

1. INDLEDNING	5
2. METODE	6
2.1. LÆSERVEJLEDNING	6
2.1.1. <i>Fysiologisk stress</i>	7
2.1.2. <i>Stressteorier</i>	7
2.1.3. <i>Stressorer set i et organisationsperspektiv</i>	8
2.1.4. <i>Redegørelse for intervention</i>	9
2.1.5. <i>Ledelse</i>	10
2.1.6. <i>Politik og lovgivning</i>	11
2.1.7. <i>Afgrænsning</i>	11
3. FYSIOLOGISK STRESS	12
3.1. IMMUNFORSVARET	13
3.1.1. <i>Psykoneuroimmunologi</i>	13
3.1.2. <i>Specifik immunitet</i>	14
3.1.3. <i>Nonspecifik immunitet</i>	15
3.1.4. <i>Fysiske og kontekstuelle stressorer</i>	16
3.1.5. <i>Natural killer cell aktivitet</i>	17
3.1.6. <i>Akut stress, kronisk stress og immunsystemet</i>	18
3.1.7. <i>Individuel forskellighed i stress respons</i>	18
3.2. HUKOMMELSE	20
3.2.1. <i>Hippocampus og kortisol</i>	20
3.2.2. <i>Spatial indlæring og long-term potentiation</i>	22
3.3. SAMMENHÆNG MELLEM FYSIOLOGISK STRESS OG OMGIVELSERNE	23
4. STRESSTEORIER	26
4.1. STRESS OG PERSONLIGHEDSTRÆK	26
4.1.1. <i>Ekstraversion</i>	27
4.1.2. <i>Samvittighedsfuldhed</i>	27
4.1.3. <i>Neurotisisme</i>	27
4.1.4. <i>Egenmonitorering</i>	28
4.1.5. <i>Type A adfærdsmønster</i>	28
4.1.6. <i>Personlighed og sociale roller</i>	29
4.2. TRANSAKTIONELT PERSPEKTIV	30
4.2.1. <i>Problemorienteret coping</i>	30
4.2.2. <i>Følelsesorienteret coping</i>	30
4.2.3. <i>Coping respons</i>	31

4.3. EPIDEMIOLOGISK PERSPEKTIV	33
4.3.1. Videreudvikling af krav og kontrolmodellen.....	35
4.4. DISKUSSION AF STRESSTEORIER	37
4.5. IDENTITETSTEORIER	38
4.5.1. Self-categorization theory.....	38
4.5.2. Gruppesammenhold og interpersonel tiltrækning	39
4.5.3. Interpersonelle arbejdsrelationer	41
4.5.4. Rolleidentitet.....	42
4.5.5. Global integreringsbetydning	43
4.5.6. Rollespecifik identitetsbetydning	45
4.5.7. Social støtte.....	46
5. STRESSORER SET I ET ORGANISATIONSPERSPEKTIV	50
5.1. ROLLEKARAKTERISTIK	50
5.1.1. Rolleflertydighed.....	50
5.1.2. Rolleoverbelastning.....	50
5.1.3. Rolleunderstimulering	51
5.1.4. Rollekonflikt.....	51
5.2. JOBKARAKTERISTIK.....	52
5.2.1. Arbejdshastighed	52
5.2.2. Arbejdsmonotoni.....	52
5.2.3. Opgavens karakter.....	53
5.2.4. Karakteristik af kollektive stressorer og coping	53
5.2.5. Ekstraorganisatoriske faktorer.....	54
5.2.6. Intraorganisatoriske faktorer	54
5.3. ORGANISATIONSSTRUKTUR OG MILJØ	55
5.3.1. Organisationsstruktur.....	55
5.3.2. Position i organisationen.....	55
5.3.3. Organisationsmiljø	55
6. REDEGØRELSE FOR INTERVENTION	57
6.1. KOGNITIV TERAPI	57
6.1.1. Psykoekskluation.....	58
6.1.2. Validering og problemløsning	59
6.1.3. Eksponering.....	60
6.1.4. Opmærksomhedstræning	61
6.1.5. Opmærksomhedstræning ved kronisk sygdom.....	62
6.1.6. Assertionstræning	62

6.1.7. Monitorering af stressor og symptomer.....	63
6.1.8. Socialfærdighedstræning	63
6.1.9. Acceptering af stressorer	64
6.1.10. Nedsættelse af arousal.....	65
6.2. STRESSMANAGEMENT TRÆNING.....	66
6.2.1. Kognitiv adfærdsterapi	66
6.2.2. Kognition og adfærd.....	66
6.3. ORGANISATIONSINTERVENTION OG HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT	67
6.3.1. Nyansatte	68
6.3.2. Manglende træning.....	68
6.3.3. Skabelse og vedligeholdelse af karriere	68
6.3.4. Feedback.....	69
6.3.5. Interventionsredskaber	69
6.3.6. Primær forebyggende intervention	69
6.3.7. Sekundær forebyggende intervention.....	71
6.3.8. Tertiær forebyggende intervention	72
6.3.9. Aktionsforskning	74
6.3.10. Group feedback analysis.....	76
6.3.11. Undersøgelses- og tilbagemeldingsmetoden.....	78
6.3.12. SIFER-metoden.....	80
6.4. DISKUSSION AF ORGANISATIONS INTERVENTION	83
7. LEDELSE	84
7.1. DEFINITION AF LEDELSE, OPGAVER OG ROLLER.....	85
7.2. LEDELSESTEORIER.....	88
7.2.1. Leader Member Exchange teori	89
7.2.2. Contingency theory (Least preferred coworker).....	92
7.2.3. Path-goal teorien	94
7.2.4. Situational leadership teori	95
7.2.5. Transformational/transactional leadership teori.....	98
7.3. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OG STRESS	98
7.3.1. Mentoring og stress under transformational ledelse	101
7.4. DISKUSSION AF LEDELSE TEORI OG STRESS TEORIER	103
8. POLITIK OG LOVGIVNING	104
8.1. YDERLIGERE IMPLIKATIONER FOR AT SKABE SUNDE ARBEJDSORGANISATIONER.....	104
8.1.1. Risiko assessment.....	104
8.1.2. Økonomisk incitament	105

8.1.3. <i>Specifik assistance til små og mellemstore virksomheder</i>	105
9. DISKUSSION	107
9.1. CASE 1.....	107
9.2. CASE 2.....	109
9.2. PERSPEKTIVERING AF TEORI VIA CASES	113
10. KONKLUSION	117
11. ANSVARSLISTE	119
12. LITTERATUR	120

1. Indledning

Motivationen for dette specialeemne udspringer af de praktiske erfaringer og teoretiske problemstillinger vedrørende stress, som vi er stødt på igennem de sidste års studier på den arbejds- og organisationspsykologiske kandidat overbygning. Disse erfaringer har gjort os opmærksomme på nogle mangler i forhold til intervention mod stress, og vi har derfor valgt at undersøge dette felt nærmere. I en gennemgang af litteraturen er det tydeligt, at to teoretiske retninger har stor indflydelse på forståelsen af stress. Den transaktionelle tilgang til stress er meget populær, og bogudgivelser indenfor denne teoretiske retning oversættes ofte til dansk, dog har den epidemiologiske tilgang til stress et langt bedre empirisk grundlag, hvilket har motiveret os til at undersøge netop disse teoretiske tilgange. De praktiske erfaringer, og i opgaven fremlagte cases, har ligeledes gjort os opmærksomme på nogle problemer i interventionen mod stress. Årsagen til sygemeldingerne i de to cases udspringer fra situationelle faktorer, personificeret i dårlige ledere, hvormed en individuel behandling ikke er adækvat. Interventionen burde i stedet rettes imod de organisatoriske problemstillinger, som blev tydelige igennem samtalerne. Derfor vil vi diskutere fordele og ulemper ved de redskaber, som er udviklet på baggrund af de nævnte teoretiske retninger, ligesom vi vil diskutere om hvorvidt diagnosekriterierne til stress er adækvate.

Der vil yderligere blive diskuteret mulige politiske tiltag samt forskellige ledelsesteorier, som vil facilitere de fremsatte forslag til intervention mod stress.

Vi har udeladt en større diskussion af organisationsteoretiske perspektiver, men fremsat forslag til et organisationsændringsprogram, som udspringer fra aktionsforskningsmetoden. Grunden til, at vi har udeladt den organisationsteoretiske diskussion er, at vores fokus ligger i at skelne mellem individuel og organisatorisk intervention frem for en diskussion af, hvilke metoder under den transaktionelle eller epidemiologiske tilgang der er mest brugbare. Derudover har vi valgt at inddrage ledelsesteorier, for at synliggøre, hvor og hvordan interventionsredskaberne implementeres. De ovennævnte problemstillinger fører til opgavens problemformulering:

Hvorledes bør intervention mod stress bygges op, og hvordan sikres implementeringen af behandlingsmodeller?

Det efterfølgende metodeafsnit uddyber, hvordan besvarelsen af problemformuleringen gribes an.

2. Metode

Denne opgave er inddelt i to overordnede afsnit, hvor af det første har til formål at belyse nogle problematikker i stressforskning og behandling, hvilket vil ske igennem redegørelse af forskellige tilgange til stress. Inddelingen kan groft skitseres i tre grupper:

1. Modeller, som tager udgangspunkt i personlighedstræk.
2. Modeller, der beskriver personens bestræbelser på at klare og kontrollere ydre såvel som indre krav og konflikter.
3. Modeller, som tager udgangspunkt i forskellige psykosociale faktorer.

Dette vil foregå igennem de nævnte tilganges perspektiver på stressorerers oprindelse samt efterfølgende intervention, hvorefter der vil blive fremsat forslag til målrettede interventionsstrategier. Anden del af opgaven har til formål at redegøre for ledelsesformer, som efterfølgende vil blive diskuteret i forhold til intervention mod stress, således at de foreslåede interventionsstrategier kan realiseres samtidig med, at der tages hensyn til hver enkelt organisations særlige profil.

Andrew R. Arthur (2004) argumenterer for, at man bør samle politiske initiativer, sociologisk og psykologisk forsknings- og behandlingsperspektiver, såsom individuel og organisatorisk intervention, for at skabe en korrekt intervention mod stress. Der tages udgangspunkt i den buddhistiske metafor, hvor seks blinde mænd bliver stillet foran en elefant og bedes forklare, ud fra de forskellige dele som de rører, hvilken genstand de er stillet overfor. Dette er ikke muligt for nogen af dem, førend de må tale sammen og dermed samle deres indtryk, hvoraf elefantens gestalt fremkommer. På samme måde er dette speciale bygget op, hvor vi beskriver fysiologiske og psykologiske reaktioner på stress samt forskellige teoretiske tilgange til intervention. Derefter diskuteres mulige politiske initiativer og ledelsesformer, som kan skabe grundlag for en forbedring af arbejdsmiljøet i både store og små virksomheder. Elefant metaforen bruges således både i den teoretiske gennemgang, hvor fordele og ulemper ved de forskellige teorier diskuteres, ligesom den benyttes i fremstillingen af det praktiske redskab SIFER, hvor forskellige synspunkter og situationelle faktorer samles til et behandlingsbillede.

2.1. Læservedledning

Indeværende afsnit vil danne et overblik over opgaven, og der vil argumenteres for, hvorfor vi har valgt at fokusere på netop de følgende seks hovedafsnit: *Fysiologisk stress, Stressteorier, Stressorer i et organisationsperspektiv, Intervention, Ledelse* samt

Politik og lovgivning. Vi vil yderligere argumentere for, hvorfor vi har fravalgt andet materiale indenfor stressområdet i forhold til at besvare den fremsatte problemstilling.

2.1.1. Fysiologisk stress

Vi ønsker at redegøre for de fysiologiske konsekvenser af stress af flere årsager. Først og fremmest mener vi, at det er vigtigt i individuel terapi at benytte psykoedukation som redskab, da information angående klientens tilstand er vigtig for at undgå yderligere skade på selvværd og selvopfattelse. Igennem psykoedukation vil klienten forstå, at der ikke er tale om psykisk patologi, men at kroppens reaktion er fremtvunget igennem samspillet mellem klienten og omgivelserne. For at benytte psykoedukation som behandlingsredskab er viden omkring fysiologiske reaktioner og symptomer essentiel, hvorfor vi har valgt at lave en grundig gennemgang af netop dette aspekt. Dernæst er viden om de fysiologiske reaktioner som følge af stresspåvirkning vigtig i argumentationen for konsekvenserne af manglende intervention. Både hukommelse og kreativitet bliver påvirket negativt under udsættelse for stress, hvilket bør få virksomheders ledere til at være opmærksomme på medarbejdernes psykologiske velvære. Vi mener yderligere, at fysiologiske reaktioner kan være en forklarende faktor for, at man uafhængigt af personlighed kan miste kompetencer, som kan influere på selvopfattelsen og medføre, at man ikke længere ser sig selv som værende i stand til at udføre udfordrende opgaver på det niveau man tidligere var i stand til.

2.1.2. Stressteorier

Under kategorien stressteorier har vi valgt at gennemgå de tre mest fremtrædende teoretiske tilgange til forståelsen af stress. Først vil en gennemgang af personlighedstræk finde sted, hvor der med udgangspunkt i fem-faktor modellen, vil blive diskuteret om stress kan forbindes til personlighedstræk, og i så fald, hvorledes en intervention kan gribes an.

Den transaktionelle tilgang til stress hænger sammen med en form for intervention, som vi omtaler sekundær intervention. Denne interventionsform fokuserer på individuelle copingstrategier samt individets opfattelse af stressorer, hvilket er populært i mange forskellige stressmanagement programmer. Denne teoretiske baggrund er inddraget i specialet qua dens popularitet og deraf medfølger en nødvendig kritisk stillingtagen til

anvendelsen af intervention på baggrund af transaktionel teori.

Den epidemiologiske tilgang til forståelsen af stress hænger derimod sammen med en anden interventionsform, som i opgaven benævnes primær intervention. Den epidemiologiske tilgang har en anelig empirisk opbakning, men bliver på trods heraf ikke benyttet så ofte som de førnævnte individuelle interventionsformer. Da vi er af den overbevisning, at intervention mod stress hovedsageligt bør være forebyggende på et organisatorisk niveau, er motivationen for inddragelse af denne teoretiske tilgang åbenlys. Samtidigt er det interessant at studere misforholdet mellem den markante empiriske opbakning af den epidemiologiske tilgang og den sjældne brug af intervention med denne baggrund.

Ovennævnte stressteorier er de hyppigst brugte i intervention mod stress, men de lægger ikke tilstrækkelig fokus på identitetens betydning hos stressramte. Vi har derfor valgt at inddrage et afsnit, hvor vi gennemgår identitetsteorier, ligesom diskussionsafsnittet vil indeholde en diskussion af identitetens relevans i forhold til stress.

Endelig er den teoretiske baggrund for forståelsen af stressproblematikker relevant i forhold til, hvilken ledelsesstil man bør promovere på arbejdspladsen. For eksempel vil en forankring i den epidemiologiske tilgang være befordrende for en transformationel ledelsesstil, hvor ansvaret for arbejdets organisering i væsentlig grad uddelegeres til medarbejderne. Diskussionerne vedrørende stressteorier og ledelse vil løbende finde sted, men vil hovedsageligt være forbeholdt ledelsesafsnittet.

2.1.3. Stressorer set i et organisationsperspektiv

Den primære motivation for at medtage dette afsnit er at afklare, hvad der reelt er stressende ved arbejde. Forskellige perspektiver medtages for at beskrive såvel fysiologiske som interpersonelle stressorer. Udover at introducere en forståelsesramme for hele opgavens subjekt så vil en forståelse af de relevante stressorer også være nødvendigt for at kunne etablere interventioner. Hvis en primær intervention igangsættes er det vigtigt at vide, hvilke ændringer der skal foretages. For eksempel er det vigtigt at få klarlagt om problemet er socialt funderet eller udspringer af mere opgave orienterede processer såsom arbejdshastighed. Den samme logik er gældende

for den sekundære intervention, hvor det er en fordel at rette stressmanagement teknikker mod det reelle problem frem for at bruge generiske løsninger.

Erkendelsen af fordelene ved at identificere de specifikke typer af stressorer, der forekommer i en virksomhed foreskriver, at den enkelte organisation undersøges med henblik på at blottlægge de unikke problemstillinger, der forefindes i netop denne organisation. En af de, efter vores overbevisning, mest effektive metoder til at foretage organisationsundersøgelser i dag er SIFER metoden, som via dens blik for at involvere et bredt udsnit af organisationens medlemmer i undersøgelsen blandt andet er effektiv til at identificere de aktuelle stressorer.

Da det er virksomhedernes ledere som i bund og grund kontrollerer de fleste stressorer, specielt de som er af opgavemæssig karakter, er det væsentligt at se på, hvorledes forskellige former for ledelse har indflydelse på de stressorer som nævnes i dette afsnit. For eksempel vil nogle former for ledelsesstile tage højde for relevante problemer og afhjælpe stress ved at uddelegere arbejde således at arbejdere stimuleres mere eller mindre. Sammenhængene mellem stressorer og ledelse vil blive uddybet i ledelsesafsnittet.

2.1.4. Redegørelse for intervention

De tre foregående hovedafsnits beskrivelse af reaktioner på stress, teoretisk baggrund for forståelsen af stress samt tilsynskomsten af stressorer, danner grundlag for en redegørelse af forskellige interventionsformer. Vi vil specifikt fokusere på, hvad Murphy (1984) kalder primære, sekundære og tertiære interventionsformer, og vi vil blandt andet diskutere de sekundære interventionsformers anvendelighed. Flere af metoderne ved sekundær intervention udspringer fra kognitiv terapi med henblik på behandling af klienter, som lider af angst og depression, hvilket er to psykiske lidelser, der ofte hænger sammen med stress. Angst og depression er psykopatologiske tilstande, hvorfor en behandling, som er rettet mod personers urealistiske opfattelse af virkeligheden, er hensigtsmæssig. Vi ønsker at se nærmere på, om disse metoder kan overføres til stressbehandling og i så fald, hvorledes behandling af individet kan foregå. På trods af denne interventionsforms popularitet, mener vi, at stress opstår på grund af miljømæssige årsager, hvorfor intervention hovedsageligt bør rettes mod miljøet frem

for individet. Derfor gennemgår vi den primære interventionsform, som udspringer af den epidemiologiske tilgang til stress.

Aktionsforskningens bidrag til organisationsændringer danner grundlag for vores argumentation for benyttelse af SIFER metoden til at undersøge virksomheders stressniveau. Dette afsnit indeholder ligeledes argumenter for vores inddragelse af ledelsesafsnittet, da ledelsen er nødvendig for igangsættelse af organisationsændringsprogrammer. Vi er dog opmærksomme på, at ledelsen eller dele af ledelsen ofte er en del af de forestående problemer, hvilket fremgår af de to cases, som findes i diskussionsafsnittet. De to cases beskriver to personer, som er sygemeldt og hårdt ramt af stress. Grunden til at de inddrages i diskussionen er, at traditionel stressbehandling ikke tager højde for denne klienttype, og vi ønsker at påpege denne problemstilling i diskussionen således at fremtidig forskning kan rettes imod dette problem. Desuden omhandler opgaven stress på flere niveauer og ikke alene fokuserer på personer, der er så hårdt ramt af stress, som tilfældet er i de to cases. Med opgaven ønsker vi både at diskutere behandling af sygemeldte individer samt at gøre virksomheders ledelse opmærksomme på de negative konsekvenser, som kommer i kølvandet på stress, hvorfor metoder til forebyggelse bør introduceres.

2.1.5. Ledelse

Som det i korte træk blev skitseret ovenfor så er ledelse den instans, som har muligheden og ansvaret for at intervenere overfor stress. Arbejderne kan selvfølgelig selv iværksætte forandringer, men tendensen peger i langt højere grad mod, at det er ledelsen som indleder interventioner, da det er denne, som kontrollerer den nødvendige kapital, men også fordi lederen i modsætning til arbejderen er ansat for netop at tage hånd om sådanne problemer.

Udover at være primus motor i forhold til interventionsprogrammer, er det også relevant at fokusere på ledelsen generelt, da diverse ledelsesstile kan have stor indflydelse på arbejdernes oplevelse af stress. I nogle tilfælde vil en ledelsesstil være forbundet med en reduktion af stress for de relevante arbejdere, mens det i andre tilfælde vil være ledelsesstilen, som er baggrunden for stress problemer. I afsnittet vedrørende ledelse vil vi argumentere for, hvordan forskellige ledelsesstile kan have indflydelse på arbejderes

eksponering overfor stress.

Ledelsesafsnittet vil også redegøre for, hvorledes de forskellige ledelsesstile hænger sammen med de beskrevne teoretiske tilgange samt, hvorledes de hænger sammen med de forskellige interventionsformer.

2.1.6. Politik og lovgivning

Man kan stille spørgsmål ved, hvorfor man i et speciale i psykologi bruger tid og plads på et afsnit, som omhandler politik og lovgivning, men da vi igennem specialet påpeger, at ledelsen kan være en del af en igangværende stressproblematik, samt at vi argumenterer for, at ledelsen er den instans, som kan ændre på de ansattes vilkår, vil der nødvendigvis være situationer, hvor en tredje instans må vurdere forholdene. Denne tredje instans er Arbejdstilsynet, og derfor vil vi se nærmere på mulighederne for yderligere beføjelser til Arbejdstilsynet. Derudover er cirka 1/3 af den danske befolkning ansat hos små eller mellemstore virksomheder, som sjældent har økonomisk mulighed for at igangsætte en stor organisationsundersøgelse, hvorfor vi vil se nærmere på nogle tiltag i lande, som vi normalt sammenligner os med.

2.1.7. Afgrænsning

I et speciale som dette kunne vi have valgt at medtage diverse organisationsteorier frem for eksempelvis ledelsesteorier, men vi mener, at det er væsentligere at inddrage en diskussion af ledelse, da denne står centralt indenfor alle aspekterne af vores speciale. Derudover argumenterer vi for, at ledelse er nødvendig for overhovedet at få mulighed for at intervenere i virksomhederne. Vores tanker vedrørende organisationer er, at disse er unikke entiteter, og at de derfor ikke kan beskrives på baggrund af overordnede organisationsteorier, hvorfor vi fokuserer på aktionsforskning. Inddragelse af organisationsteorier ville medføre, at specialet ikke alene bliver for bredt men også for abstrakt, og da vi ønsker, at specialet i højere grad skal være konkret og pragmatisk, således at der kan fremsættes realistiske handleforslag til intervention mod stress, har vi bevidst udeladt den organisationsteoretiske diskussion.

3. Fysiologisk stress

En forståelse for kroppens reaktion på stressorer er vigtig for behandlere, som beskæftiger sig med stress. Det være sig både organisationspsykologer, konsulenter og forskellige terapeuter som på en eller anden vis har kontakt med personer, som er udsat for stress. Da symptomer på stress ligger tæt op ad symptomer på angst og depression, er det væsentligt at forstå personens situation inden man for eksempel sætter medicinsk behandling i gang. På grund af denne tætte sammenhæng mellem symptomer vil der i senere afsnit blive diskuteret, hvorvidt teknikker fra behandling af angst og depression kan benyttes i behandlingen af stress. Informationer om kroppens reaktion er ligeledes vigtige for personer, som er under påvirkning af stress, da denne påvirkning kan have indflydelse på såvel immunforsvar som hukommelse. Denne viden kan både motivere personer til at søge behandling, ligesom den kan være med til at få udsatte personer til at forstå, at stress er en naturlig reaktion på en uholdbar situation. I dette projekt samles forskellige undersøgelsesresultater for at tydeliggøre kroppens reaktion, som følge af både fysiske stressorer i form af stød, temperatur, støj og lignende samt psykosociale stressorer så som interpersonelle relationer. Grunden til at begge former for stressorer inddrages er, at kroppens reaktion ofte er ens, hvad enten der er tale om den ene eller anden form for stressor, hvilket medfører nogle diskussionspunkter med hensyn til interventionen mod stress. Argumenter for og imod de mest fremtrædende interventionsmetoder vil blive diskuteret i senere afsnit, hvorimod indeværende afsnit har til hensigt at redegøre for nogle grundlæggende sammenhænge mellem ydre påvirkninger og kroppens reaktion.

Den fysiologiske stressrespons er central i forståelsen af de patofysiologiske mekanismer, som fører fra belastende psykosociale faktorer til sygdom (Hansen og Netterstrøm, 2003), men inden der tages hul på en grundig gennemgang af stressens påvirkning på hukommelse og immunsystemet, vil vi først gennemgå nervesystemets grundlæggende elementer, da disse senere vil blive refereret til. Centralnervesystemet og det perifere nervesystem er de to hovedområder, som nervesystemet er inddelt i. Det perifere nervesystem er yderligere opdelt i de to underlæggende systemer; det autonome nervesystem og det somatiske nervesystem, hvoraf sidstnævnte er underlagt vilje eller intentionelle handlinger. Det autonome nervesystem har indflydelse på, hvorledes hormonerne opfører sig, hvilket har stor indvirkning på alt væv i kroppen (Kalat, 2001; Lazarus, 1999). Det autonome nervesystem har to forgreninger; sympatiske og parasympatiske nerver. De sympatiske nervers indvirkning på kroppen er katabolsk, således at de bruger af kroppens ressourcer for at kunne reagere i nødstilfælde. De parasympatiske nerver virker dæmpende på den aktivering, som de sympatiske nerver

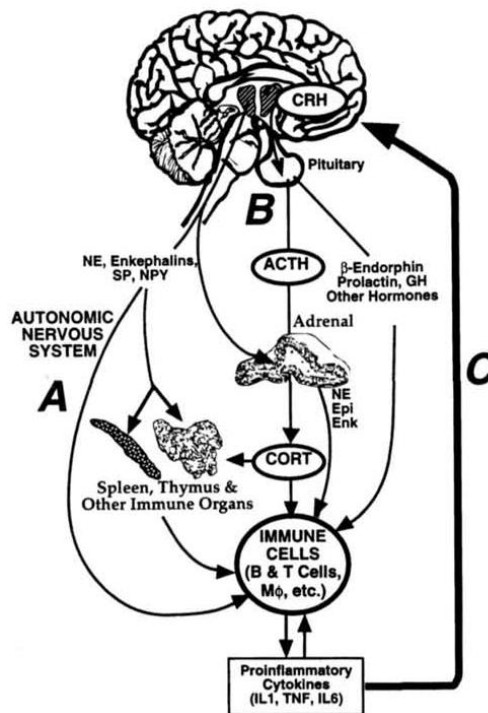
har igangsat, og er befordrende for afslapning og genopbygning af kroppens ressourcer, som er anabolske processer (Kalat, 2001; Lazarus, 1999).

3.1. Immunforsvaret

Immunforsvaret er afgørende for helbredet, og der vil i indeværende afsnit blive redegjort for sammenhængen mellem immunforsvar, sundhed og stress.

3.1.1. Psykoneuroimmunologi

I dette afsnit vil fokus være på psykologiske og adfærdsmæssige begivenheder, som influerer på immunsystemet igennem ændringer af hjernens udløsning af forskellige stoffer, som påvirker immunsystemet. Hjernen har to hovedudløsningsveje, som er illustreret på nedenstående figur med pilene A og B, hvormed den kan kontrollere perifere organer. Den ene vej er det autonome nervesystem (ANS) som i kraft af det sympatiske nervesystems (SNS) innervation af immunorganer med catecholaminer (norepinephrine og epinephrine). Den anden vej involverer syntese og udløsning af *udløsningsfaktorer* af celler i hypothalamus, som sendes til hypofysen. Hypofysen udløser hormoner, som medfører produktion af flere hormoner, der kan påvirke perifere organer og celler. Det neuroendocrine system, som ses på figur 3.1., er Hypothalamus-Pituitary-Adrenal (HPA) akse. Hypothalamus udløser corticotropin releasing hormone (CRH) som respons på forskellige stimuli, blandt andet stressorer, hvilket medfører, at celler i hypofysen producerer og udløser hormonet adrenocorticotropic hormone (ACTH). Dette får adrenal cortex (binyrebarken) til at producere og udløse kortisol (Maier og Watkins, 1998).



Schematic representation of brain-immune system connections. CRH = corticotropin releasing hormone; ACTH = adrenocorticotropic hormone; CORT = corticosterone; NE = norepinephrine; E = epinephrine; Enk = enkephalin; SP = substance P; NPY = neuropeptide Y; GH = growth hormone; Mφ = macrophages; IL1 = interleukin-1; TNF = tumor necrosis factor; IL6 = interleukin-6.

Figur 3.1. (Maier og Watkins, 1998, p. 83)

Organer og celler i immunsystemet har receptorer til, og reguleres derfor af, ovennævnte hormoner. For eksempel aktiverer både psykiske og fysiske stressorer HPA-aksen og det sympatiske nervesystem (selvom de ikke indtrænger det samme sted i systemet), og den efterfølgende produktion af hormoner ændrer organer og celler i immunsystemet. Hjernen og immunsystemet skaber således et bidirektionelt netværk (Pathway C), hvor også immunsystemets produkter kommunikerer med hjernen. For at tydeliggøre dette forhold, vil vi i de efterfølgende afsnit gennemgå specifik og nonspecifik immunitet samt fysiske og kontekstuelle stressorer.

3.1.2. Specifik immunitet

Processen i specifik immunitet begynder med, at et fremmedlegeme, som bakterier, vira eller proteiner, trænger ind i systemet, hvorefter adskillige funktioner sættes i gang heriblandt produktionen af antibody. Fremmedlegemet kaldes antigen (ANTIBody GENerator). Fremmedlegemet bliver opdaget af antigen presenting cells (APC) så som makrofag eller dendritiske celler, derefter bearbejdes det i APC, hvorefter specifikke dele flyttes til overfladen af APC, hvor de bliver fremvist (Maier og Watkins, 1998).

Specifikke molekyllære sites (antigenic sites) på den fremviste side af fremmedlegemet

genkendes af hvide blodceller, kaldet T-celler. Hver T-celle har receptorer på overfladen, som kan genkende antigen, men kun et enkelt antigen. Da der er mange forskellige fremmedlegemer i kroppen, så medfører det en bred vifte af hvide blodlegemer. Man antager, at der findes over en million hvide blodlegemer, hvoraf kun få kan genkende det samme antigen (Maier og Watkins, 1998). Når et fremmedlegeme er trængt ind i kroppen, vil det således være fremvist i længere tid inden et hvidblodlegeme kan genkende det, men når genkendelsen har fundet sted, vil kroppen forøge produktionen af netop det hvide blodlegeme. Der findes to slags T-celler, en hjælper T-celle og en dræber T-celle, hvoraf den sidstnævnte er i stand til at dræbe antigen. Hjælper T-cellen udløser en substans, som hjælper til en øget produktion af B-celler, som ligeledes er hvide blodlegeme. B-celler har specifikke receptorer for antigener og udløser antibody rettet mod det specifikke antigen. Antibody kan dræbe eller skabe grundlag for at dræbe fremmedlegemet på flere forskellige måder. Yderligere skabes hvide blodlegemer med receptorer for det pågældende antigen, som kaldes huskeceller og responderer hurtigere til dette antigen, hvis det skulle trænge ind i kroppen en anden gang. APC, hjælper T-celler og B-celler udskiller substanser, som koordinerer og stimulerer de komplekse cellulære interaktioner, der medfører antibody produktion og huskecelle formation. Disse substanser kaldes cytokines, som er en samlet betegnelse for en række signalstoffer, hvoraf interleukines er vigtigst (se figur 3.1.). Den specifikke immunitetsproces er langsom, hvormed et antigen kan være i kroppen tre til fem dage inden det bliver opdaget, huskecellerne øger dog hastigheden på processen væsentligt ved andengangs infektioner. (Maier og Watkins, 1998). Derimod er nonspecifik immunitetsproces hurtigere, da den genkender generelle træk frem for specifikke træk ved et antigen, hvilket vil blive gennemgået nedenfor.

3.1.3. Nonspecifik immunitet

Den nonspecifikke immunitet virker ved, at den begrænser fremmedlegemer i at bevæge sig til andre steder i kroppen, ligesom den begrænser eventuelle vævskader. Dette system består blandt andet af makrofag og neutrophil, som begge er Fagocytoser. Fagocytoser har den egenskab, at de genkender fremmedlegemer på en nonspecifik facon, således at de ikke genkender det specifikke antigen, men derimod generelle egenskaber ved et fremmedlegeme. (Maier og Watkin, 1998).

Nonspecifik immunitet er et væsentligt hurtigere system end specifik immunitet, da mange Fagocytoser kan respondere på indtrængning af et fremmedlegeme. Formering af immunceller er ikke nødvendigt, og respons kan observeres 1-2 timer efter indtrængning. Makrofag kan ligeledes reagere på forskellige produktioner af skadede

”selv” celler, hvormed de både bliver afgørende i forhold til infektioner og beskadigelse. Makrofag indeholder enzymer, som kan dræbe fremmedlegemer, ligesom de syntetiserer og udløser blandt andet gassen kvælstofoxid, der fungerer som forsvar. Aktiveret makrofag syntetiserer og udløser de proinflammatoriske cytokiner Interleukin-1 (IL-1), Interleukin-6 (IL-6) og tumor necrosis factor alpha (TNF α), som faciliterer udviklingen af inflammatorisk reaktion samt tiltrækker andre immunceller, der deltager i helingsprocessen, hvilket ligeledes er illustreret på figur 3.1. (Maier og Watkin, 1998).

3.1.4. Fysiske og kontekstuelle stressorer

Efter noget tids påvirkning af stressorer påbegynder mennesket en forsvarsadfærd, som for eksempel indebærer nedsættelse af aktivitet, social interaktion samt føde og væske indtagelse (Maier og Watkin, 1998). Det kan umiddelbart virke besynderligt, at indtagelsen af føde og væske nedsættes, men set i et evolutionært perspektiv giver det god mening, da tilfredsstillelse af disse behov ville have medført jagt og andre fysisk krævende aktiviteter. Yderligere er der aktivering af HPA akse og det sympatiske nervesystem, hvilket vil blive belyst senere i afsnittet.

