelse af stresssymptomer, var før stressbelastningen den mest markante coping-strategi. Nu undertrykkes de kropslige fornemmelser og følelser ikke længere, og den tilpassende coping får en anden toning. I stedet for kun at tilpasse sig oplevede krav, så bliver deltagerne mere aktive i at forsøge at regulere kravene og forebygge, at presset bliver for voldsomt.

Deltagerne er blevet mere bevidste om, hvordan arbejdsmiljøet skal ændres, for at de bedre kan håndtere det. Det handler typisk om, at arbejdet må blive mere overskueligt, mere forudsigeligt og rumme færre, mindre krævende eller mindre komplekse opgaver. For nogle er det vigtigt at få inddæmmet arbejdet, så det kun foregår (og får opmærksomhed) i et afgrænset tidsrum. Ønskerne om at justere på indhold og rammer for arbejdet giver sig udslag i mange forskellige handlinger. Socialpædagogen har f.eks. valgt at slukke for arbejdstelefonen i fritiden og fravalgt hjemmearbejdsdage i stort omfang. Det er ikke kun for at få bedre struktur på sin arbejdsdag og have et tydeligt skel mellem job og fritid, men også for at opnå tættere kollegialt fællesskab i arbejdet. Lægesekre-

tæren får en aftale om skærmet arbejdsplads, så hun i perioder kan være væk fra telefoner og patienter for at arbejde mere koncentreret med sine øvrige opgaver.

Der bliver prioriteret mere skarpt i, hvad og hvem respondenterne vil bruge tid og energi på, både på jobbet og i privatlivet. Der bliver reflekteret over, hvordan opgaver skal tilrettelægges, og hvad der har prioritet, så deltagerne ikke bliver så presset af arbejdsopgaverne eller aktiviteter i fritiden. It-konsulenten fortæller:

*Jeg overvejer ting, når jeg siger ja til ting, og det ene og det andet. ... Jeg er også blevet bedre, altså sådan helt af mig selv, til den der med, når man kigger på sådan en uge, altså i kalenderen, ikke at få lavet sådan fire dage, syv forskellige steder hen, som jeg kunne før. Altså der sagde jeg jo aldrig nej til noget. (It-konsulent)*

It-konsulenten benytter det råderum, som hun har i arbejdet, til at planlægge sin uge på en anden måde end tidligere. Nu samler hun sine aftaler, så hun ikke skal ”syv forskellige steder hen” og får på den måde nogle mere rolige dage. Der har tilsyneladende ikke været nogen negative reaktioner på denne mindre fleksible måde at tilrettelægge ens arbejdsdag.

Det er meget typisk, at de, som har et råderum til planlægning og prioritering, bliver mere bevidste om at bruge dette mulighedsrum og tilrettelægger en daglig arbejdsdag, der er mere tilfredsstillende. Det kan handle om bedre planlægning af igangværende opgaver, at undgå at påtage sig ekstraopgaver eller nye ansvarsområder og at reflektere mere over, hvorvidt der er plads til flere opgaver i ens portefølje.

En anden måde at udnytte ens råderum på er at være mere opmærksom på løbende behov for restitution og sørge for, at det sker i løbet af arbejdsdagen. Den hyppigste form er små pauser på jobbet, hvor man slapper af eller har en minimeditation for at samle kræfter til resten af arbejdsdagen. Deltagerne kan også bruge minimeditationer til at få ro på, før de skal i gang med en krævende opgave. Meditationsteknikken er således for nogle blevet et ’anker’, man kan søge til, hvis der er behov for at få ro på i dagligdagen.

En tredje måde at håndtere pres på er at involvere sig mindre i arbejdspladsens sociale liv – særligt, når dette er konfliktfyldt. Noget af det, der trækker energi fra flere af deltagerne, er, at de har oplevet sig indrulleret i følelsesmæssigt opslidende sociale konflikter på arbejdspladsen. Nogle gange er de selv direkte involveret i konflikterne, andre gange bliver de mere indirekte involveret, når kolleger har søgt kollegial støtte hos dem. Det er en lettelse at trække sig fra sådanne konflikter, men det kan også være ambivalent, fordi man derved også

trækker sig fra at yde støtte til kolleger, der opsøger hjælp. Studierådgiveren fortæller f.eks., at hun er blevet 'mere kynisk' og mere 'hård' over for andres problemer, og hun oplever, at det er vanskeligt at omfavne den nye, mere selektive måde at relatere sig til kolleger på. Hun er ikke 'blevet helt gode venner' med den side af sig selv endnu. Hvis man selv indgår i eller er meget tæt på en belastende og konfliktfyldt relation, kan løsningen være at flytte til et andet arbejdsteam. Denne forandring kræver dog som regel involvering af ledelsen.

Opsummerende er der altså nu mangfoldige tilgange til at håndtere et for stort og komplekst arbejdspress. Deltagerne fokuserer på at forbedre planlægningen af opgaver, påtage sig færre opgaver, holde nødvendige pauser i arbejdsdagen og evt. trække sig fra konflikter på jobbet. Der sker dermed en række ændringer i deres psykosociale arbejdsmiljø. Det er dog naturligvis begrænset, hvor meget de selv kan forandre i arbejdsmiljøet. Hvilke forandringer, de kan lykkes med, afhænger nøje af råderummet samt opmærksomheden på at afsøge mulighederne i råderummet. Og om nødvendigt kan man medvirke til at få det udvidet. Disse handlemuligheder ændrer samspelet mellem medarbejder og job, så medarbejderne aktivt skaber forandringer i arbejdsbetingelserne.

### *Beskyttelse*

Hvis man ikke kan ændre tilstrækkeligt på jobsituationen og strukturerne i det psykosociale arbejdsmiljø, så kan man (måske) bearbejde sig selv og sin indstilling til jobbet. I dette afsnit undersøges, hvordan deltagerne har bearbejdet deres forhold til jobbet. Der fremhæves to bevægelser. For det første en tilbage-trækning af engagementet i arbejdet og udvikling af en lønarbejdermentalitet. For det andet en ændring af arbejdets betydning som identitetsmarkør og op-prioritering af familie- og fritidslivet.

### Nedjustering af engagement i jobbet

Mange viser tydelige tegn på at beskytte sig ift. arbejdets krav ved at nedjustere engagementet i arbejdet. Justeringen af engagementet har forskellige udtryksformer. En af dem er at tænke mere i lønarbejderbaner. Fysioterapeuten konkluderer, at hun må arbejde ud fra en forståelse af, at det kun er hendes arbejdskraft, hun sælger. Hun oplever, at for meget engagement betyder, at arbejdet kommer til at fylde så meget, at det går ud over hendes helbred. Hun er kommet til følgende konklusion:

*Det er min arbejdskraft, jeg sælger. Det er ikke mit helbred, jeg har sat til salg ... Det er jo meget positivt at have et arbejde, man egentlig er glad for,*

*et, man brænder for og kan se en masse muligheder i. Men det er stadigvæk mit arbejde, og det skal ikke komme til at koste, at jeg kollapser eller bliver syg. (Fysioterapeut)*

At antage en lønarbejdermentalitet og anskue ens arbejde som ”det er min arbejdskraft, jeg sælger” handler om at gå væk fra en ofte mere prestigefyldt karrierelivsform, hvor medarbejderen antager en fleksibel, engageret og selvledende rolle med et lille behov for ledelsesstøtte, er tolerant over for uklarhed omkring opgaveløsning og er i stand til at agere under usikre betingelser. I stedet for antager man en medarbejderrolle, der er mere præget af lønarbejdermentalitet: Man anvender sin arbejdskraft på arbejdet i et afmålt tidsrum, udfører de opgaver, man bliver bedt om, og det betragtes som ledelsens ansvar at udstikke klare rammer for opgaveløsningen. Fysioterapeuten fortæller om sin indstilling:

*For mig er det vigtigt at få ansvaret placeret et andet sted hen ... Jeg skal egentlig bare tage den her opgave, det er det, jeg er ansat til, og så forsøger jeg at være så firkantet, jeg overhovedet kan. (Fysioterapeut)*

En sådan ændret holdning til arbejdet kan selvsagt have nogle omkostninger, og f.eks. i form af mindre indtjening eller nedprioritering af de karrieremæssige ambitioner. Men den kan også indebære et tab af mening i arbejdet. Socialpædagogen har måttet bearbejde sine forventninger til sit job, som han troede indebar at bruge sin socialfaglige erfaring og dømmekraft til at hjælpe udsatte og have mulighed for faglig sparring med lederen. Virkeligheden var en anden. Lederen ser sig som administrator og kontrollant i overholdelsen af regler. Kvalitet i opgaveløsningen sættes lig med at følge bureaukratiske metoder og retningslinjer inden for stramme tidsrammer. Dette bevirker, at ledelsens kontrol spiller en stor rolle i arbejdet, og netop denne kontrol er noget, socialpædagogen har ’slåset med’. Hans indre kompas og arbejdspladsens værdier har været ude af takt, og han har været forvirret over, hvornår han ’har lavet målene’, og hvornår han har ’brændt et straffe’. Ønsket og behovet for at engagere sig og have mening i arbejdet har altid været centralt for socialpædagogen. Det har krævet en stor, personlig bearbejdningsproces for ham at komme nogenlunde overens med de nye arbejdsmæssige værdier, hvor han skal engagere sig mindre fagligt i jobbet. Han føler, at han før har haft et job med professionel mening, men nu er gået tilbage til ’bare at blive en almindelig lønarbejder’. Det at antage en lønarbejdermentalitet bliver udtryk for et tab af mening med arbejdet; et meningstab, som han ikke ønsker. Det er en basal motivation for ham at have noget at engagere sig i; noget, der opleves meningsfuldt. Både fysioterapeuten og socialpædago-

gen oplever at blive presset ud i en lønarbejderrolle, de egentlig ikke ønsker, da arbejdet derved bliver mere instrumentelt og mindre personligt givende.

Nedprioritering af karrieremæssige ambitioner kan dog også være en bevidst strategi for at reducere presset. Forskeren har været igennem en udvikling, hvor hun først forfulgte en forskerkarriere og oplevede, at kravene dertil var for vanskelige for hende at leve op til. Efter et års selvbetalt pause fik hun et job med tydelige arbejdsopgaver, klare rammer og kraftige ledelsesprioriteringer i en ny organisation. Det fandt hun, til sin egen overraskelse, for kedeligt. Det lykkedes hende så at forhandle sig frem til et nyt job på den gamle arbejdsplads. Det er et spændende og udfordrende arbejde, der samtidigt er afgrænset fra specifikke opgaver, som hun før blev meget presset af. Dette har betydet en ændring fra at være ansat som forsker til at være administrativt ansat, hvilket i universitetsverdenen givetvis bliver anset som et betydeligt prestigetab. Forskeren fortæller:

*Der har jeg fået sagt højt, at det virkelig ikke er min ambition. Jeg har overhovedet ikke nogen lyst til at komme i retning af forskning igen. Jeg er glad for at være på det trin, jeg er. Det passer lige perfekt. Det kan godt være, at når børnene er flyttet hjemmefra, at jeg så står et andet sted i mit liv. Men lige nu er det lige, som det skal være. (Forsker)*

Forskeren har altså personligt fundet sig godt til rette med en beslutning om et mindre karriereorienteret arbejdsliv. Beslutningen strider dog imod kulturen på hendes arbejdsplads, hvor alle forskere antages at ville forfølge en forskerkarriere, og hun må derfor sige det tydeligt i organisationen og understrege, at hun er ”glad”, og at det ”passer lige perfekt”.

At tilbagetrække sit engagement ved at sætte skarpe grænser for, hvor meget engagement man vil lægge i arbejdet, kan betragtes som en form for *beskyttelse*. Kernen er, at medarbejderen anvender færre kompetencer i arbejdet, end han/hun har mulighed for, og denne handle måde er derfor en form for beskyttelse af sin arbejdskraft, f.eks. imod at brænde ud eller blive stressbelastet på sigt. Man yder ikke det maksimale for på den måde at sikre, at man kan holde i længere tid. *Beskyttelsen* kan dog indebære noget forskelligt, alt efter om lønarbejdet ”passer lige perfekt” som for forskeren ovenfor, eller det opleves som et tab af engagement, som fysioterapeuten og socialpædagogen giver udtryk for. Her synes beskyttelsen at dræne deres glæde ved arbejdet.



## Familien og fritidslivet får større prioritet

En anden bevæggrund for, at deltagerne neddrog deres engagement i arbejdslivet, er, at de får fokus på at skabe sig arbejdsvilkår, der levner bedre tid til familie- og fritidslivet. Det er en ændring i prioriteringer. Hvor arbejdet før blev oplevet som det vigtigste, er det nu familierelationerne og fritidsinteresserne, hvilket fører til bestræbelser på at skabe bedre tid til familie- og fritidslivet. Fritiden skal ikke bare bruges til restitution. Den ses som en kvalitet i sig selv og skal være et rum for givende oplevelser. Disse deltagere har oplevet at være 'totalt brugt', og at 'der var udsolgt' efter en arbejdsdag. Det er en tilstand, de ikke ønsker at ende i igen.

Denne omprioritering har konsekvenser for fleksibiliteten i arbejdslivet. F.eks. ønsker kantinemedarbejderen et arbejdsliv med faste og kendte arbejdstider og tydelige grænser mellem arbejde og fritid, fordi hun vil være sikker på at kunne prioritere familien i eftermiddagstimerne. Arbejdsidentiteten kommer til at fylde mindre og miste noget af sin vigtighed. I stedet bruges tid og energi på andre områder af og i livet, og andre identiteter får lov til at fylde mere.

I den gennemlevede periode med stor stressbelastning blev arbejdsidentiteten sat under pres, og nogle har mistet deres arbejde. Dermed blev det særligt tydeligt, hvor vigtigt arbejdet var og har været for deres selvopfattelse, og hvor skrøbeligt funderet arbejdsidentiteten har været. Deltagerne har gjort op med denne ensidige fortælling om dem selv og bredt selvopfattelsen mere ud. Handicaphjælperen vil ikke længere udelukkende forbindes med sit job, men i højere grad med den person, hun er. Hun blev fyret fra sit job, og tabet af den gamle arbejdsidentitet har betydet, at arbejdsrollen over tid har mistet en del af sin meget stærke betydning for hende, mens hendes identitet som forælder og ægtefælle er begyndt at fylde mere. Hun er tillige begyndt at opdyrke et nyt identitetsindhold som kunstner. Hun har overskud til at være mere opmærksom på sin familie. Selv om hun hele tiden har syntes, at familien var vigtig, så var der ikke overskud til at prioritere familielivet i hendes belastede periode. Hun valgte ikke bevidst familien fra, men det blev konsekvensen af den belastende periode, hvor arbejdet fyldte det hele. Det har skabt stor personlig værdi for hende, at hun nu har overskud til sin familie:

*Jeg kan se, at mine børn trives i højere grad. ... Det der med, at de kan mærke, at der er nogen, der er der og siger stop, når der skal stoppes, men også stille spørgsmål til og spørge ind - altså man er der. Og der er kram og overskud. Det giver også et andet overskud for dem. (Handicapmedhjælper)*

Det synes som en gennemgående tankefigur at opfatte balancen mellem arbejdsliv og familieliv som et nulsumsspil. Hvis man engagerer sig fuldt ud i arbejde, så koster det på kvaliteten af familie- og fritidslivet. Hvis man opprioriterer familielivet, så må man slække på sit engagement i jobbet. Begge løsninger opleves som tab. Derfor er det værd at bemærke, at forskeren har fundet en positiv arbejdsmæssig mission med at sætte grænser for det arbejdsmæssige engagement og have overskud til familielivet.

*... jeg har endda sådan taget det på mig som en opgave også at lære de mange unge ph.d.-studerende, at det er ikke et mål i sig selv at arbejde i døgn drift og slet ikke, når man har små børn ... Jamen så lad være. Det er i hvert fald ikke mig, der skal skabe de billeder, at det giver evig lykke at være den, der tog karrieren, lige imens børnene var små. Så når jeg lige sådan bliver ramt af 'det ville også være godt nok at arbejde noget mere', så minder jeg mig selv om, at jeg skal være et forbillede (griner) for de unge mennesker, så de ikke ryger ud i det. (Forsker)*

Her får vi således et bud på, hvordan grænsesættende selvregulering af arbejdstiden – som er nødvendig på en arbejdsplads uden øvre arbejdstid – kan fremhæves som et element i en positiv identitet som rollemodel for de unge med små børn.

Ovenstående peger på, at tankefiguren om nulsumsspillet mellem arbejde og familie- og fritidsliv kan gentænkes. En forudsætning for et godt arbejdsliv er, at medarbejderne også har energi og overskud til deres familieliv. Nogle får skabt en mere tilfredsstillende balance ved at revurdere forholdet mellem, hvad de bruger tid og energi på og deres værdier i livet. De kommer typisk fra en situation, hvor man har prioriteret arbejdet højt, familien mindre højt og sig selv meget lidt. Organisationskonsulenten kalder på den baggrund stress 'en gave. Den kom bare i en grim indpakning'. Gaven var en mulighed for at justere på ens prioriteringer og få skabt nogle betingelser på arbejdet, så hun nu har overblik over opgaverne og kan nå at udføre dem med tilstrækkelig kvalitet – og samtidig have overskud til at være nærværende i sin familie og 'være i den familie på den måde, jeg egentlig gerne vil', i stedet for at betragte sin familie som arbejde nummer to. Ændringerne i prioriteringen af tid og engagement hænger for flere respondenter sammen med identitetsmæssige forandringer. Arbejdsidentiteten nedtones, mens identiteten som forælder opdyrkes. Disse ændringer i identitet og værdier skaber åbenbart større livstilfredshed, hvilket også kan have en positiv spillover-effekt på engagement i og tilfredshed med arbejdslivet.

*Beskyttelse* som strategi, hvor man nedsætter sit engagement i arbejdslivet, findes i forskellige udformninger. Man kan trække sit engagement gennem stærk grænsesætning og lønarbejdermentalitet samt forandringer i ens værdier, så familie- og fritidslivet prioriteres højere. Det kan reducere engagementet i arbejdslivet, så man i mindre grad tilpasser sig arbejdslivets krav. På den korte bane kan dette betragtes som negativt fra et arbejdsgiversynspunkt. Men på den anden side kan beskyttende håndteringsmåder altså virke som en beskyttelse af medarbejdernes ressourcer, så de holder længere på arbejdsmarkedet, eller endda virke som en positiv faktor, hvor større tilfredshed med familie- og fritidslivet får en positiv spillover-effekt på overskud og engagement i jobbet.

### *Forhandling*

Nogle handlinger kan iværksættes inden for medarbejderes eget jobmæssige råderum. Det kan dreje sig om at tilrettelægge og prioritere i arbejdsopgaverne eller at forholde sig til arbejdspladsens sociale liv. Andre handlinger kræver, at en leder involveres, og forandringerne sker da gennem forhandling af arbejdets vilkår. I det følgende ser vi på disse former for handling og forandring af arbejdsmiljøet, som kræver *forhandling*.

Organisationskonsulenten fortæller, at hun sammen med sine kolleger og sin leder drøfter planlægningen af deres arbejde for at sikre den nødvendige tid til opgaverne og realistiske deadlines. Derved skal det tydeliggøres for organisationen (og medarbejderne selv), hvor meget arbejde hun og hendes kolleger kan påtage sig. Hun oplever selv at kunne have indflydelse på arbejdsmængden. Så en del af problemet er, at hun og hendes kolleger har været og stadig er for optimistiske (og urealistiske) i deres tids- og opgaveplanlægning samt for villige til at tage nye opgaver ind – uden den fornødne gennemtænkning af, hvad det betyder for den samlede opgavemængde. Denne indstilling blev understøttet af den tidligere leder, der var optaget af, at kontoret hele tiden skulle yde lidt mere. En radikal ændring i indstilling er mulig gjort af et skifte til en ny leder, der er mere opmærksom på at balancere opgaver og ressourcer.

*Vi har jo aftalt med ... min nye leder, at vi på vores teammøder skal have sådan en snak, der hedder 'kalender på kort- og langsiget', altså i forhold til opgaver, fordi vi er sådan nogle glade halleluja-tosser, der bare løber af sted [griner] efter den næste opgave, så vi får sådan nogle punkter, hvor vi rent faktisk bliver tvunget til at sætte os ned og kigge på kalenderen og sige: "Er det realistisk, det jeg har?" Så må vi få taget de der snakke om, om der er noget, vi kan gøre anderledes, hvis det begynder at blive presset. Plus at lederen ved, at hvis der kommer en efterspørgsel på nogle ting, at så kan hun*

*sige: ”Jamen hvad er det så, der skal prioriteres? Hvad er vigtigst?” Altså hun kan hjælpe os med at tage den snak. (Organisationskonsulent)*

I eksemplet bliver den løbende opmærksomhed omkring og regulering af arbejdsmængden for hele teamet vigtig. Lederen deltager i denne regulering og kan agere gatekeeper for opgaver på teamets vegne. Teamet mister ikke sin autonomi, men lederen inddrages som væsentlig sparringspartner i den nødvendige diskussion om ressourcer og prioriteringer. For organisationskonsulenten er det en meget væsentlig ændring i regulering af opgaver, og den nye leder understøtter aktivt teamets nye, mere hensigtsmæssige adfærd ved at hjælpe teamet med at justere ambitioner, planlægge realistisk og prioritere i opgaverne.

Det er dog de færreste respondenter, der oplever, at den nærmeste leder engagerer sig i omfattende ændringer i jobbet. Typisk består handlemåden *forhandling* i, at respondenterne er blevet gode til at inddrage deres leder, hvis de oplever, at arbejdspresset er for stort, eller at opgaverne er uklare.

Det er typisk, at respondenterne er blevet mere opmærksomme på grænsen for deres formåen, og at de siger til, hvis grænsen nås, hvilket dog ikke sker så ofte som tidligere.

*Jeg har haft en enkelt gang, hvor jeg synes, at nu havde jeg opgaver nok. Så sagde jeg til chefen: ”Nu skal du ikke placere flere opgaver på mit bord, fordi nu har jeg nok” ... det blev modtaget altså okay ... det blev respekteret, at jeg sagde fra. (Kontorleder)*

Der er en tendens til, at deltagerne nu henvender sig til nærmeste leder med udfordringerne, når de har behov for hjælp, men det sker sjældnere, at problemerne vokser sig så store, at man må have lederens hjælp.

En del af deltagerne er kommet til den konklusion, at lederen også har et medansvar for deres arbejdsmiljø. De oplever ikke at stå alene med det, men kan involvere deres leder, når de oplever et problem. Det kan dog fortsat være en udfordring for nogle at sige fra over for lederen. Men det er indtrykket, at de fleste af deltagerne får sagt fra, hvis de oplever, at de igen bliver presset af for mange eller for uklare krav. Nogle, som eksempelvis socialpædagogen, oplever ikke at få hjælp fra lederen, og de har derfor nu en resigneret holdning til at få støtte fra den side. Alligevel holder han fortsat lederen orienteret om sine forekommende problemer og tilgange til at løse dem.

Det kan undre, at der er så få eksempler på deltagere, der finder det nødvendigt at melde tydeligt ud til lederen, at 'her går en grænse'. Det kan måske hænge sammen med, at de, der har et råderum ift. planlægning og prioritering, i højere

grad end før benytter dette råderum, så de forebygger belastningerne i arbejdet. De har således ændret coping-tilgangen fra at sætte flere og flere ressourcer ind på at håndtere givne udfordringer til at planlægge og prioritere sig ud af udfordringerne, og de forebygger på den måde fremtidige belastninger.

### *Opsigelse*

Afbrydelse af arbejdsforholdet kan enten være selvbestemt eller initieret af arbejdspladsen. I forløbet er der en del, der mister deres job, og som ved tredje interview ikke har et job. De gør sig forestillinger om, hvilket job de gerne vil have, og de fleste er klart indstillede på at skabe sig et arbejdsliv, der ikke er overbelastende. En del søger hen imod et arbejde, der indebærer færre eller mere rutineprægede faglige krav. Produktionsteknologens 'plan A' er et portør-job, og kantinemedarbejderen fortæller, at hun søger et job, der – og modsat det, hun blev overbelastet i – er velkendt, og hvor hun kan lave noget, hun er fagligt tryk ved, og hvor hun kan bruge sin indarbejdede kompetence.

Et andet eksempel er den nyuddannede ergoterapeut, der p.t. er sygemeldt, men ønsker at droppe sin profession og søge et arbejde, der er mindre krævende. Hun har været igennem et langvarigt forløb, hvor hun som studerende var i forskellige jobpraktikker inden for sin uddannelse som ergoterapeut. Her oplevede hun ansvaret i jobbet som alt for overvældende. Hun var meget usikker på sin egen kompetence og formåede ikke at udvikle faglig sikkerhed i jobudførelsen, men oplevede jobbet og ansvaret som meget skræmmende. Efter et længere forløb med (afbrudte) jobpraktikker og perioder med sygemeldinger er hendes konklusion, at hun må finde et arbejde, gerne noget administrativt, der ikke indebærer ansvar:

*Så hellere finde noget, hvor der faktisk er en mulighed for, at jeg bare kan få lov at sidde og bare arbejde ... Jeg skal jo stadigvæk tage ansvar for mit arbejde og for opgaveløsningen, men ikke have det forkromede, overordnede ansvar. Det er jeg slet ikke rustet til. Det kan være, at det kommer om 20 år, men det er der i hvert fald ikke nu. Nej, og det har jeg sandet, hellere have et lavere lønnet arbejde og have det godt. (Ergoterapeut)*

Hendes udfordringer handler om det overvældende i have ansvar på et område, der drejer sig om andres helbred. Hun forestiller sig derfor et job, hvor ansvaret er mindre, og konsekvenserne ved fejl ikke handler om menneskers ve og vel. Forestillingerne og håbene følges dog også af bekymring for, om der overhovedet findes den type af arbejde, som hun kan fungere i.

Udover eksemplerne på ufrivillig afskedigelse er der også en del eksempler på deltagere, der frivilligt har opsagt deres job og i forløbet har fundet et andet job. Jobskiftet kan være begrundet i en offensiv og forandrende strategi eller en defensiv og beskyttende strategi. Den offensive, forandrende strategi består i at søge et nyt job, hvor man vedvarende kan bruge sine kompetencer eller måske ovenikøbet får nye udfordringer, udvikler sine kompetencer eller foretager et karrierehop. Her er det nye job et positivt tilvalg. Den defensive, beskyttende strategi udtrykkes i en oplevelse af at være nødsaget til at forlade et job, man ellers har været glad for, for at finde et nyt job med færre krav.

It-konsulenten fremstår som et eksempel på den offensive strategi, og hvordan det efter en *opsigelse* lykkes at få et nyt arbejde, der er meget mere tilfredsstillende end det tidligere. It-konsulenten oplevede sit gamle job som meningsløst, da arbejdsformålet (og i hendes optik) var at skaffe overskud til en kapitalfond. I processen søger og får hun et job, som hun finder meget mere meningsfuldt, idet hun kan bruge sine it-kompetencer til at understøtte et område, som i forvejen har hendes store interesse.

Et eksempel på den defensive strategi finder vi med handicaphjælperen, der er uddannet pædagog og før har haft et job med ansvar for mange børn på én gang. Nu har hun søgt og fået et job som handicaphjælper for en enkelt person. Hun havde brug for, 'at der er mere ro på', og det er ok, at jobbet p.t. er 'stille og roligt'. 'Funktionen er mere skånsom', hun kan 'sortere meget fra', og det er mere 'overskueligt', hvad hendes opgave er.

Det er bemærkelsesværdigt, at deltagerne ændrer opfattelse af deres muligheder på jobmarkedet, i og med at de slipper ud af stresstilstanden og får det bedre. I den tidligere periode, hvor deltagerne blev mere og mere stressbelastede, har de gradvis mistet tilliden til egen værdi på arbejdsmarkedet. De har tvivlet på, om de overhovedet kunne arbejde med deres fag fremover. Rehabiliteringsprocessen har så medført, at man langsomt genvandt den faglige selvfølelse og tilliden til egne evner. Fysioterapeuten beretter om processen:

*Da jeg var allermest stresset, der kunne jeg slet ikke se, at jeg kunne bruges nogen som helst andre steder, og jeg tror, jeg lige så stille er kommet til at se, at jeg faktisk er en voldsomt dygtig fysioterapeut. Og hvorfor skulle man ikke kunne bruge mine kompetencer et andet sted? Så det er også et eller andet med at komme så tilpas langt fra tingene, at få noget perspektiv på, i stedet for bare at sidde i mudder til en meter over hovedet, hvor man bare tænker: "Jeg kan ikke se udveje, jeg kan ikke noget, jeg føler ikke glæde ved noget" [griner] ... Man begynder sådan ligesom at tænke: "Hov, verden er også større, det kan godt være, der er andre muligheder." (Fysioterapeut)*

Den større faglige selvtillid omsættes i større tillid til ens fremtidige plads på arbejdsmarkedet. Der er andre jobs og nye muligheder, som kunne være interessante at afprøve. Det giver energi og mere initiativ, at man ikke længere føler sig fanget i jobbet med en deroute ud af arbejdsmarkedet som eneste alternativ. Flere beretter således om, at de overvejer at søge nyt job.