Forsøg foretaget af Maier et al (1995), hvor rotter fik stød på halen, viser, at den aktivitet, som finder sted i immunsystemet ved infektion, ligeledes sættes i gang under påvirkning af stress. For eksempel øges kropstemperaturen og antallet af hvide blodlegemer ligesom ændringer i leverens produktion blev observeret. Antallet af akutfase proteinerne Seromuroid og Haptoglobin, som leveren producerer under sygdom, øges, og produktionen af corticosteroid bindings globulin nedsættes, hvilket også sker under sygdom. Stressorerne skal ikke nødvendigvis være fysiske, da alene det at sætte rotterne i omgivelser, hvor de tidligere har været udsat for stød, medførte den førnævnte kropslige reaktion, samt øgede antallet af IL-6 (Lemay et al, 1990). Der vil i afsnit 9.2. blive diskuteret tilbagevending til job efter sygemelding, hvormed det er vigtigt at være opmærksom på den nævnte undersøgelse, da miljøet, som vedkommende vender tilbage til, kan medføre de tidligere oplevede reaktioner. IL-6 har afgørende betydning for ændringer i leverproduktionen under sygdom, og kan dermed være ansvarlig for den akutfase respons, som er observeret under påvirkning af stress. Derudover kan proinflammatoriske cytokiner påvirke hinandens syntetiser på grund af makrofag, hvormed øget antal IL-6 kan medføre øget antal IL-1 og TNF α (Maier og Watkins, 1998).

Stressorer fra omgivelserne aktiverer det selv samme cirkulære system som inficerende

fremmedlegemer (Maier og Watkins, 1998). Som omtalt tidligere påvirker forskellige stressorer immunsystemet på forskellige måder, men det sker dog i samme områder og medfører udløsning af de samme neurotransmittere, som aktiverer immunsystemet (Maier og Watkins, 1998). Norepinephrine og serotonin udløses i begge tilfælde, men udover at aktivere det samme system som infektioner, påfører stressorer også ændringer andre steder i kroppen så som dopaminergic projektioner til frontal cortex (Maier og Watkins, 1998). En undersøgelse foretaget af Zorn et al. (1977 If. Maier og Watkins, 1998) viser, at niveauet af catecholaminer stiger hos piloter, som udfører en stressfyldt opgave, og niveauet vender først tilbage til normalt et døgn efter endt flyvning. Ligeledes viste niveauet af epinephrine og norepinephrine sig også at være forhøjet på arbejdsdage frem for fridage hos ambulancekørere, hvilket tyder på, at en stressende situation påvirker niveauet af catecholaminer (Dutton et al., 1978).

3.1.5. Natural killer cell aktivitet

Som tidligere nævnt menes stressfulde begivenheder at have negativ indflydelse på sundheden. Natural killer cell aktivitet (NKCA) spiller en afgørende rolle for kroppens forsvar mod kræft og virus infektioner (Glaser et al., 1986). Derudover er interferon¹ en regulator for NKCA, da det både påvirker dannelse og forskellighed af natural killer celler fra deres stamceller. Ligeledes kan interferon igangsætte lytisk (opløsende) aktivitet i dræberceller samt forøge antallet af dræberceller (Glaser et al., 1986). Yderligere er der beviser for, at natural killer celler selv er i stand til at producere interferon (Glaser et al., 1986). Natural killer celler er således vigtige, da de er nødvendige for at dræbe smittede celler.

Et forsøg foretaget af Kielcolt-Glaser et al. (1986) viser, hvorledes NKCA nedsættes i stressede situationer. 40 Studerende fik målt niveauet af NKCA efter påskeferien, og de samme studerende fik igen undersøgt niveauet af NKCA i slutningen af eksamensperioden cirka 6 uger senere. Det viste sig, at niveauet af NKCA var væsentligt reduceret i eksamensperioden i forhold til den mere rolige periode efter ferien. Efterfølgende lavede Glaser et al. (1986) en opfølgende analyse og kom frem til, at der var ændringer i interferon produktion. Den stressede eksamensperiode hang således sammen med nedsat interferon produktion i perifere blod leukocytter, nedsat natural killer celle lysis og nedsat mængde af det samlede antal natural killer celler (Glaser et al., 1986). Tidligere forskning af Glaser et al. (1986) viser, at koncentrationen af antibody til 3 herpesvira var markant højere i eksamensperioden end efter

¹ Interferon er et protein, som produceres af virusinficerede celler. Interferon hæmmer gendannelse af det pågældende virus.

sommerferien, samt at ensomme studerende viste en højere antibody koncentration til Epstein-Barr virus. Dette tyder på dårligere cellulært immunsystem kontrol over latent virus. Yderligere fandt man dalende modtagelighed af T-lymfeceller ved mitogen stimulation samt et lavere samlet antal T-lymfeceller i eksamensperioden, ligesom der var et lavere antal af både hjælper og dræber T-celler (Glaser et al., 1986). I afsnit 4.5.7. omhandlende social støtte uddybes, hvorfor ensomme studerende kan have et dårligere immunsystem end studerende med god social støtte.

Kræftceller kan, ifølge Herberman et al. (1982), udvikles spontant i kroppen, men bliver normalt ødelagt af immunforsvaret. Da NKCA og Interferon er en vigtig del af immunforsvaret, kan nedsættelse af disse funktioner have indflydelse på udviklingen af kræft. Undersøgelser viser, at sørgende ægtefæller og psykiatriske patienter har flere tilfælde af dødelig kræft end den generelle befolkning, ligesom depression korrelerer med kræft tilfælde. Ifølge Glaser et al. (1986) kan længere tids stressrelaterede ændringer i immunforsvaret øge risikoen for immundefekt sygdom samt ondartet og smitsomme sygdomme. Derudover viser undersøgelser, at adrenocortical aktivitet forøges og NKCA nedsættes, når man udsættes for stressfulde livsbegivenheder. For eksempel har Wolff et al. (1964) og Irwin et al. (1988) påvist, at forældre til leukæmiramte børn har et forøget niveau af 17-hydroxy-corticosteroid, og Kielcolt-Glaser et al. (1986) har ligeledes påvist, at NKCA er reduceret hos studerende, som oplever betydningsfulde livsbegivenheder. Det er dermed vigtigt at være opmærksom på overlap af stressorer mellem privatliv og arbejde, hvilket vil blive diskuteret nærmere afsnit 5.1.4. omhandlende rollekonflikt.

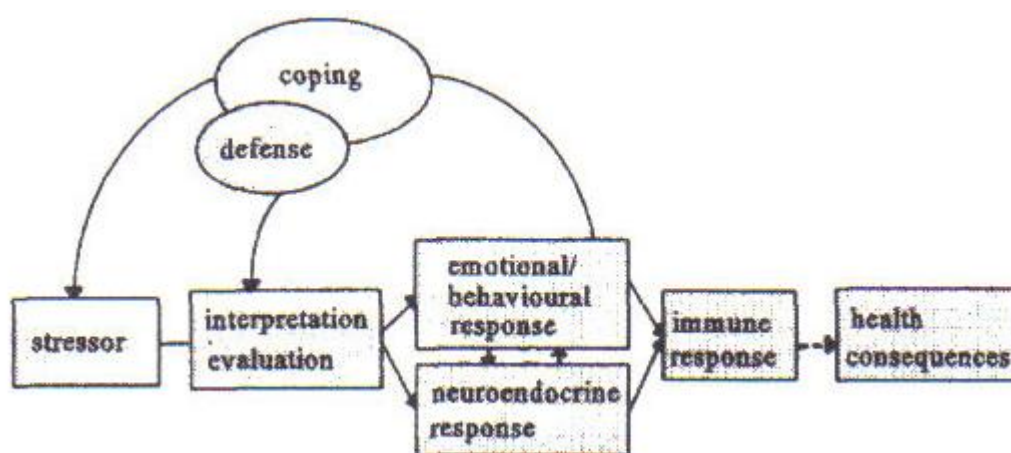
3.1.6. Akut stress, kronisk stress og immunsystemet

Som tidligere nævnt kan kronisk stress nedsætte antallet af cirkulerende B-celler, T-celler, lymfoceller samt NKCA. Nedsættelsen af immunforsvarets effektivitet fremmer udviklingen af blandt andet forkølelse, herpes og lignende, ligesom eksisterende sygdomme, som for eksempel HIV og kræft forværres (Olf, 1999). Olf (1999) argumenterer yderligere for, at der er en sammenhæng mellem faldende proliferativ respons til mitogens og niveauet af dødelighed og hospitalsindlæggelser hos ældre.

3.1.7. Individuel forskellighed i stress respons

Immunologiske forandringer forårsaget af kortvarige akutte psykologiske stressorer varierer fra individ til individ. På nedenstående model kan man se, at individuel opfattelse og vurdering af situationer samt coping med den pågældende situation har indflydelse på følelses og adfærdsmæssig respons til stressorer. Defensive coping

strategier vil medføre, at situationen opfattes forvrænget fra virkeligheden og dermed ikke så stressfyldt, hvormed responsen ikke vil påvirke immunsystemet i samme grad, som hvis situationen blev opfattet som meget stressfyldt. På kort sigt kan dette være fordelagtigt, men i situationer, som rent faktisk kræver igangsættelse af adrenalin, kan denne coping være fatal (Olf, 1999). Coping strategier, hvor individet forsøger at bekæmpe stressorer, hvis dette er muligt, er på længere sigt mere frugtbare, da man således får mere kontrol over situationen (Olf, 1999). Disse aspekter vil blive yderligere diskuteret i afsnit 4.2. omhandlende den transaktionelle tilgang til stress samt i afsnit 4.3. hvor der redegøres for en epidemiologisk tilgang til stress.



figur 3.2. psykobiologisk stress-coping (Olf, 1999, p.8)

Situationer, som medfører ”kamp eller flugt” respons eller anstrengelse for kontrol aktiverer det sympatiske nervesystem, der udskiller catecholaminer. Er den nødvendige coping ikke mulig, som ved for eksempel længerevarende stressfyldte forhold, spiller HPA systemet en afgørende rolle. Kortisol udskilles, hvilket bevirker, at det sympatiske nervesystem ikke kan opretholde psykologisk homeostase (Olf, 1999). Kortisol udskilles dog også ved kortvarig stress, da det stimulerer produktion af glukose, men under længere varende stress er det høje niveau af kortisol skadeligt.

Generelt findes der lav SNS og HPA respons hos personer med højt niveau af instrumental coping og kontrol samt høj tillid til ens egne copingstrategier, hvilket vil blive uddybet i afsnit 4.2. For eksempel påviser Olf et al. (1995), at personer med høj instrumental coping øger udskillelsen af B-celler efter påvirkning af stressorer, men efterfølgende ikke forøger aktiviteten i det sympatiske nervesystem. Yderligere viste de lav respons i HPA aksen, således at udskillelse af kortisol, ACTH og endorfiner ikke steg markant. Personer med defensiv coping strategi viste derimod øget niveau af noradrenalin samt andre symptomer på øget aktivitet i SNS, så som forøget puls og

forhøjet blodtryk. Derudover var forøgelsen af B-celler ikke så markant som hos individer med instrumental coping, ligesom aktiviteten i HPA akse var lavere.

Flere undersøgelser viser, at individuel psykologisk karakteristik spiller en afgørende rolle i situationer med kronisk stress, hvormed personlige ressourcer påvirker reguleringen af det endokrine system og immunsystemet. Der ses dermed en relation mellem opfattet kontrol, psykologisk forsvar, self-efficacy samt ensomhed og cellulære og humoral immunologisk respons til stress (Olf, 1999).

Brosschot et al. (1993) har angivet, at personlig kontrol er negativt korreleret med niveauet af cirkulerende lymfeceller og proliferativ respons til antigener, hvorimod defensiv coping korrelerede med lavere niveau af plasma immunoglobulin A og G, hvormed immunforsvaret forringes. Yderligere hænger defensiv coping i form af fortrængning blandt andet sammen med faldende antal monocytter i perifer blod samt nedsat proliferativ respons af blod lymfeceller efter stimulering med mitogens. Derudover er der tegn på, at undertrykkelse af negative følelser, manglende evne til at udtrykke følelser, undgåelse af konflikter, overdrevent behov for social accept, manglende selvhævdelse og rationalisering kan have indflydelse på udvikling af kræft (Olf, 1999). Flere af de gennemgåede undersøgelser er baseret på situationer angående livstruende sygdomme eller livsbegivenheder, som ikke er helt sammenlignelige med arbejdssituationer, men undersøgelserne viser den fysiologiske reaktion, som også er til stede ved arbejdsrelateret stress. På trods af, at der er sammenhænge i reaktionerne, betyder det ikke, at interventionsstrategier kan kopieres fra en situation til en anden, hvilket vil blive yderligere gennemgået i afsnit 6. vedrørende intervention.

3.2. Hukommelse

Stress har ligeledes stor indflydelse på hukommelse og indlæring, hvorfor der i indeværende afsnit vil redegøres for dette forhold, ligesom der vil forekomme en yderligere uddybelse af stress' indflydelse på HPA akse.

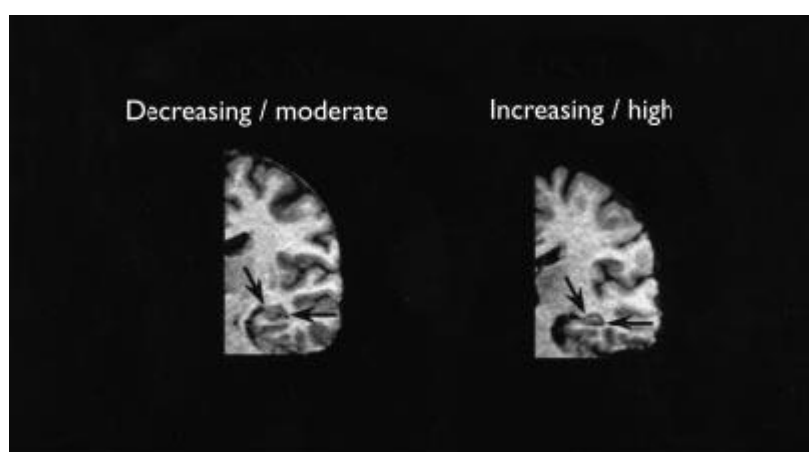
3.2.1. Hippocampus og kortisol

Hippocampus er en del af mange forskellige systemer, for eksempel påvirker den hypothalamus, som regulerer aktivitet i HPA akse, ligesom den har indflydelse på indlæring og hukommelse. Det er ikke sjældent, at de samme neuroner deltager i forskellige systemer, som har forskellige funktioner, hvormed neuroner i hippocampus både kan deltage i funktioner som indlæring og hukommelse, ligesom de kan deltage i immunsystemet (Maier og Watkins, 1998; Lupien et al, 1998). Dermed kan kognitive

funktioner nedsættes under infektion eller stress, da neuroner i hippocampus tvinges til at koncentrere sig om immunsystemet på bekostning af funktioner i indlæring og hukommelse (Maier og Watkins, 1998; Lupien et al, 1998).

HPA akse er meget følsom overfor hverdagsudfordringer, da akutte stressorer udløser kortisol, som medfører yderligere udløsning i specifikke hjerneområder (Garcia, 2001; Lupien et al, 1998). Et af disse områder er det limbiske system og navnlig hippocampus, som regulerer kortisol aktivitet. Selvom udløsningen af kortisol kan have positiv indvirkning på overlevelsen i farlige situationer, så har længerevarende udløsning af kortisol, ifølge Lupien et al. (1998), skadelig effekt på sundheden og kan blandt andet medføre diabetes, forhøjet blodtryk, arterie sygdomme og amenorré (udeblivelse af menstruation), hvilket var et af symptomerne for Anne som beskrives nærmere i case 2 afsnit 9.2..

Skade på hippocampus hænger sammen med forøget niveau af kortisol, ligesom niveauet af basal plasma corticosterone korrelerer med formindskelse af hippocampus samt hæmning af spatial indlæring. Gentagende udsættelse for alarmerende højt kortisol niveau medfører afbrydelse af elektrofysiologisk funktioner, som i sidste ende bevirker at neuroner i hippocampus dør. (Lupien et al, 1998). Yderligere viser undersøgelser af patienter med Cushings syndrom, at hippocampus størrelse korrelerer negativt med plasma kortisol niveauet og positivt med verbal hukommelses tests. (Lupien et al, 1998)



Reformatted (perpendicular to the long axis of the Hippocampus) coronal T1-weighted gradient echo coronal MRI image of the Hippocampus (arrows on left side) at the level of the lateral geniculate body for representative increasing/high and decreasing/moderate subjects.

Figur 3.3. (Lupien et al, 1998 p. 71)

Ovenstående billede viser MRI scanninger af ældre mennesker, hvor hippocampus' volumen formindskes i gruppen af ældre, som har været udsat for længerevarende

forhøjet niveau af kortisol. Lupien et al. (1998) argumenterer således for, at det ikke alene er antallet af neuroner i hippocampus, som er faldende ved langvarig udsættelse for forhøjet kortisol niveau, men at det også er volumen af hippocampus, som påvirkes negativt.

3.2.2. Spatial indlæring og long-term potentiation

Undersøgelser viser, at hippocampus spiller en rolle i spatial opfattelse af omgivelserne og er ligeledes et vigtigt element i behandlingen af spatiale informationer (Maguire et al 2000). Yderligere viser flere undersøgelser af rotter² med skader i hippocampus, at de har en nedsat evne til at tilegne sig information med henblik på at navigere i labyrinter (Morris et al 1982, If. Garcia 2001).

Long-term potentiation, LTP, er et fænomen, som træder i kraft, når neurale netværk udsættes for elektrisk stimulation til input. Det medfører en længerevarende forøgelse af synaptisk styrke, hvormed senere input påfører en overdreven respons (Maier og Watkins, 1998; Lupien et al, 1998). Dette fænomen er specielt fremtrædende i hippocampus og er involveret i bestemte former for læring og hukommelse. IL-1 har indflydelse på indtræden af kalcium i hippocampus, og kalcium er afgørende for udviklingen af LTP, hvormed IL-1 influerer på LTP (Maier og Watkins, 1998; Lupien et al, 1998). Yderligere medfører stimulering af det perifere immunsystem frigivelse af en stor mængde serotonin i hippocampus, hvilket er afhængigt af IL-1 induktionen i hippocampus. Den specifikke 5-HT serotonin øger inhibitionen i hippocampus, ved at reagere på neuroner, som indeholder hæmmende neurotransmittere, ligesom det griber ind i LTP (Maier og Watkins, 1998). Infektion kan således have indflydelse på kognitive processor, der er afhængig af hippocampus og LTP. To former for indlæring, som er afhængig af hippocampus, er spatial indlæring og indlæring gennem kontekstuelle "ledetråde" (Maier og Watkins, 1998; Garcia, 2001).

Der er foretaget mange undersøgelser, som bekræfter at LTP er aktiv under spatial indlæring og flere af disse undersøgelser, var designet til at udforske stress' indvirkning på hippocampus' plasticitet. Resultater viser, at stressfulde begivenheder både hæmmer LTP induktion i hippocampus samt spatial hukommelsesformation (Garcia, 2001; Lupien et al, 1998; Maier og Watkins, 1998).

Både fysisk og psykisk stress hæmmer LTP. Undersøgelser af mus og rotter, som

² Ved undersøgelser af rotter skal man være opmærksom på, at Corticosterone for rotter er det samme som kortisol for mennesker. En fælles betegnelse som ofte benyttes er Glucocorticoid.

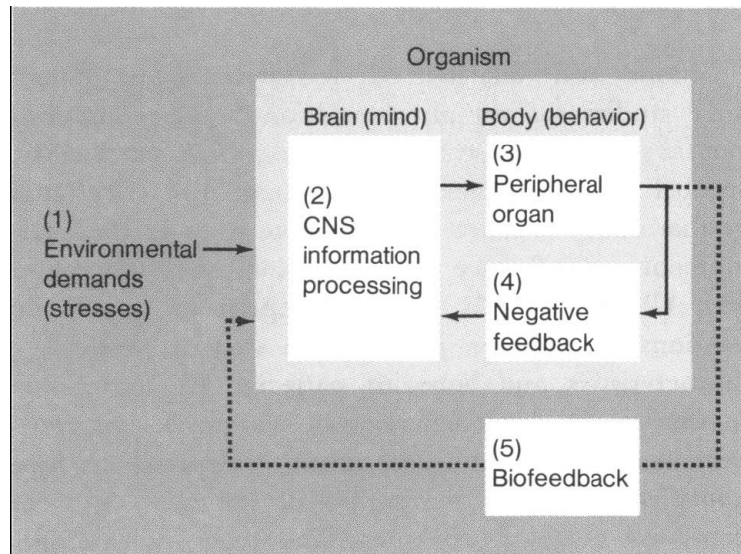
påvirkes af fysisk stress, viser at et normalt LTP niveau først er gendannet 24-48 timer efter udsættelse for fysisk stress, men hos enkelte gik der helt op til 4 dage inden LTP var tilbage på normalt niveau. Ligeledes hæmmes LTP hos fritgående rotter, når de udsættes for et fjendtligt miljø i kraft af en kat, hvormed psykologisk stress også viser sig, at spille en rolle i hæmning af LTP (Garcia, 2001; Lupien et al, 1998; Maier og Watkins, 1998).

Hölscher (1999) lavede en undersøgelse af stress' indflydelse på spatial indlæring, hvor rotter skulle finde vej i en vandlabyrinth. Rotter, som havde været udsat for stress, viste, ligesom før omtalte undersøgelse, at de har sværere ved spatial indlæring. En lignende undersøgelse blev foretaget af rotter udsat for social stress, hvor også spatial indlæring viste sig at være hæmmet (Bodnoff et al, 1995 If. Garcia, 2001). Disse undersøgelser tegner således et billede af, at stress påvirker LTP, hippocampus og hukommelsen negativt, ligesom stressorerne ikke nødvendigvis skal være fysiske, da også sociale stressorer frembringer skadelige reaktioner, hvilket vil blive tydeliggjort i det efterfølgende afsnit.

3.3. Sammenhæng mellem fysiologisk stress og omgivelserne

I de foregående afsnit er der redegjort for, hvorledes stress påvirker kroppens forskellige fysiologiske systemer. Der blev antydnet, at den pågældende stressor ikke nødvendigvis skal være af fysisk karakter, da også psykiske fænomener kan igangsætte de samme processer. Der vil i indeværende afsnit blive set nærmere på dette forhold, og hvorledes omgivelserne påvirker processen.

Schwartz (1977 If: Schwartz 1980) udviklede nedenstående model, hvor omgivelsernes krav er første niveau, og de påvirker, igennem belastninger, hjernen, som er niveau 2, eller kroppen, som er niveau 3 og 4.



Figur 3.4. (Schwartz, 1980 p. 102)

I modellen henviser stress til omgivelsernes stimulus, distress er personens opfattelse af negative reaktioner på omgivelsernes stress, og belastning er den fysiologiske og adfærdsmæssige konsekvens af stress.

Simple fysiske-kemiske-biologiske stressorer kan belaste niveau 3 og 4 uden involvering af centralnervesystemet (niveau 2). Derimod kan psykosociale stressorer kun påvirke kroppen indirekte, igennem niveau 2. Hjernen lagrer personens erfaringer og modificerer således fysiologisk og adfærdsmæssig respons (niveau 3) til omgivelsernes krav (niveau 1). Dette diagram illustrerer således en vigtig pointe ved psykosocial stress påvirkning på kroppen (Schwartz, 1980), da belastninger på kroppen foregår i et komplekst netværk af interaktion af (a) omgivelsernes stress, (b) personens opfattelse af og reaktion på stress (niveau 2), (c) kroppens sensitivitet (niveau 3) til hjernens neurale og humorale kontrol (niveau 2), samt (d) kroppens feedback (niveau 4) til hjernen om belastningsgraden på organerne (niveau 3) og efterfølgende hjernens respons til denne feedback (Schwartz, 1980).

Indtagelsen af nikotin, kaffe, alkohol og lignende, ligesom cirkulerende hormoner ved blandt andet menstruation, kan påvirke, hvor skrøbelig man er over for psykosociale stressorer (Schwartz, 1980). Gener, kost, motion, tidligere sygdomme og lignende kan således påvirke niveau 2-4, hvormed det kan være med til at modificere personers respons på psykosocial stress. Psykosocial stress påvirker dermed ikke kroppen alene, men involverer biologiske og psykologiske processer, som medierer stressresponsen. (Schwartz, 1980).

Schwartz' diagram kan yderligere illustrere, hvorledes homeostase fungerer. Feedback (niveau 4) fra kroppen (niveau 3) bearbejdes af hjernen (niveau 2), således at justering af det pågældende organs regulering (niveau 3) opretholder en sund grænse. Dette selvreguleringsystem er hovedsageligt ubevidst, men symptomer på distress, for eksempel smerte, kan opstå i kroppen og kræve en bevidst handling. Eksempelvis kan sådan en smerte få en person til (via hjernen, niveau 2), (a) at modificere omgivelsernes kilde til stress (niveau 1) eller (b) forlade omgivelserne (handlingen foretages på niveau 2), eller (c) modificere personens reaktion på den eksterne stressor (for eksempel afslapningstræning), eller (d) genopbygge det skadede organ ved direkte modificering af niveau 3, eller (e) fjerne smerten gennem modificering af niveau 4 eller 2 ved operation, medicin eller psykologiske redskaber (Schwartz, 1980).

Intervention, hvor man fjerner årsagen frem for symptomerne, skal således ske på niveau 1, da intervention på niveau 2, 3 og 4 fokuserer på symptomer i stedet for miljøet. Hvis der kun intervereres på niveau 2-4, vil man ikke fjerne den psykosociale stressor, hvormed der vil genopstå problemer i fremtiden. Disse problemer kan eskalere, da man igennem intervention på niveau 2-4 muligvis har fjernet forsvarssystemer imod skadelige omgivelser (Schwartz, 1980).

I de foregående afsnit er der således redegjort for, at stress findes i flere afskygninger, som påvirker kroppens fysiologi på forskellige måder. De næste afsnit vil redegøre for de fremtrædende teoretiske tilgangsvinkler til stress, som repræsenterer forskellige bud på interventionsformer. Ved inddragelse af sidstnævnte model har vi antydnet, at vores opfattelse af intervention bærer i retning af, at der skal fokuseres på miljømæssige faktorer, men da flere teoretiske tilgange til stress fokuserer på individet frem for miljøet, vil det blive nødvendigt med en gennemgang af forskellige teoretiske retninger, for at skabe et præcist billede af fordele og ulemper ved de mange teknikker, der findes i behandlingen af stress. Dette er ligeledes nødvendigt for en saglig diskussion af de mulige interventionsredskaber, som der senere vil blive plæderet for.

4. Stressteorier

I det foregående afsnit redegjorde vi for de fysiske reaktioner, der opstår under påvirkning af stress. Inden vi gennemgår forskellige interventionsformer, der har til hensigt at hæmme disse skadelige påvirkninger, er det vigtigt at få redegjort for, hvad der kan udløse stress. Her er der i særdeleshed lagt vægt på intrapersonelle samt psykosociale faktorer. De enkelte stressorer vil blive anskuet i forskellige psykologiske perspektiver, hvilket kommer til sin ret senere i opgaven, hvor vi vil komme med bud på intervention. Som vi tidligere har argumenteret for er en intervention rettet mod miljøet ofte den mest effektive måde at mindske stress blandt arbejdere på, men dermed udelukkes ikke fordele ved andre teoretiske tilgange, hvorfor vi først vil gennemgå to tilgange, én som fokuserer på individets træk og én som fokuserer på individuel coping.

4.1. Stress og personlighedstræk

Personlighedstræk kan have indflydelse på arbejderes oplevelse af stress via to veje. For det første er personer med visse personlighedstræk generelt mere udsatte for at opleve stress over alle situationer, og for det andet spiller personlighedstræk en stor rolle i forhold til, hvorledes personer vil passe ind i en specifik virksomhedskultur med idiosynkratiske regler og normer, et område vi også vil beskæftige os med i afsnit 7.2.4. vedrørende person environment fit.

Forskellige personlighedstræk vil påvirke den ansattes emotioner i varetagelsen af jobs, ligesom de vil have indflydelse på, hvor godt den ansatte præsterer i det pågældende job (Bono og Vey, 2007). Tidens nok mest brugte model og bedst empirisk validerede er fem-faktor modellen, som er baseret på 30 træk klassificeret under 5 globale faktorer, som er ekstraversion, neurotisisme, samvittighedsfuldhed, venlighed/bekvemmelig og åbenhed. En undersøgelse foretaget af Sharon Grant og Janice Langan-Fox (2007) viser, at særligt ekstraversion, neurotisisme og samvittighedsfuldhed har sammenhænge med stress og coping, hvilket vil blive yderligere gennemgået. Åbenhed har antydninger af at have reducerende effekt på opfattelsen af stress angående usikkerhed i jobbet. Resultaterne var ikke tydelige, men sammenhængen giver mening, da et af trækkene for denne dimension er omstillingsparathed (Grant og Langan-Fox, 2007). Man kunne argumentere for at personlighedstræk ikke har indflydelse på stress, men at det er stress, som har indflydelse på personlighedstræk. Empiriske longitudinelle og tværsnits studier (Costa & McCrae, 1988) har dog vist at alle personlighedstræk i fem-faktor modellen er meget stabile for mennesker over 30, og anden empirisk longitudinel forskning (Chien, Ko & Wu, 2007) har vist at personlighedstræk blandt andet kan bruges til at forudsige, hvilke personer der har størst fare for at udvikle depressioner.

4.1.1. Ekstraversion

Ekstraversion er positivt relateret til søgning efter emotionel og instrumental social støtte, tillærte copingstrategier og vurdering af situationen som udfordrende frem for truende (Grant og Langan-Fox, 2007). Igennem disse positive primære og sekundære vurderinger og coping har ekstraversion en medierende effekt på stressorer, men der er tegn på, at dette ikke er en generel tendens ved alle stressorer, hvormed ekstraversion personlighedstræk ikke reducerer enhver form for stress (Grant og Langan-Fox, 2007). Nogle af kerneelementerne ved ekstraversion personlighedstrækket er oplevelse af og udtryk for positive følelser, hvormed job, som kræver entusiasme og lignende positiv udstråling vil være gode at besidde (Bono og Vey 2007). Yderligere er der positiv relation mellem ekstraversion og jobtilfredshed (Grant og Langan-Fox, 2007).

4.1.2. Samvittighedsfuldhed

Ligesom ekstraversion personlighedstræk har samvittighedsfuldhed personlighedstræk en positiv relation til jobtilfredshed samt god primær og sekundær vurdering og coping. Samvittighedsfuldhed er kraftigt sammenhængende med problemfokuseret coping samt negativt relateret til undvigende adfærd (Grant og Langan-Fox, 2007). Underliggende strukturer i denne personlighedsdimension er blandt andet stræben efter resultater, pligtopfyldende, orden og selvdisciplin, hvormed behovet for rolletydighed ikke er så stort og dermed bliver utydigheden af roller ikke stressende, hvilket det vil være for andre. Problemfokuseret coping kan også være en forklaring på den medierende effekt, som samvittighedsfuldhed har på rollestressorer. Derimod kan understimulering og utydelige fremtidsudsigter være stressende, da personer i denne kategori ofte er ambitiøse og målrettede (Grant og Langan-Fox, 2007).

4.1.3. Neurotisisme

Neurotisisme personlighedstræk har, modsat åbenhed, samvittighedsfuldhed, venlighed/bekvemmelighed og ekstraversion, positiv korrelation med fysisk dårligt helbred, hvilket kan virke besynderligt, når undersøgelsen viste størst jobtilfredshed hos denne gruppe. Forklaringen kan være, at der ligeledes i denne gruppe er et markant højere indtag af rusmidler, ligesom afvigende copingstrategier såsom adfærdsmæssig frigjorthed og fornægtelse ofte benyttes, hvilket kan medføre højere jobtilfredshed (Grant og Langan-Fox, 2007). Modsat personer med ekstraversion personlighedstræk, vurderer personer i neurotisismekategorien ofte situationer som truende frem for udfordrende. Yderligere benytter de emotionsorienterede copingstrategier, og neurotisisme er negativt korreleret med problemfokuseret coping. Samlet medfører den

negative primære og sekundære vurdering og maladaptive coping, at neurotisme personlighedstræk øger risikoen for stress ved mange stressorer (Grant og Langan-Fox, 2007). Personer med neurotisme personlighedstræk oplever følelser som irritation og vrede, hvorfor de med fordel kan have jobs, som tillader at udtrykke sådanne følelser. Yderligere viser det sig, at neurotisme generelt er negativt relateret til præstation (Bono og Vey, 2007).

Personlighedstræks indflydelse på udviklingen af stress kan være essentiel viden i det præventive arbejde, som virksomheder bør foretage. Den individuelle sårbarhed overfor forskellige stressorer medfører, at man bør tage den individuelle personlighedstræk med i overvejelserne i ansættelse, så medarbejderne kan håndtere de forskellige stressorer (Grant og Langan-Fox, 2007). Ifølge Bono og Vey (2007) er det vigtigt, at personlighedstræk stemmer overens med den adfærd, som man er engageret i, da man oplever mere positiv affekt ved overensstemmelse frem for uoverensstemmelse. Yderligere viste undersøgelsen, at ekstraversion og neurotisme personlighedstræk øger stress og forhøjer puls ved inkongruente forhold. Personlighedstræk kan derudover være med til at forudsige, hvem der sandsynligvis kan drage fordel af psykologisk behandling (Grant og Langan-Fox, 2007). For eksempel vil personer, som scorer højt i neurotisme, ifølge Grant og Langan-Fox, (2007) sandsynligvis udvikle mere job relateret stress på grund af deres kognitions-mæssige og adfærdsmæssige stil, hvormed de kan få godt udbytte af kognitiv adfærdsterapi, hvilket yderligere gennemgås afsnit 6.2.1.

4.1.4. Egenmonitorering

Egenmonitorering er et personlighedstræk, hvor der fokuseres på forskelle i monitorering og fremsættelse af et offentligt selv, hvormed personer, som scorer højt i egenmonitorering er dygtige til at fremsætte et offentligt selv, som stemmer overens med kravene fra omgivelserne og forventningen til adfærd i forskellige situationer. De fremsatte følelser er ikke overfladiske, men der er mere tale om tilpasning til de følelser, som kræves, for at have den pågældende rolle (Bono og Vey, 2007). Personer i denne gruppe er dygtige til at kommunikere forskellige følelser, ligesom de har en god overtalelsesevne. Ifølge Bono og Veys (2007) undersøgelse oplever personer, som scorer højt i egenmonitorering, mindre stress ved rolletilpasning og er velegnede til jobs, som kræver omskiftelighed og emotionel regulering.