### Idealtypiske mestringskurver

Det er klart, at stort set alle har udviklet nye måder at møde arbejdslivets udfordringer på, der håndterer stress på et tidligere stadie og derfor forebygger akkumuleringen af belastninger. Men selv om alle har lært noget, så er det meget forskelligt, hvor meget deltagerne har lært, hvor meget de har kunnet udvikle sig og forandre sig selv til at mestre deres arbejdsmiljøomgivelser på en forebyggende måde. Mulighederne for at håndtere udfordringerne i arbejdslivet hænger naturligvis sammen med jobbet konkrete psykosociale arbejdsmiljø og med den nærmeste leders støtte eller mangel på samme til at forandre uacceptable forhold.

Inden for sociologien arbejder man ofte med 'idealtyper' for at beskrive nogle divergerende mønstre, der forekommer karakteristiske i det empiriske materiale, selv om intet enkelttilfælde i materialet nødvendigvis manifesterer alle aspekterne af en af disse distinkte typer. Anvendelsen af idealtyper adskiller sig fra en inddeling af det empiriske materiale i kategorier, hvor ethvert enkelttilfælde hører til i én af kategorierne og adskiller sig radikalt fra alt, hvad der findes i de andre kategorier: Der er flydende overgange og gråzoner mellem idealtyperne. På basis af dette begreb beskrives i det følgende de forskellige idealtypiske mestringsforløb, som kan konstateres ud fra materialet. De symboliseres ved et bogstav, hvis visuelle form giver en vis illustration af 'en mestringskurve'. U-kurven symboliserer et udviklingsforløb, hvor personen ved sidste interview er tilbage på arbejdsmarkedet i en stilling, der matcher udgangspunktet, og hvor personen nu mestrer sit arbejdspress. G-kurven symboliserer, at personen har været igennem en positiv udvikling fra et lavpunkt, men har truffet nogle valg, der har betydet, at vedkommende er returneret til arbejdsmarkedet med en form for nedsat engagement, f.eks. i form af en beskyttende indstilling til jobbet muligheder for at opfylde faglige ambitioner eller i en ny position med klart færre kompetencekrav, end personen før har honoreret. L-kurven symboliserer en udvikling, hvor personens kapacitet ikke har løftet sig væsentligt fra lavpunktet. Personen er ude af sine stresssymptomer, men er ikke kommet tilbage til arbejdsmarkedet på ordinære vilkår og oplever ikke selv at have ressourcer til at varetage et almindeligt job og håndtere det pres, der følger med.

O-kurven symboliserer en tilbagevenden til den tilstand, personen oprindelig blev stressbelastet af. Personen er tilbage på arbejdsmarkedet, men har ikke formået at ændre sine vilkår og er derfor returneret til den samme belastende situation, som var udgangspunktet. Personen mestrer således fortsat ikke presset i sit arbejdsliv. I det følgende udfoldes disse mestringskurver med eksempler.

### *U – kurven*

Omkring en tredjedel af de interviewedes mestringsudvikling kan beskrives ved U-kurven. Deltagerne har været stressbelastede, men gennem processen har de gennemgået en udvikling, så de synes at være tilbage på jobbet med samme entusiasme og energi som før, samtidig med at deres arbejdsmiljø er ændret, så de nu ikke længere oplever arbejdet som stressbelastende. Det er typisk deltagere, hvor arbejdsmiljøet har ændret sig positivt, f.eks. ved at en forandring er faldet på plads, eller en midlertidig belastning er faldet bort. Årsagen kan også være, at deltagerne selv har brugt deres råderum til at ændre på væsentlige forhold i deres arbejdsmiljø. Det kan tillige være personer, der har foretaget et vellykket jobskifte til et job, der i højere grad spiller sammen med deres ønsker og ambitioner. Ofte vil denne gruppe opleve, at der indgik et positivt element i forløbet som helhed, og de kan betragte stressnedbruddet som et 'wake-up call', hvorigennem de har fået en chance for at skifte kurs og skabe et mere tilfredsstillende liv fremadrettet.

Kontorlederen er et eksempel på et sådant forløb. Hun belastes i en periode, hvor hun starter på nyt job og får en mangelfuld velkomst og oplæring. Der er ikke klare rammer for hendes ansættelse, og hun får mindre ansvar og færre opgaver, end hun troede, hun var ansat til, samtidig med at der 'egentlig ikke er en jobbeskrivelse'. Hendes nye kolleger møder hende med mistro og/eller misundelse, sandsynligvis af frygt for deres egen position på arbejdspladsen. Hun giver flere gange udtryk for et ønske om mere synlig ledelse, men hun står alene med det, og ønsket bliver ikke imødekommet. Hun beder chefen om hjælp til at overkomme arbejdsopgaverne, og han tilbyder forskellige lappeløsninger i form af en løntilskudsansat og en elev, hvilket i praksis kun giver hende mere arbejde i forbindelse med oplæring osv. Hun har svært ved at stå inde for den indføring og de vilkår, som de to nye ansættes under. Hun bliver sygemeldt med stress og starter langsomt op i jobbet igen. Det er ikke problemfrit, men over tid bedrer tingene sig. På jobbet har hun haft det held, at der sommeren over har været mindre hektisk på kontoret. Det betyder, at hun har kunnet tage det stille og roligt og gå i dybden med opgaverne uden hele tiden at blive forstyrret. Kollegerne indbyrdes har fået det rigtigt godt med hinanden, de relationelle konflikter er forsvundet, og samarbejdet er bedret. Lederen er stadig ikke særligt tæt på dem,



men det har vores hovedperson lært at leve med. Lederens tilstedeværelse er mindre vigtig, når blot deres lille team fungerer. Alting er dog ikke godt, og hun har reelt bekymring for sin fremtidige jobsikkerhed. Der er tale om at lukke nogle af de små lokale kontorer, og hun frygter, at det bliver vanskeligt at finde et nyt job pga. hendes alder. Hun forsøger dog at berolige sig selv med, at der alligevel er opgaver, der skal udføres, selv om kontorerne evt. lukker.

Samlet set oplever hun nu, hvor hun er kommet ovenpå, at hun er stærk og 'styrket i at have været igennem et stressforløb', som hun er 'kommet godt på den anden side af'. Hun vurderer ikke, at sammenbruddet kan ske igen. For hun er blevet bevidst om, hvad der er belastende og mener, at hun kan nå at sige fra og stoppe det i tide. Kontorlederen er helt fri af sine stresssymptomer, og via en kombination af øget selvindsigt og positive forbedringer i arbejdsmiljøet er hun nu tilbage på arbejdet og 'megaglad' for det.

### *G – kurven*

Der er relativt mange, der kommer igennem en positiv udvikling, hvor de udvikler ny styrke til at håndtere deres dagligdag. G-kurven repræsenterer et forløb, hvor personen dog ikke kommer tilbage til før-tilstanden, men nu lever sit liv med et mindre engagement ift. arbejdspladsen. Ca. en tredjedel af deltagerne følger denne kurve. Mestringsforløbet er udtryk for, at deltageren har ændret sit tilhørsforhold til arbejdsmarkedet og sin åbenhed over for arbejdsmarkedets krav. Det kan typisk være en ændret holdning til arbejdet, hvor arbejdet ikke længere tillægges den samme afgørende betydning for ens identitet, og hvor man har nedjusteret sine forventninger om et fagligt og personligt berigende arbejde. Ændringen i holdning kan følges af et skifte til et nyt job eller en position med færre krav, end hvad man formelt har kompetence til. Holdningsændringen kan også følges af opprioritering af andre sfærens betydning, f.eks. familielivet. Fra personens perspektiv kan udviklingen sagtens bedømmes som positiv, fordi vedkommende har udviklet et nyt livsindhold, der opleves som mere i overensstemmelse med egne behov. Det kan dog også fremstå negativt, såfremt det svagere engagement i arbejdet opleves som et tab af muligheder ift. at have et personligt og fagligt berigende arbejde.

Handicaphjælperen er et eksempel på en udvikling i overensstemmelse med G-kurven, som personen selv opfatter som positiv. Handicaphjælperen er i fyrrerne og bor sammen med mand og to halvstore børn. Hun er uddannet pædagog, men som følge af skolereformen oplevede hun et forringet arbejdsmiljø. Hendes job ændrede også radikalt karakter, da hun overgik til en nyskabt funktion som skolepædagog. Jobbeskrivelsen var meget uklar, og i tilbageblik kan hun se, at symptomerne (uro, søvn- og hukommelsesbesvær) tog til over en lang

periode. Hun tog ikke stresssymptomerne alvorligt, dels fordi problemerne blev negligeret og 'normaliseret' i diskursen og kulturen på skolen og dels, fordi hun selv havde en forestilling om, at hun var stærk og kunne klare rigtigt meget. Hun har derfor været 'dygtig' til at holde symptomerne nede og ignorere dem, og hun tog ikke sin krops signaler alvorligt. Hun blev sygemeldt, og efter et mislykket optrappingsforløb på hendes arbejdsplads blev hun afskediget. Herefter følger et forløb med et deltidsvikariat efterfulgt af endnu en sygemelding, hvorefter hun vender tilbage til arbejdsmarkedet via et par vikariater. Ved det afsluttende interview har hun fast arbejde som handicaphjælper, hvor hun er hjælper for en enkelt person.

Hun søgte et helt andet job end tidligere, fordi hun havde behov for at få mere ro på. Vigtigheden af, at hun havde det godt, blev opprioriteret. Job- og karriereskiftet har været en nødvendighed ift. hendes bedring, så hun er tilfreds med, at der er færre udfordringer i arbejdet: "... Fra at have arbejdet med en 200-300 børn på en dag, så til at have én borger, det er jo en helt anden måde at arbejde på".

Samtidig er der sket en ændring i, hvilken betydning et job i det hele taget har for hende: "... Altså det er godt at få nogle penge, og det er godt, at det er rart at være der, men det er ikke ... den vigtige del, der ligger i arbejdet." Det at jobbet tidligere var så vigtigt for hendes identitet, gjorde hende meget sårbar, da hun mistede jobbet. Nu vil hun ikke længere identificere sig udelukkende med arbejdet. Hun har fået overskud til at dyrke sin hobby, og her oplever hun positiv bekræftelse fra omgivelserne af sit talent. Det betyder, at hun ikke er så sårbar. Derudover lægger hun nu mere vægt på de nære relationer og bruger mere energi på at være nærværende over for mand og børn. Familien betød også meget før, men da var hun ikke i stand til at være tilstrækkeligt nærværende over for dem: "Hvis du havde spurgt mig før, havde jeg jo også sagt, at familien var vigtig, men jeg var ikke i stand til det. Og så er prioriteten egentlig forkert. Når tankerne bliver fyldt af arbejdet."

### *L – kurven*

Hovedparten af deltagerne oplever et forløb, der kan beskrives med en U- eller G-kurve. Men der er dog også en substantiel andel (omkring en fjerdedel af de interviewede), der ikke oplever stor bedring, og som ikke genvinder deres tidligere kompetencer og mestringsevne. En del af disse er i ressourceforløb ved det afsluttende interview, hvilket er et tilbud, der gives til personer, som er i risiko for at få tilkendt førtidspension. I disse tilfælde har stressbelastningen bevirket en negativ udvikling, hvor personer, der før har varetaget krævende fuldtids-

jobs, efterhånden kun kan arbejde få timer med skarpt afgrænsede opgaver i et kravfrit miljø.

Sygeplejersken er et eksempel på denne negative udvikling. Hun er i tredive, gift og har to små børn. Hun har efter endt uddannelse været ansat det samme sted i seks år, før hun sagde op. Hun havde løbende været utilfreds med arbejdsmiljøet, og særligt det arbejdspress, der var på afdelingen, og som bevirkede en oplevelse af aldrig at have fri, fordi man ofte blev kaldt ind på vagt på fridage. Hendes behov for at få familielivet såvel som arbejdslivet til at lykkes blev ikke anerkendt. Det var et arbejdsmiljø, hvor man var presset, og hvor kulturen var, at man bare bed tænderne sammen og satte en facade op, mens man arbejdede videre. Ledelsen signalerede, at man kunne erstattes og bare kunne finde noget andet, hvis rammerne ikke passede. Den kollegiale kultur handlede om at få tingene til at fungere, selv om man måtte arbejde for to i perioder. Alle havde stresssymptomer, men tilstanden blev 'normaliseret': "Hvis man peb lidt for meget, så var det nærmest sådan lidt 'ej-tag-dig-nu-lidt-sammen-agtigt'". Arbejdsmiljøet blev ikke bedre med årene, så efter hendes anden barsel sagde hun op. Hun kunne ikke overskue at skulle tilbage til det samme job, samtidig med at hun nu havde to små børn.

Efter en ledighedsperiode får hun et halvt års vikariat som sygeplejerske i hjemmeplejen. Dette job viser sig at være meget belastende. Der er masser af organisationsændringer, og hun bliver flyttet rundt til forskellige arbejdsopgaver og får opgaver, hun ikke føler, hun er uddannet til. Det går helbredsmæssigt ned ad bakke, og med tiltagende fysiske symptomer og periodemæssige sygdomsforløb, og til sidst sygemeldes hun for resten af vikarperioden. I det efterfølgende forløb bliver hun meget negativt påvirket af samarbejdet med kommunens sagsbehandler, som hun oplever som uforstående og mistænksom angående sin situation. Ved sidste interview er hun kommet i et ressourceforløb. Hun er mærket af at have deltaget i diverse tilbud fra kommunens side, som hun ikke har oplevet som gavnlige, samt af det frustrerende samarbejde med kommunens jobkonsulent. Kommunen presser hende til at skulle mere, end hun kan, og hun føler sig ikke inddraget. De aktiviteter, hun har deltaget i, har hun altovervejende oplevet som meningsløse. Der har dog også været lyspunkter, såsom hendes nuværende samarbejde med lederen på den arbejdsplads, hvor hun er i ressourceforløb, samt en ny sagsbehandler, der har en mere fornuftig tilgang.

Ved sidste interview har hun fortsat symptomer på stress og har bl.a. vanskeligt ved at huske. Hun reagerer stærkt følelsesmæssigt på ting, hun oplever, f.eks. fortæller hun om en episode, hvor en person i hendes umiddelbare nærhed faldt om, og hun tilkaldte hjælp. Her blev reaktiveret en angst for at glemme noget vigtigt; en angst, som hang sammen med hendes tidligere job som sygeplejer-

ske. Hun er helt afklaret med, at hun ikke skal tilbage som sygeplejerske. Hun ville gerne have haft lidt tid til at finde et job, der passede til hendes interesser. Hun har været glad for arbejdet i ressourceforløbet. Men der er ikke tid til at søge job i længere tid, for hun står til at skulle på kontanthjælp, hvis ikke hun finder et job i en fart.

### *O - kurven*

Forløbet, der symboliseres med et O, handler om, at der dybest set ingen ændring sker i håndteringen af stress. I denne gruppe befinder de resterende 5-10 % af deltagerne sig. Personen er lige så stressbelastet ved sidste interview som i udgangspunktet og håndterer presset på samme måde; dvs. uden at mestre situationen. Vedkommende er tilbage i sit gamle job og er returneret til nogle vilkår, der synes umulige at ændre. Personen kan ikke gøre brug af nogen af de nye håndteringsstrategier (selv ikke en opsigelse synes mulig), men anvender som før den tilpassende håndteringsmåde.

Ingeniøren er et eksempel på denne problematik. Han er projektleder i en it-virksomhed, hvor han gennem en årrække har oparbejdet stor ekspertise og nu arbejder med ledelse af store globale projekter. Han er meget glad for de dele af arbejdet, hvor han udfolder sin faglighed som projektleder. Han holder af at lede samarbejdet i teams omkring opnåelse af mål til tiden. Der er ingen afgrænset arbejdstid; man arbejder, til opgaverne er løst. Det indebærer lange arbejdsdage og perioder på rejser væk fra familien. Han har ved sidste interview stresssymptomer såsom søvnproblemer samt problemer med korttidshu-kommelsen og evnen til problemløsning. Selv om han oplever situationen som konfliktfyldt og uholdbar, har arbejdet alligevel førsteprioritet, og hans identifikation med arbejdsrollen gør, at han har vanskeligt ved at se sig selv i noget andet. Andre jobmuligheder er enten for langt væk og ensbetydende med meget transport eller inden for andre brancher, der (og efter, hvad han hører) er lige så belastende. Måden, hvorpå han forsøger at lette arbejdspresset, er ved at bruge afstressningsteknikker til at få pusterum i løbet af arbejdsdagen, så han har energi til resten af dagen. Den vedvarende stressbelastning har dog også gjort noget ved ham som person, og han oplever, at han har mistet sin empati. Han presser selv nedad, og det for at få projektmedarbejderne til at levere det, de skal, og fralægger sig ansvaret ved at påpege, at det er deres linjeleder, der har ansvar for at holde dem 'sunde og raske'. Han er bekymret for, om hans manglende empati vil gå ud over hans familieliv, så det 'ryger i svinget', og der kun er arbejde tilbage. Familielivet beskrives ikke som et rekreativt rum, men som endnu et produktionsområde. Her er opgaver, der skal løses for konen, der beskrives som chef nummer to. Der meldes 'hårdt og kontant' afbud til jule-

frokosten i familien, da han ikke 'orker at sidde og høre på alt mulig snak'. Den eneste arena, der er lystfyldt, er, når han kan dyrke sin hobby. Her er ingen krav.

Hans håndteringsmåde er den samme som før: Giv den en ekstra skalle og håb på, at presset letter på et tidspunkt. Meditationsteknikkerne bruges ift. en optimeringsstrategi, så han kan klare endnu mere, og selv om han intellektuelt ved, at vejen til stressregulering handler om at kunne afpasse opgaver efter ens ressourcer, så er han ude af stand til at overføre det på sit eget liv: ”Jeg har bare ikke været i en situation, hvor jeg har kunnet komme ud af de opgaver, jeg har”. Det på trods af, at han frygter for helbredet og familierelationen.

Ingeniøren er et eksempel på en kronisk stresstilstand, hvor han vedbliver med at håndtere situationen ved tilpasningsmæssigt at yde endnu mere for at leve op til arbejdskravene, samtidig med at han undertrykker kroppens signaler. Han har ikke formået at ændre sine håndteringsmåder, og den måde, som han anvender læringen fra Åben og Rolig på, er ved at bruge stressreduktionsteknikkerne til at optimere sin indsats, så han kan arbejde hårdere. Hvis noget er forandret, synes det at være til det værre. Han er begyndt at udvise tegn på kynisme og fortæller om at mangle empati, hvilket giver sig udslag både på jobbet og i familielivet.

## At benytte sit mulighedsrum

Udvikling, bedring, mestring og forandring foregår i et samspil mellem den enkelte og de organisatoriske rammer. Når vi fokuserer på den enkelte, er det jo tydeligt, at der er forskel på, hvilke ressourcer mht. uddannelse, erfaring og økonomisk grundlag man har og dermed også forskel i ressourcerne til at forme en tilværelse i overensstemmelse med egne ønsker og behov. Nogle har en uddannelse og erhvervs erfaringer, der er eftertragtede på arbejdsmarkedet, og som derfor giver en række muligheder bl.a. for jobskifte. Andre har ingen erhvervsuddannelse eller har en uddannelse, der i mindre grad efterspørges, og de har derfor færre muligheder for at komme ud af ledighed eller at foretage et jobskifte. Nogle er veletablerede på arbejdsmarkedet og har haft faste jobs i en årrække, mens andre er helt i starten af deres karrierer eller har perifer tilknytning med korte ansættelser afbrudt af ledigheds- eller sygeperioder. Nogle er enlige med eneansvar for økonomien, mens andre er i faste parforhold, hvor partnerens ressourcer også kan indgå som en faktor i det mulighedsrum, man har for at skabe et bedre arbejdsliv. Det kan handle om de økonomiske muligheder for at gå ned i arbejdstid eller holde fri i en periode. Men også sociale, uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige ressourcer er naturligvis afgørende faktorer ift., hvilke valgmuligheder folk har ift. arbejdsmarkedet. Det er tydeligt

i denne undersøgelses interviewmateriale, at deltagerne med flest ressourcer i form af eftertragtet uddannelse, solid erhvervserfaring og støttende familierelationer har de bedste muligheder for at følge en U-kurve og returnere til arbejdsmarkedet på måder, hvor resultatet er en bedre balance mellem arbejdslivets krav og personens ressourcer.

## Opsummering

Dette kapitel har beskrevet og analyseret, hvordan deltagerne i større eller mindre udstrækning har udviklet deres måde at håndtere belastninger i arbejdslivet på i løbet af det år, som projektet har fulgt dem. Analysen af materialet viste en almen tendens til, at man genetablerer sammenhængen mellem krop og sind, således at stressreaktioner ikke længere undertrykkes, men bliver genstand for refleksion, der fører til overvejelser om, hvordan man skal genoprette balancen mellem krav og ressourcer. Den ændring, der synes at være særligt afgørende for deltagerens bedring, er netop denne genetablering af sammenhængen mellem kropslige signaler og bevidst refleksion og handling. Feedbacksystemet mellem krop og sind, følelse og bevidsthed, er nødvendigt for at håndtere belastningspresset i opløbet og forebygge et alvorligt sammenbrud med stress.

Erfaringen af et nedbrud med stress og den efterfølgende læreproces har sendt deltagerne på en indre, personlig udviklingsrejse. Den individuelle udvikling har dog ikke begrænset sig til ny erkendelse, men har også resulteret i handlinger, der i større eller mindre udstrækning har skabt ændringer i deltagerens arbejdsliv.

Et generelt træk i udviklingen er en bevægelse fra primært at anvende den tilpasningsmæssige coping til også at benytte sig af de øvrige håndteringsmåder: forhandling, beskyttelse og opsigelse. Derudover får håndteringsmåderne flere nuancer og ofte en mere konstruktiv og problemløsende toning. Særligt den tilpasningsmæssige coping transformeres, så det ikke længere handler om at opfylde de givne krav for enhver pris, men at regulere disse krav ift. egne ressourcer. Man kan sige, at deltagerne generelt skifter fra ydrestyring og optaget af at tilpasse sig udefrakommende arbejdsmæssige krav til en højere grad af indrestyring, hvor man er opmærksom på at fremme egne ønsker og behov.

De enkelte strategier bliver desuden tonet på nye måder. Den tilpasningsmæssige coping performes på en mere konstruktiv og problemløsende måde. Deltagerne benytter deres råderum i arbejdet til at organisere jobbet på måder, der letter presset, de ophører med at tage ekstraopgaver på sig og trækker sig fra sociale konflikter på arbejdspladsen. Den beskyttende handlemåde favner ændringer, hvor personen på forskellige måder nedsætter sit engagement i jobbet

(eller skifter til et nyt job med færre krav) samt i større udstrækning antager en 'lønarbejder-mentalitet' med mindre ansvar, større overskuelighed, mere realistiske rammer om jobbet samt mindre selvledelse og personligt engagement. For nogle – måske særligt personer i forskellige typer af omsorgsarbejde – kan tilbagetrækning af engagement og en mere instrumentel holdning dog føre til en oplevelse af meningsløshed og tomhed, da deres arbejdsidentitet er bundet op på et fagligt værdisæt, der definerer et godt stykke arbejde ved nogle høje kvalitetskrav. Genstanden for arbejdet er andre menneskers udvikling, helse eller velbefindende, og det opleves derfor fagligt utilfredsstillende ikke at kunne udføre arbejdet etisk forsvarligt.

En større beskyttelse over for arbejdspladsens krav kan dog også være et positivt og aktivt valg, der muliggør, at man kan prioritere tid ift. noget, man finder stor glæde i. Beskyttelse følges ofte af ændringer i identitetsforståelse og livsværdier, hvorved familie- og privatlivet opprioriteres, og arbejdslivet nedprioriteres. Beskyttelse kan være en coping, der skærmer deltagerne fra arbejdslivets krav ved at svække engagementet i arbejdet. Men det kan også være en coping, der giver en mere bæredygtig tilgang til arbejdslivet og dermed en bedre chance for at opretholde arbejdsforholdet på sigt.

Forhandling er ikke en handlemåde, der anvendes af deltagerne i noget udpræget omfang. Men kursusforløbet har dog givet en øget opmærksomhed omkring at inddrage lederen i arbejdsmiljøets udfordringer, mens de endnu ikke er blevet voldsomt belastende. Derudover inddrages lederen også i at finde løsninger på samarbejdsconflikter.

Opsigelse bruges frivilligt af nogle og påtvinges andre ufrivilligt med en fyring. Vha. jobskifte kan personen aktivt arbejde på at få et bedre arbejdsmiljø. Nogle bruger det defensivt og skifter til et job, der er mindre krævende, mens andre bruger det offensivt til at forfølge nye udfordringer.

Samlet set kan man sige, at selv om Åben og Rolig-forløbet primært har givet anledning til personlig udvikling, så lykkes det for deltagerne at omsætte den personlige udvikling til handlinger, som sætter sig spor i deres arbejdsmiljø. I hvilken udstrækning det lykkes at få skabt bedre, mindre belastende betingelser, handler primært om, hvilket råderum man har i jobbet til selv at foretage nødvendige forandringer, men også samarbejdet med lederen om at få foretaget nødvendige ændringer.

I kapitlet blev analyserne af forskellige mestringskurver formidlet med bogstavsymboler for fire forskellige mestringskurver. U-kurven, hvor personen har et velfungerende arbejdsliv på samme engagementsniveau som i udgangspunktet, men med en læring, der har gjort en positiv forskel ift. at mestre pres. G-kurven, hvor personen har et velfungerende arbejdsliv, men på forskellige

måder har nedsat sit engagement i arbejdslivet for at kunne mestre det. L-kurven, hvor personen ikke oplever at have ressourcer til at varetage et almindeligt lønarbejde og mestre det pres, der er forbundet hermed. Og O-kurven, hvor personen er tilbage i sit gamle arbejde med samme niveau af engagement og uden muligheder for at håndtere belastningsniveauet på en ny måde.

Det er således meget forskelligt, hvordan det lykkes deltagerne at komme sig over den stressbelastede situation og genetablere forholdet til arbejdslivet på et mere tilfredsstillende niveau. Disse forskellige udviklinger hænger nøje sammen med deltagernes sociokulturelle, faglige og økonomiske ressourcer, særligt mht. hvor arbejdsmarkedsattraktiv en uddannelse og erhvervs erfaring deltagerne har (deres *employability*), samt hvilke sociale og økonomiske ressourcer familien samlet set har. Ressourcer er meget forskellige for de enkelte personer og påvirker deres muligheder for at foretage radikale ændringer af arbejdsvilkårene.



I dette kapitel beskrives nogle typiske mønstre i deltagernes udviklede potentiale for at mestre deres arbejdslivsbetingelser. Hvert mønster indfanger et helhedsorienteret perspektiv på den betydning, som arbejdslivet *nu* har i den enkeltes tilværelse. Med afsæt i det begreb om idealtyper, der tidligere er præsenteret, kan der fremhæves fire idealtypiske erfaringer af tilknytning til arbejdslivet, som viser sig i interviewmaterialet:

- den arbejdsmæssigt overlæssede
- den udmattede
- den nytilkomne
- den eksistentielt udfordrede

De fire typer følger forskellige udviklingsbaner gennem processen fra nedbruddet med overbelastning af stress til fornyet og mere eller mindre vellykket mestring af arbejdslivets betingelser. Udviklingskurverne, der blev beskrevet i kapitel 6, drejer sig, og som vi så, om, hvorvidt og hvordan den enkelte bliver i stand til at mestre de stresssituationer, som vedkommende kan møde i arbejds-sammenhænge. Udviklingskurven er blot en komprimeret afspejling af både deltagerens erfaringer med arbejdsmiljøforhold, egen fortolkning af forholdene, coping-tilgang før og efter stressnedbruddet samt udbyttet af Åben og Rolig. Nu breder vi blikket ud og ser på, hvordan forløbet med nedbrud og bearbejdning af stress – en proces, der for vores respondenter vedkommende har strakt sig over flere år – synes at hænge sammen med personens mere gennemgribende erfaring af sin livssituation og særligt arbejdsmarkedstilknytningen i denne.