4.1.5. Type A adfærdsmønster

Type A adfærdsmønster eller Type A personlighed er siden 1950'erne blevet sat i

forbindelse med øget risiko for blodpropper. De bagvedliggende følelser og den adfærd som karakteriserer Type A er blandt andet en følelse af travlhed og en aggressiv stræben, travlheden kommer af at personer med Type A adfærdsmønster har en motivation til at opnå mere og mere på kortere tid. Derfor har personer med Type A adfærdsmønster en tendens til at gøre flere ting på samme tid og være utålmodige, når de oplever tidsspild. Den aggressive stræben, medfølger at disse personers motivation for at opnå ting gør, at de ignorerer andre menneskers følelser. Denne stræben er manifesteret i alle aspekter af livet, ikke bare de aspekter som sædvanligvis er konkurrencebaseret, hvormed arbejdsmiljø, familieliv og fritid opleves som en evig konkurrence (Ross og Altmaier, 1994). Grunden til at Type A adfærdsmønster bør nævnes i sammenhæng med stress er, at man kan skade arbejdsmiljøet, når man ikke tager hensyn til andres følelser eller ikke anerkender deres arbejde, fordi man opfatter det som en slags konkurrence frem for samarbejde. Social støtte er et vigtigt element for at undgå stress, og dette vil have svært ved at eksistere i et fjendtligt arbejdsmiljø (Ross og Altmaier, 1994), hvilket uddybes i afsnit 4.5.7. omhandlende social støtte. Nyere forskning indenfor Type A adfærd har dog vist, at sammenhængen mellem denne adfærd og blodpropper ikke er så stærkt, som først antaget, men der er dog stærk sammenhæng mellem blodpropper og fjendtlighed, som er et element af Type A adfærdsmønster.

4.1.6. Personlighed og sociale roller

Richman et al (1996) lavede en undersøgelse af lægestuderende i praktik, som påviste, at stressorer i arbejdsmiljøet har kraftig indflydelse på udviklingen af alkoholmisbrug. Derudover har personlighedsstrukturer indflydelse på, om man benytter alkohol som copingstrategi, og dermed udvikler et alkoholmisbrug (Richman et al, 1996). I denne sammenhæng har narcissistiske personlighedstræk dårlig indflydelse, da mænd med sådanne personlighedstræk, var mere tilbøjelig til at opleve krænkelser på arbejdspladsen og senere udvikling af alkoholmisbrug. Yderligere argumenteres for, at god individuel håndtering af stressorerne samt god social støtte i omgivelserne har positiv effekt på undgåelse af alkoholmisbrug (Richman et al, 1996). Teorier vedrørende personlighedstræk og disses sammenhæng med stress kan anvendes i praksis i forhold til selektion og i forhold til at identificere udsatte grupper, men modellernes svaghed er en overdreven fokusering på personlighed med tendens til at negligere andre faktorer (Hansen og Netterstrøm, 2003). En anden svaghed ved at intervenere på baggrund af personlighed er, at organisatoriske ændringer med den hensigt at være akkommoderende overfor specifikke ansattes udsættelse for stress ikke nødvendigvis er universelt gode ændringer, men derimod sagtens kan ramme andre ansatte, som ellers tidligere befandt sig godt indenfor de originale organisatoriske

rammer. En noget bredere forståelse for hvilke faktorer der spiller ind i forhold til udviklingen af stress er nødvendig for at kunne skabe virkningsfulde interventioner, hvorfor vi vil se nærmere på både den transaktionelle tilgang til stress samt Robert Karaseks model om krav og kontrol i de følgende afsnit.

4.2. Transaktionelt perspektiv

Det grundlæggende ved den transaktionelle stressmodel er, at interaktionen mellem en person og dennes omgivelser kan medføre en oplevelse af stress hos vedkommende (Lazarus, 2006). Lazarus argumenterer videre for, at personen efterfølgende laver en vurdering af belastningen fra miljøet på to forskellige niveauer, henholdsvis primær og sekundær. Den primære vurdering omhandler vurdering af om situationen er skadelig eller ej, hvortil der finder tre evalueringer sted. Først finder man ud af om situationen er relevant, hvis det er tilfældet, så undersøges det om der er tale om en ulempe eller en fordel. Er der tale om en stressfyldt situation, foregår den sidste evaluering, som stadfæster om situationen er skadelig, truende eller udfordrende (Lazarus, 2006). Hvis der vurderes at situationen er relevant og stressfyldt påbegyndes den sekundære vurdering, som fokuserer på de copingressourcer der er til rådighed for at ændre situationen. Dette vil enten være problemfokuseret coping, hvis der vurderes, at situationen kan ændres, eller følelsesfokuseret coping, hvis forholdene ikke står til at ændre. (Lazarus, 2006). Efterfølgende er der tale om en slags feedback på processen, således at ændringer i både primær og sekundær vurdering samt hele reaktionsprocessen revurderes, hvilket skaber et nyt syn på person-omgivelserne relationen (Lazarus, 2006).

4.2.1. Problemorienteret coping

Som tidligere nævnt finder problemorienteret coping sted, når personen vurderer, at vedkommende er i stand til at ændre eller kontrollere situationen. Det kan enten ske ved at ændre sin egen adfærd i forhold til situationen eller ændre omgivelsernes opfattelse af situationen. Denne coping strategi ses blandt andet ved forberedelse til eksamen, hvor man stadig er i stand til at påvirke resultatet ved at læse mere, ligeledes forbindes skyldfølelse med problemorienteret coping, da man kritiserer sin egen indsats, ved ikke tidligere at have ændret på situationen (Lazarus, 2006; Lazarus og Folkman, 1984).

4.2.2. Følelsesorienteret coping

Denne strategi igangsættes, når en person vurderer, at vedkommende ikke kan ændre eller kontrollere situationen, hvilket kan være på grund af for høje krav eller for ringe ressourcer. Der vil således være tale om at acceptere den pågældende stressor (Lazarus, 2006). Følelsesorienteret coping omhandler blandt andet afstandtagen, flugt eller

undgåelse fra stressoren, ligesom man fokuserer på det positive ved situationen, hvormed man ikke forsøger at ændre situationen, men kun ens egen opfattelse af situationen (Lazarus, 2006). Skam hænger ofte sammen med følelsesorienteret coping, hvis det er ens egne evner som medvirker til, at man ikke kan klare opgaven, men også vrede og frustration kædes sammen med følelsesorienteret coping, hvilket kommer til udtryk, når eksterne faktorer forårsager oplevelsen af stress (Perrewé og Zellars, 1999; Lazarus, 2006; Lazarus og Folkman, 1984). Igen kan eksamenseksemplet benyttes som illustration for denne type coping, hvormed man for eksempel devaluerer eksamensresultatet.

Den transaktionelle tilgang fokuserer på individets vurdering og tillagte betydning af stressfyldte situationer (Dewe, 2004). Lazarus og Folkman (1984) tilsigter betydning og vigtighed af stressorer ved at medregne de kognitive vurderingsprocesser, hvori individet først vurderer om et krav er gunstigt og udfordrende eller er en trussel som påfører skade/tab og derefter evaluerer sine coping færdigheder. Vurderet betydning af stressorer har indflydelse på coping processen, både med hensyn til følelsesmæssig reaktion, men også i forhold til antallet og typen af valgte responsmuligheder (Simon, 1997). Reissman (1990) undersøgte gennem narrativ analyse personers beskrivelse af, hvad deres skilsmisse betød for dem. Dette blev sammenholdt med den forklarende proces, hvorigennem de tillagde deres tidligere ægteskab samt nuværende liv betydninger. Resultatet viste, at man tillagde forskellig betydning til samme begivenhed, og at negative begivenheder kan have positive betydninger og følelsesmæssige konsekvenser. Ligeledes viser forskning i coping, at stressorer, gennem kognitive processer, kan ændre betydning for at reducere trusler (Simon, 1997).

Forskning, som fokuserer på, hvorledes individer søger efter mening og betydning af negative livsbegivenheder, viser, at dette ikke alene er en almindelig proces, men også en psykologisk tilpasningsstrategi for coping af uønskede begivenheder (Simon, 1997). Da traumatisk tab ofte ødelægger personers opfattelse af dem selv og deres verden, giver søgen efter mening af begivenheden dem mulighed for at genetablere den tabte følelse af kontrol og genskabe et billede af verden som sammenhængende og meningsfyldt. Nogle mener endda, at søgen efter mening og betydning i livet er en generel menneskelig motivationsfaktor (Simon, 1997), hvilket uddybes i afsnit 4.5.4. omhandlende rolleidentitet og afsnit 4.5.1. omhandlende self-categorization theory.

4.2.3. Coping respons

Det er vigtigt at skelne imellem coping ressourcer og coping respons. Ressourcer er de

elementer en person har til rådighed, det være sig for eksempel social støtte, en bestemt personlighedstype eller sense of coherence³. Respons derimod er de handlinger, som man foretager på baggrund af stressorer (Ross og Altmaier, 1994). Som tidligere nævnt deler Lazarus (2006) coping ind i to kategorier, henholdsvis problemorienteret og følelsesorienteret coping. Problemorienteret coping er handlinger, som modificerer eller eliminerer et problem, hvorimod følelsesorienteret coping er de handlinger, som regulerer de følelsesmæssige konsekvenser af stressorerne. Pearlin og Schooler (1978) påviser, igennem en undersøgelse af 2000 voksne, forskelle i effektiviteten af coping respons i forskellige livsdomæner som arbejde og ægteskab. I arbejdssituationer er devaluering af arbejdet en effektiv coping metode, således at stressorer bliver på et sekundært plan, som man kan tage afstand fra. Andre effektive metoder hænger sammen med personligheden, så som for eksempel selvtillid og følelse af kontrol (Ross og Altmaier, 1994). Yderligere viser undersøgelsen, at stressorer relateret til arbejde er sværere at håndtere end stressorer relateret til for eksempel ægteskab og forælderrolle. Derudover er der tegn på, at individer med flere forskellige responsmuligheder har en mere effektiv coping, men det mest interessante ved deres analyse af resultaterne er, at der er en tendens til at respons/handlinger er vigtigst for coping i ægteskabs sammenhænge, hvorimod ressourcer, som for eksempel social støtte og sense of coherence er vigtigst for coping i arbejdsmæssige sammenhænge (Ross og Altmaier, 1994).

Der findes forskellige metoder til at måle coping, så som Lazarus og Folkmans (1984) *Ways of coping scale*, hvor man forsøger at skelne imellem problem- og emotionsorienteret coping teknikker. Carver et al (1989) udarbejdede en test til at undersøge personers respons til forskellige stressfyldte situationer, hvor copingstrategier blev inddelt i 10 kategorier:

- Aktiv coping
- Undertrykkelse af andre aktiviteter
- Positiv genfortolkning
- Acceptering af problemet
- Opsøge emotionel social støtte
- Opsøge instrumental social støtte
- Fornægtelse
- Fokusering på følelser
- Adfærdsmæssig afstandtagen/opgivelse

³ Sense of Coherence vil blive gennemgået i afsnit 4.5.

- Mental afstandtagen/dagdrømme

Testen blev benyttet til at undersøge om responsen varierede i forhold til graden af kontrol i forskellige situationer. I ukontrollerbare situationer anvendes oftere fornægtelse, mere fokus på emotioner, mere afstandtagende samt mindre aktiv coping. Derudover påvises at personer, som generelt er optimistiske, benytter sig af mere aktiv coping og acceptering af problemet (Carver et al. 1989; Ross og Altmaier, 1994). Kontrolbegrebet synes således at have indflydelse på, hvilken transaktionel coping strategi, man benytter, hvormed en holistisk sammensætning af de forskellige teoretiske tilgange kan facilitere en bedre håndtering af stress. Inden et sådant bud fremsættes, vil en gennemgang af krav og kontrol modellen finde sted..

4.3. Epidemiologisk perspektiv

Forskere med en kontekstuel tilgang benytter sig af informationer omhandlende individets sociale omstændigheder til at klarlægge mening med begivenheder og niveauet af stressorer (Simon, 1997). Wheaton (1990) lavede en undersøgelse af den kontekstuelle betydning, hvor personers rolleidentitets historie havde indflydelse på stressfulde begivenheder. Lettelse af stress efter skilsmisse blev observeret i tilfælde, hvor der tidligere var oplevet stress i rolleidentiteten som ægtepar. Dermed havde skilsmisse, som generelt kan være en stressfyldt oplevelse, faktisk positiv eller neutral indflydelse på tidligere oplevet stress i ægteskabet.

Turner og Avison (1992) foreslår, at en stressfyldt episode skal løses før, at man kan forstå meningen ved og konsekvensen af stressorer, som dermed kan skabe grundlag for læring og personlig udvikling. Yderligere foreslås af Thoit (1994), at problemløsningsprocessen og resultatet heraf skaber konteksten, hvormed man kan ændre en stressors hensigt og intensitet. Tilmed fandt man, at når løste og uløste begivenheder og stress bliver adskilt, er det kun uløste stressorer, som har negativ effekt på mental sundhed. Ifølge Simon (1997) lægger denne tilgang ikke tilstrækkelig fokus på individuelle forskelle i respons på stressorer, men snarere bliver disse set som funktioner af den sociale kontekst. Der vil senere blive argumenteret for, at intervention mod stress skal rettes mod miljøet, hvilket i forhold til ovennævnte kan facilitere læring og personlig udvikling, når man har oplevet stress.

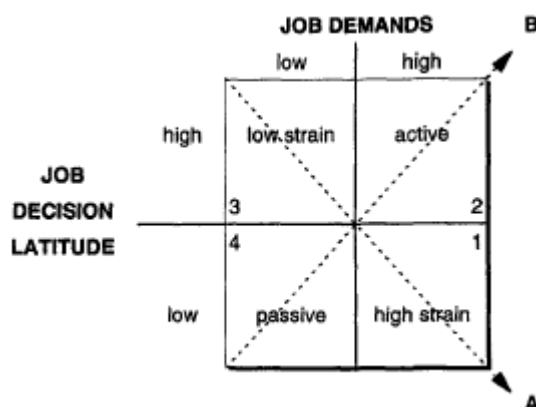
Ifølge Levine og Reicher (1996) bliver symptomer vurderet i konteksten. En undersøgelse, hvor 68 idrætsstuderende skulle tillægge betydning til forskellige symptomer viser, at konteksten påvirker denne vurdering. De beskrevne symptomer var

alle relateret til hjertestop, men kun de færreste sammensatte symptomerne med denne lidelse. Derimod forsøgte de fleste at forklare, at symptomerne var forårsaget af dårlig fordøjelse eller muskelspændinger afhængig af konteksten, hvori de befandt sig. Yderligere argumenteres der for, at forandringer i konteksten frem for forandringer i fysiologisk status er afgørende for den måde, som individer opfatter og tillægger symptomer betydning. For at undgå social determinisme, må man anskue disse undersøgelser, som individets opfattelse af symptomer, ikke som en forklaring på sygdomme (Levine og Reicher 1996). Oplevelse af stress kan dermed anskues fra en socialpsykologisk vinkel, hvor de udslagsgivende faktorer findes i de situationer, hvori individet befinder sig og interagerer med andre mennesker, hvilket tydeliggøres i gennemgangen af Turners (1987) self-categorization theory i senere afsnit.

Den efterfølgende gennemgang af Karaseks krav og kontrol model har til hensigt at bringe interpersonelle problemstillinger frem i lyset, således at den senere gennemgang af aktionsforskningen heriblandt fremsættes SIFER organisationsændringsmetoden som et brugbart redskab i interventionen mod stress.

Robert Karaseks (1992) krav og kontrol model har vist gode empiriske resultater i forskellige epidemiologiske undersøgelser (de Junge og Kompier, 1997; Karasek og Theorell, 1992). Modellen var oprindeligt todimensionel og dynamisk, hvilket er illustreret på figur 4.1., modellen er efterfølgende blevet udvidet med en tredje dimension som vi kort berører senere. Modellen består af følgende to psykosociale jobkarakteristikker, som er afgørende for arbejderes sundhed: Psykologiske krav og beslutningsfrihed. Psykologiske krav bliver af Karasek og Theorell (1992) defineret som psykologiske stressorer, som er til stede i arbejdet, det være sig for eksempel tidspres, høj arbejdshastighed og svære samt mentalt krævende opgaver. Beslutningsfrihed beskrives som den potentielle kontrol en ansat har over sine arbejdsopgaver og adfærd i løbet af en arbejdsdag. Beslutningsfrihed er sammensat af to teoretisk specifikke konstruktioner, hvilket er den ansattes autoritet til at tage beslutninger samt den ansattes færdigheder til at klare opgaver (Karasek og Theorell, 1992; de Junge og Kompier, 1997). Diagonalerne A og B i modellen afspejler modellens to centrale antagelser. Diagonal A viser, at psykologisk belastning forekommer ved kombinationen af høje psykologiske krav samt lav beslutningsfrihed. Denne kombination er interaktiv, således at effekten af jobbets krav på sundhed varierer i forhold til beslutningsfriheden i jobbet, hvorfor den anden ende af diagonalen viser lav belastning (Karasek og Theorell, 1992; de Junge og Kompier, 1997). Diagonal B indikerer, at høje krav kombineret med høj beslutningsfrihed medfører øget motivation, ligesom indlæring og udvikling i jobs finder sted ved denne kombination, da man får

mulighed for at benytte sine færdigheder og evner til fulde. I den anden ende af diagonalen oplever man passivitet, hvor selv moderate stressorer kan udløse en stressrespons. Produktiviteten er lav og denne kombination kan sammenlignes med ”Learned Helplessness” (de Junge og Kompier, 1997).



Figur 4.1. Krav og kontrol modellen. (Karasek og Theorell, 1992)

Krav og kontrol modellen er benyttet i undersøgelser i flere forskellige temarammer som blandt andet mental sundhed, immunfunktioner, blodtryk samt hjerte- og karsygdomme, hvor resultaterne fortrinsvis taler for modellen (Bishop et al., 2003). For eksempel omtalte vi i afsnit 3.1.7. en undersøgelse foretaget af Brosschot et al., som viser at personlig kontrol er negativt korreleret med niveauet af cirkulerende lymfocytter og proliferativ respons til antigener. Bishop et al. koncentrerede deres undersøgelse om hjerte- og karsygdomme i forhold til krav og kontrol modellen. Undersøgelsen af 118 singaporeanske politibetjente viste, at hjerteslagene stiger markant, når man bliver udsat for høje krav og lav kontrol, hvilket antyder, at der er en fysiologisk respons på momentan udsættelse for stressorer, men undersøgelsen viser intet om en kumulativ effekt (Bishop et al., 2003). Der er tidligere argumenteret for, at bekæmpelse af stressorer vil øge oplevelsen af kontrol, men man skal ifølge krav og kontrol modellen, snarere øge kontrol for at nedsætte oplevelsen af stress. Dette vil blive diskuteret i det efterfølgende afsnit, hvor en udvidelse af krav og kontrol modellen foreslås.

4.3.1. Videreudvikling af krav og kontrolmodellen

Baldursson og Pedersen (2002) argumenterer for, at krav og kontrol modellen bør videreudvikles, således at kontrol begrebet bliver mere præcist i forhold til individuel og kollektiv kontrol. Samspillet mellem den organisatoriske, teknologiske og sociale infrastruktur peger i retning af, at de sociale kompetencer bliver afgørende kvalifikationer for ansatte, da man i højere grad end tidligere interagerer med medarbejdere. Dermed bliver det nødvendigt for virksomheder at fokusere på den

sociale infrastruktur, hvori jobbet indgår, når der foretages organisatoriske ændringer, frem for alene at se på selve jobfunktionen (Baldursson og Pedersen, 2002). Denne problemstilling opstår særligt ofte ved dannelse af et gruppebaseret arbejdsmiljø, da man skal tage hensyn til, om det er små specialiserede grupper, som løser en enkelt opgave og derefter opløses, eller er der tale om længerevarende samarbejde om forskellige opgaver. Ligeledes skal man overveje om gruppen skal være homogen eller heterogen og om ledelsen i grupperne skal være kollektiv selvforvaltning eller en udpeget leder af enten organisationen eller gruppen selv. Når man indgår i tæt samarbejde i grupper, vil det medføre forøgelse af den sociale forbundenhed og dermed forstørre sociale forskelle og afhængighed af gruppen, hvilket gennemgås i afsnit 4.5.1. omhandlende self-categorization theory. Øget afhængighed indebærer at små forskelle i mulighederne for at indgå i et socialt fællesskab kan få store konsekvenser for den enkelte, da det kan føre til tab af selvværd samt øge isolation og stress. Fokusering på gruppepsykologi og socialt organisationsdesign vil være hensigtsmæssigt for at forebygge disse problemstillinger (Baldursson og Pedersen, 2002), hvilket ligeledes gennemgås i afsnit 4.5.1. i forbindelse med Turners (1987) self-categorization theory. Kontroldimensionen i krav og kontrol modellen, som argumenterer for at kontrol kan eliminere psykisk stress, bør derfor udbygges, så man kan forstå og forholde sig til socialt organiseret arbejde (Baldursson og Pedersen, 2002).

Man skal være opmærksom på to former for kontrol, henholdsvis individuel og kollektiv. Den enkeltes muligheder for at kontrollere sit eget arbejde er markant begrænset af ofte fastlagte rammer for produktionsmål og opgaver, til gengæld har arbejdere igennem de grupper, som de tilhører, ofte en stor grad af kollektiv kontrol og kan influere på beslutningsprocesser i langt højere grad end det er muligt for enkeltpersoner. Det er dog nødvendigt at afgive endnu mere egenkontrol for at opnå mere kollektiv kontrol, men da dette forhold er yderst komplekst skal det tydeliggøres, hvor kontrollen udfoldes samt i forhold til hvad og hvordan den videreudvikles (Baldursson og Pedersen, 2002).

I kontrolforholdet kan man tale om to dimensioner, hvor den horisontale består af relationen mellem følgende tre dele på den ene side: individ og gruppe, gruppe og gruppe samt individ, gruppe og grupperne imellem contra nærmeste ledelse på den anden side. Traditionelt set kan man nøjes med at forholde sig til denne dimension, men når der etableres selvstyrende grupper vil opgaver, som tidligere lå hos den nærmeste ledelse, flyttes til grupperne, hvilket kræver, at man også fokuserer på den vertikale kontroldimension. Den vertikale kontrol handler om systemer, som man ofte ser i bureaukratisk opbyggede organisationer i offentligt regi, hvor grupper skaber alliancer

for at få indflydelse på beslutningsprocesser i den højere ledelse. (Baldursson og Pedersen, 2002).

4.4. Diskussion af stressteorier

Det er kendetegnende for de teorier, som vi har gennemgået ovenfor, at de hver især beskriver en mindre del af et større stressbillede. Således mangler personlighedsteoriene, såvel som den transaktionelle tilgang, en organisatorisk fundering, hvis man skal benytte disse i forhold til arbejdsstress. Man kan selvfølgelig forsvare Lazarus' (2006) transaktionelle tilgang ved at påpege, at den ikke specifikt retter sig mod arbejdsrelateret stress, men er mere generel i sit omfang, Lazarus har dog heller ikke på andre områder fokuseret på systemer og større sociale samspil, såsom i familier, institutioner etcetera. I modsætning til disse teorier så er Karaseks krav/kontrol model tydeligt forankret i organisatoriske rammer, men i en sådan grad at Karasek ikke fokuserer på de psykologiske processer, der ligger bag reaktionerne på øget eller formindsket krav og kontrol. En integrering af ovenstående teorier synes nødvendig for at skabe et fuldt overblik over, hvilke processer der er i spil, når arbejdere bliver ramt af stress. Karasek og Therell (1992) referer da også til såvel Lazarus som personlighedsteorier såsom type A, når han beskriver bagvedliggende årsager til stress, men på trods af at Karasek anerkender at nogle personlighedstræk er medfødte og andre er meget stabile, så er han af den overbevisning, at det er igennem arbejdsvilkår, at de fleste relevante "personlighedstræk" udvikles. Og i forhold til coping strategier, så påpeger Karasek, at disse kan være gode til at forhindre stress, men at de på baggrund af dårlige arbejdsvilkår og dermed følgende dårlig indlæring ikke kan udvikles af de personer, som reelt har brug for dem.

Konkluderende kan man sige, at ovenstående teorier til en vis grad kan supplere hinanden, men at teoriernes proponenter er stærkt uenige om, hvilken betydning man bør give hver især i forhold til udviklingen af stress. Det er i bund og grund ganske lovende at ovenstående teorier ikke er hinanden udelukkende, samt at der er en vis anerkendelse teoriene imellem. Men vi er dog skeptiske overfor ovenstående teoriers negligerende af identiteten, som vi mener spiller en stor rolle for mange patologier og generelle reaktioner. Derudover er ovenstående teorier ikke akkommoderende overfor tilfælde, hvor personer er gået helt ned med stress. Generelt set behandler ovenstående teorier stress på et ofte overfladisk niveau, hvilket er meget passende i forhold til et præventivt arbejde, men er individer først ramt så hårdt af stress, at de ikke længere er i stand til at arbejde, er vores personlige erfaringer jævnfør de to cases i diskussionsafsnittet, at der kræves dybere intervention end blot at træne copingstrategier

for at hjælpe disse personer tilbage til et mentalt sundt stadie, hvor de kan genoptage et arbejde. På baggrund af denne indsigt vil vi i de følgende afsnit fokusere på identitet som forklarende overfor aspekter af stress.

4.5. Identitetsteorier

På trods af, at de gennemgåede stressteorier anlægger forskellig vigtighed på henholdsvis individet og kollektivet i udviklingen af stress, så er det tydeligt at både individuelle, kollektive og kontekstuelle faktorer spiller en rolle. Self-categorization theory er en af flere teorier, som tydeliggør sådanne faktorer, hvorfor en gennemgang af denne teori skaber et fundament for den efterfølgende argumentering for, at SIFER kan være en anvendelig interventionsmetode mod arbejdsrelateret stress. Yderligere fremstiller vi i diskussionsafsnittet to cases, hvor der tydeligt er foregået en erodering af klienternes identitet, og de løbende argumenteringer for behandling heraf kræver, at vi først gennemgår nogle relevante identitetsteorier.

4.5.1. Self-categorization theory

Stressorer i arbejdsmæssig sammenhæng har ofte baggrund i sociale problemstillinger, såsom dårlig kommunikation mellem medarbejdere og ledere, medarbejdere og klienter samt medarbejdere imellem, det er derfor vigtigt at forstå baggrunden for, hvorledes mennesket fungerer i grupper, og hvorledes menneskers identitet skabes igennem social interaktion. Det følgende afsnit vil redegøre for disse processer og lægge fundamentet for nogle af de følgende diskussioner vedrørende aktionsforskning.

En af de generelle holdninger i socialpsykologi er, at selvkoncepter kan blive defineret som et sæt af kognitive repræsentationer af selvet, samt at selvkoncepter er samlet af mange forskellige komponenter. Ligeledes besidder et individ flere koncepter af selvet, og det er situationsspecifikt, hvilket selvkoncept der bliver sat i funktion. Derudover er det også væsentligt, at selvkoncepter er internaliseret af ydre omgivelser, hvormed kulturen i omgivelserne får betydning for dannelsen af selvkoncepter (Hogg & Vaughan, 2002).

Ifølge tilhængere af Self-Categorization Theory tager kognitive repræsentationer af selvet form af selv kategorisering, og ligesom enhver anden kategorisering, så bliver den baseret på perception af forskelligheden til andre grupper samt ligheder med egen gruppe. Yderligere eksisterer selv kategorisering som en del af et hierarkisk

klassifikationssystem. *Ingroup – outgroup-kategoriseringen*⁴ er en social kategorisering på baggrund af ligheder og forskelle mellem mennesker, der definerer én som medlem af en særlig social gruppe. Selvkategoriseringen er baseret på forskelle mellem en selv og andre ingroup medlemmer, der således definerer en som en unik individuel person (Turner, 1987). Yderligere antager socialpsykologer, at selvkategorisering tager form og bliver tydeliggjort igennem sammenligning af stimuli, som er defineret af prototypen af gruppen. Prototypen er en fiktiv person, som opstår på baggrund af alle medlemmer af gruppen, således at alle medlemmers ideer om den optimale person bliver samlet og skaber dette fiktive billede. Således bliver både kategoriseringen og sammenligning afhængig af hinanden (ibid.). Gennemgangen af self-categorization theory viser tegn på, at der findes afgørende elementer i forskellige interpersonelle sammenhænge, både i form af stressorer og social støtte. Det er disse elementer, som vi ønsker at fokusere på, når der skal skabes interventionsmetoder i behandlingen af stress, hvorfor negligering af sådanne dynamikker er et ulempe for blandt andet trækteorier og transaktionel teori.

Når en gruppe er tydelig og vigtig for selvkoncepter samt identitet, er det betydningsfuldt, at lederen er en slags prototype for gruppen, således at lederen repræsenterer idealer og normer for gruppen. Hains et al. (1997) understøtter dette med et laboratorieeksperiment, hvor grupper med utydelige idealer og normer vælger en leder, som bliver beskrevet med stereotype ledertræk. Når idealer og normer bliver tydeliggjort vælger grupperne ledere, som repræsenterer gruppens prototypiske træk. Mennesker som identificerer sig stærkt med en gruppe foretrækker en leder som deler værdier med gruppen (Van Vugt & De Cremer, 1999), hvilket bliver gennemgået yderligere i afsnittet om transformational ledelse.

4.5.2. Gruppesammenhold og interpersonel tiltrækning

Individets ingroup bliver vurderet positivt i den grad, at man ser gruppen som prototypisk for ens egen positive definition af værdier. Dette betyder dog ikke, at man ikke kan vurdere sider af sig selv eller sin gruppe negativt, tværtimod. Der er for eksempel mange danske statsborgere, som identificerer sig som danskere, men er imod danskernes deltagelse i Irak-krigen. I enhver henseende er det værdien af prototypen, som er afgørende for standarden. Man kan lide mennesker, som repræsenterer positive kategorier. Synliggørelsen af ingroup – outgroup kategorier øger stereotypedimensionen af det fælles opfattede prototypemedlem, og hvis det er positivt, øges den gensidige tiltrækning af ingroup medlemmer (Turner, 1987). Således bliver gruppesammenholdet

⁴ Ingroup er den gruppe, som individet selv er en del af og outgroup er den gruppe, man sammenligner sin egen gruppe med.

og fælles tiltrækning en funktion af en fælles identitet mellem sig selv og andre i form af definering af karakteristikken af ingroup selvkategori. Yderligere antages, at gruppesammenhold produceres og forøges igennem synliggørelse af fælles ingroup medlemskab. Tiltrækningen af specifikke individer er afhængig af deres opnåede prototype i sammenligning med andre ingroupmedlemmers prototype, dette sker ved, at mennesker er mere tiltrukket af ingroupmedlemmer, som er bedre end andre til en relevant opgave for gruppen. Yderligere antages det, at personlig tiltrækning af et individ ikke er konstant, men varierer i forhold til den givne situation og andre ingroupmedlemmer (Turner, 1987). Dette kommer tydeligt til udtryk i en vennekreds, hvor der for eksempel den ene dag skal spilles fodbold, vil blive samlet nogle bestemte ud fra deres færdigheder i den situation, og nogle andre i samme vennekreds bliver kaldt på, når der skal bygges hus og så videre.

Når en relevant ingroup – outgroup kategorisering finder sted, vil tydeligheden af denne påvirke individets selvtillid samt tiltrækning af ingroupmedlemmer. Jo tydeligere den er, desto mindre selvtillid og tiltrækning af ingroupmedlemmer vil det medføre, ligesom det vil forøge fokus på ingroup overfor outgroup i den givne situation. Derfor vil interpersonel tiltrækning og gruppesammenhold være forbundet med opfattelse og vurdering af ingroupmedlemmer i form af, at deres personlige forskelligheder modarbejder fællestiltrækning baseret på fælles opfattelse af identitet som gruppemedlem. Det vil sige, at forandring af fokus fra intragroup til intergroup har størst betydning for vurderingen af lavstatus medlemmer i en højstatus gruppe og højstatus medlemmer i en lavstatus gruppe (Turner, 1987).

Man har således i hver kontekst en fremtrædende identitet, som spiller en afgørende rolle for, hvorledes man opfatter forskellige påvirkninger. I nærværende sammenhæng er det afgørende, hvilken identitet der er fremtrædende, for at vurdere symptomerne. Man kan forestille sig, at en person med smerter i knæene ikke ligger den store betydning i disse symptomer, hvis vedkommende har en arbejdsidentitet som for eksempel psykolog, men man bliver mere opmærksom på, hvad symptomerne indikerer, hvis man påtager sig sin fritidsidentitet som sportsudøver (Levine og Reicher 1996). Yderligere har der de seneste par år været flere tilfælde, hvor elitesportsudøvere er omkommet på grund af hjertestop, og man kan i sammenhæng med Levine og Reichers (1996) eksempel, forestille sig, at de pågældende sportsudøvere ikke har givet symptomerne den rette opmærksomhed, da identiteten som elitesportsudøver ikke giver mistanke om dårligt hjerte. Levine og Reicher (1996) lavede en undersøgelse med studerende for at bekræfte antagelsen om, at den fremtrædende identitet spiller en rolle for vurdering af symptomer. De studerende skulle vurdere en lang række symptomer ud

fra kønsrolleidentiteter og identitet som studerende. Undersøgelsen viste forskelle i opfattelsen af symptomer i forhold til identitet, for eksempel påvirkede synligt ar i ansigtet kvinder, når kvinderollen var fremtrædende, men det var ikke tilfældet for hverken mandrolleren eller rollen som studerende (Levine og Reicher 1996).

Tilhørsforhold til diverse grupper er ofte karakteriseret ved at have en positiv effekt for individet der indgår i disse, men bestræbelserne for at opnå medlemskab i eftertragtede grupper kan også virke stressende William W. Dressler (1985) lavede en undersøgelse af to fattige miljøer, et i USA og et i Caribien, med henblik på at undersøge sociokulturelle stressorerers påvirkning på psykosomatiske symptomer. Begge kulturer var i økonomisk udvikling, hvilket skabte større afstand mellem rig og fattig, hvormed social status blev opnået ved udstråling af succes. Dette er et eksempel på begrebet livsstilsstress, hvor individer forsøger på at opretholde en livsstil, der ikke hænger sammen med deres aktuelle position, lider under forskellige former for stressorer (Dressler, 1985). For eksempel er det en generel antagelse i stressforskning, at de stimuli, der opfattes som stressfyldte af individet, er de, som er truende for individets velfærd. Specielt når truslen er rettet mod individets opfattelse af selvkonceptet (Dressler, 1985).