Forskellene mellem de fire idealtyper af erfaret tilknytning til arbejdslivet har meget at gøre med styrker og skrøbeligheder i denne tilknytning. Som det vil fremgå, hænger disse styrker og skrøbeligheder sammen med, hvilket jobområde og segment i og af det private og offentlige arbejdsmarked man er uddannet til og har fået mere eller mindre fodfæste inden for.

Givetvis drejer deltageres aktuelle, oplevede tilknytning til arbejdsmarkedet sig hovedsagelig om, at hele stressforløbet har sat sig som en dyb erfaring af, hvordan man i det hele taget kan fungere i arbejdslivet. Men i mange tilfælde må det antages, at den enkeltes livserfaring og forudgående erfaring med at indgå i tidligere arbejdsammenhænge spiller en vis, medvirkende rolle i nedbruddet med stress og i den efterfølgende bearbejdning. Det empiriske materiale i denne undersøgelse rækker ikke til nogen nærmere vurdering af vægten mellem disse forskellige baggrunde for deltageres opfattelse af deres egen aktuelle og fremtidige tilknytning til arbejdsmarkedet.

### Den arbejdsmæssigt overlæssede

Kendetegnende for den arbejdsmæssigt overlæssede er, at personen har alt for meget arbejde – enten i sit arbejdsliv eller både på arbejdet og i familielivet. Den arbejdsmæssigt overlæssede finder en stærk identitet i sit arbejde og er glad for sit job og arbejdsopgaverne. Gruppen har ofte en uddannelse, der har vist sig at være attraktiv for arbejdsmarkedet, og som har ført til en stabil karriere og en stærk tilknytning til arbejdslivet. Personerne har en karrierementalitet og motiveres stærkt af meningsfulde opgaver, hvor de kan udfolde deres kompetencer, og de oplever i vid udstrækning af have mulighed for at udfolde disse kompetencer på arbejdspladsen.

Kendetegnende for gruppen er, at personerne i en vis forstand kan siges at have en dobbeltkarriere. Det kan handle om at have et krævende arbejdsliv og i tilgift hovedansvaret for familien. De er familiens projektleder og sørger for logistik og planlægning af familiemedlemmernes aktiviteter. Der er tegn på, at arbejdspladsens effektivitetslogik i en vis udstrækning trænger ind i familielivet, og dermed bliver familielivets rekreative funktion mere og mere trængt. Dette minder om Hochschilds undersøgelser af, hvordan folk forsøger at balancere mellem arbejde- og familieliv: Familielivet og dets rekreative funktioner bliver på forskellige måder udgrænset, fordi arbejdets logik besætter alle sfærer af og i livet (jf. Hochschild, 2003, 2004). Da der er flest kvinder i undersøgelsen, er det naturligt, at balancen mellem arbejde og familieliv tydeliggøres som en problematik. Stadig i dag er det mest almindeligt, at kvinderne har, får eller tager rollen som familiens 'projektleder'. Der er to mænd i undersøgelsen, der falder ind

under denne type, og de har ikke 'projektlederrollen' i hjemmet. Til gengæld har de noget, der lignede dobbeltarbejde i deres ansættelser. De er begge projektledere i deres arbejde med flere projekter, der kræver mange ekstra arbejdstimer ugentligt, og de kommer tit til at arbejde både formiddag, eftermiddag og aften.

Den arbejdsmæssigt overlæssede har et job, der i sig selv er meget krævende mht. arbejdstidslængde, intensitet og ansvar. Hvis man ovenikøbet har ubegrænset arbejdstid og er familiens 'projektleder', så spændes ydeevnen på et tidspunkt ud over bristepunktet. Som Prætorius (2007) formulerer det, vil man i en sådan situation være belastet af *urimelig overlæsning af arbejdet*.

Den arbejdsmæssigt overlæssede er ofte blevet fanget i en proces, hvor der gradvis er kommet flere spændende opgaver til, der er mere komplekse, og måske også har indebåret et større ansvar, så den pågældende selv har fundet stor faglig tilfredsstillelse i jobbet. Gradvis har man tilpasset sig den øgede opgavemængde og kompleksitet. Trædemøllen er kommet op i femte gear, og hjulet drejer hurtigere og hurtigere. Dette matcher mønsteret i den tilpasningsmæssige håndteringsmåde: at intensivere ressourcerne og undertrykke symptomerne. På positivsiden kan man være stærkt motiveret af arbejdet og få opfyldt behov for anerkendelse og selvrealisering i jobbet. Som negativ motivation kan man opleve arbejdsidentitet og karriere truet af en stresssygemelding, der kunne afsløre, at man ikke kan klare arbejdet. Det bliver vanskeligt at benytte andre håndteringsmåder end tilpasning, da disse på forskellig vis sætter ens stilling på spil. At gå til lederen og indrømme, at man ikke kan holde til arbejdspresset, er ikke en mulighed, ligesom forskellige former for beskyttelse er vanskelige, da det går ud over tilhørsforholdet til arbejdspladsen og jobbet. Der er så stærk identifikation med jobbet, at en afstandtagen til dette også er en afstandtagen til sig selv eller en trussel imod ens (job)identitet.

Behandlingstilbuddet i Åben og Rolig kan være til stor gavn for den arbejdsmæssigt overlæssede. Det hjælper at lære meditation og dermed nedsætte stressniveauet og finde ro. Disse deltagere er desuden gode til at udnytte de muligheder, der åbner sig for at indgå i lærings- og udviklingsprocesser. De bliver inspireret, sætter ting i relation til sig selv, får øje på mulige måder at ændre deres situation på og kan omsætte denne erfaring i handling, så man ikke igen kommer i en voldsom belastningssituation. Det tidlige stresssammenbrud opleves som et 'wakeupcall', og når de kommer på afstand af situationen, kan de tydeligt se, hvad der skal laves om, og de har ofte motivationen til at ændre på tingene. Når personen bliver stressbelastet og 'ryger ud af hamsterhjulet', bliver det altså fulgt op i og af en udviklingsproces, der forholdsvist hurtigt får vedkommende på rette spor.

Forløbet tegner tydeligvis en positiv udvikling: Personen er grundlæggende tilfreds med sit arbejdsliv, synes det er interessant og vil gerne bibeholde eller genfinde et spændende og relativt krævende arbejde. Dog skal det kunne udføres i et tilpas tempo inden for en rimelig arbejdstid. Engagementet i arbejdet nedsættes, så der også er energi og tid til f.eks. at have et givende familieliv. Prioritering og værdier justeres, og da personen ofte er vellidt på arbejdspladsen, er der opbakning til, at der kan foretages ændringer i arbejdet, så personen kan fastholdes. I materialet findes de to stærkeste eksempler på forhandling som coping-strategi hos de arbejdsmæssigt overlæssede: Forskeren, der får forhandlet sig frem til et nyt job på sin gamle arbejdsplads, hvor hun kan bruge sine kompetencer, men ikke presses af krav om publicering. Og organisationskonsulenten, der får hendes leder og kolleger med på, at de i fællesskab skal arbejde med at justere opgavebyrden, så den bedre tilpasses deres formåen. Der er således eksempler på, at det er muligt at finde opbakning til de forandringer, som synes nødvendige.

Disse deltagere har som regel gode ressourcer ift. at ændre deres egen situation. De har en efterspurgt uddannelse og lang, stabil arbejds erfaring, som gør dem attraktive for arbejdsmarkedet. Arbejdspladsen er derfor villig til at investere i at få medarbejderen tilbage ved at ændre på det psykosociale arbejdsmiljø. De har også ofte et stabilt familieliv og en god økonomi og derfor mulighed for at benytte sig af andre coping-måder, som f.eks. at finde økonomi til at gå ned i tid eller tage en pause fra arbejdslivet. Forløbsbanen tegner derfor typisk en U-kurve, hvor man returnerer til arbejdslivet med tilstrækkeligt råderum, ressourcer og opbakning til at ændre sine arbejdsbetingelser, så der kommer bedre balance mellem krav og ressourcer.

Ifølge denne type finder vi dog også to, der ikke formår at skifte kurs, men på trods af erkendelsen af deres tilstand fortsætter med at tilpasse sig øget opgavemængde, kompleksitet og ansvar. Deres udvikling tegner således en O-kurve. Ingeniørens forløb fremstår som et af de mest negative, og selv om han oplever god gavn af Åben og Rolig-interventionen, anvendes de nyvundne meditationsteknikker til at optimere arbejdsindsatsen endnu mere. Han oplever ikke at kunne ændre ved sin situation. Der er ikke nogen leder, der vil være interesseret i at nedsætte arbejdsbyrden. Han kan ikke selv gøre noget for at nedsætte arbejds mængden, og han ser ikke nogen mulighed for et jobskifte.

## Den udmattede

Den udmattede var glad og tilfreds med sit tidligere arbejde. Typen har haft en længerevarende og stabil tilknytning til arbejdsmarkedet. Det er ofte professi-

onsuddannede med job i det offentlige. Fælles for dem er, at de har været i organisationer, der har været præget af kontinuerlige organisationsforandringer med tilpasning til nye opgaver og samarbejdsrelationer. En udbredt variant af dette er, at nye arbejdsnormer støder sammen med professionernes grundlæggende værdier og *raison d'être*. Man kan have vanskeligt ved at ændre sine professionelle værdier, så de stemmer bedre overens med de nye krav. Den udmattede er påvirket af de mere eller mindre umulige arbejdsvilkår, der hos Prætorius (2007) omtales som "dobbeltbinding, fremmedgørelse, manualisering, metode- og evalueringstvang". Det er særligt modsætningen mellem professionelle værdier og organisatoriske rammer, der skaber de øvrige problemer og giver udfordringer.

Samfundets og organisationernes høje forandringstakt betyder tillige, at der løbende stilles krav om nye kompetencer til medarbejderne. Medarbejdere får løbende nye opgaver. Der kommer nye metoder eller (it-)redskaber til, som skal implementeres og indarbejdes. Professionen kan ændre sin fundamentale *raison d'être*, som når fritidsordningspædagogen pga. skolereformen skal finde sig til rette i en ny rolle som skolepædagog. Ofte ledsages de organisatoriske forandringer ikke i tilstrækkelig grad af tilbud om kompetenceudvikling.

De vedvarende forandringer giver usikkerhed og bekymring. Ofte kan arbejdet ikke tages med hjem, da det foregår i en specifik relationel og fysisk kontekst, men det 'tages med hjem' i form af tanker og bekymringer omkring arbejdsudførelsen eller ens fremtid i organisationen. Udmattelsen slår igennem i privatlivet, hvor personen så ikke orker ret meget, og tilsvarende kan man få eller opleve langtidseffekter af en kronisk stresstilstand: handlingslammelse, mistet selvværd og depression. At komme sig igen oven på dette kræver ofte en større bearbejdning af arbejdsidentiteten. Balancen mellem arbejde og fritid vil være forskubbet, så man må genfinde og genopdyrke den energi, der skal til for at leve det aktive fritids- eller familieliv, man ønsker.

Den udmattede forsøger også at håndtere arbejdspresset med tilpasning til ydre krav og undertrykkelse af indre behov. Men de kan dog også godt gå til deres leder og berette om udfordringer og forsøge at få hjælp ad den vej. At gå til lederen opleves ikke som at sætte hele arbejdstilhørsforholdet på spil, som det ofte er tilfældet for den arbejdsmæssigt overlæssede.

Igennem deltagelse i Åben og Rolig nedsættes spændingsniveauet, og man får bedre adgang til sit følelsesliv som feedbacksystem. Man bliver opmærksom på, om der er udfordringer, og hvad der så skal gøres i den anledning. I bedringsprocessen *bekytter* man sig selv ved i højere grad at opfatte arbejdet i en lønarbejderoptik. Arbejdet får, hvad arbejdet skal have, men heller ikke mere. Deltagerne har følt, at arbejdet har ædt sig ind på deres følelsesliv og personlig-

hed, men nu skal det afgrænses til en professionel rolle i et afgrænset tidsrum. Tilbagetrækning af engagement sker ikke, fordi man fravælger et meningsfuldt arbejde, hvor man kan anvende sine kompetencer, men fordi man har oplevet, at det ikke er muligt inden for de arbejdsmæssige rammer, der bliver stillet til rådighed. Man må udvikle 'armslængde' til sit arbejde og ikke involvere sig for meget, for det må ikke igen koste helbredet og føre til stresskollaps.

Deltagerne profiterer af Åben og Rolig-tilbudet på den måde, at de bliver meget opmærksomme på at passe på sig selv. Det er vigtigt, at det bliver legitimt at have nogle behov ift. afslapning og rekreation, der ikke skal tilsidesættes for f.eks. at udvise fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Man skærmer sig selv og lærer at sige fra over for nye krav og i en vis udstrækning også at stille krav til ledelsesstøtte, så man får hjælp til at håndtere usikkerheder. Der er dog en grundlæggende udfordring i forholdet mellem dem selv (med deres kapaciteter) og arbejdslivets nye krav. Mange føler ikke, at de kan eksistere i krydspresset mellem forventninger om selvledelse og arbejdsvilkår, der er stærkt ydreregulerede og regelstyrede. Nogle tager konsekvensen og beskytter sig selv ved at finde et job, som antageligt er mere skærmende, f.eks. ét, der kræver uddannelse på et lavere niveau, end man egentlig har.

Som beskrevet er der nogle lidt mere grundlæggende konflikter på spil for denne gruppe. Det drejer sig ikke blot om at komme på afstand, genetablere klarsynet og ændre på nogle ting, og så kører det igen. Mange føler, at deres job efterhånden har udviklet sig til at matche dårligt med de faglige og professionelle ønsker om at gøre en meningsfuld forskel for patienter, borgere, elever eller kunder. Det kan opleves barskt og temmeligt vanskeligt at skulle tilpasse sig sådanne forhold, som man finder helt uacceptable og ikke kan forsvare etisk.

Trods vanskelighederne er de udmattedes udviklingsforløb i det store og hele positivt. De bruger deres råderum i jobbet til at ændre på flowet og opgaveløsningen i arbejdet, inddrager den nærmeste leder i prioriteringer af arbejdsopgaverne og i tydeliggørelse af opgaverammer, og de er tilbøjelige til at beskytte sig selv ved at trække sig fra arbejdspladsens konflikter. De skærmer sig i det hele taget fra de uklare, problematiske og konfliktfyldte sider af arbejdslivet og bestræber sig på at skille arbejde og fritid ad. Det er en langvarig læreproces. Mange forfølger en strategi, der handler om at skærme sig selv – enten ved at sætte grænser i deres nuværende job, påtage sig færre opgaver, indstille sig mentalt på at et job bare er et job, nedsætte forventningerne eller ved at finde et andet job med færre krav. De følger således ofte G-kurven, hvor der sker en positiv udvikling, og folk returnerer til arbejdspladsen, men hvor de efterfølgende ikke udfolder det samme niveau af faglige og personlige kompetencer som før stressforløbet.

Den udmattede har primært lært at skære sit arbejdsliv til, så det ikke er så krævende. Det kan være ved at skifte job til noget mindre krævende eller ændre på ens arbejde, så det bliver mere overskueligt. Uklare mål for arbejdet passer den udmattede rigtigt dårligt, og personen efterspørger tydeligere rammer samt tættere og mere anerkendende ledelsessparring. Personen har ressourcerne til at ændre på situationen, men handlingerne er defensive og drejer sig om at beskytte sig selv imod for store eller overvældende krav. Med beskyttelsesforanstaltningerne følger en langsom, positiv udvikling, hvor personen får overskud til at forfølge og opdyrke mere lystbetonede aktiviteter i familie- og fritidslivet, og arbejdet er ikke længere den vigtigste identitetsmarkør.

### Den nytilkomne

I litteraturen er det velkendt, at *den nytilkomne* er særligt sårbar ift. stressbelastning. Man kaster sig eller kastes ud i en ny jobsituation, som i et eller andet omfang er ny, uprøvet og krævende. Den nytilkomne mangler i sagens natur visse faglige forudsætninger. Springet kan være ganske stort, som når den nyuddannede går fra uddannelsesinstitutionernes forholdsvist velkendte rammer til at skulle fungere i en professionel rolle på arbejdsmarkedet. Der er mange usikkerheder forbundet med dette spring. På baggrund af hendes generelle uddannelsesviden skal den nytilkomne udvikle særlige kompetencer, der er tilpasset det konkrete job. Den nyuddannede skal lære at beherske og koordinere jobbet forskellige aktiviteter og at agere i jobbet sociale sammenhænge med diverse samarbejdsrelationer. Usikkerhederne kan meget vel rejse ganske fundamentale spørgsmål i ens tilværelse, såsom hvorvidt man nu kan udøve det erhverv, man gennem en (ofte langvarig) proces har uddannet sig til, om man vil blive anerkendt i den nye rolle, og om jobbet lever op til forventningerne.

En anden type nytilkommen er de personer, der har taget et karrierespring. Det handler om at kaste sig over nye opgaver – måske radikalt nye, som f.eks. at gå fra en medarbejderrolle til en lederrolle eller fra én type job til en helt anden type job. Her er der også en masse nyt at lære. I springet fra medarbejder til leder skal man f.eks. både lære ledelsesgerningen og opøve kompetence inden for denne. Men man skal også 'aflære' opfattelser fra sin deltagelse i medarbejdergruppen og måske afvikle indgroede måder at relatere sig til kollegerne socialt, når man skifter position (jf. Wisborg, 2004).

For både de nyuddannede og karrierespringerne gælder, at de starter som novicer i deres nye jobfunktion. De har uddannelse og tidligere erfaringer at bygge på, men en række færdigheder må udvikles i jobbet. Novicen er kendetegnet ved et kompetenceunderskud, så det er nødvendigt at gennemgå en læ-

ringsproces, der opbygger og styrker kompetenceniveauet over tid (jf. Dreyfus & Dreyfus, 1999).

En tredje type nytilkommen er dem, der skifter job inden for samme branche. Man kender jobbet i forvejen og har en række kompetencer, men alligevel byder stillingsskiftet på nye relationer og forhold, der gør, at kompetencer skal tilpasses, og sociale relationer skal dannes. Selv om man har erfaringer og kompetencer, der i en vis udstrækning matcher det nye arbejdsområde, vil der altid være en del nyt at lære, når man indtræder i en ny organisation.

Når den nytilkomne bliver stressbelastet, er det ofte, fordi det har været for krævende at komme ind i det nye job. Det kan have ret dramatiske konsekvenser at opleve, at kompetencerne ikke slår til, særligt for de nyuddannede, der skal agere i deres profession for første gang. Her er det måske en livsdrøm om at udføre en bestemt profession, der ser ud til ikke at kunne lykkes – og hvad værre er: Der er næppe nogen plan B, ikke noget at falde tilbage på. Et eksempel på dette er den nyuddannede ergoterapeuts erfaringer med diverse jobpraktikker, hvor hun efter et årelangt forløb opgiver at arbejde som behandlende ergoterapeut. Hendes udfordring som nyuddannet var, at hun ikke følte sig kompetent til at påtage sig den professionelle rolle. Hun var konstant usikker på, om hun gjorde det rigtige eller kom til at lave fejl. Og hun havde ikke modet til at påtage sig rollen på trods af sin usikkerhed, for dermed at lære af erfaringerne hen ad vejen. Hun havde behov for at være i mesterlære, og hele tiden have en fagfælle at sparre med og få professionel vejledning fra. Dette krav kunne virksomhederne ikke honorere i en for hende tilfredsstillende grad; heller ikke, når hun faktisk fik tildelt ekstra støtte i form af en mentor i nogle af forløbene.

Problemerne med at føle sig kompetent og have tillid til, at man kan løse opgaverne med den uddannelse, viden og erfaring, som man har, går igen for de nyuddannede og karriereskifterne i materialet, og udfordringerne kan føre til en eksistentiel krise. Situationen er ganske anderledes, hvis man skifter job inden for sin egen branche. Her har man erfaringer og kompetencer at bygge på, og arbejdsidentiteten er ikke så ny og skrøbelig som for de nyuddannedes eller karriereskifternes vedkommende.

Den nytilkomne repræsenterer flere forskellige mestringskurver. Hvis man har en masse erfaring og skifter til et job, der ligger tæt på det tidligere fagområde, kan mestringskurven tegne sig som et U. Efter en kort lære- og udviklingsproces det nye sted kan man arbejde på fuld kraft. Hvis man derimod er nyuddannet og ikke oplever, at kompetencerne slår til, eller man ikke får den nødvendige støtte til kompetenceudvikling, udvikles den professionelle faglighed ikke. Tværtimod mistes noget af modet på professionen, og det kan føre til helt at give op. Her minder kurven mest om L-mestringskurven.



## Den eksistentielt udfordrede

Denne type har en ofte længerevarende ustabil arbejdsmarkedstilknytning. Den eksistentielt udfordrede har enten haft vanskeligt ved at få job eller har måske haft en karriere præget af en række vikariater og kortere ansættelser afbrudt af ledighedsperioder og sygemeldinger – evt. barsler. Der kan være forskellige forklaringer på de hyppige skift. Men en tilsyneladende meget almindelig grund er, at personen gang på gang render ind i situationer, hvor man oplever, at ens kompetencer ikke slår til. Personen kan ikke finde ud af at løse opgaverne og oplever ikke at få den fornødne hjælp til det. Arbejdsmiljøet kommer derfor nemt til at fremstå som truende, og det kan lægge op til at trække sig fra opgaver, der synes for vanskelige. At føle sig inkompetent er en tilstand, man kan se sig nødsaget til at dække over. Det at opleve sig selv som inkompetent og være nødt til at dække over det, kan så udløse konflikter med kolleger og ledere om kvaliteten af opgaveudførelsen. Der er derfor en tendens til, at disse personer oplever sociale konflikter som en stor del af deres arbejdsbelastning.

Den eksistentielt udfordrede har tendens til at miste faglig og professionel motivation, så vedkommende antager en overvejende instrumentel tilgang til jobbet. Arbejde reduceres til en indtjeningskilde, der kan anvendes til at opnå andre former for tilfredshed uden for arbejdet. Maskinmesteren er meget eksplicit omkring dette og fortæller, at motivationen for at have det arbejde, som han har, kommer af hans private situation, hvor han kun kan få et eftertragtet lån, såfremt han kan dokumentere en fast indtægt.

Den instrumentelle indstilling kan være oparbejdet i belastningsforløbet, og som en form for værn imod arbejdslivets pres. Dette værn kan samtidigt være et stort tab for personen, der som konsekvens ikke længere oplever mening med jobbet og ikke længere kan bruge sit engagement og sin ansvarsfølelse i jobbet. Juristen er et eksempel på denne dobbelthed, hvor hun for at beskytte sig selv antager en lønarbejdermentalitet, men samtidig begræder, at det ikke kan være anderledes. Hun vil gerne bruge sin uddannelse aktivt, bruge sine kompetencer, engagere sig og tage ansvar. Hun drømmer om et job, hvor hun kan høste anerkendelse som leder.

Den eksistentielt udfordrede har vanskeligheder ved at *mestre* sin situation og finder ikke, at arbejdslivet er præget af begribelige og meningsfulde sammenhænge. På den ene side oplever man måske at kæmpe hårdt for sin sag og den måde, man mener, tingene bør være indrettet på. På den anden side er forholdet til det, der sker på arbejdspladsen, præget af manglende forståelse. Når man ikke kan gennemskue, hvad der foregår omkring én, men oplever det som meget belastende, kan man også komme til at føle sig udsat eller forfulgt. Nogle oplever et brud på almindelige sociale spilleregler, som f.eks. at blive chikaneret

af en leder, at blive holdt udenfor af kolleger eller at vigtige aftaler ikke bliver overholdt. Juristen har gentagne gange oplevet problemer med sine ledere i sine ansættelser:

*Der er rigtig meget sladder, og der er rigtig mange skjulte agendaer hele tiden. Altså det gider jeg simpelthen ikke, det kan jeg ikke håndtere. Altså jeg gider ikke hele tiden skulle gå og gætte, hvad folk de nu er ude på. (Jurist)*

Juristen har vanskeligt ved at forstå de sociale relationer på arbejdspladsen. Hun kan ikke gennemskue, hvad der egentlig foregår, men må 'gætte' på, hvad meningen er med kollegers og lederes måder at agere på. Denne usikkerhed former hendes følelse af, at de andre er fjendtlige, at der er noget skjult, og at de 'er ude på noget'.

Oplevelsen af stress går langt tilbage hos mange af de eksistentielt udfordrede. Nogle siger, at de altid har haft stress. Livshistoriske kriser fylder stadig hos nogle. De har oplevelser i bagagen, der ikke er blevet færdigbearbejdet. Barndom og opvækst tillægges hos nogle stor betydning for de udfordringer, personen oplever i dag.

Flere i denne udviklingsbane angiver på den ene eller anden måde at have truffet det forkerte karrierevalg. Nogle er også usikre på, om de har valgt den uddannelse, der var den rigtige for dem. Det kan netop være afspejlet i en ustabil arbejdsmarkedstilknytning med korte ansættelser og mange jobskift eller ledighedsperioder.

Den eksistentielt udfordrede har vanskeligt ved at lære af sin proces med stressbelastning og udvikle sig positivt gennem den. Det synes nærmest at være sådan, at man afvikler noget af sin kompetence og får vanskeligere ved at begå sig på arbejdsmarkedet. De mange negative oplevelser af ikke at have kunnet klare arbejdet og ikke at blive integreret socialt på arbejdspladsen sætter sig som en usikkerhed over for ens fremtid på arbejdsmarkedet.

Mestringskurven er ofte et O eller L, hvor man, hvis man stadig er på arbejdsmarkedet, oplever sig selv i en udsat position med fare for når som helst at miste grebet om det pres, man konfronteres med. De, der ikke er i beskæftigelse, føler sig ofte ikke klar til at indgå på arbejdsmarkedet og kan have mistet tilliden til i det hele taget at kunne mestre et job igen.

## Opsummering

I interviewmaterialet kan identificeres fire forskellige typer af indhøstet livserfaring om ens egen tilknytning til arbejdsmarkedet. De har forskellige udsping

i samspelet mellem medarbejder og arbejdsmiljø. For *den arbejdsmæssigt overlæssede* er det primært det høje arbejdstempo og opgavepresset, der bliver for meget. Personen er i udgangspunktet god til at tilpasse sig, men tempoet og kompleksiteten øges kontinuerligt år efter år, og til sidst falder personen af 'trædemøllen'. *Den udmattede* var glad for sit arbejde, men arbejdet har ændret sig, så personen ikke længere kan udføre arbejdet i overensstemmelse med sine professionelle værdier. Forskellige ændringer af arbejdets organisering og ledelse samt øgede krav til effektivisering, og særligt inden for det offentlige, har gjort, at balancen mellem kompetencer og arbejdslivets krav forrykkes, så personen ikke længere føler, at han/hun kan leve op til de nye krav. *Den nytilkomne* er naturligt nok i en eller anden grad af kompetenceunderskud, når vedkommende starter på sit nye job. Hvis personen kommer ind i en god læringsbane, hvor vedkommende oplever at kunne fungere på nogle områder, samtidig med at han/hun kan lære på andre områder, så vil vedkommende gradvis udvikle sin kompetence. Opleves kravene derimod som alt for høje ift. den pågældendes formåen, og er der ikke tilstrækkeligt ledelsesmæssig eller kollegial støtte at hente, så bliver situationen mere og mere belastende. *Den eksistentielt udfordrede* er mere grundlæggende udfordret i sit arbejdsliv. Han/hun har aldrig fået det tilfredsstillende arbejdsliv, som personen havde håbet på. Arbejdslivet har bestået af korte ansættelser eller vikariater evt. afbrudt af perioder på (syge-) dagpenge. De uopfyldte forventninger til arbejdslivet følges af udviklingen af en instrumentel og nytteorienteret tilgang til arbejdet (en lønmodtagermentalitet), der så igen gør det vanskeligt at tilpasse sig de udbredte krav om fleksibilitet og selvopofrelse på arbejdsmarkedet. Derudover er der tegn på, at man qua sine negative erfaringer med faglig og social integration på forskellige arbejdspladser bliver dårligere til at mestre sin situation og oplever det vanskeligt at forstå, håndtere og skabe mening i det organisatoriske liv. Over tid kan man dermed få mindre tillid til egne evner – og til i det hele taget at kunne begå sig på arbejdsmarkedet.



Undersøgelsen, som denne bog beretter om, har belyst lærings- og udviklingsprocessen fra en stressbelastet tilstand til bedring og returnering til arbejdslivet. Folk med forskelligartede uddannelser og erhverv blev fulgt i en periode, der begyndte kort tid efter, at de havde afsluttet kurset Åben og Rolig, som er et behandlingstilbud for stressramte. Sigtet var at rekruttere deltagere med både korte, mellemlange og lange videregående uddannelser. Det lykkedes at opnå denne variation. Projektet har bygget på tre semistrukturerede interviews i løbet af et år med 40 kvinder og mænd fra forskellige erhverv i offentlige og private virksomheder, hvoraf 33 deltog i alle tre interviews. Deltagerne er præsenterede i materialet som pedellen, kantinemedarbejderen, skolelæreren, socialpædagogen, forskeren, ingeniøren m.fl.