Hos lavstatus borgere, som kæmper for højere livsstilsstatus, er problemet fokuseret omkring definitionen af social identitet. Individet samler synlige symboler på sin fremdrift og fremstår dermed som en bestemt person, der har opnået succes, men hvis der er uoverensstemmelse mellem social identitet og individets sociale kontekst, kan det medføre emotionelle symptomer på stress, alkoholmisbrug og dårligt blodtryk (Dressler, 1985). For individer med høj status synes social identitet mindre vigtigt og fokuseringen ligger mere omkring selvidentitet (Dressler, 1985). Da social støtte har vist sig at være modererende for opfattelsen af stress, vil det være vigtigt, at tilpasse støtten til de forskellige grupper, da lavstatus grupper sandsynligvis vil have størst fordel af social støtte i traditionel forstand (Dressler, 1985), hvilket vil blive yderligere diskuteret i afsnit 4.5.7. omhandlende social støtte.

4.5.3. Interpersonelle arbejdsrelationer

Kvaliteten af relationer på arbejdspladsen hænger sammen med stress, og dårlige forhold mellem medarbejdere er sammenhængende med følelser af frygt samt lav tillid, støtte, interesse og vilje til at lytte empatisk (Ross og Altmaier, 1994). Yderligere har undersøgelser vist, at ansatte udtrykker, at det dårlige forhold til medarbejdere er årsagen til en oplevelse af stress, hvorimod ansatte, som oplever et godt sammenhold i

arbejdsgrupper, er bedre til at cope med arbejdsrelateret stress (Kets de Vries, 2001). Kommunikation er et redskab, hvormed man kan forbedre relationer blandt medarbejdere. Her må man skelne imellem to former for kommunikation, formel og uformel, hvor den uformelle kommunikation, som foregår i kaffepauser, til firmafester og ved andre aktiviteter, der lægger op til ikke arbejdsrelaterede samtaler, er den kommunikationsform, som kan skabe gode forhold blandt medarbejdere. Formel kommunikation skaber retningslinier for blandt andet adfærd på arbejdspladsen og er dermed vigtig for et godt arbejdsmiljø, men denne kommunikation er ikke tilstrækkelig til at skabe gode relationer blandt de ansatte. (Ross og Altmaier, 1994). Forholdet mellem ansat og leder kan ligeledes være årsag til stress, både for den ansatte men også for lederen. Lederens evne til at lede de ansatte spiller en vigtig rolle i denne sammenhæng, hvilket vil blive gennemgået under afsnittet om ledelse.

4.5.4. Rolleidentitet

Rolleidentiteter har indflydelse på opfattelsen af stress alt efter, hvilken identitet der er aktiv. For eksempel udtrykker deltagerne i en undersøgelse foretaget af Simon (1997) både fordele og ulemper ved rolleidentiteter, hvormed tillagt betydning varierer fra person til person. Undersøgelsen, som blev lavet for at vise kønsforskelle i vægtning af rolleidentiteters betydning, viste fire hovedpunkter:

- Anseelig variation i den betydning af stress, som personer tillægger rolleidentiteten.
- Individuer tillægger tilsyneladende betydning til rolleinvolvering og rolleidentitet i forhold til de fordele og ulemper, som de opfatter.
- De opfattede fordele og ulemper i rolleinvolvering er forskellige mellem kønnene, hvormed betydninger af stress varierer.
- Rolleidentiteters betydning er associeret med psykologiske symptomer og har tilsyneladende indflydelse på kønsforskelle i distress (Simon, 1997).

Arbejdsidentitet

Undersøgelsen viste syv forskellige betydninger tillagt arbejdsidentiteten, hvoraf en er negativ. Finansiell sikkerhed, uafhængighed, udfordringer og opnåelse af målsætninger, ansvar og stabilitet, hjælpe andre og tilhørsforhold, identitet og selvværd er seks forskellige kategorier, hvor der på tværs af kønnene er stor enighed om, at arbejdsidentitet er positiv. For eksempel ansvar og pligter kan ses som byrder, men blev oftest set som muligheder. På trods af, at arbejdsidentiteten medfører positive betydninger for både mænd og kvinder, så opfatter kvinderne også arbejdsidentiteten

som noget negativt, da arbejde fratager dem tid med familien og dermed en følelse af, at de ikke er tilstrækkeligt til rådighed for børn og ægtemand (Simon, 1997).

Ægteskabsidentitet

Der viste sig ingen kønsforskelle i ægteskabsidentiteten, og der fremkom således fire temaer, som alle er positive. Opnåelse af personlige mål, ansvar og engagement, sammenhold og intimitet samt give og modtage kærlighed og støtte er de fire temaer, og ulykkelige par understreger netop, at sammenhold og intimitet er positivt og væsentligt, da de specielt savner dette. Det medfører, at ægteskabet giver negative følelser, når de positive forventninger ikke bliver opfyldt. Yderligere undersøgelser viser, at mennesker i ægteskaber, som ikke lever op til deres forventninger, oplever mere distress end personer, som lever i et ægteskab, der stemmer overens med deres ægteskabsidentitet (Simon, 1997).

Forældreidentitet

Denne rolleidentitet viste syv forskellige betydninger, hvoraf de fleste er positive. De positive betydninger er opnåelse af personlige målsætninger og sociale forventninger, give kærlighed, støtte og omsorg, lære fra sig og vejlede, involvering i en udviklingsproces samt ansvar og engagement. De negative betydninger så som bekymring, frygt, træthed og frustration medfører, at dem, som også ser dette som en del af forældrerollen, oplever mere distress (Simon, 1997).

Kvinder udtrykte generelt flere bekymringer til hver rolleidentitet, hvormed undersøgelsen yderligere viste, at den betydning mænd og kvinder selv vedhæfter deres rolleidentitet har indflydelse på kønsforskelle i mental sundhed (Simon, 1997). Dermed har både konteksten og den individuelle vurdering af situationen indflydelse på udviklingen af stress, men samtidig kan man også se, at de negative opfattelser ved de forskellige identiteter i høj grad hænger sammen med manglende kontrol over negative udfald samt manglende forudsigelighed. Dette opfordrer til en revurdering af de traditionelle modeller, således at en sammensmeltning kan blive muliggjort.

Ligesom identitet anskues også roller forskelligt afhængigt af det psykologiske perspektiv, som man vælger at tillægge sin indgangsvinkel til forskning. Det efterfølgende afsnit vil belyse nogle af de perspektiver.

4.5.5. Global integreringsbetydning

Burton (1998) definerer global integreret betydning, som en generel opfattelse af, at der

er et formål og mening med ens tilstedeværelse, så livet er problemerne værd, fordi det, gennem blandt andet sociale roller, medfører aktiviteter og udfordringer, som er værd at investere energi i. Global integreret betydning er, ifølge Burton (1998), et led mellem sociale roller og psykologisk ubehag, således at man, for at opretholde psykologisk velbehag, skal have en følelse af mening med livet og en fornemmelse af, hvor man er på vej hen.

De teoretiske tilgange til de sociale roller, betydning og ubehag har, ifølge Burton (1998), udviklet sig i to forskellige perspektiver. På den ene side er der Durkheims (1951 If. Burton, 1998) makro perspektiv, hvor global koncept af betydning er en medierende faktor mellem sociale roller og psykologisk ubehag. Den anden tilgang, som vil blive gennemgået senere, bygger på Meads symbolske interaktion perspektiv samt ideen om, at rollespecifik betydning medierer sociale rollers effekt på ubehag (Burton, 1998).

I Durkheims (1951 If. Burton, 1998) forklaring på, hvorledes sociale roller påvirker sandsynligheden for selvmord, fastholdes, at variation i sociale kræfter i form af regulering og integrering tvinger og beskytter individet fra at underkaste sig andre sociale kræfter, så som anomi og egoisme, der kan resultere i selvmord (Burton, 1998). Uden regulering af lidenskab og lyster er mennesker mere tilbøjelige til at underkaste sig sociale kræfter som anomi. Derudover vil mangel på integration i samfundet medføre manglende følelse af samfundets tilstedeværelse og betydning, og som konsekvens heraf er individer mere tilbøjelige til at underkaste sig sociale kræfter som egoisme (Burton, 1998).

Samfundet og sociale roller giver mennesker en betydning, som er større end dem selv, hvormed de kan klare livets prøvelser. Man har brug for en mening, som transcenderer livet og egoet, en mening som giver et objektivt fundament for at klare livets udfordringer. Denne mening kommer ved, at besidde sociale roller, som giver en følelse af social integration og dermed en følelse af samfundets tilstedeværelse. Social integration er båndet, som forener mennesker med en fælles sag, hvilket får mennesker til at dele den kollektive energi, som støtter dem, når man bliver udmattet. Når personer tilhører en gruppe, som de holder af, får disse en øget lyst til at leve. Kort sagt, sociale roller giver mennesker integration i samfundet, som øger formålet og meningen med livet, hvilket i sidste ende holder dem fra selvmord (Burton, 1998).

Antonovsky (2000) fremsatte en teori om *sense of coherence*, som er i tråd med global integreringsbetydning. Følelsen af sammenhæng har indflydelse på forholdet mellem

individets sociale tilstand og sundhed, og Antonovsky definerer sense of coherence som en global orientering sammensat af begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed. Meningsfuldhed er den vigtigste, da håndterbarhed og begribelighed ikke kan være foruden meningsfuldhed (Antonovsky, 2000). Livet er fyldt med uendelige ressourcer og stressorer, hvoraf nogle er længerevarende, kroniske og vedholdende så som sociale roller. Disse vedholdende begivenheder strækker sig fra generaliseret modstandsressource (GRR) til generaliseret modstandsmangel (GRD). Derudover udvikler og forstærker erfaringer personers følelse af sammenhæng. Da sociale roller ses som GRR, foreslår Antonovsky, at meningsfuldhedselementet af sense of coherence udspringer fra sociale roller. Det engagement, som det kræver at opretholde en længerevarende socialrolle, forstærker en persons følelse af sammenhæng gennem betydningsfuldhed (Antonovsky, 2000). Sense of coherence medierer således livets fordele og ulemper indflydelse på individets psykologiske sundhed, og meningsfuldhedselementet af sense of coherence er påvirket af at have sociale roller (Burton, 1998).

4.5.6. Rollespecifik identitetsbetydning

Individer lærer at opfatte sig selv som sociale objekter, hvormed de udvikler et "sense of self" som et socialt objekt ved at påtage sig attituder, som tilhører "den generaliserede anden". Mead (1934 If. Burton, 1998) beskriver denne proces med en metafor om baseball, hvor man skal være i stand til at indtage alle roller i spillet, for at forstå meningen med spillet, hvilket vil sige, at man skal være i stand til at indtage andres synsvinkler i interaktionen, for at forstå helheden. Dette symbolske interaktionsperspektiv, hvor man tager rollen som den generaliserede anden, er blevet brugt til at definere "sense of self" eller identitet, som er bygget på rollers indhold. Identitetsindhold er de betydninger en person tillægger selvet som objekt i en specifik social rolle, altså meningen med at personligt indtage den rolle (Burton, 1998). Thoits (1994) og Simon (1997) bruger rollespecifik identitetsbetydning til at hænge effekten af sociale roller sammen med ubehag. Burton (1998) udforsker sammenhængen mellem sociale roller og psykologisk ubehag ved at henvise til elementer af selvet fra en modificeret version af symbolsk interaktionsteori. Da sociale roller er scripts, som skaber rolleforventninger, foreslås, at sociale roller giver individer adfærdsmæssig vejledning i specifikke situationer, hvilket er i tråd med symbolsk interaktionsteori (Burton, 1998). Burton (1998) udarbejdede en metaanalyse, hvor 2248 personer over 18 år deltog. Oprindeligt blev dataene brugt til at undersøge forholdet mellem køn, ægteskab og mental sundhed, hvorimod metaanalysen underbyggede teorien om, at en integreret mening mellem sociale roller og ubehag har en medierende effekt.

Undersøgelsen støtter Durkheims argument om, at sociale roller afholder mennesker fra at begå selvmord, fordi rollerne medfører en mening med tilværelsen. Burtons (1998) analyse støtter ligeledes Antonovsky (1987) teori, som argumenterer for, at en global form for integreret betydning hænger sammen med ubehag og sociale roller, da meningsfuldhed er essentiel i forståelsen af, hvordan individer opretholder psykologisk sundhed. Burton argumenterer for, at sociale roller påvirker ubehag, da rollerne giver en global følelse af integreret betydning og at denne globale betydning medierer fordelene og ulemperne ved at have roller, hvormed global integreret betydning er ganske anderledes end rollespecifik identitets betydning (Burton, 1998). Det indsamlede data indikerer, at global integreret betydning medierer forholdet mellem socialrolle konfiguration og psykologisk ubehag, da effekten af integreret betydning på ubehag er signifikant og, at sociale rollers effekt på ubehag sker gennem integreret betydnings effekt på ubehag. Yderligere fandt man, at dette er tilfældet både for mænd og kvinder (Burton, 1998).

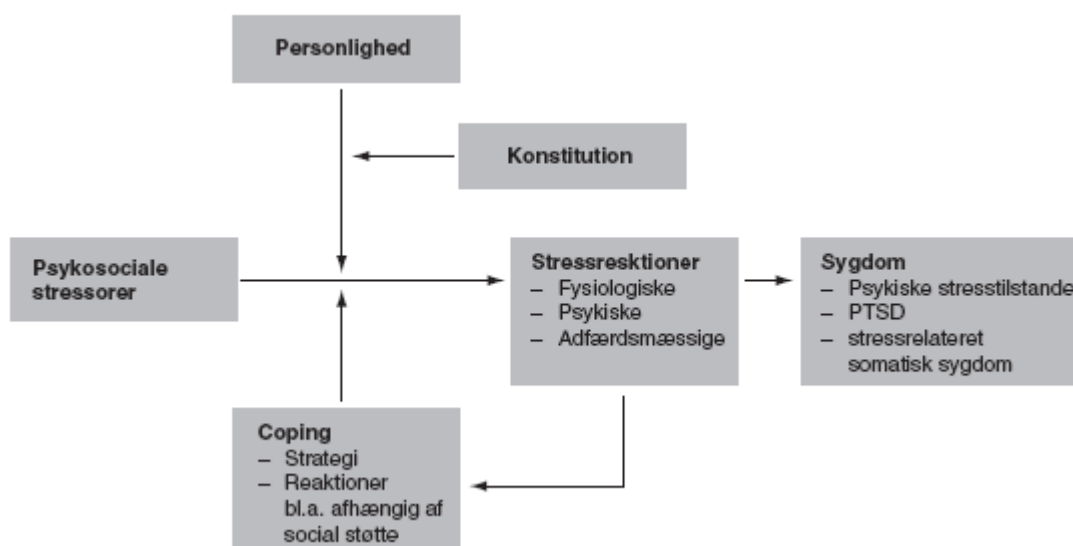
4.5.7. Social støtte

Siden starten af 1980'erne har der været en stigende anerkendelse af, at social støtte har fordele for både mental og fysisk sundhed, dette være sig både indenfor transaktionel tilgang og epidemiologisk tilgang. Social støtte kan både forstås som kvantitativ ved antallet af personer, som vi har social kontakt med, hvormed man koncentrerer sig om personens netværk af sociale relationer. Disse relationer undersøges i netværkets størrelse, geografiske omfang, medlemmernes tilknytning samt mængden af kontakt mellem medlemmer. På den anden side kan social støtte forstås kvalitativ, hvor man fokuserer på individets opfattelse af, hvor vidt den sociale støtte lever op til forventningerne, hvorfor netværkets størrelse anses som irrelevant (Ross og Altmaier, 1994; Hansen og Netterstrøm, 2003).

Den sociale støtte medfører en følelse af velbehag, forudsigelighed, stabilitet samt en følelsesmæssig støtte og opmuntring fra nære relationer (Ross og Altmaier, 1994). Social støtte kan således være en buffer for stress, hvormed de, som oplever social støtte ikke bliver påvirket i samme grad som de, der ikke oplever samme mængde social støtte (Ross og Altmaier, 1994; Karasek og Theorell, 1992). Karasek (1992) udvidede krav og kontrol modellen med social støtte, således at den blev tredimensionel. Der argumenteres for, at flere kaffepauser og rygepauser kan nedsætte niveauet af stress, da de fremmer sociale aktiviteter med medarbejdere. Ser man social støtte i sammenhæng med Lazarus' transaktionsmodel, vil social støtte i den primære vurdering hjælpe individet til at undgå at definere en situation som stressfyldt, da personen i dette tilfælde

vil føle, at vedkommende har adgang til ressourcer. I den sekundære vurdering kan social støtte hjælpe til at finde en passende løsning på et forstående problem samt afhjælpe negative følelser i en ukontrollerbar situation og dermed reducere stress (Ross og Altmaier, 1994). I arbejdsmæssige sammenhænge er det vigtigt med social støtte fra medarbejdere og ledere. En undersøgelse foretaget af Russell et al. (1987) påviser, at lærere har fordele ved social støtte, da de, som oplever ros og bekræftelse på deres arbejde, viser færre tegn på udrændthed samt øget personlig præstation. Støtten var specielt værdifuld, når den kom fra en leder (Ross og Altmaier, 1994). Dette forhold gør ligeledes social støtte til en vigtig faktor i forhold til krav og kontrol modellen, da man vil opleve mere kontrol, når man bliver støttet i sine valg af en foresat. Derudover vil støtten være afgørende for den videreudvikling af krav og kontrol modellen vi plæderede for tidligere, da støtten blandt medarbejdere, med hvem man indgår i tætte sociale relationer, vil være grundlæggende for kollektiv kontrol samt konstituering af gruppen.

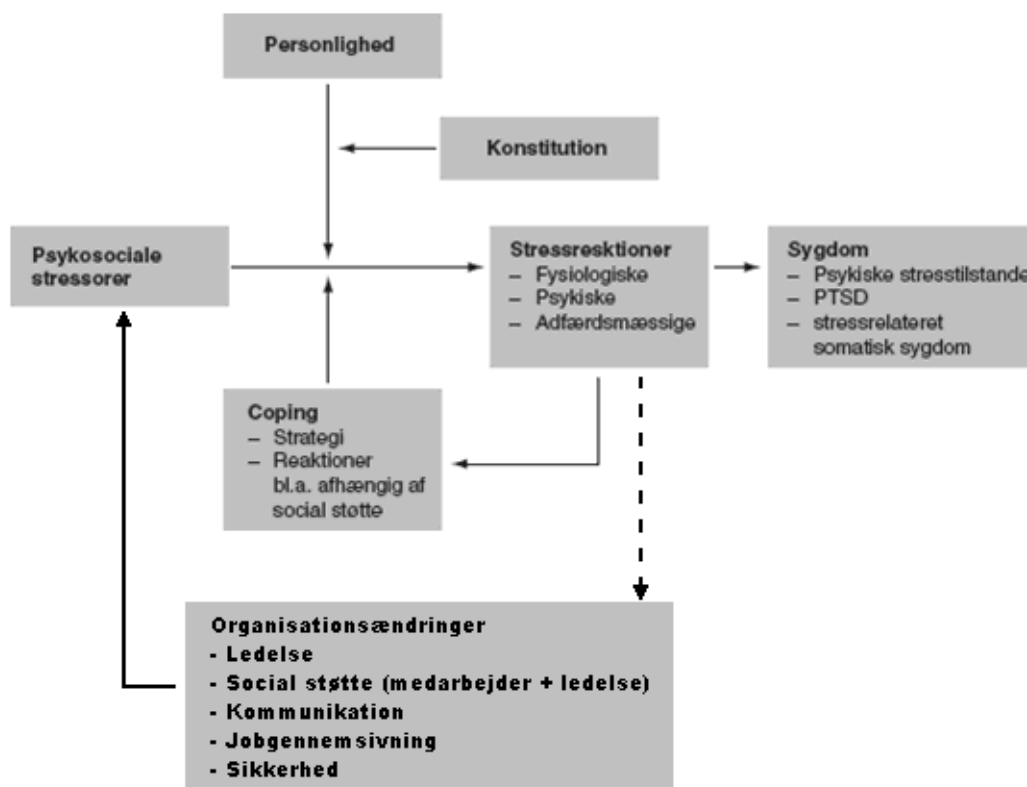
De foregående afsnit belyser både fordele og ulemper ved de forskellige stressteorier, og fremtidig forskning bør, ifølge Hansen og Netterstrøm (2003), fokuseres mod at udvikle en holistisk stressmodel, som kombinerer de forskellige modeller. Nedenstående model, som samler nogle af de førnævnte stressteorier, er fremsat af Hansen og Netterstrøm (2003). Den illustrerer, hvorledes psykosociale stressorer kan føre til sygdom.



Figur 4.2. Sammenhængende stressmodel. (Hansen og Netterstrøm, 2003)

Vi er dog af den overbevisning, at ovenstående model har mangler. Ifølge modellen

efterfølges stressreaktion af enten coping eller sygdom, men tager ikke højde for betydning af organisationsændringsprogrammer. Det synes korrekt, at man kan intervenere mod reaktioner ved forbedring af copingstrategier hos nogle personer, men når der er tale om miljømæssige stressorer, giver det bedre mening at fokusere på ændringer af disse frem for tilpasning af individet. Modellen kan dermed udbygges således:



Figur 4.3.

Tilføjelsen til modellen ses i den stiplede linje og boksen med organisationsændringer. Linjen er stippet, fordi den bryder med det individuelle mønster, som ellers ses i modellen. Vi mener, at det er vigtigere at sætte ind mod årsagerne til stress frem for reaktionerne på stress, hvilket ikke er den individuelle ansvar men derimod ledelsens. Derfor vil vi senere gennemgå forskellige ledelses former, som kan facilitere at redskaberne i organisationsændringsboksen sættes i gang. Grunden til at intervention, hvor man forbedrer den enkeltes coping, bibeholdes i modellen er, at man kan være i situationer, som ikke kan forbedres, men de er efter vores overbevisning sjældne i arbejdssammenhænge, hvorfor man bør rette intervention mod miljøet. Argumentation

for denne påstand vil blive fremført i det efterfølgende afsnit, hvor vi redegør for stressorer i forskellige arbejdsmæssige sammenhænge.

Vi har nu på et meget teoretisk niveau set på, hvordan stress opstår og under hvilke forhold stress opstår hyppigst (jævnfør blandt andet krav kontrol modellen). Vi har også set på, hvilke individer der er i størst fare for at opleve stress. Vi kan konkludere, at der er stor forskel på, hvorledes forskellige individer oplever og håndterer stress, men ser man bort fra disse individuelle forskelle, er der arbejdsmæssige situationer, som er universelt uholdbare og som vil føre til stress blandt selv de mindst udsatte personer. Vi vil i det kommende afsnit sætte fokus på nogle af disse stressorer inden vi fortsætter over i et interventionsperspektiv mod stress.

5. Stressorer set i et organisationsperspektiv

Stressorer befinder sig mange forskellige steder i arbejdsmiljøet. Der er både tale om at stressorer er indlejret i selve jobfunktionen og at de forekommer i forskellige interpersonelle samspil på arbejdspladsen. Indeværende afsnit har til formål at tydeliggøre disse forhold.

5.1. Rollekarakteristik

Psykosociale faktorer på arbejdspladsen har længe været foreslået at være en frugtbar måde til at forstå arbejdsrelateret stress (Ross og Altmaier, 1994). Ross og Altmaier (1994) foreslår, at rollepres opstår, når individets forventninger eller krav ikke stemmer overens med forventninger og krav fra organisationen. Rollekarakteristik er blandt det mest undersøgte i organisationers tilstand angående forskning i stress (Ross og Altmaier, 1994). De fire hovedpunkter, som vil blive gennemgået herunder er: Rolleflertydighed, rolleoverbelastning, rolleunderstimulering og rollekonflikt.

5.1.1. Rolleflertydighed

Denne rollekarakteristik beskrives som en jobsituation, hvor der er utilstrækkelig eller misvisende informationer angående, hvad der forventes af en person i udførelsen af jobbet. Manglende målsætninger og ansvar er elementer, som ofte kan medføre, at personer oplever uklare roller. Selvom rolleflertydighed er uundgåeligt i de fleste organisationer har man brug for ledere, som kan tydeliggøre de roller, som de ansatte skal udfylde. Stress i rolleflertydighed opleves, når individer bliver forhindret i at være produktive eller opfylde målsætninger samt når man mister oplevelsen af vigtighed og forudsigelighed i arbejdet (Ross og Altmaier, 1994). Rolleflertydighed har stor risiko for at opstå hos nyansatte og ved forandringer i jobbet. Her er det vigtigt at ledere ikke begrænser sig til at sende den ansatte på kurser, hvor man lærer de tekniske færdigheder, de skal også instrueres i virksomhedens uformelle regler samt gøres opmærksom på, hvilke personer det vil være gavnligt at kende både blandt kollegaerne men også i det eksterne netværk (Ross og Altmaier, 1994).

5.1.2. Rolleoverbelastning

Denne rollekarakteristik træder i kraft når arbejdsopgaverne bliver for mange i jobbet. I gruppearbejde kan det ligeledes have den konsekvens, at det samlede resultat ikke opnås, hvis en enkelt har for mange opgaver, som derfor ikke vil blive opfyldt. Overbelastninger kan deles op i to kategorier henholdsvis kvantitativ og kvalitativ overbelastning. Kvantitativ overbelastning opstår, når der ikke er tid nok til at klare de

pålagte opgaver, hvorimod kvalitativ overbelastning forekommer, når den ansatte ikke har de fornødne kvalifikationer til jobbet. Dette sker ofte ved forfremmelse af en dygtig medarbejder, der får nogle opgaver, som vedkommende ikke mestrer (Ross og Altmaier, 1994). For eksempel ser vi det som tilfældet på forskningsinstituttet, hvor Pias leder tydeligvis ikke har de fornødne lederegenskaber, men til trods for det er blevet forfremmet til denne stilling. Han har muligvis været en dygtig forsker, som Pia også beretter, men han har ikke produceret noget i flere år. Lignende scenario kan udspille sig, når en sælger gang på gang viser flotte salgstal. Det betyder, at han er en dygtig sælger, ikke nødvendigvis, at han er en god leder, og ved forfremmelse af denne person kan man få en dårlig leder samt miste sin bedste sælger.

5.1.3. Rolleunderstimulering

Understimulering i arbejdet sker ofte i bunden af det organisatoriske hierarki i produktionsvirksomheder, hvor man udfører monotone opgaver. Denne jobfunktion har været genstand for forskning igennem de sidste 100 år siden Taylors arbejde i 1911, og understimulering viser sig gang på gang som den mest stressende faktor. Understimulering begrænser sig dog ikke til denne jobfunktion, da teknologiske fremskridt kan medføre understimulering i flere jobs. For eksempel kan en computerprogrammør have et job, hvor der skal overvåges nogle systemer, frem for at udvikle programmer, som måske var hensigten med uddannelsen. I virksomheder, hvor forandringer er hyppige, er det derfor vigtigt, at være opmærksom på, om fremskridt og hjælpemidler medfører understimulering i et ellers spændende og tilfredsstillende job (Ross og Altmaier, 1994).

5.1.4. Rollekonflikt

For at overskueliggøre denne kategori inddeles den i fire underkategorier henholdsvis mellemmenneskelig rollekonflikt, opgavemodsætning, personlige værdier samt arbejds- og fritids rollekonflikt. *Den mellemmenneskelige rollekonflikt* opstår i tilfælde af forskellige krav og forventninger fra to personer, det være sig for eksempel krav om øget effektivitet fra ledelsen og forventninger fra kunden om god service. *Opgavemodsætninger* opstår, når en ansat får besked på at løse to uforenelige opgaver (Ross og Altmaier, 1994). Det skete blandt andet på et institut ved AAU, hvor vi udførte en arbejdspladsvurdering. Flere ansatte oplevede at ledelsen stillede krav om mere publicering af materiale, mere administrativt arbejde samt flere forelæsnings timer på samme tid. *Rollekonflikt*, i kraft af personlige værdier, bryder frem, når der stilles krav til personens arbejdsrolle, som ikke stemmer overens med personens værdier (Ross og Altmaier, 1994). Pia oplevede dette og sagde fra, da lederen ændrede navne på

publiceret materiale, således at han fik æren for andres arbejde. *Arbejds- og fritids* konflikten finder sted, når der for eksempel forventes, at den ansatte tager overarbejde, samtidig med at familien forventer engagement i hjemmets aktiviteter (Ross og Altmaier, 1994). I afsnit 3.1., blev der fremsat en undersøgelse, som viste, at immunforsvaret er svækket under stressfulde livsbegivenheder, hvormed familiesituationen skal inddrages, når der tages beslutninger om blandt andet overarbejde eller karriereskift, som medfører mindre tid til familieanliggender.

5.2. Jobkarakteristik

Jobbet i sig selv kan være anledning til stress, og i dette afsnit vil der blive fokuseret på, hvordan jobbet udføres. Følgende fire kategorier af jobkarakteristik diskuteres: Arbejdshastighed, arbejdsmonotoni, skifteholdsarbejde og opgavens karakter.

5.2.1. Arbejdshastighed

Her fokuseres hovedsageligt på kontrollen over tempoet og specielt den ansattes kontrol over arbejdsprocessen. Der findes både maskinelt kontrolleret tempo så som samlebåndsarbejde, hvor den ansatte ikke har nogen kontrol over tempoet. Der er også menneskelig kontrolleret tempo, hvor arbejdets rammer kontrollerer tempoet. Den ansatte kan muligvis kontrollere sit eget arbejdstempo, men ofte er vedkommende en del af en arbejdsgruppe, hvor tempoet fastsættes indenfor disse rammer (Ross og Altmaier, 1994). Der er minimum tre former for arbejdstempo, som er sammenhængende med arbejdsrelateret stress. Først er der den manglende kontrol, som den ansatte oplever at have i arbejdsprocessen, det være sig blandt andet en kort cyklus for opgaver, som er specielt problematiske (Ross og Altmaier, 1994). Dernæst er der mængden af pres eller krav, som den ansatte føler i forhold til tidskontrolleret arbejde. Ansatte, som oplever et ekstremt tidspres, har ligeledes stor risiko for at gå ned med stress. Sidst er der antallet af gentagelser, som fastsætter arbejdshastigheden, ved for eksempel akkordarbejde (Ross og Altmaier, 1994).

5.2.2. Arbejdsmonotoni

Gentagelse af arbejde er, som tidligere nævnt, en job karakteristisk, der influerer på arbejdsrelateret stress, og sandsynligheden for oplevelse af stress stiger gradvist med gentagelser i det pågældende job (Ross og Altmaier, 1994). Denne form for stressor er tæt forbundet med rolleunderstimulering og har oftest været forbundet med produktionsarbejde. På trods af, at arbejdsmonotoni efterhånden er elimineret i den forbindelse, så opstår lignende stressorer stadig i computerorienteret arbejde (Cox, 1980), og man skal i den forbindelse være opmærksom på teknologiens indflydelse på

forbedring af arbejdsmetoder, hvilket kan betyde mere simple og monotone opgaver (Ross og Altmaier, 1994).

5.2.3. Opgavens karakter

Opgavens karakter afhænger af flere variabler, så som variation, selvstændighed, påbudt og valgfri interaktion, specifikke færdigheder og viden samt ansvar. Bestemte opgaver vil være stressfyldte for forskellige mennesker, det være sig for eksempel jobs med krav om meget interaktion, hvor introverte personer højst sandsynligt vil finde opgaven stressfyldt. Ligeledes vil nogen finde det stressfyldt med konstante krav om vidensudvikling i form af kurser og seminarer, hvorimod andre vil finde denne form for job berigende. Det er således afgørende, at man afstemmer personers forventninger og kvalifikationer med kravene til det pågældende job eller ændrer på opgavens karakter, således at den stemmer overens med den ansattes kvalifikationer (Ross og Altmaier, 1994), hvilket uddybes i afsnit 7.2.4. vedrørende situational leadership teorien.

5.2.4. Karakteristik af kollektive stressorer og coping

Länsisalmi et al (2000) undersøgte forskellige organisationers definition af velfærd, stresskilder og copingstrategier, hvormed de erfarede, at opfattelsen af stress og coping er påvirket af kollektivet. Stressorer som arbejdspress, arbejdsløshed og socialt mindreværd varierede ligesom copingstrategier tog forskellig form alt efter, hvilken definition, der var fremtrædende (Länsisalmi et al., 2000). I indeværende er der tale om intraorganisations faktorer baseret på afdelingers placeringer, funktioner og hierarki.

Opfattelsen af at være stresset afhænger, ifølge Länsisalmi et al. (2000), af den sociale kontekst. For eksempel viste den omtalte undersøgelse, at man i organisationer, hvor miljøet er præget af kaos og opfattes som en slags pengemaskine, ser pres og tegn på stress som involvering i sit arbejde (Länsisalmi et al, 2000). Vi kender alle til amerikanske serier om advokater, professorer og kriminalteknikere, som udstråler disse signaler og arbejder til langt ud på natten, fordi det er det, man i omgivelserne forventer af sådan et job. Denne kollektive opfattelse af, at miljøet skal være kaotisk, stressfyldt og uforudsigeligt, medfører at man ser dette som normen frem for undtagelsen (Länsisalmi et al, 2000).

Ligesom disse faktorer modererer vurderingen af stress, skaber de også kollektive copingstrategier, hvilke kan produceres i organisatoriske miljøer eller omgivelserne. Indeværende fokuserer på intra- og ekstraorganisatoriske faktorer. Ekstraorganisatoriske faktorer er relateret til forskellige krav fra klienter, arbejdspress, fluktuation,

arbejdsløshed, omstilling og lignende, hvorimod intraorganisatoriske faktorer blandt andet handler om sociale konflikter og afdelingers omdømme (Länsisalmi et al, 2000).

5.2.5. Ekstraorganisatoriske faktorer

I undersøgelsen af Länsisalmi et al (2000) medførte omstillingen til LEAN Ideologi, at man oplevede en forøgelse af ekstraorganisatoriske stressorer som frygt for arbejdsløshed, tilpasningsproblemer til nye opgaver, manglende støtte fra mellemledere og manglende selvtillid i udførelsen af opgaverne. De fire afdelinger havde forskellige subkulturer, som anskuede organisationens virkelighed forskelligt (Länsisalmi et al, 2000). Hver afdeling havde ligeledes forskellige copingstrategier, og de afdelinger, som havde den opfattelse at kaos og lignende stressorer skal være til stede i jobbet, havde ikke den samme manglende tro på, at man ikke levede op til forventningerne, som andre afdelinger havde. Yderligere anså de den ekstra opofrelse, som nødvendig for et bedre fælles resultat (Länsisalmi et al, 2000). Fællesskaber, som ikke delte denne opfattelse af værdier, udviklede en frygt for fyring, og de benyttede dårligere copingstrategier som fortællinger om ”de gode gamle dage”, rationalisering af arbejdsløshed som attraktivt og projektering af uønsket ”dårlig adfærd” til at omhandle ”de andre”. Fortællinger om ”de gode gamle dage” er dog ikke alene negativ og passiv coping, da de i omstillingsperioder tjener til formål at kommunikere sociale normer og tvinger til refleksion over den nye situation (Länsisalmi et al, 2000).