Udskriften af det store interviewmateriale er blevet underkastet en vifte af kvalitative analysemetoder. Den er blevet underkastet en række kvalitative analyseteknikker. For det første en kategorisering af gennemgående fænomener og mønstre som led i afklaringen af, hvilke interessante eller forventelige iagttagelser der gælder for alle, mange, få eller slet ingen af deltagerne. Interviewmaterialet blev for det andet bearbejdet i narrative fortællinger, der kondenserer hvert interview til historier på to-tre sider, som rummer essensen af deltageres beretninger og refleksioner over deres udviklingsforløb og aktuelle situation. De to analysestrategier har befrugtet hinanden gensidigt, så hypoteser opstået af arbejdet med den ene analysestrategi er blevet afprøvet ift. den anden analysestrategi. Iagttagelser fra enkeltpersoner er således blevet relateret til og søgt forstået i lyset af det samlede materiale. Den samlede analyse har tilsigtet at indfange signifikante detaljer og eksempler såvel som de almene fænomener

og mønstre i fortællingerne. Derfor er der til stadighed foregået en præcisering af typologier ift. sammenfatning og præsentation af analyseresultaterne. De tre typologier, der er udviklet undervejs i projektet, har hver især fire udfaldsrum:

1. En teoretisk baseret coping-typologi bestående af to dimensioner: tilpasnings- versus udviklingsorientering og relationsbekræftelse versus -negering med fire udfaldsrum for stresshåndtering: tilpasning, beskyttelse, forhandling eller opsigelse (jf. kapitel 1).
2. En empirisk baseret typologi til at beskrive udviklingen i deltagernes mestring (jf. kapitel 6). Den tegner fire muligheder: U-kurven, hvor mestringen ændrede sig i positiv retning, G-kurven, hvor mestringen blev mere defensiv, L-kurven, hvor der syntes at ske en afvikling af evnen til at mestre ens situation, og O-kurven, hvor håndteringsmåden var uændret med vedvarende manglende mestring til følge.
3. En ligeledes empirisk baseret typologi for deltagernes indhøstede erfaring af tilknytning til arbejdsmarkedet og arbejdslivet. Den sammenfatter arbejdslivsbetingelser, håndteringsmønstre før og efter udviklingsforløbet samt mestringkurverne, og den består af disse fire idealtyper: den arbejdsmæssigt overlæssede, den udmattede, den nytilkomne og den eksistentielt udfordrede.

I det følgende opsamles de vigtigste resultater af projektet under følgende overskrifter:

- Særlige udfordringer i arbejdslivet: høj forandringstakt og styring via resultatmål
- Udviklingen i måden at håndtere arbejdspress på
- Udbyttet af den intervention, der især har fundet sted i Åben og Rolig
- Læring, personlig udvikling og nye handlemåder
- Forskellige mestringkurver og arbejdslivserfaringer

*Særlige udfordringer i arbejdslivet: høj forandringstakt og styring via resultatmål*

Årsagerne til stress er mangfoldige. Det kan hovedsageligt dreje sig om alt for mange opgaver, at arbejdet kan være for komplekst og uoverskueligt, eller at man mangler de tilstrækkelige kompetencer til at klare jobbet. Stressbelastning er ofte ikke en effekt af pludselige omstændigheder, men af at det normale arbejdslivs krav løbende accelererer, således at færre og færre kan klare presset. Hos mange slår forandringstakten igennem som en oplevelse af udmattelse, hvorved man får mindre overskud til at klare arbejdet. De udfordringer, vi ved, der kan være

i det psykiske arbejdsmiljø, forstærkes af gentagne effektiviseringer, nedskæringer, organisationsforandringer samt strammere ledelses- og styringsformer. De kontinuerlige forandringer skaber flere og mere komplekse opgaver, ofte med enten for løs eller for stram rammesætning og med utilstrækkelig kollegial eller ledelsesmæssig støtte. En udbredt styringsteknik er resultatstyring af arbejdet. Inden for den offentlige sektor oplever mange respondenter modsætninger mellem organisationens økonomisk og politisk dikterede resultatmål og deres egne professionelle mål for arbejdsudførelse. Det fører til stærke modsætninger mellem organisationens ydre krav og fagpersonernes indre motivation. Inden for den private sektor kan et tilsvarende problem iagttages som modsætninger mellem organisatoriske mål for indtjening, der ikke kan honoreres inden for den afsatte arbejdstid, og faglige mål, der derfor kompromitteres. Det generelle billede er, at når der er for stor divergens mellem en organisations resultatmål og medarbejdernes professionelle standarder, så kan det skabe en højspændt stresstilstand hos medarbejderne. Inddragende og dialogiske processer mellem ledere og medarbejdere kan skabe bedre integration af resultatmål og professionelle værdier. Men problemerne kan sagtens være så store, at de heller ikke kan løses på denne måde.

#### *Udviklingen i måden at håndtere arbejdspress på*

Analyserne viste nogle tydelige fællestræk, der gælder for hovedparten af deltagerne. Et iøjnefaldende, gennemgående træk handler om, at stressbelastningen og sygemeldingen kommer på baggrund af en periode i arbejdslivet, hvor man primært har håndteret sine udfordringer ved at tilpasse sig øgede krav, samtidig med at man ignorerer de tidlige stadier af en stressreaktion. Deltagerne har sat alle ressourcer ind på at overkomme arbejdslivets krav, men på et tidspunkt kan stressreaktionerne ikke længere undertrykkes, og personen sygemeldes. Denne kombination af tilpasning og undertrykte stressreaktioner er det tydeligste og hyppigste håndteringsmønster. De øvrige tre forekommende håndteringsmåder (beskyttelse, forhandling og opsigelse) blev benyttet i mindre grad. Tilpasnings- og fortrængningsmønstret forandrede sig gennem forløbet. Efter den hjælpende intervention – særligt deltagelsen i Åben og Rolig – fortrænger man ikke længere sine stressreaktioner, men værdsætter dem tværtimod som kropslig feedback angående ens egen trivselstilstand.

Nuancerne i materialet viser variation i de nye måder, hvorpå deltagerne håndterer arbejdslivets krav, overvejer arbejdets krav og i visse tilfælde skifter job. Særligt den tilpassende håndtering forandrer sig fra før stressnedbruddet at være knyttet sammen med en fortrængning af stressreaktioner – til efterfølgende at basere sig på en stærk bevidsthed om eget velbefindende og en stræben

efter at tilpasse sig arbejdslivet på en for én selv tilfredsstillende måde. Man forventer nu, at mulighederne i jobbet skal være mere overensstemmende med faglige og personlige værdier. Der er tillige en større åbning for at forhandle med ledelsen om rimelige arbejdsforhold, ligesom opsigelse og jobskifte i større udstrækning ses som en mulighed for at opnå et mere tilfredsstillende arbejdsliv.

De konkrete ændringer i måder at handle på udspringer ofte af en mere gennemgribende forandring af personens forhold til arbejdet, der mere eller mindre kan have præg af identifikation med det. Der indtræffer enten en udvikling af fornyet mening med og ift. arbejdsforholdet eller et reduceret engagement i arbejdet. Når det sidste er tilfældet, iværksættes der forskellige personlige beskyttelsesforanstaltninger for at kunne fastholde tilknytningen til arbejdsmarkedet. Beskyttelsen kan have form af en ændring i holdningen til arbejdet fra en karrierementalitet, hvor man primært er optaget af at leve op til arbejdspladssens krav, til en lønmodtagermentalitet, hvor man er opmærksom på at beskytte sin egen arbejdskraftsressource imod overudnyttelse. Den selvbeskyttende og grænsesættende indstilling kan give sig udslag i identitetsmæssige ændringer, hvor arbejdsidentiteten kommer til at fylde mindre, og andre identiteter knyttet til familie- og fritidslivet kommer til at fylde mere. I skema 3 nedenfor vises nogle af de vigtigste ændringer.

	Før	Efter
Primært håndteringsmønster	Tilpasning	Afbalanceret tilpasning og beskyttelse
Kroppen som feedbackmekanisme	Undertrykkelse af stressreaktioner	Refleksion over og handling på stressreaktioner
Personlig indstilling til jobbet	Ukritisk Yderstyret Karrierementalitet Man skal kunne leve op til kravene på jobbet Arbejdet er den primære kilde til identitet	Kritisk Indrestyret Lønarbejdermentalitet Man skal ikke stille op til hvad som helst Familie- og fritidsliv får større betydning ift. identitet
Mestring	Arbejdslivets pres holdes ikke under kontrol	Arbejdslivets pres holdes under kontrol for de fleste. Der er dog nogle få i beskæftigelse, hvor der ikke er sket udvikling i deres håndteringsmønster, og deres situation er derfor uændret.

**Skema 3:** De vigtigste ændringer i forløbet.



### *Udbyttet af den intervention, der især har fundet sted i Åben og Rolig*

Undersøgelsen har vist, at deltagerne i Åben og Rolig har et godt udbytte af forløbet. På flere planer styrkes deres mestring af tilværelsen og i særdeleshed arbejdslivet. Stress bliver afstigmatiseret. Man får nøgtern viden om sin situation og opnår bedre forståelse af den. Deltagerne får et redskab, meditation, som de kan bruge til at dæmpe stress i dagligdagen. Kropslige rørelser og følelser bliver tilgængelige for fortolkning, så de bidrager til at kunne agere mere overensstemmende med egne behov. På den måde forebygges stressbelastning, og man bliver bedre til at håndtere sin situation.

Forskere med en samfundsvidenskabelig indfaldsvinkel vil måske stille spørgsmålstejn ved det rimelige i denne type af intervention, hvor fokus er på at øge medarbejdernes ressourcer til at håndtere (eller tåle) et belastende arbejdsliv. Det er jo ikke individet, men arbejdslivet, der er problematisk! Så løsningerne må indbefatte kollektive og organisatoriske handlinger. En anden indvending er, at psykologisk intervention er kontraproduktivt og i virkeligheden gør medarbejderne endnu mere sårbare. For sådanne interventioner kan give deltagerne en opfattelse af, at de selv har en indflydelse på deres belastning, og dermed også implicit og potentielt et ansvar og en skyld, hvis de ikke klarer arbejdslivets udfordringer. Men nærværende undersøgelse tydeliggør, at medarbejdernes udbytte af stresskurset ikke kun består i at blive bedre til at nedsætte følelsen af stress i dagligdagen. De bliver også mere indrestyrede og i stand til at afklare og sætte grænser i deres arbejde. Det er derfor sandsynligt, at deltagerne gennem den personlige udvikling bliver mere opmærksomme på og medvirkende til kollektive forbedringer på arbejdspladsen. Psykologiske interventioner har potentiale til at understøtte medarbejderne i at skabe bedre rammer for både sig selv og andre i arbejdsmiljøet.

Umiddelbart kan det virke problematisk, når medarbejderne udvikler beskyttende holdninger til arbejdet. Arbejdspladsen får en mindre engageret medarbejder, og medarbejderen udvikler en mere instrumentel relation til jobbet. På den anden side kan tilbageholdelse af engagement anskues som en måde at sikre ens arbejdskrafts bæredygtighed på, og denne type af coping kobler måske i det lange løb medarbejderen tættere til arbejdsmarkedet, selv om han/hun nedsætter sit engagement i jobbet. Man bliver potentielt en bedre arbejdskraft i det lange løb, når man sørger for ikke at blive overbelastet.

### *Læring, personlig udvikling og nye handlemåder*

Gennem deltagelse i Åben og Rolig opnår deltagerne tydeligvis vigtig læring. De bliver i stand til at meditere og kan benytte sig af dette til at kontrollere stress i hverdagen. De får fokus på at handle ud fra egne behov og ønsker og (gen)op-

retter bedre resonans mellem sind og krop, hvorved kropslige signaler kan opfattes som feedback, der skal reflekteres over og handles på. Det er umiddelbart dem selv og deres personlighed, der er genstand for forandring, men de fleste formår at omsætte de nye erkendelser og færdigheder til handling, som tilsigter et bedre arbejdsliv. At komme sig efter stress er en intensiv bearbejdnings- og udviklingsproces. Ressourcer til selvudvikling er afgørende i den forbindelse. Grundlaget for at mestre pressede situationer styrkes, når man bedre begriber og kan håndtere, hvad der foregår på mikroplan og i de kropslige detaljer af ens egen arbejdsproces, og når man kan sikre sig, at der er gennemgribende mening og sammenhæng i arbejdsprocessen på makroplan.

Det er en stående diskussion mellem samfundsforskere og psykologer, hvorvidt kurser og terapeutiske forløb, der fokuserer på personlig læring og udvikling, kan være nyttige ift. at ændre de arbejdsmiljøforhold, som medarbejderne er blevet stressede af. Der er i interviewmaterialet adskillige eksempler på, at deltagerne både opnår en mere tilfredsstillende tilknytning til arbejdslivet og medvirker til at forbedre miljøet på arbejdspladsen. Enten medvirker de til at skabe bedre mening i arbejdsforholdene, idet almindelige faglige og professionelle standarder får mere indflydelse på organisationens målsætninger, eller de bliver levende eksempler på grænsesættende og selvbeskyttende adfærd over for opskruede produktions- og præstationskrav. De organisatoriske og sociale forbedringer af arbejdsforholdene og de psykologiske ændringer i opfattelsen af arbejdet samvirker.

### *Forskellige mestringskurver og arbejdslivserfaringer*

Alle lykkes dog ikke lige godt med deres lærings- og udviklingsproces. De forskellige forløb indfanges i en typologi med fire mestringskurver. U- og G-kurverne (omkring to tredjedele af deltagerne kurver) repræsenterer en positiv lærings- og udviklingsproces på hvert sit niveau, hvor det lykkes personen at returnere til arbejdslivet på nye vilkår. Der sker forandringer i arbejdslivet, der nedsætter det ydre pres, samtidig (og i vekselvirkning) med at deltagerne ændrer deres indstilling til arbejdet. U-kurven repræsenterer en offensiv udvikling, hvor personen oplever at kunne tilpasse sig arbejdslivet på nye og mere befordrende måder, mens G-kurven symboliserer, at medarbejderen trækker sit engagement for at beskytte sig. Begge strategier fører til mestring. O-kurven (der gjaldt for nogle få) repræsenterer et forløb, hvor personen ikke formår at forandre sine vilkår, men returnerer til det samme arbejdsliv med samme arbejdspress som før, som man forsøger at håndtere på samme utilstrækkelige måde som før. L-kurven (ca. en fjerdedel af deltagerne kurver) repræsenterer en negativ læreproces, for så vidt som disse deltagere – et år efter den hjælpende

intervention og ved afslutningen af interviewrunderne – stadig ikke oplever at have kapacitet til at genindtræde på arbejdsmarkedet på almindelige vilkår og ikke mestrer kravene i det arbejdsliv, de kan have adgang til.