5.2.6. Intraorganisatoriske faktorer

Omstilling til LEAN i den omtalte undersøgelse medførte også intraorganisatoriske problemstillinger, da blandt andet produktionsarbejderne følte sig devalueret, fordi man havde svært ved at leve op til ledelsens krav (Länsisalmi et al, 2000). Der blev oftest benyttet en emotions- og vurderings fokuseret coping, hvormed man mindede hinanden om, at arbejdere havde det dårligere i gamle dage og fortalte hinanden, at andre havde det dårligere end dem selv. Social støtte, som er vigtig i coping med stress, blev benyttet i forskellige situationer. Beskrivelserne af et godt fællesskab varierede på tværs af afdelingerne, og nogle afdelinger udviste et overdrevent engagement i opretholdelsen af et godt fællesskab, således at man ikke tolererede offentlig ”bekræftelse” på sociale konflikter. Den kollektive opfattelse af et perfekt sammenhold, var vigtigt for coping med konstant uforudsigelighed (Länsisalmi et al, 2000). En lignende tendens så vi i arbejdspladsvurderingen, hvor de ansatte konstant understregede det gode sammenhold, samtidig med at de udtrykte enorm utilfredshed med den uforudsigelighed de pludselig oplevede efter den store fyringsrunde.

Länsisalmi et al, (2000) foreslår, at man i forebyggelsen mod stress fokuserer mere på organisationens subkulturer frem for den individuelle behandling, da der findes kollektive stressorer og copingstrategier. Dette er i overensstemmelse med Scheins (1990) formulering af to essentielle funktioner i organisationskultur, som er adaptation til omgivelserne og integration af gruppen. Inden der gives bud på behandling af stress, vil der i det efterfølgende afsnit blive redegjort for organisationsstrukturer og sociale samspil.

5.3. Organisationsstruktur og miljø

Organisationsstruktur, position i organisationen samt organisationsmiljø er tre karakteristika, som forbinder organisationer med arbejdsrelateret stress. De tre karakteristika vil blive gennemgået i indeværende afsnit.

5.3.1. Organisationsstruktur

Organisationsstrukturer opdeles her i centraliseret og decentraliseret, hvor centraliseret organisationsstrukturer er topstyret, hvormed de ansatte har lille eller ingen indflydelse på beslutninger. I decentraliseret organisationsstrukturer har de ansatte, uanset position, derimod større indflydelse på beslutninger. Strukturer, hvor de ansatte involveres i beslutningsprocesser, synes at være mindre ramt af arbejdsrelateret stress (Ross og Altmaier, 1994), hvorimod ansatte, som føler, at de ikke har indflydelse på beslutninger, oplever forringet følelse af autonomi, ansvar, kontrol og vigtighed, hvilket vi tidligere har argumenteret for har en sammenhæng med stress.

5.3.2. Position i organisationen

I det forudgående afsnit argumenterede vi for, at stress blandt andet opleves der, hvor de ansatte holdes udenfor beslutninger. Dermed har positionen i organisationer stor betydning for udviklingen af stress, da man i bunden af et hierarkisk system har mindre indflydelse på beslutninger. Ivancevich et al (1982 If. Ross og Altmaier, 1994) sammenlignede stressniveauet hos ansatte i bunden, midten og toppen i organisationshierarkier på følgende fem stressvariabler: kvantitativ arbejdsbelastning, kvalitativ arbejdsbelastning, manglende karriere fremskridt, dårligt forhold til supervisere samt rollekonflikt. Der viste sig at være signifikant forskel på de tre grupper, hvoraf dem, som var lavest placeret i hierarkiet oplevede mest stress (Ross og Altmaier, 1994).

5.3.3. Organisationsmiljø

Organisationsmiljøer eller kulturer bliver ofte kædet sammen med stress (Ross og

Altmaier, 1994). Organisationer synes at have en form for personlighed, som skabes af ledelsen, men kulturen opstår på baggrund af de ansattes overbevisninger og forventninger. Specielt konkurrence i organisationen er årsag til stress blandt de ansatte. Både organisationer som oplever fyringsrunder, budgetnedskæringer og lignende samt organisationer med tilstrækkelige finansielle ressourcer vil opleve stressorer, som er forbundet med konkurrence og magtkampe. Organisationspolitikken er en vigtig faktor i dette samspil, da forfremmelse, forflyttelse, tildeling af midler samt afdelingens autoritet og koordination med ledelse både kan afhjælpe og forværre stressorer. Ledere, som er involveret i magtkampe og politiske alliancer, kan stille stressfulde forventninger og krav til ansatte (Ross og Altmaier, 1994).

De problemstillinger, som er gennemgået i indeværende afsnit, vil blive taget op i de kommende afsnit, hvor der fremsættes bud på interventioner mod stress. Da nogle af problemstillingerne indeholder flere aspekter skal intervention foregå på flere niveauer, hvilket ligeledes vil blive tydeliggjort i de kommende afsnit.

6. Redegørelse for intervention

I redegørelsen af stressorer og de fysiologiske reaktioner på stress samt i redegørelsen af de forskellige indgangsvinkler til stress blev der belyst flere problemstillinger med hensyn til behandling af stress. I indeværende afsnit gøres det tydeligere, hvorledes der skal sættes ind overfor stress. Dette varierer både i forhold til den teoretiske indgangsvinkel og i forhold til konteksten samt de fremtrædende stressorer. I diskussionsafsnittet er der fremsat to cases, som illustrerer personer, der er hårdt ramt af stress, disse cases vil der i indeværende afsnit blive refereret løbende til, der hvor de fremsatte redskaber kan illustreres. Grunden til, at de to cases først fremsættes i diskussionsafsnittet er, at de illustrerer, hvorledes stress kan ses som overgreb og traume og derfor kræver en særlig behandling, som retter sig mod selvopfattelse og identitet.

6.1. Kognitiv terapi

Der er foretaget flere studier af forskellige psykoneuroimmunologiske interventioner, som omhandler blandt andet hypnose, afslapning, motion, kognitive og adfærdsmæssige strategier. Olf (1999) lavede en undersøgelse af gruppeterapis indvirkning på patienter med malignt melanom, som viste en forøgelse i large granulærlymfeceller, antallet af Natural Killer celler, NKCA, samt et lille fald i antallet af T-hjælpeceller 6 måneder efter interventionen. 5 år senere var der signifikant flere overlevende patienter fra terapigruppen end fra kontrolgruppen (Olf, 1999). Yderligere har Spiegel et al. (1989, If. Olf, 1999) bevist, at livet blev forlænget med omkring 18 måneder hos patienter med metastatisk brystkræft, som deltog i støttende gruppeterapi med selvhypnotisering. Effekten af psykologisk intervention på stress og depression er også blevet undersøgt hos ældre omsorgsgivende hustruer af demente patienter. Støttegruppeterapi, hvor man lærte coping færdigheder igennem uddannelse, fælles erfaringer og støttende miljø for den enkeltes bekymringer, fandt man at specielt kronisk stress og depression samt alder havde afgørende indflydelse på T-celler (Olf, 1999). Antoni et al. (1991) påviste, at stressmanagement ved hjælp af kognitiv adfærdsterapi hos HIV seropositive mænd, havde bedst effekt på immunsystemet, når der samtidig var ændringer i affekt, hvorfor de antager, at ændringer i distress eller negative emotioner er en af de mekanismer, som påvirker forandringer i immunsystemet (Olf, 1999). Der er mange elementer af kognitiv terapi, som vil blive udeladt i denne gennemgang, da der fokuseres på de temaer, som er relevant for en klientgruppe, der lider under stress. Der vil hovedsageligt blive argumenteret ud fra det transaktionelle perspektiv, da kognition er grundelementet for dette perspektiv.

6.1.1. Psykoedukation

I begyndelsen af 1970'erne begyndte anvendelsen af psykoedukation i behandlingen af psykiske lidelser, men denne var primært rettet imod skizofrene patienter. Senere blev metoden udviklet til behandling af blandt andet angst og depression (Hecksher og Skanning, 2005). Psykoedukation er baseret på Zubin og Springs sårbarheds-stress-model (1977), som integrerer biologiske og psykosociale faktorer i forklaringen på udvikling af skizofreni (Hecksher og Skanning, 2005). I tidligere afsnit blev personligheds- og psykosociale faktorer gennemgået for at klarlægge stressorerers påvirkning af personers helbred. Vi argumenterede for, at intervention skulle rettes mod de psykosociale faktorer, men i forhold til sårbarheds-stress-modellen, bør interventionen også fokusere på personlighedsstrukturer som til dels er biologisk nedarvede.

Det primære mål med psykoedukation er at formidle viden om patientens sygdom og dens behandling, som yderligere vil motivere patienten og eventuelt pårørende til aktiv deltagelse i behandlingen og forebyggelsen af tilbagefald. Psykoedukation kan tidligt i et sygdomsforløb få gunstig virkning på patientens sygdomsforståelse samt på måden de pårørendes vil agere, således at begge parter får den fornødne viden om, hvordan man håndterer situationen hensigtsmæssigt (Hecksher og Skanning, 2005). Manglende viden om sygdommen og behandlingen kan medføre mindre samarbejdsvillighed fra patienten og de pårørende, hvilket kan hindre effektiv behandling. Dermed kan der opstå unødvendig vedvarende sårbarhed hos patienten og forøgelse af risikoen for tilbagefald.

Emner for psykoedukation vil ofte være diagnose, prognose, symptomer, årsager, medicin og lovmæssige rettigheder. Der kan både benyttes gruppeundervisning med fokus på generelle elementer af sygdommen, som er relevante for den enkelte og individuel undervisning, som tager udgangspunkt i den enkelte patients erfaringer. Gruppeundervisning har både økonomiske fordele, ligesom den kan hjælpe den enkelte ud af den ensomhed, som ofte følger i kølvandet på en sygemelding samt modvirke oplevelsen af at være anderledes. Individuel psykoedukation har andre fordele i kraft af, at den kan foregå integreret i samtaleforløbet, hvor den kan tilpasses med patientens behov på et givet tidspunkt (Hecksher og Skanning, 2005).

McGorry (1995 If. Hecksher og Skanning, 2005) foreslår en opdeling af psykoedukation i tre faser. Akut fase, som sættes ind ved lidelsens gennembrud og handler om, at patienten skal forstå, hvad det er der sker med vedkommende samt give håb om forbedring. Herefter kommer restitutionsfasen, hvor patienten kan opleve

ambivalens over for sygdommen. Psykoedukation i denne fase vil omhandle empatisk forståelse for den smertefulde proces patienten gennemgår ved ændring af selvopfattelse og eventuel revidering af livsindhold og målsætninger. Til sidst kommer integrationsfasen, hvor patienten har fået en ny selvforståelse. Psykoedukation vil i denne fase hovedsageligt omhandle symptomer på tilbagefald.

Yderligere påviste Nickel et al. (2007) If. Hecksher og Skanning, (2007), at psykoedukation i grupper har god effekt på behandlingen af arbejdsrelateret stress. Inden behandlingen startede, undersøgte man blodtryk og kortisol niveau om morgenen, som ligeledes blev noteret hver morgen i det otte uges behandlingsforløb. Der var signifikant fald i både blodtryk og kortisol niveau hos de patienter, som gennemgik behandlingen, hvorimod kontrolgruppen ikke viste tegn på bedring. Derudover havde behandlingen positiv indflydelse på selvrapporteringsskemaerne Trier Inventory for the Assessment of Chronic Stress (TICS), the State-Trait Anger Expression Inventory (STAXI) samt Short Form Health Survey (SF-36)⁵, hvilket indikerer, at man kan udvikle coping muligheder hos stressramte igennem en forholdsvis billig og kortvarig gruppeterapi (Nickel et al., 2007). Igennem varieret behandling kan psykoedukation således hjælpe patient og pårørende til at acceptere, forstå og håndtere sygdommen på baggrund af dokumenteret viden (Hecksher og Skanning, 2005).

6.1.2. Validering og problemløsning

Validering er centralt i etableringen og vedligeholdelsen af den terapeutiske relation. Patientens erfaringer, emotioner, indsats, forandring samt problemernes omfang er alle områder, hvor validering bør finde sted. Psykoedukation og caseformulering er anvendelige til validering, da dette kan være med til at forklare, at der er gode grunde til at patienten er havnet i en ubehagelig situation (Mørch, 2005). Igennem et terapeutisk forløb befinder patienten sig i et spændingsfelt mellem et ønske om forandring og bibeholdelse af status quo, hvormed der skal findes en balance mellem validering og tilskyndelse til forandring, da patientens situation er uholdbar. Patientens acceptering af følelser og symptomer hænger sammen med terapeutens validering, og forandring af den uholdbare situation sker igennem problemløsning (Mørch, 2005).

Ifølge Mørch (2005) findes der seks valideringsstrategier:

- Lytte og observere fordomsfrit.

⁵ SF-36 er en metode udviklet af John Ware, som har til formål at assesse sundhedsstatus og effektiviteten af intervention. Den er oversat til 40 sprog og er den mest brugte sundhedsundersøgelsesmetode på verdensplan (Roth & Robin, 2004).

- Præcis spejling.
- Eksplicitering af ikke-verbaliserede tanker, følelser, adfærdsmønstre.
- Validering af tidligere opvækstvilkår eller biologisk betinget sårbarhed.
- Validering af den aktuelle situation. For eksempel ved patientens utryghed ved terapeuten i første samtale.
- At patienten generelt behandles som et almindeligt medmenneske frem for en skrøbelig person.

Validering er et mål i sig selv, da forskning viser, at invalidering af en persons antagelser om sig selv kan forøge den følelsesmæssige spændingstilstand, som hindrer bearbejdning af ny information (Mørch, 2005). En kombination af validering og problemløsning øger sandsynligheden for, at patienten kan anvende den nye information, som problemløsning medfører. For eksempel kan man se i case 1, at patienten blev valideret i, at det giver mening, at hun ikke ønsker de ubehagelige følelser, som en eventuel tilbagevending til arbejdsmarkedet kan medføre. Derefter kommer en konfrontation, ved at tale om, at det på sigt kan være pinefuldt at gå hjem i en lang periode, for til sidst at validere igennem diskussion af alternativer så som spændende job i udlandet. På den måde kommer man nænsomt fra en uhensigtsmæssig passiv adfærd til en problemløsningsadfærd, som kan være med til at skabe forandring.

6.1.3. Eksponering

Et element af kognitiv adfærdsterapi er eksponering. Ideen bag eksponering er, at man møder sin frygt for at afkræfte de negative forestillinger, som man har omkring situationen. Det er vigtigt, at eksponeringen er en planlagt og systematisk udsættelse for en angstvoldende situation, og eksponeringen skal gentages flere gange. Eksponering kan påbegyndes, når patienten har tilstrækkelig viden om sin tilstand og forstår rationale bag metoden, så vedkommende er forberedt på at holde ud, selvom situationen kan være ubehagelig (Mørch, 2005). Eksponering er centralt i kognitiv angstbehandling og anvendes i tæt forbindelse med omstrukturering, således at man kan modbevise katastrofetanker og bryde med undgåelsen (Mørch, 2005). Der er gode resultater af denne træning for angstpatienter, ligesom den er med til at nedsætte risikoen for udvikling af PTSD hos patienter, som lider af ”Acute Stress Disorder” (Bryant et al., 1998). Der findes to former for eksponering henholdsvis visualiseret og in vivo. Det kan være en fordel at starte med visualisering og senere udøve eksponeringen i reelle situationer, hvormed man udgår, at det bliver for ubehagelig en oplevelse (Mørch, 2005). Det kliniske udgangspunkt for denne forskning og praksis er baseret på en patologisk lidelse, hvorimod stress oftest er situationsspecifik, hvormed

personen bliver rask, når stressoreren fjernes, dog kan tilbagevending til arbejdspladsen efter en langtidssygemelding være enormt angstprovokerende, hvorfor man med fordel gradvist kan vende tilbage til sit job og samtidig forsætte med samtaler hos psykologen. Dette vil i så fald minde om eksponering fra kognitiv adfærdsterapi, og patienten kan således få talt om de problemer, vedkommende oplever i denne proces, hvormed man kan få støtte til at klare en svær situation. Klientforløbet i case 1 sluttede desværre inden dette blev muligt, men Bendt T. Pedersen overtog klienten med henblik på en afslutning, og klienten udtrykte glæde over, at hun stadig havde en at tale med under tilbagevendingen. Rundbordssamtalerne tydede ikke på den store ændring i de organisatoriske systemer, som påvirkede klienten, men en af stressorerne er elimineret, da klienten ikke længere skal dele kontor med den generende kollega. Vi fik talt tilbagevending igennem, så en form for visualiseret eksponering fandt sted, men samtaler om de løbende reelle oplevelser, var desværre ikke muligt.

6.1.4. Opmærksomhedstræning

I de ovenstående afsnit blev der fokuseret på behandling af psykisk syge. Derudover er der tidligere argumenteret for, at stress intervention bør fokuseres mod miljøet, hvilket vil blive gennemgået senere. Indeværende afsnit vil diskutere behandlingsmetoder henvendt til fysisk syge, da sådanne redskaber kan nedsætte niveauet af den oplevede stress i en situation, hvor stressorer ikke kan ændres. Mindfulness-based stress reduction er et klinisk program udviklet til at forbedre adaptation til en medicinsk sygdom. Programmet giver systematisk træning i opmærksomhedsmeditation som en selvregulerende tilgang til stressreduktion og emotionsmanagement (Bishop, 2002). Den grundlæggende målsætning for opmærksomhedstræning er at give patienter mulighed for, igennem meditationstræning, at opnå en tilstand af opmærksomhed. I denne tilstand er man meget fokuseret på virkeligheden i det nuværende øjeblik, man accepterer det uden at blive fanget i et virvar af følelser og tanker, som omhandler dette øjeblik. I træningen underviser man folk i, at imødegå stressfyldte situationer med den tilstand, så de bliver i stand til at respondere på situationen frem for at reagere på den (Bishop, 2002).

Der findes mange forskellige procedurer ved opmærksomhedstræning, men de handler alle sammen om, at patienten skal blive mere opmærksom på tanker og følelser og ændre sit forhold til dem. Der er således tale om ændringer af personens forståelser og emotioner, frem for de ydre belastninger. Meditationen bruges til at udvikle et perspektiv til tanker og følelser, således at man opfatter dem som mentale begivenheder frem for dele af selvet eller som korrekte refleksioner af virkeligheden (Bishop, 2002).

Træningen giver deltagerne mulighed for at udvikle en evne til at trække sig roligt tilbage fra tanker og følelser i stressfyldte situationer, i stedet for at starte en ond cirkel af bekymringer og negative tankemønstre, hvilket kan forøge emotionelt ubehag og stressreaktioner (Bishop, 2002). Teknikken går i al sin enkelthed ud på, at deltagerne fastholder en siddende position med strakt ryg, enten i en stol eller på gulvet i skrædderstilling, hvor man fokuserer på åndedrættet. Når opmærksomheden vandrer væk med tanker eller følelser, skal deltageren acceptere hver enkelt tanke og følelse, ikke dømmes dem eller på anden måde bekymre sig om dem, men bare give slip på dem og rette opmærksomheden tilbage på åndedrættet. Således lærer deltagerne at observere hver enkelt tanke og følelse passivt som en mental begivenhed uden særlig værdi knyttet til dem (Bishop, 2002; Hecksher og Skanning, 2005). Opmærksomhedstræning indeholder som regel 8-10 ugentlige gruppesessioner, som både giver færdigheder i opmærksomhed samt psykoedukation. Patienterne får indsigt i forskellige opmærksomhedstræningsteknikker og psykofysiologien ved stress og følelser, ligesom de får talt om måder, hvorpå de kan gribe specifikke situationer an ved hjælp af opmærksomhedsteknikker (Bishop, 2002).

6.1.5. Opmærksomhedstræning ved kronisk sygdom

Gruppebaseret psykosocial intervention, som faciliterer adaptation til kronisk sygdom, er både effektiv og forholdsvis billig. Psykosocial behandling kan hjælpe patienter til at kontrollere stress og emotionelt ubehag samt behandle humør og angst forstyrrelser, som ofte kommer i kølvandet på kronisk sygdom (Bishop, 2002; Carlson et al., 2003). En undersøgelse viste tegn på reducere af stress symptomer og forbedring af blandt andet søvn og humør hos bryst- og prostata kræftpatienter efter 8 uger med opmærksomhedstræning (Carlson et al., 2003). Undersøgelsen viste ligeledes forbedringer i nogle af de tidligere omtalte fysiologiske områder, som stress påvirker negativt. For eksempel viste resultatet, at der var et fald i niveauet af IL-10 cytokiner, hvilket også er tilfældet med selektiv serotonin reuptake inhibitor medicin, hvormed opmærksomhedstræning kan have positiv effekt på niveauet af depressive symptomer. Endelig fandt man en forøgelse af T-celle produktionen af IL-4, hvilket er med til at forbedre immunforsvaret (Carlson et al., 2003). Et andet studium, hvor Roth & Robins (2004) undersøgte spansk- og engelsktalende storbypatienter stillet forskellige medicinske og mentale diagnoser, fandt man at opmærksomhedstræning forbedrede 5 ud af 8 elementer ved SF-36 assessment (Roth & Robin, 2004).

6.1.6. Assertionstræning

Man bruger forskellige metoder til at hjælpe individer med at ændre på deres

omgivelser, for dermed at formindske risikoen for stress. En af disse metoder er assertionstræning, som hjælper individer til at få mere kontrol over deres liv, hvormed man kan reducere spændinger og fysiologisk belastning ved at udtrykke vrede og angst (Schwartz, 1980). Formålet med assertionstræning er, at man hjælper personer til at hævde sig selv på passende måde, hvormed risikoen for at man indleder sig i uhensigtsmæssig adfærd, som forstærkes af sine ligemænd, formindskes. Endvidere er formålet, at personer bliver i stand til at forbedre deres arbejdssituation, således at en sundhedsskadelig faktor kan formindskes (Schwartz, 1980).

Assertionstræningsprogrammer indeholder som regel en kombination af adfærdsterapi, forestilling, rollespil og lignende teknikker, som har til formål at forbedre personers evner til at kommunikere deres bekymringer. Dette kan hjælpe dem til at ændre den gruppe, som de er engageret i, både for at denne bedre kan leve op til personens krav, men også for at forbedre gruppen som helhed (Schwartz, 1980).

6.1.7. Monitorering af stressor og symptomer

Man kan ved hjælp af blandt andet en stressdagbog synliggøre, hvilke episoder der går forud for stressrespons. Der findes flere forskellige eksempler på dagbøger, men fælles for dem alle er, at de registrerer sammenhængen mellem stressor og følelse og medvirker dermed til udvikling af redskaber til nedsættelse af stress (Ross og Altmaier, 1994). Denne teknik er hyppigt benyttet i behandlingen af angstpatienter (Mørch, 2005). Psykologen skal være specielt opmærksom på to ting. Først må vedkommende opmuntre klienten til at føre seriøs kontrol med stressorer i flere uger og særligt for personer, som er udsat for tidspres, er det vigtigt med opmuntring, da de "har for travlt" til at udfylde skemaer. Dernæst skal psykologen hjælpe klienten med analyse af stressdagbogen. Analysen skal fokusere på identificering af temaer eller mønstre, som peger på specifikke former for stressrespons i forhold til specifikke begivenheder. Efterfølgende kan resultaterne danne grundlag for planlægning af anden intervention, hvormed dagbogsmetoden bliver forebyggende (Ross og Altmaier, 1994).

6.1.8. Socialfærdighedstræning

Det grundlæggende ved socialfærdighedstræning er at udvikle færdigheder, hvormed personer får nemmere ved at interagere med andre mennesker. Jaremko (1984 If. Ross og Altmaier, 1994) har udviklet et program for personer med mild form for socialangst. Personerne skal trænes i følgende fem responskategorier: Igangsætte og opretholde samtaler, fremsætte og afvise forespørgsler, give og modtage kritik, give og modtage komplimenter samt fortolke andre personers nonverbale sprog. Deltagerne får vist

videoptagelser af passende og upassende adfærd i alle kategorier, ligesom de skal deltage i rollespil, udføre hjemmearbejde og modtage feedback på deres adfærd. Assertionstræning hører ligeledes til i kategorien socialfærdighedstræning. Assertionstræning giver personer færdigheder i at kommunikere direkte, hvad de tror, føler og ønsker i forskellige situationer. I træningen overvinder man angsten for, at andre mennesker skal tænke dårligt om en, hvis man kritiserer eller siger sin mening om et ømtåligt emne. Denne selvhævdelse er vigtig for at undgå undertrykkelse af følelser, som senere kan komme til udtryk på en upassende facon eller i en upassende situation (Ross og Altmaier, 1994). I gennemgangen af de to cases, ses det tydeligt, at denne form for intervention ikke kunne fungere, da den er rettet mod at ændre sig selv, hvilket ikke var årsagen til sygemeldingerne. Tværtimod var det ytringer om ømtålige emner angående de respektive ledere og den efterfølgende hetz, som fremkaldte lidelserne, hvormed intervention i de nævnte tilfælde bør rettes mod organisationen og ledelsesstilen. Problemløsningsfærdigheder er ligeledes vigtige for at afhjælpe stressorer. Denne færdighedstræning giver personer mulighed for at komme indtil kernen af problemerne og løse dem på en proaktiv og kreativ måde. Man lærer at fokusere på den forestående arbejdsopgave frem for de involverede personer, hvormed man kan undgå at indtage ”kampstilling”, og i stedet diskutere mulige løsninger. Således bliver situationen ikke en magtkamp, men derimod et samspil med henblik på at løse et problem eller tilfredsstille nogle krav (Ross og Altmaier, 1994), hvilket kunne være et nyttigt redskab for de ledere, som er årsag til stress hos de ansatte. Igen pointeres at interventionen bør sættes ind i organisations øjemed, således at lederne får de rigtige kompetencer til at udføre deres job.

6.1.9. Acceptering af stressorer

Da stress kan være uundgåeligt i nogle situationer, kan intervention hjælpe personer med at ændre opfattelsen af stressorer. Disse interventionsteknikker kategoriseres under kognitive adfærdsteknikker, da der fokuseres på de tanker og handlinger personer har i forbindelse med stress (Ross og Altmaier, 1994). Kognitive adfærdsteknikker har følgende fire grundlæggende principper:

- Personer må ikke respondere direkte på deres omgivelser, de skal respondere på deres egne kognitive fortolkninger af omgivelserne.
- Tanker, emotioner og adfærd påvirkes gensidigt.
- Forudsigelser og forståelse af negative tanker og adfærd forbedres ved at være opmærksom på personens forventninger, overbevisninger og karakter.

- Det er muligt og foretrukket at kombinere og integrere kognitive tilgange til at løse problemer med præstationsbaseret management samt adfærdsmæssig sammenhængende management.

(Ross og Altmaier, 1994)

Kognitiv vurdering er en teknik, som indebærer undervisning til personer i at vurdere graden af den pågældende stressor ved at overveje det perspektiv, hvori de ser situationen. Det gøres blandt andet ved at stille sig selv spørgsmål, når en negativ tanke opstår, det være sig for eksempel ved overtrædelse af en deadline, hvor personen bør stille sig selv det spørgsmål, om dette vil have konsekvenser i morgen, næste måned eller om flere år, hvad er ”worst case scenario”? Yderligere bør man spørge sig selv om det nærmere er situationelle faktorer, så som urimelige deadlines eller kommunikationen til ledelsen som er problemet, frem for ens egne evner (Ross og Altmaier, 1994). Kognitiv restrukturering er en anden kognitivadfærdsteknik. Denne teknik er baseret på, at mange mennesker tror, at andre mennesker eller begivenheder forårsager den følelse de oplever, hvilket kan medføre irrationelle konklusioner, som kan forværre stress. Målet med denne teknik er således, at ændre personers overbevisninger og tanker så coping med stress forbedres (Ross og Altmaier, 1994). Samlet set handler ovennævnte teknikker om at erstatte negative følelser med neutrale følelser, hvilket kan være brugbart i jobs, som indebærer service og kundepleje, hvor patienters eller kunders reaktioner kan være møntet på situationen frem for den ansattes adfærd.

6.1.10. Nedsættelse af arousal

En simpel, men meget brugbar teknik til at nedsætte den fysiologiske arousal er træning i dyb vejrtrækning. Åndedrættet er tæt forbundet med det retikulære aktiveringssystem i hjernen, som kontrollerer neuromuskulære funktioner, hvormed dybe vejrtrækninger bidrager til afslapning af det neuromuskulære system (Ross og Altmaier, 1994). Kuna (1975) har gennemgået litteraturen af meditation og afslapning, og han påpeger, at disse teknikker har positiv indflydelse på tilpasning til arbejde, arbejdspræstation, job tilfredshed og angst. Motion er ligeledes en brugbar teknik til at forebygge stress, da motion forbedrer blodtryk og puls, øger hormonudløsning samt løsner muskelspændinger (Ross og Altmaier, 1994). Typen, frekvensen og varigheden af motionen er afgørende for, om den har den ønskværdige effekt. Motionen skal være aerob, hvormed man træner de store muskelgrupper med middel anstrengelse igennem for eksempel løb, cykling eller svømning, hvilket skal foregå 3-4 gange om ugen og gerne med variation af øvelser. Varigheden af hver træning skal være på 30-40 minutter

(Ross og Altmaier, 1994). Et stort problem ved forebyggelse igennem motion er, at mange har tendens til at falde fra efter noget tid, men frafaldsraten kan nedsættes med kort- og langsigtede målsætninger samt information om effekten af træningen. Flere store virksomheder har træningsfaciliteter på arbejdspladsen for at hjælpe ansatte med at få motioneret, men mindre virksomheder kan for eksempel hjælpe med kontingentbetaling hos motionscentre for at motivere medarbejdere til motion (Ross og Altmaier, 1994).

6.2. Stressmanagement træning

Enhver organisation, som søger at etablere og vedligeholde medarbejdernes fysiske, psykiske og sociale velbefindende, må have en politik, der tager hensyn til arbejdernes sikkerhed og sundhed. Denne må inkludere procedurer til stressmanagement baseret både på organisationens og medarbejdernes behov, ligesom den skal være under løbende evaluering, således at passende regulering kan finde sted (Cooper og Cartwright, 1997).

6.2.1. Kognitiv adfærdsterapi

Kognitiv terapi har først i de senere år vundet indpas i stressmanagement programmer. Dette kan hænge sammen med, at det er en ofte brugt teknik i klinisk psykologi, men denne teknik kan favne mere end det kliniske område (Gardner et al., 2005). Blandt andre har Chesney et al. (If. Gardner et al., 2005) udviklet Coping Effectiveness Training, som er grundlagt på baggrund af kognitiv teori om stress og coping. Resultater viser god effekt af kognitive teknikker i intervention på arbejdspladser. Van der Klink et al. (2003, If. Gardner et al., 2005) lavede en kontrolundersøgelse af sygefravær, hvor kognitive adfærdsprogrammer viser sig at have positiv effekt på antallet af tilbagevendte medarbejdere. (Se også Murphy 1996 og van der Klink et al. 2001) De har foretaget undersøgelser om kognitiv adfærdsterapis indvirkning på stress samt metaanalyse, hvor kognitiv terapi adskiller sig fra afslapningstræning, multimodale programmer og organisationsfokuseret intervention. De konkluderer at kognitive adfærdsinterventioner er de mest succesfulde efterfulgt af multimodale programmer og til sidst afslapningstræning (Gardner et al., 2005).

6.2.2. Kognition og adfærd

Gardner et al. (2005) lavede en undersøgelse, hvor de adskilte elementerne fra kognitiv adfærdsterapi, således at der var en gruppe som gennemgik træning og undervisning i den kognitive models grundelementer. En anden gruppe modtog undervisning og træning i assertion, problemløsning, muskelafslapning og andre adfærdrelateret

øvelser. Den tredje gruppe var kontrolgruppe, som var på venteliste til behandling. Man deltog i et ugentligt kursus af 3 ½ times varighed. Resultatet viste, at både gruppen med kognitiv intervention og gruppen med adfærdsintervention viste en reducere af symptomer i en opfølgende undersøgelse tre måneder senere. Forbedringerne var tydeligst i gruppen, som gennemgik kognitiv intervention. Undersøgelsen er baseret på en transaktionel tilgang til stress, hvormed der antages, at kognitiv intervention påvirker både primær og sekundær vurdering, hvilket forklarer, hvorfor forbedringer er bedst i denne gruppe, frem for adfærdsintervention, som alene påvirker sekundær vurdering (Gardner et al., 2005). Der er skepsis overfor, om kognitive færdigheder kan optrænes (Briner, 1997), men nyere undersøgelser Gardner et al. (2005) indikerer, at det er muligt, at optræne kognitive færdigheder. Yderligere argumenteres for, at stressmanagement programmer kan være gavnlige, hvis de indeholder kognitiv intervention, og der understreges, at det vil være gavnligt med nogle kliniske teknikker i behandlingen af stress (Gardner et al., 2005).

Gardner et al. (2005) foreslår dermed, at man i stressmanagement træning skal begrænse indholdet af adfærdsændrende teknikker og i stedet fokusere på kognitive forbedringer ved hjælp af den kognitive grundmodel. De adfærdsændrende teknikker, som tidligere er gennemgået, vil således hovedsageligt have sin værdi i forhold til kronisk stress. Stressmanagement programmer kan også have en positiv sideeffekt, da u hensigtsmæssig adfærd kan erstattes med en mere positiv cirkel, hvor ændringer i kostvaner og nedsat indtagelse af alkohol, kan afhjælpe depressive tanker og søvnbesvær, som kan medføre øget motion (Schwartz, 1980). Dermed bliver grundig assessment vigtig i udarbejdelsen af stressmanagement programmer, og man skal nøje overveje i hvilket teoretisk perspektiv udarbejdelsen foregår (Gardner et al., 2005), hvilket bringer os videre til intervention koncentreret om organisationer.

6.3. Organisationsintervention og human ressource management

Organisationsintervention er et kompliceret indgreb i en verden af fasttømrede systemer, hvorfor man skal være indstillet på en tidskrævende proces. Der vil i indeværende afsnit argumenteres for, hvorledes SIFER metoden er et brugbart redskab til en sådan intervention, ligesom der bliver sat fokus på arbejdsopgaverne for human ressource management afdelinger. Human ressource management er ikke alene et spørgsmål om udvælgelse og placering af ansatte, funktionen indebærer også tilrettelæggelse af karriereudvikling, træningsprogrammer, compensation og goder og andre elementer, som påvirker de ansattes sundhed og velvære. Vi vil i det efterfølgende tydeliggøre de human ressource management arbejdsopgaver, som omhandler stress.

6.3.1. Nyansatte

Den nyansattes forventninger er en af flere stressorer, som er vigtige at få klarlagt, da der ofte kan være uoverensstemmelser mellem forventninger og de reelle arbejdsopgaver, som man bliver tildelt. Andre stressorer kan være uklarhed om og flertydighed af arbejdsopgaver og roller ligesom skabelsen af en arbejdsidentitet og samspil med medarbejdere og ledelse er potentielle stressorer (Ross og Altmaier, 1994; Burke, 1988). De omtalte stressorer kan formindskes eller elimineres igennem god socialisering af nye medarbejdere, hvilket kan foregå ved mentorordninger og dybdegående orientering om formelle og uformelle retningslinier på arbejdspladsen (Ross og Altmaier, 1994), hvilket vil blive belyst nærmere i afsnittet omhandlerende mentoring. Se desuden case 2 for et praktisk eksempel på manglende socialisering og introduktion.

6.3.2. Manglende træning

Videreuddannelse af personale er vigtigt af flere årsager. De ansatte oplever øget selvtillid igennem udvikling af færdigheder, man nedsætter risikoen for monotoni i arbejdet og virksomheder får ansatte med bedre kvalifikationer. Dette gælder ikke alene for nyansatte, da erfarent personel har brug for at tilegne sig ny viden, for at føle sig sikre i jobbet (Ross og Altmaier, 1994). Udover at de ansatte tilegner sig faglig viden, kan kurser og seminarer medvirke til socialisering af nyansatte og fremme uformel kommunikation, hvilket vi tidligere har argumenteret for vil øge social støtte på arbejdspladsen.

6.3.3. Skabelse og vedligeholdelse af karriere

I tidligere afsnit har vi argumenteret for, hvor skadeligt det kan være for organisationen og medarbejdere, hvis man overforfremmer ansatte, omvendt er det vigtigt, at organisationen skaber rammer for, at den enkelte kan videreudvikle sig og se fremgang i sin karriere. Denne balancegang skal ligeledes finde sted i samspil med de ansattes privatliv, da der ofte er overlap af stressorer mellem arbejde og privatliv. Derfor er det afgørende, at human ressource management afdelingen sørger for, at de ansattes ønsker og forventninger bliver hørt i ledelsen, ligesom samtaler med den ansatte, bør få denne til at reflektere over, hvorvidt karriereudvikling hænger sammen med den familiære situation på det givne tidspunkt. For eksempel vil forfremmelse medføre tilpasning til nye opgaver og tilegnelse af færdigheder, som kan tage tid og energi fra privatlivet, hvorfor det er vigtigt at tilpasse forventninger til situationen (Ross og Altmaier, 1994). Der er tidligere i afsnit 3.1. argumenteret for, at immunforsvaret er svækket under

stressfulde livsbegivenheder, hvorfor det er relevant at inddrage privatlivets omstændigheder i karriereplanlægning.

6.3.4. Feedback

Feedback er et redskab, hvormed man kan forbedre motivation og præstationer, hvis det foregår optimalt, mangel på feedback kan derimod være en stressor. Man skal være opmærksom på to elementer ved feedbacksystemer, hvilke er hyppighed og nøjagtighed. Human resource management afdelinger skal sørge for, at feedback foregår regelmæssigt, da oplevelsen af stress dermed formindskes. Tilbagemeldingen skal ligeledes være fyldestgørende og nøjagtig, da ansatte vil føle sig misforstået, hvis arbejdsindsatsen ikke stemmer overens med tilbagemeldingen (Ross og Altmaier, 1994).

6.3.5. Interventionsredskaber

Stress er påvirket af flere forskellige elementer, både individuelle og organisatoriske. Individuel stress intervention hjælper til personlig coping, men denne intervention kan ikke eliminere den sociale reproduktion af arbejdsmønstre, som medvirker til udløsningen af stress hos individet (Murphy, 1984; Fineman, 1996; Handy, 1991; Ross og Altmaier 1994). Relationer som disse kan være svære for individet at få øje på, hvorfor det er vigtigt at skabe systemer, som er med til at synliggøre problemerne. Der kan ikke laves en global definition af, hvad der udløser stress hos den individuelle, hvormed et system, som skal opfatte signaler hos den enkelte, må indeholde procedurer, der muliggør dette (Fineman, 1996). Intervention kan med fordel være en mere integreret proces, hvor man først tager højde for de organisatoriske problemer, inden man påbegynder individuel behandling (Dewe, 2004), hvorfor indeværende afsnit vil indeholde en diskussion af, hvorledes dette kan realiseres, og hvilke mulige konflikter der kan opstå i denne proces.

6.3.6. Primær forebyggende intervention

Primær forebyggende intervention er koncentreret omkring modificering eller eliminering af kilder til stress i arbejdsmiljøet, for dermed at reducere negative påvirkninger på medarbejderen. Interaktionist tilgangen til stress (Cox, 1978) ser stress som konsekvensen af mangel på sammenhæng mellem behov og krav af individet og miljøet. Man skal således forsøge, at tilpasse miljøet til den individuelle. Cooper og Cartwright (1997) foreslår følgende strategier til reducere stress på arbejdspladsen:

- Omstrukturer opgaver.

- Omstrukturer arbejdsmiljøet.
- Skab fleksible arbejdsskemaer.
- Opmuntre til deltagende management.
- Inkluder medarbejderen i karriereudvikling.
- Analyser arbejdsroller og skab målsætninger.
- Giv social støtte og feedback.
- Etabler sammenhængende teams.
- Etabler fair medarbejderpolitik.
- Del belønninger.

Yderligere er flere anbefalinger til reducere af arbejdsstress fremsat i en rapport af U.S. Government's National Institute for Occupational Safety and Health (Cooper og Cartwright, 1997), som inkluderer:

Arbejdsbyrde og hastighed. Der blev i afsnit 4.3. vedrørende krav og kontrol modellen argumenteret for vigtigheden af, at krav skal stemme overens med arbejderens kompetencer og ressourcer, således at man hverken bliver overbebyrdet eller understimuleret. Flextid skal gives, hvormed medarbejderen får mulighed for restituering efter en hård arbejdsbyrde og lignende.

Arbejdsskema. Flextid og job bytning er eksempler på, hvorledes arbejdsskemaer kan stemme overens med krav og ansvar udenfor arbejdspladsen. Når skemaer involverer jobrotation, skal rotationen være stabil og forudsigelig.

Jobindhold. Arbejdsopgaver bør være designet, således at de har betydning, stimulerer og giver mulighed for at benytte tilegnede færdigheder. Jobrotation eller berigelse af arbejdsaktiviteter er redskaber til forbedring af arbejde, som er snævert, fragmenteret eller på anden måde ikke lever op til kravene for jobindhold.

Fremtid i jobbet. Der skal være klarhed omkring mulighederne for forfremmelse og karriere- eller færdighedsudvikling, ligesom jobsikkerhed skal være tydelig. Medarbejdere bør være velinformeret angående organisatorisk udvikling som kan påvirke deres arbejdsituation.

Socialt miljø. Jobs bør give den ansatte mulighed for interaktion, både til løsning af arbejdsrelaterede opgaver men også med henblik på emotionel støtte, hvilket der er argumenteret for i afsnit 4.5.7. om social støtte.

(Cooper og Cartwright, 1997)

Primære interventionsstrategier genererer som regel kulturelle ændringer. Yderligere vil enhver handling påkrævet af en organisation variere i forhold til de nærværende stressorer, hvorfor handlingen bør være guidet af tidligere diagnoser, stress audit eller lignende assessment for at identificere organisations- eller afdelingsspecifikke stressorer (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy, 1984). Den Primære intervention omhandler således miljø- og organisationsmæssige ændringer, og der fokuseres på intervention mod maladaptive forhold i de sociale samspil i organisationen, hvilket bygger på epidemiologiske teorier. Sekundær og tertiær intervention er derimod mere fokuseret på, at ændre individet, således at vedkommende passer til miljøet, hvilket udspringer af transaktionelle teorier. Sekundær og tertiær intervention vil blive gennemgået i de efterfølgende afsnit, inden gennemgangen af konkrete redskaber til organisationsændringer vil finde sted.

6.3.7. Sekundær forebyggende intervention

Sekundær forebyggende intervention er specielt koncentreret omkring hurtig identificering og management af oplevet stress ved at øge opmærksomheden på relevante stressorer. Dette kan foregå igennem træning og uddannelse af stressmanagement færdigheder hos den individuelle. Individuelle faktorer kan ændre eller modificere måden, hvorpå den ansatte opfatter og reagerer på stressorer (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy, 1984). Hvert individ har sin egen måde at håndtere stress på, hvilket er årsagen til at nogle drager fordele af stress i situationer, hvor andre lider. Derfor varierer grænseværdien mellem individer og på tværs af situationer og livsstadier, ligesom faktorer som personlighed, copingstrategier, alder, køn, erfaringer, social støtte og så videre influerer på individets sårbarhed overfor stress (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy, 1984). Redskaber til sekundær forebyggende intervention er for eksempel at skabe selvbevidsthed hos den individuelle samt undervisning i grundlæggende teknikker i afslapningsøvelser. Sundhedsfremmende aktiviteter og livsstilsændringsprogrammer er ligeledes redskaber til sekundær forebyggende intervention (Cooper og Cartwright, 1997).

Information omkring stress og stressmanagementtræning er brugbare funktioner til at hjælpe individer til at genkende symptomer på stress, ligesom denne viden kan være med til at afmystificere omstændighederne omkring stress. Træning i afslapningsteknikker, kognitive copingstrategier samt arbejds- og livsstilsændrings færdigheder, så som assertionstræning, er en vigtig del i udviklingen af individets fysiske og psykiske ressourcer (Cooper og Cartwright, 1997). Udover, at sådanne

færdigheder er brugbare i andre aspekter af livet, er tilegnelsen af færdighederne væsentlige, når man bliver mødt af et arbejdsmiljø, hvor stressorer ikke kan ændres, det være sig for eksempel job usikkerhed. Sekundær forebyggende intervention er således en form for ”damage control”, hvor der bliver fokuseret på konsekvenserne af frem for kilderne til stress, ligesom der forsøges at skabe adaptation af individet til miljøet (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy, 1984).

6.3.8. Tertiær forebyggende intervention

Den tertiære forebyggende intervention fokuserer på behandling, rehabilitation og bedrings processer hos individer, som lider af dårligt helbred på grund af stress. Redskaber til denne intervention er konsulent ydelser for ansattes arbejds- og personlige problemer. Det kan både være interne og eksterne konsulenter, som foretager denne service. Yderligere redskaber til intervention er implementeringen af hensigtsmæssige systemer og procedurer, som faciliterer og tilser rehabiliteringen og tilbagevendingen til arbejde af personer, som lider af stressrelaterede sygdomme (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy, 1984). Udover at være effektivt i forbedring af psykologisk velbefindende hos ansatte har konsulentbistand også økonomiske fordele for virksomheden (Cooper og Cartwright, 1994). Undersøgelser af det amerikanske og britiske postvæsen (Cooper og Sabri, 1991 If. Cooper og Cartwright, 1997) viser en reduktion i fraværet på 60 % et år efter interventionen, ligesom der var tilkendegivelse for bedre mental sundhed hos de ansatte.

Ligesom stressmanagement programmer kan konsulent ydelser være effektive hjælpemidler til ansatte, hvormed de kan mestre arbejdsrelaterede stressorer, som ikke kan ændres. Yderligere kan de bruges til at mestre ikke arbejdsrelaterede hændelser, som har indflydelse på den ansattes arbejdsevne (Cooper og Cartwright, 1997). Korrelation mellem for eksempel ægteskabsproblemer og coping med stress er tidligere omtalt i afsnit 4.2.2.

Både sekundære og tertiære interventionsformer er blevet grundigt undersøgt igennem mange år, hvorimod forskning i den primære interventionsform er sjældnere, ligesom brugen af de forskellige interventionsformer er i lignende forhold (Cooper og Cartwright, 1997). Grunden til dette kan blandt andet være mængden af udgivet materiale omhandlende udgiftsreducerende programmer. Derudover er det mindre forstyrrende for virksomheder at ændre et individ frem for at søsætte et stort og dyrt organisationsudviklingsprogram, hvis udfald kan være usikkert (Cooper og Cartwright, 1997). Signalværdien ved at sende en medarbejder på kurser i stress og lignende er stor,

så omgivelserne kan se, at man gør noget, hvorimod intervention på det primære plan er mindre synligt. En yderligere forklaring på dette ulige forhold kan være, at man som behandler muligvis er bedre tilpas med at behandle individer frem for organisationer (Cooper og Cartwright, 1997).

Forskning (Murphy, 1984) viser, at intervention, som foregår på det sekundære og individuelle niveau, kan have en midlertidig effekt på reducere af stress. Klare signaler om, at stressmanagement træning er en succes, er dog ikke synligt, hvilket kan være på grund af den idiosynkratiske form og indhold af denne træning (Cooper og Cartwright, 1997). Evalueringer af stressmanagement træning har fundet en middel fremgang i selvrapporterede symptomer og psykologiske tegn på belastning, men lille eller ingen fremgang i jobtilfredshed, arbejdsstress og blodtryk (Reynolds et al., 1993 If. Cooper og Cartwright, 1997). Yderligere viser Teasdale (1996 If. Cooper og Cartwright, 1997), at stressmanagement har positiv indflydelse på sundhed tre måneder efter interventionen, men der foreligger intet resultat om den længerevarende effekt. På samme måde er det med konsulent tilknytning, hvor behandling og rehabilitering af ansatte med stress, viser fine resultater på kort sigt, men da medarbejderen ofte kommer tilbage til det samme arbejdsmiljø, er der hverken øget jobtilfredshed eller produktivitet (Cooper og Cartwright, 1997).

Sundhedsfremmende aktiviteters indflydelse på stress har vist lignende resultater, da forskning i livsstilsændringsprogrammer viser, at de opnåede fordele ikke nødvendigvis er vedvarende. Livsstil og sundhedsfremmende aktiviteter synes effektive i reducere af angst, depression og psykosomatisk ubehag, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet i stress-belastning samspelet. Derudover har Ivancevich og Cooper (1988 If. Cooper og Cartwright, 1997) lavet en undersøgelse, som viser at 70 % af deltagerne i sådanne programmer vender tilbage til deres oprindelige livsstil efter et par år.

Både livsstilsændringsprogrammer og stressmanagement programmer har ofte den fejl, at de kræver et indledende engagement fra medarbejdernes side, hvormed man risikerer, at de, som er hårdest ramt af stress ikke deltager. Tobaksrygning, alkoholmisbrug og lignende er mest udbredt i grupper med lavere social status, og da programmerne ofte er henvendt til ledere, vil man heller ikke få taget hånd om de mest udsatte (Cooper og Cartwright, 1997). Som tidligere nævnt har disse tiltag en god signalværdi, da organisationer giver udtryk for, at man varetager medarbejdernes sundhed, men hvis man fastholder et urimeligt og stressfyldt arbejdsmiljø, vil denne effekt være kortsigtet (Cooper og Cartwright, 1997).

Sekundære og tertiære interventionsformer spiller en vigtig rolle i behandlingen af stress, men de kan ikke stå alene, og er således ikke fyldestgørende i stressbehandlingen, uden at man tager initiativer til at finde og udrydde den oprindelige kilde til stress (Cooper og Cartwright, 1997; Murphy 1984). Kardiovaskulære fitness programmer er muligvis succesfulde i redueringen af den skadende effekt af stress, men programmerne vil ikke fjerne stressoren, som måske er et dårligt forhold til chefen eller overforfremmelse. Identificering af det egentlige problem og initiativ til at løse det, eventuelt igennem forhandlinger, kan ændre den negative proces, som er sat i gang. Derudover kan der foretages job ændringer, hvis stress er relateret til den individuelle vurdering af situationen (Cooper og Cartwright, 1997).

Yderligere begrænsninger af sekundær og tertiær intervention er, at de ikke tager hensyn til det vigtige kontrolelement. Som tidligere nævnt i afsnit 4.3. viser forskning (Karasek og Theorell, 1992; Cooper og Cartwright, 1997), at specielt job, hvor kravene til den ansatte er meget høje samtidig med, at individet har lav kontrol, er meget stressfulde. Stressmanagement træning kan øge medarbejderens bevidsthed omkring omgivelsernes stressorer og indflydelse på helbredet, men hvis denne viden ikke medfører ressourcer eller magtbeføjelser til at ændre situationen, kan det forværre problemet (Cooper og Cartwright, 1997). Selvom forskning, ifølge Cooper og Cartwright (1997), omkring primær intervention er begrænset, så vil der i de efterfølgende afsnit være eksempler på netop primær intervention. Inddragelsen af sådanne forskningsresultater, vil skabe grundlag for den senere argumentation for, at SIFER metoden er et brugbart redskab for organisationsændring.

6.3.9. Aktionsforskning

Kurt Lewin betragtes som manden bag udviklingen af aktionsforskningen, og såvel hans metodiske overvejelser samt syn på mennesket som forskningsorgan er blevet anerkendt af mange forskere, der har gjort brug af hans iagttagelser (Heller, 1993; Argyris & Schön, 1989). Lewin betragtede menneskelig adfærd som et produkt af menneskets totale situation, hvilket bevirkede, at Lewin opererede indenfor et felt, hvor den samlede mængde undersøgelsesdata opfattes som gensidigt afhængigt (Lewin, 1951). Lewin havde fokus på, hvorledes menneskets behov regulerede dets adfærd, og han lagde på denne måde vægt på et studie baseret på psykologiske beskrivelser af undersøgelsesfeltet.

Kendetegnende for Lewins forskning var en rettedhed mod aktivt at skabe ændringer gennem samarbejde med eksempelvis organisationer, hvor redskaberne bestod i

socialvidenskabelige aspekter som gruppedynamikker og studier af menneskelige handlinger og relationer (Heller, 1993; Andersen, 2004). Lewins egen opfattelse af aktionsforskning ses af følgende:

“The research needed for social practice can best be characterized as research for social management or social engineering. It is a type of action-research, a comparative research on the conditions and effects of various forms of social action, and research leading to social action. Research that produces nothing but books will not suffice.” (Lewin 1946, If. Lewin, 1948, pp. 202-203).

Med denne fremstilling fremhæver Lewin betydningen af, at forskningen tager afsæt i sociale processer, hvor aktørerne sammen med forskeren er med til at skabe resultater. Lewin (1976) gør brug af en procedure, hvor der først undersøges fakta omkring den pågældende organisation eller forskningsgenstand. Siden hen vil en planlægning omkring overordnede mål for undersøgelsen iværksættes ligesom der sættes mål for, hvordan forskningen i praksis skal forløbe. Under selve aktionsforskningen vil der løbende blive evalueret på de fund, der gøres, ligesom en fortsat planlægning vil finde sted. Forskningsprocessen ses således som en hermeneutisk fortolkningsproces, hvor fokus er på problemløsning, hvilket sikres gennem læring via praktisk erfaring.

Det faktum, at der søges en problemløsning af specifikke problemstillinger, bevirker at aktionsforskningens generaliserbarhed kun gælder for mindre lokale kontekster. Der er ikke tale om forskning, der udmunder i generelle lovmæssigheder, som nogen videnskabelige retninger sætter som hensigt med forskningen. Hensigten i aktionsforskning er at tilvejebringe generaliseringer i form af tematiske mønstre i konteksten, der efterfølgende kan søges videreført til andre kontekster qua yderligere forskning (Argyris; Putnam; Smith, 1985).

Chris Argyris & Donald A. Schön (1989) anlægger, sammenlignet med Lewin, et mere handlingsorienteret perspektiv på aktionsforskningen, hvor de introducerer begrebet *aktionsvidenskab*, action science, som:

”...a form of action research that, although it shares the values and strategy described above, places a central emphasis on the spontaneous, tacit theories-in-use that participants bring to practice and research, especially whenever feelings of embarrassment or threat come into play” (p. 613).

Heraf ses betydningen af at inddrage brugeren i udformningen af undersøgelsen, og især

betones vigtigheden af at komme under overfladen på den data, der arbejdes med. Igennem adgang til den faktiske adfærd i organisationen via belysning af områder, der forekommer svære at diskutere, vil det være muligt at konfrontere og påpege eventuelle defensive rutiner. Disse rutiner kan virke som en ubevidst beskyttelse af problemer, der bør bearbejdes aktivt. En kritisk intervention vil kunne bringe disse rutiner frem i lyset, hvilket muliggør, at *double-loop learning* kan finde sted; en kontinuerlig læring i organisationen med klienten som aktiv deltager i processen (ibid.).

Jocelyn Handy (1991) påpeger ligeledes i sin undersøgelse af arbejdsmiljøet hos psykiatriske sygeplejersker, at afklaring af maladaptive kollektive copingstrategier er en svær og vanskelig proces, men at tiltag på baggrund af aktionsforskning vil hjælpe.

6.3.10. Group feedback analysis

Som Argyris og Schön (1989) påpeger, er det vigtigt at inddrage brugeren i den undersøgelse, der foretages. Dette gøres primært for at styrke motivationen for et samarbejde med forskeren og for at give organisationen et indblik i, at ændringer i miljøet skabes på baggrund af organisationens handlinger og motivation; forskeren skaber ikke ændringerne eller resultaterne. For at kunne optimere et samarbejde med forskeren er det essentielt, at der skabes konsensus mellem brugeren og forskeren, hvilket sikres effektivt med Hellers (1969) *group feedback analysis*⁶. Dette er en metode, som bygger på aktionsforskningens præmisser og som har til hensigt at gennemføre forandringer i sociale systemer (Heller, 1969).

”GFA provides opportunities for managers and other employees as well as researchers to learn about individual and group attitudes, values, and organizational processes. When managers and employees become aware of problems and possible improvements, they may, under favorable circumstances, decide to act on the basis of the new knowledge.” (Heller & Brown, 1995).

For at skabe en fælles forståelsesramme mellem brugeren og forskerne er der igennem hele undersøgelsesprocessen fokus på at sikre, at der er klarhed omkring de metoder og redskaber, der tages i anvendelse. Udgangspunktet for GFA er en spørgeskemaundersøgelse og for at sikre brugbare resultater nedsættes en styregruppe fra organisationen, der er med til løbende i processen at tilkendegive, hvorledes spørgsmål i spørgeskemaet forstås, så der på denne måde sikres, at besvarelserne afspejler intentionen bag spørgsmålene (Heller, 1969).

⁶ Fremover GFA.

GFA består af tre faser, hvor første fase; *dataindsamling*, indbefatter arbejdet med udformning og indsamling af data. Herefter følger *dataanalysen*, der bygger på overordnede statistiske tendenser og overvejende deskriptiv statistik. I denne fase lokaliseres eventuelle modstridende tendenser, som siden hen kan bevirke til udforskningen af, hvad Argyris & Schön (1989) benævner defensive rutiner. Den sidste fase består i *feedbackmøder*. På det første feedbackmøde forelægges de foreløbige resultater for styregruppen på en måde, hvor der bliver tale om en semistruktureret diskussion på baggrund af forskernes udvalgte tendenser, men samtidig inddrages nye perspektiver fra styregruppen. Metoden bevirker, at der bliver tale om en form for gruppeinterview, hvor de forskellige afdelinger i organisationen giver deres bud på forklaringer og mulige handlingstiltag. Samtidig er det styregruppens funktion at sikre validiteten af besvarelsene ved at give deres bud på, hvordan de mener, svarene kan forklares med udgangspunkt i deres egen forståelse af spørgsmålene (Heller & Brown, 1995; Heller, 1969). Igennem diskussioner og feedback omkring resultaterne får medlemmerne af styregruppen samtidig mulighed for at italesætte deres syn på omstændighederne, hvilket bør have en motiverende effekt, da det giver en mulighed for at få fremført personlige synspunkter (Baldursson, 2006a). I denne feedbackfase kan både forskerne og styregruppen drage nytte af den etablerede relation, idet forskerne gennem styregruppen kan tilegne sig en mere dybdegående viden om interne forhold i organisationen, mens styregruppen får mulighed for at tilegne sig en brugbar forståelse omkring dynamiske processer i organisationen (Heller & Schön, 1995).

Typisk vil der danne sig et mønster af, at der efter hvert feedbackmøde udspringer nye aktuelle områder at belyse, hvilket medfører behov for yderligere feedback. Det er desuden i feedbackfasen, at styregruppen for alvor bliver forskernes redskab til at overvåge, hvordan de forskellige iagttagelser og tendenser bliver behandlet i praksis i organisationen (Heller, 1969).

Heller (1969) påpeger, at feedbackprocessen ofte gennemføres ved gruppeinterviews i styregruppen, hvilket ofte er lettere tidsmæssigt og strategisk. Bias ved denne metode består i, at det ofte vil være de stærke personligheder, der ytrer sig mest, når gruppediskussionerne spidser til. Ydermere vil der være en risiko for konformitet i styregruppens svar, da nogle meninger kan være uacceptable i den givne kontekst. Derfor vil der ofte i sådanne diskussioner – selvom der spørges direkte til de mere stille personer – være store afvigelser i forhold til, hvor meget de enkelte deltagere bidrager i diskussioner. Heller ser selv dette, som et valideringsproblem i forhold til GFA (ibid.).

6.3.11. Undersøgelses- og tilbagemeldingsmetoden

Undersøgelses- og tilbagemeldingsmetoden⁷ udspringer af Hellers undersøgelsesmodel Group Feedback Analysis. Som vi har gennemgået, viser Heller nogle elementer, som er interessante i organisationsanalyse og -ændring. Rudolf H. Moos understreger, at især indholdsanalysen påbegynder ændringer af det sociale miljø (Moos, 1997). Yderligere har man i UT-metoden sammenkædet proceselementerne i Hellers ideer med en bestemt opfattelse af, hvorledes sociale strukturer, skal opfattes. Moos' undersøgelser omhandler fortrinsvis institutionsprægede miljøer i psykiatrien, men undersøgelsesmetoden har mange brugbare elementer i forhold til virksomheder, hvor man forsøger at skabe et miljø, der danner grundlag for præstation, men i høj grad også skal være base for anerkendelse og støtte.

UT-metoden består af fire trin. Først præsenteres det nuværende miljø, hvor de impliceredes profiler sammenlignes med normerne. Dernæst bliver reelle og ønskede profiler sammenlignet og forskellene analyseres samt diskuteres med de implicerede. Efter denne diskussion formes fælles målsætninger, som muliggør det sidste trin, hvilket er implementering af de foreslåede ændringer igennem personligt engagement (Moos, 1997).

Moos (1997) antager, at sociale miljøer har en slags personlighedsprofil og dermed kan beskrives på tilnærmelsesvis samme måde, som mennesker beskrives. Således fremhæver man det subjektive aspekt ved sociale miljøer, hvorfor man i UT-metoden spørger folk om adfærdsmønstre i miljøet. Udover, at undersøgelsen lægger vægt på disse beskrivelser af miljøet, benytter man også spørgeskemaundersøgelser og bearbejdning af disse, som kan danne grundlag for en præsentation af resultatet. Ligeledes kombinerer man spørgeskemaundersøgelsen med observationer, så man kommer udover den subjektive dimension og inddrager det fysiske miljø (Baldursson, 1998).

De fire trin

Man præsenterer data fra undersøgelsen i profiler, som består af gennemsnitsberegninger. Resultatet præsenteres grafisk ved, at der trækkes en linie mellem gennemsnitsværdierne for dimensionerne. Der besvares et lige antal negativt og positivt formulerede spørgsmål, som opdeles i tre hovedkategorier med sammenlagt ti

⁷ Fremover UT-metoden.

underliggende dimensioner:

- Samspil, hvor man også finder dimensionerne engagement, støtte samt spontanitet.
- Personlig udvikling, hvor man finder dimensionerne autonomi, praktisk orientering, personlig problem orientering samt vrede.
- Opretholdelse og ændring af systemet med underdimensionerne organisation, tydeliggørelse af programmet samt kontrol (Moos, 1997).

Ved den grafiske fremstilling af resultaterne, vil man se en sammenhæng mellem dimensionerne, som medfører en erkendelsesmæssig værdi. Dette er en integreret del af UT-metodens selvforståelse (Baldursson, 1998).

UT-metoden er i høj grad karakteriseret ved proceselementet, hvilket vil sige, at den dataindsamling, som er foregået, bliver diskuteret ved et gruppemøde med repræsentanter fra undersøgelsespersonerne. Her vil der ikke alene finde en fremlæggelse af resultaterne sted, men der vil yderligere være en diskussion af resultaterne, således at de involverede personer bidrager til undersøgelsen, samt har et ansvar for implementeringen af undersøgelsens resultater. UT-metoden fokuserer dermed ikke på individet, men snarere på interaktion mellem grupper, hvormed deltagerne kan være med i planlægningen, indsamlingen og fortolkningen af data. Det er ikke alene vigtigt i implementeringen, at de implicerede medvirker, men også i selve udførelsen og skabelsen af undersøgelsen spiller dette en afgørende rolle, da de berørte personer har en indsigt, som er svær at frembringe i dataindsamlingen, men som netop kommer til udtryk gennem diskussioner i gruppemøderne (Moos, 1997).

Der er to forudsætninger for at denne proces vil være mulig:

- Data fra undersøgelsen skal være letforståelige
- Data skal være generelle, så en åben diskussion er mulig.

Det sidste krav er særligt vigtigt, da netop diskussionen er vigtig for implementeringen af resultaterne (Baldursson, 1998).

Muligheder og begrænsninger

I store miljøer vil UT-metodens anvendelighed være begrænset, da behovet ofte vil være for en detaljerig analyse, hvormed formidlingen igennem en simpel metode vil blive problematisk, ligesom diskussionen, og dermed deltageres direkte inddragelse,

vil blive vanskelig. Derimod er den velegnet til små miljøer, hvor interaktionen blandt medlemmerne er høj. Denne metode vil fremhæve den hierarkiske opbygning, samt synliggøre de uformelle strukturer og deres samspil med formelle strukturer.

Grunden til, at UT-metoden er effektiv for organisationsændring og fremhævelse af indre ressourcer, er blandt andet, at den igennem gruppediskussioner belyser den generelle opfattelse af normer og meninger, hvormed man kan formulere en kollektiv identitet. Dermed kan profilerne udløse en overgangsproces fra individuel til kollektiv bevidsthed, som yderligere kan bidrage til, at det sociale system bliver gennemskueligt.

Moos' metode er udarbejdet med henblik på at skabe et bedre miljø på institutioner som psykiatriske hospitaler og bofællesskaber, hvor der forsøges at optimere behandlingen af patienter. Formålet er, at patienterne får et medansvar for deres udvikling, og dette engagement medfører en bedre behandling. Fortalerne for UT-metoden erkender, at interessekonflikter i organisationen, kan blive et problem, da miljøet vil blive opfattet forskelligt afhængigt af den placering gruppen har i organisationen (Baldursson, 1998), dette problem er forsøgt elimineret i SIFER- metoden, som beskrives nærmere i det efterfølgende afsnit.

6.3.12. SIFER-metoden

SIFER er en videreudvikling fra de tidligere beskrevne metoder, såsom Group Feedback Analysis af Heller (1969), SIFER er da også udviklet i et samarbejde med Heller selv, herudover har Tom Cox, Einar Baldursson, Bendt Torpegaard Pedersen samt Claus Friche samarbejdet om at lave SIFER metoden. Akronymet SIFER dækker over to betydninger:

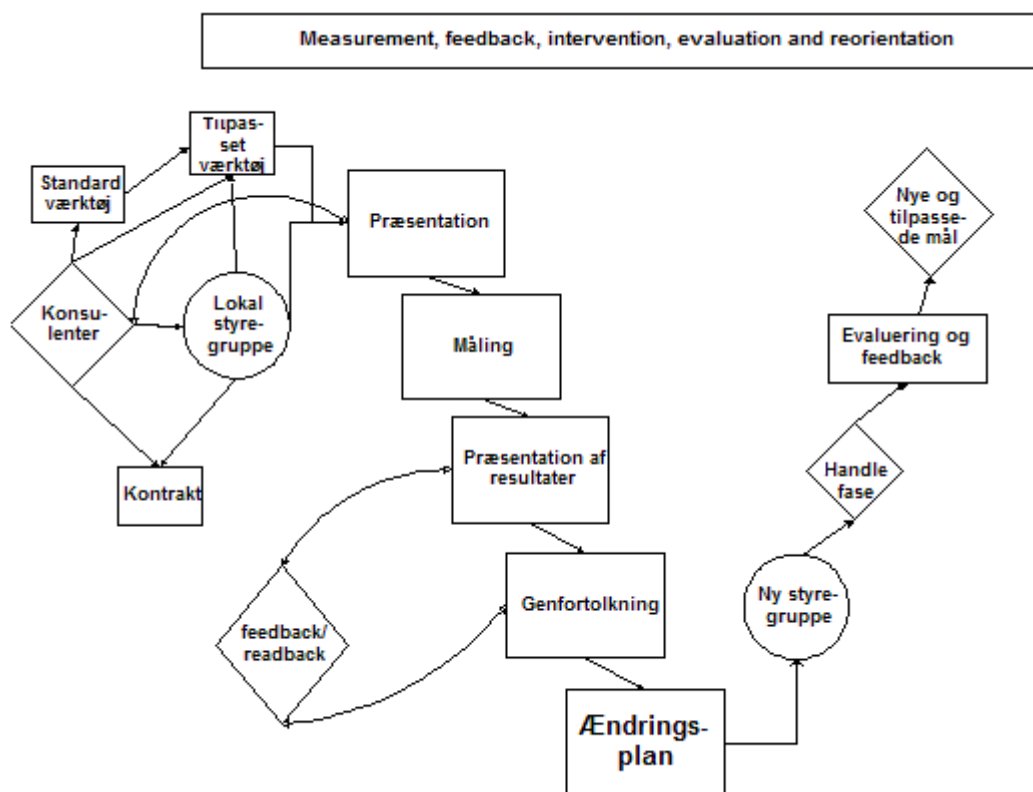
- Systematic, Intervention, Feedback, Evaluation Research
- Study, Involvement, Feedback/Readback, Evaluation and Reorientation.