En vigtig erkendelse i undersøgelsesprojektet er tillige, at deltagernes positive socioøkonomiske ressourcer (bl.a. en eftertragtet uddannelse, relevant erhvervs erfaring og familiemæssig støtte) i vid udstrækning påvirker deres muligheder for at forfølge handlemuligheder, der kan bringe dem på og ind i en positiv udviklingsbane. Stressbelastning skal således ikke kun forstås kontekstuel som eksisterende (og ophørende) i et samspil mellem individet og omgivelserne, men tillige i et livshistorisk perspektiv, hvor tidligere erfaringer og mulige fremtidsudsigter påvirker den enkeltes potentialer for at ændre hans eller hendes samspil med arbejdslivet i en gunstig retning.

For at indfange mønstre i deltagernes tilknytning til arbejdslivet, som afspejler gennemgående træk i de tre interviews med den enkelte respondent, blev der opstillet en typologi over og ift. den centrale problematik i deltagernes tilknytning til arbejdslivet. *Den arbejdsmæssigt overlæssedes* problematik udspringer af alt for meget arbejde over en længere periode, hvor et højt ydelsesniveau er blevet normen, og hvor det først er med stressnedbruddet, at personen for alvor får øjnene op for, at han/hun må skifte kurs for at få et mere tilfredsstillende liv. Hos *den udmattede* har den kroniske stress langtidseffekter i form af handlingslamelse, mistet selvværd og depressive tendenser. At komme sig vil i dette tilfælde ofte kræve en større bearbejdning af arbejdsidentiteten. *Den nytilkomne* er særligt udsat, da personen i kraft af sin position er i et kompetenceunderskud. Udviklingen (positiv eller problematisk) hænger tæt sammen med, hvorvidt denne omstændighed anerkendes af kolleger og ledere, og om vedkommende får muligheder for at udvikle de tilstrækkelige kompetencer. *Den eksistentielt udfordrede* har kontinuerligt i sit arbejdsliv oplevet brudte arbejdsforhold og stressede perioder. Der skal kæmpes meget for at finde sig til rette i arbejdslivet, da dets problematikker griber langt ind i hele tilværelsen for den pågældende.

## Perspektivering

Når så mange mennesker lider så alvorligt af stress, kan det betragtes som et opråb om, at behandling bør ske og udfoldes systematisk. Alle stressramte bør modtage et behandlingstilbud, der kan hjælpe dem ud af overbelastning med stress og give dem overskud, teknikker og strategier til at håndtere arbejdslivets pres og medvirke til, at arbejdspladserne kan forandre arbejdsmiljøet til det bedre.

Som vi så i kapitel 3, sker der langt fra en tilstrækkelig forebyggende indsats på arbejdspladserne, hvis og når medarbejderne gør opmærksom på udfordringer med stress. Da det meget ofte er stigmatiserende at være ramt af stressproblemer, kræver det et højt tillidsniveau mellem medarbejder og leder at få gang i dialogen om udfordringerne og de mulige løsninger herpå. Lederne må møde medarbejdernes bekymring med anerkendelse af, at problemerne skal undersøges nærmere og løses. Disse dialoger kunne med fordel varetages mere systematisk, både til forebyggelse af stress og ved håndtering af stresssygemelding. Her kunne man tænke i at udvikle nogle samtaleværktøjer, som afdækker problematikkerne og undersøger relevante ændringer på individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau.

# Litteraturliste

- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbejdsmiljø*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Andersen, M. F. (2013). Når omfavnelser bliver til kvælertag. Hvordan kan arbejdet blive til et spørgsmål om liv eller død? I: M. F. Andersen & S. Brinkmann (Red.), *Nye perspektiver på stress* (pp. 23-54). Aarhus: Klim.
- Andersen, M. F., Nielsen, K. M., & Brinkmann, S. (2012). Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(2), 93–104.
- Andersen, M. F., & Kingston, M. (2016). *Stop Stress. Håndbog for ledere*. Aarhus: Klim.
- Andersen, M. F., Ajslev, T., Tanggaard, L., & Svendsen, P. A. (2020). Skakmat – kan prisen for indflydelse blive for stor? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(3), 9-24.
- Antonovsky, A. (2003). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Astvik, W., & Melin, M. (2013). Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work. *Journal of Social Work*, 13(4), 337–360.
- Bason, C., Csonka, A., & Ejler, N. (2003). *Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejdere*. København: Børsens Forlag.
- Baer, R. A. (2003.) Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 125-143.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bloch, C. (2001). *Flow og stress. Stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Redwood City: Stanford University Press.
- Briggs C. (2007). Anthropology, Interviewing and Communicability in Contemporary Society. *Current Anthropology*, 48(4), 551-567.
- Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative interview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Buch, A., & Andersen., V. (2009). Begejstring og belastning i vidensarbejdet. *Psyke & Logos*, 30(2), 585-611.
- Buch, A., Andersen, V., & Sørensen, O. H. (2009). *Vidensarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.
- Børns Vilkår & Trygfonden (u.å.). Pres og stress. Krop, køn og digital adfærd. Lokaliseret d. 30. april, 2022, på <https://bornsvilkar.dk/wp-content/uploads/2020/06/Pres-og-stress-Krop-k%C3%B8n-og-digital-adf%C3%A6rd.pdf>
- Chong, W. W., Chan, C. H. Y., Rainbow, T. H. H, Chan, J. S. M, Ng, S. M., & Chan, C. L. W. (2014). Managing stress and anxiety through qigong exercise in healthy adults: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *BMC Complementary and Alternative Medicine*, 14(8).
- Cuijpers, P., Reijnders, M., & Huibers, M. J. H. (2019). The role of common factors in psychotherapy outcome. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 207-223.
- Collins, S. (2008). Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences. *British Journal of Social Work*, 38, 1173-1193.
- Cooper, G. L., & Dewe, P. (2004). *Stress. A brief history*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dahler-Larsen, P., & Phil-Thingvad, S. (2014). *Resultatmålinger og stress*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Dalsgaard, L., & Jørgensen, H. (2010). *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*. Frederiksberg: Frydenlund.

- Dansk Magisterforening (2020). Stress blandt studerende. Lokaliseret d. 30. april, 2022, på <https://dm.dk/media/37806/stress-blandt-studerende.pdf>
- Ryan, R. D., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Deloitte & Kraka (2018). Analyse - Registerbaseret undersøgelse af hele befolkningen fra 18-59 år. Lokaliseret d. 30. april, 2022, på [https://kraka.dk/sites/default/files/public/hvad\\_er\\_omfanget\\_af\\_stress\\_i\\_danmark.pdf](https://kraka.dk/sites/default/files/public/hvad_er_omfanget_af_stress_i_danmark.pdf)
- Donnelly, T. T., & Long, B. C. (2003). Stress Discourse and Western Biomedical Ideology: Rewriting Stress. *Issues in Mental Health Nursing*, 24(4), 397-408.
- Dreufus, H. L., & Dreufus, S. E. (1999). Mesterlære og eksperter læring. I: K. Nielsen & S. Kvale (Red.), *Mesterlære - læring som social praksis* (pp. 54-73). København: Hans Reitzels Forlag.
- Ehrenberg, A. (2010). *Det udmattede selv. Depression og samfund*. København: Informations Forlag.
- Gaston, L. (1990). The concept of the alliance and its role in psychotherapy: theoretical and empirical considerations. *Psychotherapy*, 27, 143-153.
- Hasle, P., Mac, A., & Lund, H. (2008). Brudflader i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. I: O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne - om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. Frederiksberg: Frydenlund.
- Harkness, A. M. B., Long, B. C., Bermbach, N., Pattersen, K., Jordan, S., & Kahn, H. (2005). Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work and Stress*, 19(2), 121-136.
- Hein, H. H. (2009). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochschild, A. (2003). *Tidsfælden - når familien bliver arbejdet og arbejdet bliver familien*. København: Forlaget Munksgaard.
- Hochschild, A. (2004). Gennem sprækker i tidsfælden - Fra markedsmanagement til familiemanagement. I: M. H. Jacobsen & J. Tonboe (Red.), *Arbejds-samfundet* (pp. 109-131). København: Hans Reitzels Forlag.
- Høyrup, T. (1983). *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering*. Statens Byggeforskningsinstitut: Institut for Europæisk Folkelivsforskning.

- Madsen, S. Å. (2014). *Mænds sundhed og sygdomme*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keller, H. D., & Keller, K. D. (2019). Godt arbejde. I: K. D. Keller (Red.), *Organisatorisk dannelse: Ethiske perspektiver på organisatorisk læring* (pp. 389-418). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kinman, G., & Jones, F. (2005). Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed? *Work and Stress*, 19(2), 101-120.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView: Introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kirkegaard, T. (2013). Stress som en kollektiv proces: En feltfortælling. I: M. F. Andersen & S. Brinkmann (Red.), *Nye perspektiver på stress* (pp. 55-74). Aarhus: Klim.
- Kirkegaard, T., & Brinkmann, S. (2016). "Which coping strategies does the working environment offer you?" A field study of the distributed nature of stress and coping. *Nordic Psychology*, 68(1), 12-29.
- Københavns Kommune (2020). *Evaluering af stressklinikkerne*. København: Københavns Kommune.
- Københavns Kommune (2018). *Status på effektmåling og analyser af Københavns Kommunes stressklinikker*. København: Københavns Kommune.
- Københavns Kommune (2016). *Evaluering af Københavns Kommunes stressklinikker*. København: Københavns Kommune.
- Jensen, C. G., Damgaard, K., Berggren, T. K. L., Petersen, F. F. (2019). *Evalueringsrapport. Åben og Rolig i Skanderborg Kommune. Resultater fra de første 4 borgerhold*. København: Center for Psykisk Sundhedsfremme, Københavns Universitet.
- Ladegaard, Y., Netterstrøm, B., & Langer, Y. (2012). *Copework – copestress, workplace study*. København: Arbejds- & Miljømedicinsk Afdeling, Bispebjerg Hospital.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress og følelser*. København: Akademisk Forlag.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Li, A. W., & Goldsmith, C. A. W. (2012). The Effects of Yoga on Anxiety and Stress. *Alternative Medicine Review*, 17(1), 21-35.
- Merleau-Ponty, M. (2012). *Phenomenology of Perception*. Oxon: Routledge.



- Netterstrøm, B., Friebel, L., & Ladegaard, Y. (2012). The effects of a group based stress treatment program (the Kalmia concept) targeting stress reduction and return to work. A randomized, wait-list controlled trial. *Journal of Environmental and Occupational Science*, 0(0), 0-0.
- Nielsen, N. R., & Kristensen, T. S. (2007). *Stress i Danmark – hvad ved vi?* Statens Institut for Folkesundhed, Sundhedsstyrelsen.
- Pedersen, B. K. (2018). *Gå-bogen*. København: Gyldendal.
- Petersen, A. (2016). *Præstationssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Prætorius, N. U. (2007). *Stress. Det moderne traume*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Rendtorff, J. D. (2014). Fænomenologien og dens betydning. I: L. Fuglsang, P. Bitsch & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., pp. 259-288). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Ricoeur, P. (2017). Hvad er en tekst? Forklare og forstå. I: P. Ricoeur, *Danske værker* (pp. 129-154). København: Tiderne Skifter.
- Rosa, H. (2013). *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. I: J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A practical guide to research methods* (pp. 53-80). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sundhedsstyrelsen & Syddansk Universitet (u.å.). *Den Nationale Sundhedsprofil for 2010, 2013, 2017 og 2021*. Lokaliseret d. 14. marts, 2022, på [www.dansker-nessundhed.dk](http://www.dansker-nessundhed.dk)
- Sundhedsstyrelsen (2018). *Danskernes sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017*. Lokaliseret d. 22. maj, 2021, på [www.sst.dk/da/Udgivelser/2018/Danskernes-Sundhed-Den-Nationale-Sundhedsprofil-2017](http://www.sst.dk/da/Udgivelser/2018/Danskernes-Sundhed-Den-Nationale-Sundhedsprofil-2017)
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willert, M. V., Thulstrup, A. M., Hertz, J., & Bonde, J. P. (2009). Changes in stress and coping from a randomized controlled trial of a three month stress management intervention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(2), 145-152.
- Willig, R. (2016). *Afvæbnet kritik*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wisborg, S. (2004). Fra sygeplejerske til leder – at blive leder inden for en profession. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6(1), 64-76.
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.
- Zahavi, D. (2003). *Fænomenologi - en introduktion*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Zachariae, B. (2007). *Stresskompetence – Redskaber til at håndtere stress*. København: Rosinante.



I denne bog præsenteres nye kvalitative analyser af stress og mestring i det moderne arbejdsliv. Bogen giver stemme til medarbejdere, der har gennemgået et standardiseret psykologisk behandlingsforløb efter at være overbelastet med stress og svarer på spørgsmål som: Hvordan kommer mennesker sig efter nedbrud med stress? Og hvilke nye handlemåder udvikler de for at undgå igen at blive stressnedbrudte?

Bogen bygger på en kvalitativ interviewundersøgelse, hvor 40 medarbejdere blev interviewet flere gange i løbet af et år efter deres deltagelse i behandlingsforløbet. Undersøgelsen giver et dybtgående indblik i deltagernes erfaringer med belastninger i arbejdslivet samt de lærings- og udviklingsprocesser de gennemgår for igen at kunne mestre deres arbejdsliv.

At komme sig efter stress er en aktiv proces og undersøgelsen giver et nuanceret indblik i de forskellige måder medarbejderne forsøger at håndtere deres situation og de forskellige baner udviklingen forløber i løbet af interviewåret. Bogen afsluttes med en typologi over mønstre i tilknytning til arbejdsmarkedet, der perspektiverer overbelastninger med stress som livshistoriske udfordringer.

ISBN 978-87-7573-003-2



9 788775 730032 &gt;