Den første betydning refererer til selve undersøgelsesmetoden, mens den anden betydning refererer til den praktiske udførsel af undersøgelsen. Vi vil i de følgende underafsnit anvende definitionerne fra den praktisk orienterede betydning.

SIFER metoden er et alternativ til mere gængse kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetoder, og tager udgangspunkt i den erkendelse, at forskere, der har til hensigt, at lave en undersøgelse af en arbejdsplads, på trods af en enorm baggrundsviden aldrig ville kunne opnå en fuld forståelse for, hvordan arbejdspladsen

fungerer inden de får talt med repræsentanter for denne. Ydermere vil de førstehåndsindtryk man får af virksomheden og dens problemer som oftest være fejlagtige. På baggrund af disse overvejelser er det nødvendigt at inddrage virksomheden aktivt inden man starter selve undersøgelsen. Det er denne inddragelse af virksomheden selv, som er kernen i SIFER undersøgelsen (Andersen, 2004)

Nedenfor er indsat en model over SIFER forløbet:



Figur 6.1.

Den første fase i undersøgelsen er den såkaldte *Study*-fase, denne fase har hovedsageligt til hensigt at validere spørgeskemaet, samt at udvikle nye interessante indfaldsvinkler til de aktuelle temaer der er fremsat af forskerne. Dette gøres ved at nedsætte en styregruppe/følgegruppe bestående af repræsentanter fra organisationen, som så i samarbejde med forskerne diskuterer spørgeskemaet samt eventuelt manglende temaer, en meget vigtig opgave for styregruppen er at sikre at spørgeskemaet er forståeligt for de ansatte. Det er væsentligt at styregruppen består af individer, der giver et repræsentativt billede af organisationen, såsom ledere, mellemledere og menige medarbejdere.

Anden del af SIFER-undersøgelsen kaldet *Involvement*-fasen omhandler såvel

spørgeskemaerne som interviewene. Som det antydes af overskriften for denne del af undersøgelsen vil bare det at besvare et spørgeskema være en form for intervention, i og med at de ansatte vil reflektere over såvel spørgsmålene som deres svar. Efter at have modtaget spørgeskemaerne udarbejdes en analyse af den information som på dette tidspunkt er til stede. Denne analyse samt et oversigtsbillede af spørgeskemaerne præsenteres for styregruppen, med henblik på at skabe debat omkring resultaterne. Specielt relevant er det at høre styregruppens fortolkninger på, hvorfor der var blevet svaret, som det var tilfældet. Denne diskussions hovedformål er at skabe baggrund for interviewene, men fungerer samtidig som en aktiv intervention i og med, at styregruppen lige så vel som deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen havde mulighed for at reflektere over besvarelsene (Baldursson, 2006a).

Tredje del af SIFER-metoden, det såkaldte *Feedback*-stadie, dækker over en skriftlig tilbageformidling af de hidtidige opnåede resultater i form af en rapport til styregruppen, samt et styregruppemøde med henblik på verbalt at præsentere de tendenser og problemstillinger som forskerne har fundet relevante. Forskernes rolle er yderligere ligesom tidligere at stille naive spørgsmål til, hvordan visse tendenser skal fortolkes i den organisatoriske kontekst. Vigtigt er det også at belyse muligheden for genfortolkning af det indsamlede data, da der højst sandsynligt er kommet nye forståelser frem under processen. Denne cirkulære omgang med materialet garanterer, at man for det første sikrer en klar forståelse af, hvad forskellige svar dækker over, samt at man får indsigt i nye temaer og forklaringer. Optimalt set vil denne tilbagevenden til tidligere diskuterede emner fortsætte så længe der kunne komme nye indsigter frem, men begrænsede ressourcer vil ofte sætte en naturlig grænse for, hvor meget materialet kan behandles i en styregruppe (Andersen, 2004).

Aktionsforskning og SIFER-metoden kan således være et redskab til at synliggøre og italesætte nogle sociale strukturer og problemer. Dette redskab kan benyttes når en organisation laver forandringer, således at man kan høre de ansattes meninger og forslag, ligesom man kan integrere eventuelle ændringer. Foregår dette løbende vil det være en forebyggelse mod stressrelaterede problemer, da man kan opfange signaler og lave tilpasninger, således at dysfunktionelle elementer ikke får lov til at udvikle sig. Ifølge Fineman (1996) er organisationens politik og strukturer afgørende for at indskrænke stress, hvilket gør SIFER-metoden brugbar i forebyggelsen af stress og er et fornuftigt bud på den primære forebyggende intervention, som vil blive gennemgået nedenfor.

6.4. Diskussion af organisations intervention

Den epidemiologiske tilgang til stress fokuserer på overensstemmelse mellem de forskellige krav, som der stilles til den enkelte og den oplevelse af kontrol vedkommende har i hver enkelt situation. SIFER metoden vil i forhold til den problemstilling være behjælpelig til at synliggøre de krav, som stilles til de ansatte samt skabe et forum, hvor de ansattes oplevelse af kontrol kan komme til udtryk. Der blev tidligere argumenteret for en videreudvikling af krav og kontrol modellen, hvor der jævnfør Baldursson og Pedersen (2002) bør rettes opmærksomhed på kontroldimensionen, da der er tale om forskellige former for kontrol afhængigt af om kontrollen foregår på kollektivt eller individuelt plan. SIFER metoden vil ligeledes facilitere den kollektive kontroldimension, da styregruppen er sat repræsentativt sammen, hvorigennem de ansatte har større mulighed for at påvirke beslutningsprocesser i organisationen.

Den transaktionelle tilgang fokuserer på interaktionen mellem person og omgivelser i en pågældende kontekst. Ligeledes argumenteres der for, at den samme person kan benytte både problem- og følelsesorienteret coping på tværs af situationer (Lazarus, 1999), hvormed organisationsintervention i form af den gennemgæede SIFER metode kan benyttes, da den netop vil facilitere, at de ansatte får italesat nogle copingteknikker, som yderligere bliver videregivet til kollegaer. Dermed kan SIFER være et redskab til at løse elementer fra den transaktionelle tilgang, men metoden udspringer fra en epidemiologisk tilgang til organisationsændring, hvilket vanskeliggør en sammensmeltning. På trods af denne adskillelse kan SIFER metoden være et praktisk redskab til udførelsen af vores videreudvikling af den holistiske stressmodel fremsat af Hansen og Netterstrøm (2003), som inkorporerede transaktionelle- og personlighedsmodeller. Videreudviklingen fremsatte et forslag om, at der skal undersøges om stressorerne kan ændres. Hvis det er tilfældet skal der igangsættes et organisationsændringsprogram, for eksempel SIFER, men kan stressorerne ikke ændres, skal der intervereres med henblik på at forbedre den enkeltes copingstrategier.

Interventioner, som SIFER undersøgelsen, er effektive til at komme stressproblemer til livs, men i organisationers daglige liv er sådanne interventioner sjældne, og det kan være gavnligt at se på, hvad de daglige ledere kan gøre for at hjælpe på stress problemet. Derfor vil vi i det følgende afsnit se nærmere på en række ledelsesteorier og fremsætte et bud på, hvilke former for ledelse, top som bund, der har størst potentiale for at bekæmpe stressproblemet.

7. Ledelse

Erkendelsen af ledelsens enorme rolle for en sund arbejdsplads har tilskyndet os til at se på forskning indenfor området stress og ledelse. Ved at sammenholde de dominerende teorier indenfor ledelse forsøger vi at skabe en ny bredere forståelse for lederes muligheder og begrænsninger vedrørende medarbejderstress. En stor force ved at rette vores opmærksomhed mod ledelse frem for at rette den mod organisationen som helhed eller mod små selvstyrende grupper etcetera er, at ledelsesperspektivet opererer på mange analytiske niveauer og indrammer dermed de fleste af de områder, som vi hidtil har beskæftiget os med i opgaven. Der er dog visse problemer involveret ved at tage udgangspunkt i ledelsen som den instans, der skal foretage intervention, da ledelsen ofte selv kan være en del af problemet. I disse tilfælde, hvor ledelsen er det reelle problem eller en stor del af problemet, kræver en succesfuld intervention, at en udefrakommende indtager positionen som intervenser. I visse tilfælde vil virksomheden være uvillig til at indse, at et stress problem i det hele taget er til stede, hvormed kun statspåkrævede arbejdsmiljøundersøgelser vil kunne være i stand til at komme problemet til livs, jævnfør afsnit 8. vedrørende lovgivning. På trods af disse problematikker så er det vores opfattelse, at det oftere er arbejdets karakter samt andre sociale samspil, der er årsag til stress, og at det i disse tilfælde er meget væsentligt at se på, hvilke ledelsesstile der bedst håndterer sådanne stressorer, forskere har da også på det seneste sat mere og mere fokus på ledelse i stress forskningen (Offerman & Hellmann, 1996; Dewe & O'Driscoll, 2002). Erkendelsen af ledelsens indflydelse på medarbejdernes stress kommer af sammenfaldet mellem tidligere stressforsknings arbejdsfelter og de arbejdsfelter, som ledelsen har indflydelse på. Blandt disse arbejdsfelter kan nævnes arbejderens (manglende) kontrol, rolle uklarhed og præstations pres, det er tydeligt at disse stressfaktorer falder ind under kategorier for, hvad en leder har indflydelse på. En leder har for eksempel mulighed for at give sine medarbejdere en større grad af kontrol ved at uddelegere autoritet, en leder kan også give sine medarbejdere bedre indsigt i, hvilke roller det forventes, at disse udfylder, samt løbende give feedback angående forventninger. Offerman og Hellmann (1996) har gennem et 360 graders studie af ledelsesadfærd og stress fundet empirisk grundlag for lederes indflydelse på deres underordnedes stress. Udover de ovennævnte tiltag fandt Offerman og Hellmann også at emotionel støtte fra ledernes side havde en sammenhæng med arbejdernes stress.

7.1. Definition af ledelse, opgaver og roller

Ledelse er et meget bredt objekt, og det er svært at give en præcis definition af, hvad ledelse er. Det er ikke meget nemmere at give en definition af, hvad en decideret leder er. I den amerikanske litteratur omhandlende ledelse skelnes der mellem "leadership" og "management", denne specificering gør det nemmere at definere hver del, der kan dog ikke herske tvivl om, at der er et vist overlap mellem de to koncepter, men det er uden for denne opgaves rækkevidde at gå dybere ind i forskellen mellem disse to koncepter. I løbet af opgaven vil begrebet leder nogle gange referere til det der betragtes som management og andre gange om det der refererer til leadership. Den basale interesse i dette projekt ligger i at beskrive hvad personer med autoritet og indflydelse, uanset rollen som leder eller manager, kan gøre for at forbedre medarbejdernes vilkår i forhold til stress. I det følgende afsnit vil vi forsøge at komme nærmere ind på, hvad ledelse indebærer, og hvordan arbejdere påvirkes af ledere.

I overordnede træk kan man sige, at ledelse er en social indflydelsesproces, hvor personen, der leder, styrer gruppemedlemmer mod et bestemt mål. Denne definition er dog temmelig overordnet og det er muligt at være meget mere præcis angående, hvilke opgaver og roller ledere skal udføre og besidde. En leder skal planlægge, organisere, motivere, diktere og kontrollere, denne definition er mere specifik, men er dog langt fra beskrivende for, hvad en leder rent faktisk gør. Henry Mintzberg (1973) studerede i 1968 fem topledere dagligdag for at komme nærmere, hvordan ledere rent faktisk leder, Mintzberg (1973) fandt frem til, at ledere ikke, som man kunne foranlediges til at tro, bruger lange dage bag lukkede døre på at udtænke strategier og skabe visioner. Ledere arbejder til gengæld stik modsat denne illusion, i det de konstant er involverede i små opgaver såsom møder, telefonsamtaler og læsning af post. Empiriske observationer har vist, at ledere håndterer mellem 200 og 1100 daglige opgaver (Mintzberg, 1973). Det er vigtigt at have disse observationer for øje, når man spekulerer i, hvorledes man kan optimere managers ledelsesstil. Udover praktiske opgaver besidder ledere også en række roller, Mintzberg (1973) fandt i sine studier frem til 10 roller, som en manager skal kunne besidde:

1. Figurehead: Manageren skal opfylde rollen som "kransekagefigur", hvor hans blotte tilstedeværelse ofte i sig selv vil være nok.

2. **Leader:** Denne rolle må anses at være den væsentligste for en manager, og det er elementer ved denne rolle som vil optage mest af pladsen i denne opgave, manageren udfører alle de ovennævnte opgaver med et formål, og hver manager har sit eget specifikke fokus når disse opgaver udføres. Ledelsesstile spiller blandt andet en stor rolle for, hvordan en manager behandler sine opgaver, der blandt hvordan han motiverer de ansatte.
3. **Liason:** Jo højere managere når op i et firmas hierarki des vigtigere bliver deres rolle som genstand for kontakter, der er specielt tale om kontakter uden for firmaets egne vægge. Denne skabning af kontakter er senere blevet omformuleret til at skabe netværk, og managere bruger en betragtelig del af deres tid på at udvide og opretholde disse netværk. En managers netværk kan have stor betydning for dennes medarbejdere og deres muligheder for at undgå stress. Via kontakter med topledere, konsulenter etcetera kan managere enten øge opmærksomheden på eventuelle stressproblemer eller selv blive opmærksom på stress problemer, som han ikke tidligere havde indset.
4. **Monitor:** Rollen som monitor er en af tre informations roller som manageren besidder. Denne rolle er vægtet meget højt af managere i alle led, da manageres per definition ikke er specialister, men generalister. Det er deres opgave at holde organisationen sammen, og de kan ses som et nervecenter for organisationen, hvor al information samles og behandles. Som monitor skal manageren være åben over for al slags information, lige fra mundtlige rygter til skriftlige årsregnskaber. Hvis manageren ikke er åben overfor rygter og subjektive ytringer fra underordnede, vil det være svært for en manager for eksempel at gribe ind overfor et stress problem på arbejdspladsen.
5. **Disseminator:** Managere skal kunne videregive information og værdier til deres underordnede, uden denne rolle ville den forrige være meningsløs. Det er dog vigtigt, at manageren kun videregiver relevant information og til de parter, der kan have interesse i denne information. En stor del af denne rolle er at videregive ekstern information til medarbejdere i organisationen, men specielt er det også vigtigt at udtrykke de værdier, som organisationen står for. I forhold til stress er det væsentligt, at en organisations værdier vedrørende medarbejderpleje bliver udtrykt, ellers vil det være svært for lavere rangerede managere at tage initiativer til at håndtere stressproblemer, da der indledningsvis altid vil være

ekstra udgifter ved intervention, som vil komme til udtryk i finansielle rapporter til den øvre ledelse.

6. Spokesman: Udover at informere den interne organisation må managere også videregive information til såvel lokalsamfundet som til sine overordnede (højere rangerede managers eller bestyrelsen).
7. Entrepreneur: Manageren besidder en række roller med henblik på at tage beslutninger, en af disse roller er rollen som entreprenør. Denne rolle er karakteriseret ved at manageren tager initiativer uden baggrund i nogen form for krise eller problemer, manageren skuer fremad og løser problemer inden de overhovedet er opstået. En manager, som mestrer denne rolle, vil for eksempel ofte kunne forudse, at den måde hans underordnedes arbejde er struktureret på vil kunne føre til, at disse vil blive stressede indenfor den nærmeste fremtid. Og med denne indsigt vil manageren intervenere på diverse måder inden dette bliver et reelt problem for organisationen.
8. Disturbance handler: Managere må kunne reagere hurtigt på tumult i organisationen, det er en managers opgave at udrede små og store problemer, der bliver smidt på hans bord. For eksempel må en manager kunne tage hurtigt affære, hvis denne bliver gjort opmærksom på at en vigtig projektleder er gået ned med stress, projektlederen skal i hvert fald midlertidigt erstattes, og det må undersøges, hvorledes man kan hjælpe den tidligere projektleder tilbage.
9. Resource Allocator: En af de væsentligste roller for en manager vedrører allokering af ressourcer. Managere har forskellig grad af frihed til at allokation af ressourcer alt efter deres rang, men alle managere har muligheder for en vis form for indflydelse af denne vej. Ressourcer omhandler penge, tid, materialer og udstyr, personel og ry. I forhold til stress politik er det for eksempel op til managere at fastsætte, hvilke ressourcer der skal afsættes til intervention. Der kan være tale om at bruge penge på konsulenter, udnytte personel fra HR afdelingen, afsætte flere fridage til ansatte etcetera
10. Negotiator: Managerens sidste rolle er som forhandler. På baggrund af hans rolle som *figurehead*, giver han troværdighed til forhandlinger, samtidig giver hans rolle som *spokesman* ham indflydelse via hans viden (information), og endeligt er det managerens rolle som *resource allocator* der i sidste ende gør udfaldet af forhandlingen mulig.

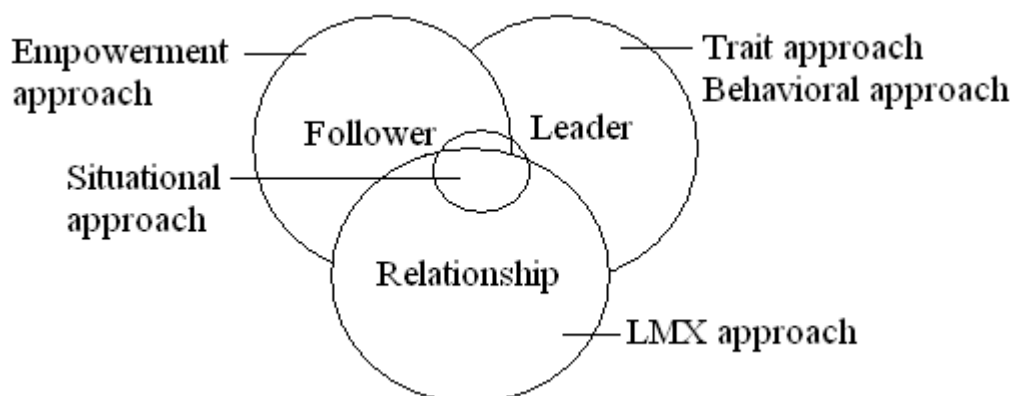
Vi har nu set på, hvilke opgaver og roller ledere har, og fået en fornemmelse af, hvor stor betydning ledere kan have for arbejdernes velvære⁸, det være sig som arbejdernes talerør udadtil, som ressourcefordeler eller som den person, der sætter krav og tempo, men på trods af at ledere generelt har ens opgaver og roller er der stor forskel på, hvorledes disse ledere håndterer deres opgaver og roller. I det kommende afsnit vil vi se nærmere på de mest indflydelsesrige ledelsesteorier i det 20 og 21 århundrede og vurdere disse i forhold til deres potentiale for at forbedre arbejderes vilkår angående stress.

7.2. Ledelsesteorier

Forskningen indenfor ledelse har overordnet set været opdelt i epoker, hvor hver epoke har haft sit specifikke fokus. De tidligste ledelsesteorier beskæftigede sig således med ledertræk, specifikt hvilke træk en person måtte besidde for at fungere succesfuldt som leder. Den tidligste forskning fokuserede på at finde frem til de træk som store historiske ledere, såsom Churchill og Roosevelt, besad, da rationalet var at disse ledere nødvendigvis måtte have haft nogle fantastiske evner siden de kunne lede så mange så effektivt. Fokus blev dog hurtigt flyttet til mere empiriske forskningsmetoder, som blandt andet kunne afprøves i laboratoriet. Forskningen indenfor ledelsestræk, som hovedsageligt foregik i 1930'erne og 1940'erne gav dog ikke overbevisende resultater og forskere indenfor ledelse begyndte snart at udforske alternative forklaringer på, hvordan god ledelse opstår. (Yukl, 2006) Et nyt bud på, hvordan succesfuld ledelse kunne forklares blev at se på den adfærd ledere udviste og vurdere, hvilken adfærd der var mest effektiv. Herefter kom et fokus på relationerne mellem ledere og medarbejdere eksemplificeret gennem *leader-member exchange theory*. Dette fokus blev mere eller mindre flyttet til et fokus på situations-variabler, som betydende for effektiviteten af diverse ledelsesformer. I nyere tid er interessen for træk teorier genopstået blandt andet via *fem faktor teorien*. Alt i alt har forskningen vedrørende ledelse haft mange fokus områder gennem de sidste hundrede år, men de fleste teorier udelukker ikke hverandre, da de ofte behandler forskellige områder indenfor ledelse (se figur 1.1), Praktikere indenfor ledelses træning, udvikling og lignende vil derfor ofte kunne trække på flere

⁸ jævnfør blandt andet de to cases i afsnit 9.

forskellige teorier samtidigt.



Figur 7.1. Ledelsesområder⁹

Definitionen af en god leder er mere end bare en leder, der formår at skabe en stor produktivitet blandt sine medarbejdere. Den gode leder sørger også for at medarbejderne opnår selvudvikling og opfatter deres arbejde som meningsfyldt. Endeligt vil den gode leder også være i stand til at skabe et klima, der er både fysisk og psykisk sundt for medarbejderen. Nogle gange vil ovenstående såsom at levere et meningsfuldt arbejde kunne opretholde medarbejderens mentale sundhed, men andre gange skal der mere målrettede handlinger til for at skabe en sund arbejdsplads. Der kan ikke herske den store tvivl om, at ledere kan have en stor indflydelse på deres medarbejders stress niveau, det være sig både i positiv og negativ retning. I de følgende afsnit vil vi beskrive nogle af de mest fremtrædende teorier indenfor ledelse og beskrive, hvordan disse teorier hver især kan bidrage til en forståelse af, hvordan en leder kan påvirke sine medarbejders stressniveau.

7.2.1. Leader Member Exchange teori

Ohio State studierne var et af de tidligste forsøg på at redegøre for forskellige ledelsesstile. Ved at faktoranalysere et stort spørgeskema administreret til 300 militærpiloter kom forskerne på Ohio State University frem til, at officerernes ledelsesstil overordnet set kunne falde mellem to poler, hvor den ene pol bestod af et fokus på hensyn til de ansatte (consideration) og den anden pol bestod af et fokus på at initiere struktur (initiating structure). Forskerne på Ohio State University mente at hver

⁹ Delvist adapteret og udvidet figur fra Graen & Uhl-Bien, 1995

leder befandt sig på et punkt imellem disse to stil-poler og behandlede alle sine medarbejdere ud fra denne stil, der var altså tale om en "average leadership style" (Fleishman, 1953). Denne tilgang til ledelse dominerede i mange år, men forskere opdagede i midten af halvfjerdserne at ledere ikke behandlede deres medarbejdere ens, men til gengæld udviklede differentierede forhold til hver enkelt medarbejder, denne opdagelse var starten til Leader Member Exchange teori (LMX). LMX er videreudviklingen af Vertical Dyad Leadership teori (VDL) og beskriver, hvordan ledere ofte har differentierede forhold til deres medarbejdere. Nogle medarbejdere behandles som indviede "high-quality exchanges" (HQX) og bliver betroet vigtige og interessante opgaver og får samtidigt mentoring og mulighed for sparring med lederen, mens andre medarbejdere kun bliver betroet rutinemæssige opgaver svarende til minimumskravene i deres jobbeskrivelse "low-quality exchanges" (LQX). Denne inddeling af medarbejdere minder meget om differentieringen mellem ingroups og outgroups, som den beskrives i socialpsykologien (Turner, 1987, se også afsnit 4.5.1.). I de tidlige stadier af LMX teorien antog teoretikerne, at der var en naturlig grænse for, hvor mange HQX forhold en leder kunne have, og at en leder automatisk ville indgå i et maksimalt og forholdsvis lavt antal HQX forhold. Senere forskning har dog vist at ledere ofte med fordel kan øge antallet af HQX forhold, hvis lederen er fokuseret på dette. Graen (1995) foreskriver, at en leder bør forsøge at skabe et HQX forhold med alle underordnede. Forskning indenfor LMX har også fokuseret på effekten af HQX forhold, og forskere har fundet empirisk belæg for en række fordele ved HQX forhold. Disse fordele inkluderer større rolle tydelighed, højere tilfredshed, stærkere organisationsengagement og bedre arbejdspræstationer fra medarbejderne (Yukl, 2006). LMX forhold dannes via en række stadier, som påbegyndes, når en medarbejder indtræder under en ny leder. Varigheden af disse stadier kan variere meget fra forhold til forhold, men har nogenlunde samme indhold. Nedenfor er en kort beskrivelse af de tre stadier:

- 1. Stadie – Stranger stage: I dette stadie ser den nyansatte og lederen hinanden an og indtil videre reagerer en klar ensrettet indflydelsesproces, den nyansatte udfører de opgaver, han kontraktmæssigt er ansat til at udføre og adlyder ordre fra sin overordnede. Denne form for ledelse minder meget om den transaktionelle tilgang, hvor motivationen til at arbejde foregår på baggrund af

autokratiske og strategiske processer. Hvis den nyansatte imponerer i sit arbejde og opnår sin leders respekt og vise versa, er der lagt en grobund for at forholdet kan indtræde i næste stadie. Er den nyansatte derimod ikke interesseret i eller i stand til at udvikle et bedre forhold til sin leder, vil forholdet mellem disse parter forblive i første stadie, hvilket svarer til et LQX forhold.

- 2. Stadie – Acquaintance stage: Dette stadie er et midlertidigt stadie, da det dyadiske forhold mellem leder og ansat nødvendigvis vil modnes yderligere eller falde tilbage til det første stadie. I Acquaintance stadiet er lederindflydelsen mere effektiv end i det første stadie, og der er opstået mere tiltro partnerne imellem.
- 3. Stadie – Partnership stage: Dette stadie er karakteriseret ved, at partnerne har meget stor tiltro til hinanden, har meget respekt for hinanden og deler en forpligtelse overfor den anden part i dyaden. Dette partnerskab udmønter sig i at den ansatte ofte vil påtage sig ekstra arbejde gratis, samt at den ansatte føler sig i stand til at kunne give konstruktiv kritik til lederen. I bytte for dette vil lederen investere mere i den ansatte og give support og opmuntring samt pleje den ansattes interesser med hensyn til udvikling indenfor firmaet (Graen, 1995).

Første stadie i et LMX forhold svarer ifølge forfatterne til transaktionel ledelse, mens tredje stadie svarer til transformationel ledelse, to koncepter vi kommer nærmere ind på nedenfor.

LMX teorien er stadig under udvikling og nogle af de områder, der forsøges belyst for tiden, er hvorledes LMX forhold påvirker arbejdsgrupper og organisationer i det hele taget. Blandt andet fokuseres der på, hvorledes en gruppe påvirkes af, at nogle i gruppen har et modent forhold til deres leder mens andre har et umodent forhold til deres leder, specielt vil det være interessant at vurdere dette ud fra equity theory.

LMX forhold kan have stor betydning i forhold til, hvor udsatte medarbejdere er for at få stress. Som nævnt ovenfor giver HQX forhold bedre rolle afklaring og mere autonomi til de medarbejdere, som befinder sig i disse forhold, hvilket er relevant, da begge disse forhold har en positiv indvirkning på undgåelsen af stress. Hvis man følger denne logik, vil det være rentabelt for en organisation at lade ledere og mellemledere

fokusere mere energi på at skabe HQX forhold til alle medarbejdere frem for at benytte denne energi på andre stress interventioner, da HQX forhold ikke blot bør reducere stress, men også giver en række andre fordele, som beskrevet ovenfor. Der er dog behov for mere forskning på dette område, før man kan komme med endelige vurderinger af, hvorvidt det kan betale sig at investere mere i at skabe HQX forhold frem for at intervenere mere direkte mod stress. Der er dog ikke meget tvivl om hvorvidt, HQX forhold er givende for alle parter i en organisation.

7.2.2. Contingency theory (Least preferred coworker)

Efter organisationsteoriens mangeårige fokus på træk og adfærd som baggrund for forskning vedrørende lederskab, blev det klart, at man med dette fokus alene ikke var i stand til at forudsige, hverken hvem der ville blive gode ledere eller, hvordan man skulle udvikle gode ledere. Man blev nødt til at anerkende, at der ikke fandtes en optimal leder eller en optimal lederadfærd, og at kravene til en leders evner og adfærd er afhængig af den kontekst, hvori lederen skal agere. Igennem det sidste halve århundrede har en række teoretikere givet deres bud på, hvordan forskellige situationer kræver forskellige typer af ledere, eller i hvert fald varierende adfærd fra den ledende.

Fred Fiedler var en af de første forskere til at anerkende, at personligheds- og situationsvariabler interagerer i forhold til ledelse. Fiedlers iagttagelser har baggrund i en opfattelse af, at ledere generelt svinger mellem to overordnede personlighedstyper, da de enten er mere eller mindre *human resource* orienterede eller mere eller mindre opgave orienterede (Fiedler, 1987). Human resource orienterede ledere har et fokus på moral og motivation, de er optagede af at få den gruppe de leder til at fungere gnidningsfrit og bruger en væsentlig del af deres tid og kræfter på at skabe et godt socialt sammenhold i gruppen. Den opgave orienterede leder er i modsætning hertil mere interesseret i at fokusere på selve opgaven frem for de mennesker, der skal udføre den. Denne leder vil fokusere på effektivitet og vil udstikke klare retningslinjer for medarbejderne at følge. Inden vi vil gå nærmere ind i, hvilke situationer den ene eller den anden leder er mest effektiv i, er det nødvendigt at kaste et blik på det instrument Fiedler udviklede til at kategorisere ledere i enten human resource kategorien eller i opgave kategorien. *Least preferred coworker* (LPC) er et instrument, der måler leder eller lederaspirantens attitude overfor vedkommendes mindst foretrukne medarbejder

gennem tiden. Rationalet bag dette instrument er, at de personer, der tager testen, i hovedtræk har været udsat for lige gode og dårlige medarbejdere, men at deres anskuelse af disse vil variere. Fiedlers teori er, at de personer, der giver generelt positive vurderinger af selv deres mindst foretrukne tidligere medarbejdere (High LPC), har en socialt orienteret personlighed som beskrevet tidligere under HR-orienterede personligheder. Personer der giver generelt negative vurderinger af deres mindst foretrukne tidligere medarbejdere (Low LPC), har en personlighed, der gør dem mere opgave- end socialt orienterede. Til at vurdere, hvilken type leder der fungerer bedst i en specifik situation, inddelte Fiedler diverse arbejdsorganiseringer i otte situationer, som spænder fra virkeligt favorable situationer, hvor medarbejderne har en stor del personlig kontrol over deres arbejde til virkeligt ufavorable situationer, hvor medarbejderne ikke har de værktøjer de skal bruge for selvstændigt at kunne løse deres arbejde. Empiri (Fiedler, 1987, Yukl, 2006) har vist, at i såvel virkeligt favorable som virkeligt ufavorable situationer er de bedste ledere personer med Low LPC, mens High LPC ledere er mest effektive i mere moderate situationer. Ifølge Fiedler er begrundelsen for disse fund, at i situationer, hvor arbejderne fungerer optimalt og lederen har positionel magt er der ikke behov for nogen form for social intervention, da alle kender deres roller og ved hvad de skal gøre, i denne situation er lederens vigtigste rolle at være strateg. Samtidigt er der i situationer, hvor medarbejderne slet ikke har kompetencer til at løse deres opgaver og hvor lederen ikke har magt til at belønne eller straffe også brug for en leder, som kan guide medarbejderne på et rent praktisk niveau. Medarbejderne må kunne udføre deres opgaver nogenlunde selvstændigt før man kan begynde at koncentrere sig om sociale interventioner og gruppedynamik etcetera. Det er endeligt i situationer, hvor medarbejderne er nogenlunde kompetente i forhold til deres opgaver vigtigt at have en leder, der kan skabe god moral og godt samarbejde, i højere grad end en leder, der fokuserer på selve opgaven der skal løses.

Senere ledelsesteorier har fokuseret på, hvorledes det er muligt for ledere både at udvise socio-emotionel såvel som opgave orienteret adfærd samtidigt. Denne high/high adfærd er dog ikke relevant i forhold til Fiedlers Contingency Theory, da der her er tale om personligheder frem for adfærd, og at en leder nødvendigvis ikke kan besidde mere end en personlighed. Af samme grund er Fiedlers teori ikke så brugbar rent pragmatisk, da den ikke ligger op til, at der kan forekomme nogen træning af ledere på baggrund af

denne teori. Contingency teorien lagde dog grobunden for bedre lederskabsteorier med fokus på det situationelle.

Fiedlers teori er relevant i forhold til stress på arbejdspladsen, da upassende lederadfærd i en given situation vil kunne skabe stressede medarbejdere, for eksempel vil medarbejdere, der er nogenlunde kompetente men ikke helt klare over, hvad deres roller består i, have brug for motiverende opbakning og hjælp til at finde deres rolle (selvom denne rolle kan skifte fra tid til anden), frem for blot at blive kommanderet i en retning uden fokus på samarbejde og roller etcetera selve baggrunden for en contingency teori er også yderst relevant at have med i betragtning, da ledere med en udpræget ukonstruktiv ledelsesstil i forhold til situationen i sig selv kan virke som en stressor, men som kommenteret ovenfor har studier vist, at ledere ikke er låst hundrede procent i en ledelsesstil, og at det ofte er mere konstruktivt at fokusere på lederes adfærd frem for deres personlighed. Lederadfærd er hovedtemaet i Path-goal teorien.

7.2.3. Path-goal teorien

Path-goal teorien om lederskab minder på mange områder om contingency teorien, idet der i denne teori såvel som i contingency teorien fokuseres på, hvornår en leder skal være parteciperende og, hvornår han skal være directive. Situationerne, der foreskriver, hvornår en leder skal være det ene og, hvornår han skal være det andet, er også sammenlignelige med contingency teorien. Ifølge path-goal teorien er en parteciperende ledelsesstil bedst i situationer, hvor arbejdsopgaverne er strukturerede, mens en directive ledelsesstil er bedst i situationer, hvor arbejdsopgaverne er ustrukturerede. Path-goal teorien er dog ikke bare gammel vin på nye kander, idet den introducerer tre væsentlige nytænkninger i forhold til contingency teorien. For det første bygger path-goal teorien på adfærd frem for karaktertræk, det antages at ledere er fleksible og kan ændre deres ledelsesstil fra situation til situation, dermed åbnes dørene for lederskabs træning etcetera. For det andet bygger path-goal teorien på expectancy teorien (Vroom & Yetton, 1973), som er en anerkendt omend også kritiseret motivations teori. I en path-goal ledelsesstil vil lederen anvende expectancy teoriens antagelser til at motivere medarbejderen. For det tredje introducerer path-goal teorien i alt fire overordnede ledelsesstile.

- Støttende
- Directive
- Participerende
- præstations-orienteret

Hver stil passer bedst til forskellige situationer, afhængende af såvel medarbejdernes karakteristika såvel som arbejdsmiljøet. Path-goal teorien har fået varierende empirisk opbakning og i kraft af, at den bygger på expectancy teorien er path-goal teorien naturligt nok udsat for samme kritik som expectancy teorien har fået (Yukl, 2006). Implikationerne for stress problematikken ved denne teori er nogenlunde de samme som for Fiedlers (1987) teori, men med de åbenlyse forbedringer som er noteret ovenfor. Hvis man støtter sig til denne teori, kan man argumentere for, at man med fordel kan træne ledere til at blive bedre til at tilpasse forskellige ledelsesstile til varierende situationer og dermed give medarbejderne den autonomi etcetera, som de kan håndtere i den givne situation. Det er dermed nemmere at nærme sig en optimal situation for såvel arbejdernes sundhed som organisationens sundhed.

7.2.4. Situational leadership teori

Situational leadership modellen af Hersey og Blanchard (2001) bygger, ligesom de tidligere nævnte ledelsesteorier, på dikotomien mellem opgaveadfærd (directive ledelse) og emotionel support (participerende eller HR-orienteret ledelse). Som i path-goal teorien ses ledelsesstil som værende adfærdsbetinget frem for betinget af en leders personlighed. Den største forskel mellem situational leadership og de tidligere nævnte teorier er den vægt, der er lagt på medarbejderne. Hersey og Blanchard anerkender vigtigheden af situationelle faktorer såsom organisationen, arbejdskrav og tidspres, men pointerer, at hvis medarbejderne ikke er interesserede i, eller kompetente nok til, at udføre det arbejde de er sat til at udføre, så er alle andre situationelle faktorer underordnede. På baggrund af denne erkendelse har Hersey og Blanchards vigtigste bidrag til ledelsesteorien været deres fokus på medarbejderne. I deres model har de beskrevet, hvorledes alle medarbejdere er situerede på et kontinuum af modenhed. Af praktiske årsager har de inddelt dette kontinuum i fire grupper af varierende modenhed. Modenhed defineres via to overordnede komponenter, færdigheder og villighed. Færdigheder dækker over viden og erfaring, mens villighed dækker over selvsikkerhed,

engagement og motivation. Hersey og Blanchard påpeger dog, at villighed ikke altid referer til, hvorvidt medarbejderen er villig til at udføre en opgave, men kan også dække over at medarbejderen er usikker eller bange for at udføre en opgave, som han eller hun eventuelt aldrig har udført før. Kontinuet af medarbejders modenhed går fra at mangle både færdigheder og villighed, til at have såvel færdigheder samt villighed. Det er ifølge Hersey og Blanchard lederens opgave at hjælpe medarbejderne til et højere stadie af modenhed med undtagelse af den situation, hvor medarbejderen er i det højeste stadie. Medarbejders modenheds niveauer kan være individuelt forskellige, men ofte vil en gruppe af medarbejdere være på nogenlunde det samme stadie, det er dog vigtigt, at lederen er opmærksom på, at der i en umiddelbart homogen gruppe sagtens kan være individer, der ikke er på samme modenhedsniveau, og lederen må derfor være fleksibel i forhold til sin ledelsesstil. Hersey og Blanchard opdeler ledelsesstile i fire grupper på trods af, at de anerkender at overgangen fra opgaveadfærd til emotionel support foregår på et kontinuum, de fire grupper er henholdsvis:

- High Task & Low Relationship
- High Task & High Relationship
- Low Task & High Relationship
- Low Task & Low Relationship

De to første ledelsesstile med fokus på opgaveløsning er bedst rettede mod umodne medarbejdere, mens de to sidste ledelsesstile er bedst rettede mod modne medarbejdere. Samtidigt er Hersey og Blanchard enige med Fiedler i, at en ledelsesstil rettet mod emotionel support er bedst i situationer, hvor medarbejderne ikke er tilstrækkeligt modne eller umodne, da der i disse situationer er behov for enten at delegere (hvis medarbejderne er meget modne) eller strukturere (hvis medarbejderne er meget umodne). Hersey og Blanchard understreger betydningen af, at lederens adfærd er tilpasset de krav den enkelte medarbejder eller gruppe har, da en moden medarbejder, der ledes via en ledelsesadfærd, der passer bedst til mere umodne medarbejdere, ofte vil synke ned på et mere umodent niveau grundet selvopfyldende profeti. Samme logik foreskriver, at ledere bør udvise stor tiltro til deres medarbejdere med det i mente, at adfærden skal passe til medarbejderens modenhed således, at der ikke sættes umulige krav.

Som man kan se fra ovenstående, må den gode leder være i stand til at være opgaveorienteret såvel som have gode interpersonelle egenskaber. Herudover er det også vigtigt at lederen er fleksibel og at han eller hun har gode diagnostiske evner, således at han eller hun kan vurdere medarbejdernes behov for ledelse og indstille sin adfærd herefter.

Situational leadership teori har potentielt store implikationer for medarbejderes udsættelse for stress, specielt relevant er det at notere, at medarbejdere er en broget flok, som stiller forskellige krav til ledelsen. En forkert ledelsesstil vil kunne virke meget stressende på en medarbejder, for eksempel vil en leder, der sætter alt for store krav til en forholdsvis umoden medarbejder nok sætte dennes stress coping på en hård prøve. Ledere bør være opmærksomme på hver enkelte medarbejders behov for såvel at realisere dennes potentiale som at undgå unødigt stress.

Situational leadership teorien fokuserer hovedsageligt på modenheden af medarbejderne, men en anden faktor, der har stor betydning for arbejderes velvære er, hvorvidt deres personlige mål stemmer overens med de mål ledelsen eller mellemlidelsen udstikker. Ligesom med modenhed er det situationelt afhængigt hvorvidt disse mål stemmer overens. Den overordnede teori angående dette felt er Person-Environment fit teorien (P-E fit teori), hvor der lægges vægt på at arbejderne skal passe til miljøet. Todd A. Ryska (2002) udforskede sammenhængen mellem P-E fit og stress og burnout i managere, og fandt frem til, at managere med ledelsesstile, som ikke passede overens med organisationens mål, oplevede mere stress. Ryska brugte managerial grid modellen til at inddele managere i forhold til deres ledelsesstil og vurderede så, hvorvidt den aktuelle stil passede overens med organisationens mål, for eksempel ville en Supportive (eller country club style) ledelsesstil være inkongruent med organisations mål, der fokuserede udelukkende på produktion.

På baggrund af denne erkendelse bør ledere ikke udelukkende fokusere på at tilpasse deres ledelsesadfærd til deres medarbejdere, men bør også være omhyggelig i selektionsprocessen, således at den arbejdsstyrke, der hyres ikke, fra starten af er utilpassede i forhold til organisationen.

7.2.5. Transformational/transactional leadership teori

Moderne tider med global handel har fået stor indflydelse på den måde virksomheder opererer på. Øget konkurrence og en kundekreds, der stiller stadig højere krav, har tvunget firmaer til at fokusere på hurtig omstilling for at adaptere til omgivelsernes krav. Denne konstante ændring af arbejdsopgaver, produkter, værdier etcetera kræver en fleksibel tilgang til de fleste aspekter i nærmest alle organisationer. Hvis en virksomhed ikke er fleksibel vil den med stor sandsynlighed ikke overleve i en verden domineret af forandring, derfor er der blevet forsket meget i, hvorledes virksomheder opnår denne fleksibilitet. Et af de væsentligste områder at fokusere på for at være på forkant med udviklingen er ledelse. Tidligere har ledelse været domineret af en top-down ideologi, hvor de ansatte udførte det arbejde, som de var blevet ansat på kontrakt til at udføre. Indflydelsesmuligheder fra ledelsen til at forsikre at arbejdet blev gjort ordentligt var ofte af økonomisk karakter, da ledelsen kunne enten straffe eller belønne medarbejdere rent økonomisk for at forbedre arbejderne indsats. Men de nye tider har gjort denne form for ledelse mindre og mindre effektiv, arbejderne er blevet meget mere kompetente og har ofte ligeså lange uddannelser som deres ledere. Disse arbejdere er i høj kurs, og de kræver mere af deres arbejde end monetær belønning. Medindflydelse og opfyldelse af personlige mål er væsentlige motivationskilder, samtidigt har disse nye arbejdere en rigtig god indsigt i arbejdets opbygning og udvikling, som ledere med fordel kan trække på ved at involvere dem i beslutningsprocesser. James MacGregor Burns (If. Bass, 1995) har opstillet en meget populær teori om, hvorledes ledere bør agere i moderne organisationer. Denne teori, omhandlende transformational leadership, skelner mellem transaktionel ledelse og transformationel ledelse. Transaktionel ledelse ligner på mange punkter den form for ledelsesstil, som blev beskrevet i Ohio State undersøgelsen under betegnelsen *initiating structure*. Transformational ledelse ligner også til dels Ohio State undersøgelsens *consideration* ledelsesstil, men transformational ledelse er blevet udviklet til meget mere, således dækker transformational ledelse over fire overordnede komponenter; Karisma, inspirerende ledelse, intellektuel stimulering og individualiseret hensynstagen (Bass, 1995).

7.3. Transformational leadership og stress

Transformationel leadership er en af de for tiden mest udbredte og accepterede

ledelsesteorier, og da der samtidig er kommet et større og større fokus på stress, er det ganske naturligt, at de fleste forskningsundersøgelser vedrørende ledelse og stress falder ind under kategorien transformational leadership og stress. I det følgende vil vi se på en del af denne forskning samtidig med, at vi tydeliggør sammenhængen mellem transformational leadership og stress yderligere.

Transformationel ledelse er karakteriseret ved, at ledere, der benytter denne ledelsesform, får mere ud af deres medarbejdere på grund af dedikation til overordnede mål og organisationen som helhed. Samtidigt stimuleres medarbejderne intellektuelt og bliver hjulpet på vej til at tænke abstrakt og alternativt. I en af de første artikler vedrørende transformationel ledelse og stress opsatte Seltzer, Numerof og Bass (1989) den hypotese, at transformationel ledelse ville lede til større medarbejder tilfredshed samt større indsats, men samtidig ville føre til mere stress og burnout hos medarbejderne, da de under transformationel ledelse ville have tendens til at arbejde længere samt tæres rent intellektuelt på baggrund af det øgede ”pres”. Undersøgelsen viste dog, at selvom første hypotese var korrekt, at tilfredshed og indsats blev øget, så førte dette ikke til yderligere stress eller burnout. Stress og burnout var endda negativt korreleret med de forskellige aspekter af transformationel ledelse såsom intellektuel stimulering. Bass (1995) har senere forsket yderligere i manageres betydning for, hvorvidt deres underordnede bliver ramt af stress samt manageres betydning for, hvordan deres underordnede generelt håndterer stress. Denne forskning har vist, at gode ledere kan have en enorm indflydelse på deres underordnedes evner til at håndtere stress, men dårlige ledere kan samtidigt være en af de største kilder til stress blandt medarbejdere. Bass (ibid.) har angiveligt fundet ud af, hvilke ledelsestyper der er mest tilbøjelige til at inducere stress blandt medarbejdere, blandt disse er *Type A* ledere, intellektuelt stimulerende ledere og produktions prikkende ledere (ledere der konstant opildner deres medarbejdere med kommentarer som ”du kan gøre mere” og ”arbejd perfektionistisk”). Men uagtet om ledere er gode eller dårlige, reagerer grupper, der befinder sig i krise bedre, hvis gruppen har en udtalt leder end, hvis gruppen er lederløs. I organisationer, der er ramt af akut krise, har undersøgelser vist, at medarbejdere foretrækker en transaktionel ledelsesstil, hvor hurtige kommanderende beslutninger tages for medarbejderne, des hurtigere des bedre, og des bedre bliver lederen anskuet. Udover at være foretrukket af medarbejderne er dikterende ledelse også den

umiddelbart mest succesfulde, idet medarbejderne adlyder ledelsens ordre uden at sætte de spørgsmålstejn, som denne ledelsesstil normalt vil påkalde. Empiri viser, at hvor transaktionel ledelsesstil normalt er negativt korreleret med effektivitet er denne ledelsesstil positivt korreleret med effektivitet under kriser (Bass, 1995), dog ikke på langt sigt.

Bass (1995) erkender, at hurtige beslutninger er nødvendige i kriser, men påpeger, at transformationel ledelsesstil ikke erstatter transaktionel ledelsesstil, men forstærker denne. Så på trods af transaktionel ledelses effektivitet ser Bass en række områder, hvor transformationel ledelsesstil kan influere positivt på kriseramte og stressede ansatte. Transformationelle ledere vil kunne flytte ansattes fokus fra krise til muligheder, og fra et fokus på at forsvare egne interesser mod et fokus på at opnå fælles mål. Specielt væsentligt er det, at Transformationelle ledere har et individuelt fokus på deres medarbejdere, så de kan få vendt de personlige ting, som den enkelte ansatte frygter, til noget positivt. Det skal hermed ikke forstås således, at reel frygt skal erstattes af ren utopisk tænkning, til gengæld skal den ansatte informeres grundigt om situationen således, at skræmmebilleder undgås. Dette fokus på det dualistiske samspil mellem leder og medarbejder hænger godt sammen med den ovenstående diskussion vedrørende LMX teorien. En måde at undgå de negative sider af en stressende situation på, er ved at fokusere langsigtet. Hvis lederen kan overbevise de ansatte om, at krisen kun er midlertidig, vil han kunne skabe håb og større tryghedsfølelse, men for at kunne realisere langsigtede mål er det nødvendigt, at involvere medarbejderne mere end det er tilfældet ved ren transaktionel ledelsesstil. En af de største farer for en virksomhed i krise er at ugunstige beslutningsprocesser leder til dårlige strategiske valg. Heterogenitet er vigtigt for grupper, der skal lave gode langsigtede beslutninger, og top down transaktionelle beslutningsprocesser giver ikke plads til heterogenitet og debat, men denne form for beslutningsproces giver til gengæld ofte udslag i groupthink og polarisering. Så selvom top down ledelse giver mulighed for hurtige beslutninger til ansatte, der hungre efter lederskab, vil disse beslutninger sjældent være gode på langt sigt. Et kompromis mellem de hurtige beslutninger, som synes nødvendige i kriser, og de velovervejede beslutninger, som tages under kontrollerede forhold, er at planlægge på forskud af kriser. Primær intervention er som tidligere beskrevet forebyggende og for at opnå en effektiv primær intervention, bør ledere i samarbejde med de ansatte udtænke

strategier for håndteringen af eventuelt forestående kriser. For eksempel vil en fusion med et andet selskab ofte være stressfyldt, og ledere bør informere og planlægge forud for selve fusionen, således at de ansatte ved, hvad de går i møde. Halverson et al. (Halverson, Murphy & Riggio, 2004) giver i en forskningsartikel yderligere empirisk bevis for værdien af transformationel ledelse under stress eller krise, idet de påpeger, at der under disse omstændigheder langt oftere end normalt opstår karismatiske ledere, som virker inspirerende på medarbejderne. Grunden til at stressende situationer eller kriser skaber flere karismatiske ledere er ifølge Halverson et al. (2004), at ledere i disse situationer får mulighed for at deviere fra status quo og være innovative, samtidigt vil disse ledere automatisk få et mål, som de kan lede deres medarbejdere mod (ud af krise). Halverson et al. (2004) fandt dog frem til, at udviklingen af karismatiske ledere er betinget af graden af stress eller krise. For meget pres af denne form har en negativ effekt på udviklingen af karismatiske ledere, således at hvis en allerede karismatisk leder i en moderat stressende situation bliver udsat for yderligere krise, vil denne leder miste karismatiske egenskaber.

7.3.1. Mentoring og stress under transformational ledelse

Mentoring er ikke lig med ledelse, men mentoring er ofte en del af lederrollen, og de mentorer, som ikke besidder en direkte lederposition, er ofte mest effektive, hvis de har lederegenskaber (Sosik & Godshalk, 2000). Den største forskel på ledelse i klassisk forstand og mentoring er, at ledelse generelt er fokuseret på præstation, mens mentoring er fokuseret på personlig og karrieremæssig ledelse. Derudover har ledere ofte ansvar for mange medarbejdere, mens en mentor normalt kun er involveret med en eller få protegés. På trods af de to rollers forskellighed er der så mange lighedspunkter imellem dem, at vi har valgt at tage mentoring med ind under ledelse i vores diskussion vedrørende stress.

Mentoring kan ligesom generel ledelse inddeles i kategorier såsom laissez-faire, transaktionel og transformationel mentoring. Og som i den klassiske ledelseslitteratur peger empiri på, at den transformationelle tilgang er den mest effektive, når det kommer til at reducere stress (ibid., 2000). Stress er som tidligere beskrevet betinget af, hvordan diverse situationer opfattes, og hvilken mening der knyttes til denne opfattelse. Således kan en omstrukturering i en organisation for eksempel skabe frygt i én medarbejder

mens en anden medarbejder ser denne omstrukturering som åbnende for en masse muligheder. En mentor kan have stor indflydelse på, hvorledes en medarbejder opfatter en situation. Dette sker ved, at mentoren giver mening til de begivenheder, der forekommer i en organisation, men langt fra alle mentorer skaber denne mening for deres protégés. Laissez-faire mentoring er karakteriseret ved manglende kommunikation, og transaktionelle mentorer fokuserer ikke på mening. Derimod er meningsskabning en stor del af transformationel mentoring, og denne form for mentoring er derfor langt mere effektiv, når det kommer til at reducere stress (ibid.). Firmaer bør indse værdien i mentor funktioner ikke blot i forhold til at udvikle deres medarbejdere, men også i forhold til at reducere arbejdsrelateret stress. Firmaerne skal dog være opmærksomme på, at ikke alle former for mentoring er lige effektive, og enten udvælge mentorer med den rette tilgang eller træne mentorstaben i effektiv mentoring.

Ledelsesforskning har traditionelt set omhandlet effektivitet, og de ledelsesteorier som er nævnt ovenfor er ofte blevet empirisk valideret ud fra et effektivitets standpunkt, der er dog heldigvis undtagelser som det også fremgår af nogle af de artikler vi har refereret til, man bør dog ikke i sin søgen efter links til arbejderes sundhed se fuldstændig bort fra den empiri som hovedsageligt bygger på korrelationer til effektivitet, da det ofte er de samme forhold der fører til såvel medarbejder sundhed som effektivitet såsom mindskelse af rolle utydelighed og lignende se afsnit 4.

Ovenfor har vi fokuseret på, hvordan forskellige ledelsesstile og leder adfærd kan forhindre eller mindske medarbejder stress, men som det fremgik af contingency teorierne, er der ikke en universel bedste løsning når det kommer til ledelse. Forskellige former for stress rammer forskellige typer af arbejdere, og det er derfor nødvendigt for de ansvarlige ledere (eller konsulenter) at kunne diagnosticere, hvilken type stress medarbejderne er ramt af (kunne tænkes at rammes af i fremtiden) og i hvor svær grad de er ramt (rammes). Dewe et al. (2002) har kritiseret stress management teorier for alt for ofte at være non-specifikke og rettede mod dårligt definerede stress problemer. De opfordrer til, at ledere bliver trænet til at kunne diagnosticere stress problemer og rette interventionerne mod specifikke forhold.

7.4. Diskussion af ledelse teori og stress teorier

Det kan diskuteres, hvorvidt det er relevant at se på ledelsesteorier som værende mulige løsninger på stress problemer på arbejdspladsen, men som vi har redegjort ovenfor så peger meget empiri og a priori viden på, at den ledelsesform, som praktiseres, kan have stor betydning for medarbejdernes udsættelse for og håndtering af stress. Væsentligheden af ledelsesformer for arbejderes stress kan dog også vurderes ud fra de teoretiske tilgange til stress, som vi tidligere har behandlet, og der er umiddelbart ikke altid et godt overlap mellem disse teorier og ledelsesteorier. Set ud fra et transaktionalistisk perspektiv er ledelsesformer ikke så relevante for stress, da stressreaktioner i højeste grad afhænger af individets egne vurderinger og coping strategier, man kan dog argumentere for at blandt andet valg af coping strategier kan influeres af ledere. Nogenlunde samme kritik kan begrundes ud fra stressteorier fokuseret på personlighedstyper, men selvom ledere ikke kan influere på arbejderes personligheder, så kan lederen tage hensyn til personligheder i forhold til gruppesammensætninger og ansættelse. I forhold til den epidemiologiske tilgang har forskellige ledelsesformer dog stor betydning, da disse kan påvirke alle dimensioner af Karaseks udvidede model, navnlig krav, kontrol og social støtte. I mange tilfælde vil ledelsen endda være den eneste entitet, der kan influere på disse dimensioner.

Endeligt kan ledelsesformer anskues ud fra den tilgang til stress, som omhandler identitet og den skade stress kan gøre på identiteten. Ved denne forståelse, som vi tidligere har været inde på, anskues stress problemer noget mere komplekst og ledelsen er ofte en del af problemet frem for løsningen. I disse tilfælde vil det oftest være nødvendigt at ansætte udefrakommende konsulenter til at håndtere problemet, og en grundigere terapeutisk tilgang er oftest nødvendig for at afhandle den effekt, som stress har medført. På trods af at ledere ofte indgår som en del af problemet er det vores overbevisning at visse ledelsesteorier, specielt dem som giver arbejderne medindflydelse på beslutningsprocesser, kan have en positiv effekt i forhold til udviklingen af stress.

8. Politik og lovgivning

Der er tidligere fremsat argumentationer for, at stress i nogle tilfælde kun kan bearbejdes ved hjælp af eksterne konsulenter eller uafhængige klinikker, hvormed lovgivning og retningslinjer bør være specifikke og medføre beføjelser til den udefrakommende instans, som kan hjælpe den enkelte medarbejder og organisationen. Der vil i indeværende afsnit blive redegjort for initiativer, der er fremsat i de lande, som vi normalt sammenligner os med, ligesom effekten af nuværende tiltag vil blive diskuteret.

8.1. Yderligere implikationer for at skabe sunde arbejdsorganisationer

Vi har tidligere argumenteret for, at indføring af stressreducerende initiativer medfører reducere af udgifter. Disse handlinger bliver ofte sat i gang, når organisationer oplever et stigende antal sygedage eller udskiftning af medarbejdere, hvormed handling synes motiveret af et ønske om at reducere omkostninger, frem for at handling er baseret på at forøge konkurrencedygtighed (Cooper og Cartwright, 1997). Faren ved denne tilgang er, at når sygefraværet eller medarbejderudskiftningen er stabiliseret på et acceptabelt niveau, kan interventionen miste sin retfærdighed, hvormed den ophører. Stress anses som dynamisk i et hurtigt ændrende miljø, og man kan derfor formode, at den aldrig forsvinder helt. Derfor er det vigtigt, at organisationer regelmæssigt undersøger og finder stressorer, således at organisationer ikke alene forebygger for at reducere omkostninger, men også for at vedligeholde og konstant forbedre organisatorisk sundhed, for at fremme produktivitet (Cooper og Cartwright, 1997). Det er ikke alene organisationers ansvar at sørge for medarbejdernes sundhed, men også samfundet har fordel af sunde organisationer, hvor konkurrenceevnen er god, hvormed politik og lovgivning også bærer et ansvar (Cooper og Cartwright, 1997).

8.1.1. Risiko assessment

EU parlamentet har forsøgt at ensrette retningslinjerne for EU landene med Directive of Health og Safety (89/391). Dette direktiv integrerer koncepterne af risiko assessment, som forpligter organisationer til at assess sundheds og sikkerheds risici for medarbejderne. I denne sammenhæng er der tre vigtige punkter:

- Provisionen af beskyttende, forebyggende ydelser.
- Omfattende informering om sundhed og sikkerhed.
- Medarbejderes rettigheder til deltagelse i og konsultation om ydelser, som har indflydelse på sundhed og sikkerhed.

(Cooper og Cartwright, 1997).

Stress er kategoriseret som en arbejdsrisiko mod sundhed, hvormed arbejdsgiveren er pålagt at komme med tiltag for at bekæmpe stress. Assessment af psykosociale faktorer i relation til sundhed adskiller sig markant fra assessment af fysiske faktorer i arbejdsmiljøet, hvilket har været underlagt kontrol fra arbejdstilsynet igennem mange år. En samfundsmæssig investering i uddannelse og videreuddannelse af inspektører og andre ansvarlige for arbejdsmiljøets sikkerhed er afgørende for forbedringer i arbejdsmiljøet. Ligeledes bør virksomheder være pålagt, at videreudanne ledere, mellemledere og tillidsmænd inden for dette område. Informationsmateriale om langsigtede fordele ved sådanne investeringer skal gøres tydelige for virksomheder, således at løbende risikoassessments bliver almindelige og dermed hjælper med forståelsen og overvågning af negative faktorer i arbejdsmiljøet (Cooper og Cartwright, 1997).

8.1.2. Økonomisk incitament

Frem for alene at straffe virksomheder, som ikke lever op til kravene, så vil det være et fornuftigt initiativ at belønne organisationer, der kan forelægge udgifter eller gode resultater fra initiativer, som forbedrer arbejdsmiljøet. Dette skal yderligere ses i lyset af, at virksomheder ofte følger minimumskravene fra lovgivningen, hvormed belønning i form af skattelettelse eller lignende, kan få virksomhederne til at investere mere end blot det påkrævede (Cooper og Cartwright, 1997). Initiativet Work Injury Reduction Program blev prøveført i Alberta, Canada og går ud på, at arbejdsgivere gennemgår en årlig audit af deres managementsystem. Denne audit fokuserer på følgende seks områder: Ledelse, organisatoriske handlinger, human ressourcer, faciliteter og ydelser, administration og sundhed samt sikkerhed. Virksomhederne er pålagt at foretage tiltag, hvis det foreslås. På denne baggrund bliver organisationens præstationer scoret, hvor den optimale score er 2000 point, hvorefter de modtager belønning efter indsats. Den optimale indsats blev belønnet med to millioner dollars (Cooper og Cartwright, 1997).

8.1.3. Specifik assistance til små og mellemstore virksomheder

Små og mellemstore virksomheder har en lav deltagelsesrate i aktiviteter, som forebygger skader og fremmer sundheden hos medarbejderne. Da denne virksomhedsstørrelse beskæftiger cirka en tredjedel af den danske befolkning (www.cebr.dk, 2004), er det et vigtigt sted at sætte ind. Mindre virksomheder påvirkes mere af tid og finansielle udgifter, ligesom mangel på personale med de rette færdigheder til at varetage det psykiske arbejdsmiljø, kan være et problem (Cooper og Cartwright, 1997). Yderligere kan de forholdsvis dyre kurser indenfor dette felt hæmme

mindre virksomheders videreuddannelse af personalet. Statslig eller EU tilskud til denne form for tiltag i mindre virksomheder, vil derfor være afgørende for sundheden for en stor del af befolkningen og bør således være en del af budgettet for de fremsatte folkesundhedsregulativer (Cooper og Cartwright, 1997). Information og kurser bør være lettere tilgængeligt, hvilket er forsøgt i Holland, hvor virksomheder betaler til en fælles pulje. Beløbet afhænger af antallet af medarbejdere, og alle virksomheder har ligelig ret til konsulentbistand for de indbetalte midler, ligesom information fra undersøgelser og tiltag i andre virksomheder er tilgængelige. Lignende system findes i Sverige, Working Life Fund, som yderligere foretager uafhængige undersøgelser af organisationskulturer. Informationer fra disse løbende undersøgelser er ligeledes tilgængelige for virksomhederne. (Cooper og Cartwright, 1997).

Ifølge Fineman (1996) er organisationens politik og strukturer afgørende for at indskrænke stress, ligesom samfundets love er med til at skabe retningslinier for organisationer, hvormed der bør sættes ind med lovgivning for at forbedre den psykiske velfærd. Incitamentet for inddragelse af lovgivning og politik i et psykologspeciale udspringer af følgende to problemstillinger:

- En tredje del af Danmarks arbejdsstyrke er ansat ved virksomheder, der ikke har finansielle muligheder for at gennemføre et dyrt organisationsændringsprogram, hvormed politikere bør se på alternative løsninger, så som i Sverige, hvor mindre virksomheder har mulighed for hjælp til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.
- Erfaringerne fra AMK, hvor det tydeligt fremgik af de to cases, at det var ledelsesmæssige problemer, som var årsagen til sygemeldingerne, hvormed vi ikke havde mulighed for at intervenere mod den reelle årsag. Når sådanne tilfælde meldes til arbejdsstyrelsen, bør der være et krav om opfølgende organisatorisk intervention, hvor behandlere fra AMK bliver inddraget, således at en betragtelig viden om arbejdsmiljøet i den pågældende organisation ikke går tabt.

Fokus i ovenstående afsnit har hovedsageligt været på primær intervention, og hvorledes man statsligt kan give incitament til at intervenere organisatorisk mod stress. Men uagtet, hvilket pres der lægges på virksomhederne fra såvel statens som medarbejdernes side, er indsatsen overfor stressproblemet helt afhængigt af ledelsen i den specifikke organisation. Såvel topledelsen som mellemlædelsen har stor betydning for, hvorledes stress håndteres, hvormed der sjældent kan finde organisatoriske ændringer sted uden topledelsens engagement. Topledelsen er samtidig afhængig af mellemlædelsen til at føre disse ændringer ud i livet.

9. Diskussion

Der vil i diskussionsafsnittet først blive fremsat to cases, som illustrerer mangler i den nuværende behandling og diagnosticering af stress. De to cases er anonymiseret og navnene er ændret. På baggrund af de problemstillinger, der løbende er blevet fremført i specialet samt i de fremsatte cases, vil der yderligere fremsættes forslag til fremtidig forskning, således at intervention mod stress kan forbedres og præciseres.

9.1. Case 1

Pia er 42 år, gift og har 3 børn. Hun er vidensarbejder ved et offentligt forskningsinstitut. Pia blev henvist til Arbejdsmedicinsk Klinik Skive Sygehus, hvor udredning af Pias psykiske velbefinde, arbejdsmæssige belastninger og Pias arbejdsplads fandt sted. På grund af depressive symptomer fik Pia Cipralex 10 mg, men stoppede med at tage medicinen ved påbegyndelsen af samtaleforløbet med psykolog, ophøret havde ingen negativ indvirkning på Pias psykiske velbefindende.

Arbejdsdiagnoser: F43.9 belastningsreaktion, uspecificeret og Z56.4 uoverensstemmelse med leder og Z56.2 trussel om tab af job.

Pia føler sig som to personer, hvor den ene er glad og lettet, den anden er knugt og bange. Lettelsen er relateret til at Pia har været presset længe på hendes arbejdsplads, hvorfor sygemeldingen opleves som en lettelse. Hun oplever, at hendes psykiske velbefindende er forbedret, men samtidig bruger hun megen energi og ressourcer på ikke at tænke på sit arbejde. Hun har det derfor bedst, når hun bliver distraheret fra sine tanker. Specielt omkring indsovning om aftenen presser de negative tanker på, igennem genkaldelser af samtaler og situationer, som hun har været igennem på arbejdspladsen. Fællestrækket for de situationer er, at de endte uforløste eller på forkert måde. Når PIA føler sig knugt eller bange handler det om en frygt for dette ukendte og uforudsigelige, denne nervøsitet og usikkerhed er forankret i, at Pia i lang tid har kæmpet for bedre forhold på arbejdspladsen. Dette er sket igennem en handleorienteret problemløsning overfor det psykiske arbejdsmiljø, hvilket har medført, at hun er blevet mødt med afvisning og aggression fra sin nærmeste leder.

Pia var meget ked af det i forbindelse med sygemeldingen, hun græd meget og alene, da hendes mand ikke helt forstod hendes problemstilling og mente, at hun skulle vende tilbage og være ligeglad med lederen. Lederen påbød Pias kolleger at kontakte hende, hvormed støtten fra kollegerne forsvandt. Enkelte overholdt dog ikke dette påbud og fortalte gentagne gange, at man savnede Pia og, at hun var blevet urimeligt behandlet.

Pia oplever, at det som holdt hende oppe var hendes identitet som mor, da hendes arbejdsidentitet var truet. Arbejdsidentiteten har ellers haft en stor rolle for Pia, og hun føler ikke, at mor identiteten er den person, hun kender sig selv som, men hun fortæller samtidig, at hun er nødt til at finde styrker hos sig selv, som ikke er relateret til arbejde.

Der har i en lang periode været et dårligt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, som har medført stor personalegennemslivning, mange har endda forladt jobbet uden at have et nyt i sigte. Personalegennemslivningen har specielt været blandt det akademiske personale. Pia vil være ked af at miste sit arbejde, da hun er meget specialiseret, hvorfor der ikke ligger åbenlyse alternativer. Pia har involveret sig i de sammenbrud, der har været hos kolleger, da hun har haft svært ved stiltiende og passivt se på lederens afglidninger og bedrag. Kombinationen af lederens afglidende og afventende ledelsesstil samt Pias involvering i problemerne på arbejdspladsen har været meget opslidende. Pias læge har advaret mod denne involvering, hvorfor hun på et tidspunkt tilkendegav, at hun ikke længere havde overskud til at klare kollegernes problemer. Dette gav hende skyldfølelse, da hun på mange måder har fungeret som ressource og støtteperson for sine kolleger.

Det er specielt i Pias afdeling, at der er et dårligt arbejdsmiljø, hvorfor man fra højere ledelsesniveau tog initiativ til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø gennem teamudviklingskurser. Denne nærmeste leder obstruerede midlertidig mod dette tiltag ved at undgå involvering. På trods herfor lykkedes det for kursusdeltagerne at åbne op og fortælle om deres oplevelser, hvilket medførte at lederen efterfølgende forfulgte de personer, som havde været åbenhjertig om afdelingens tilstand. Han misbrugte de informationer, der var kommet frem, ligesom han tidligere havde bedraget med udgivelse af materiale, hvor han havde påført sit eget navn og slettet andres.

Pia har talt med sin tidligere øverste leder om situationen og er i den forbindelse blevet mødt med forståelse, men den øverste leder har på trods herfor ikke ville involvere sig i konflikten eller sætte sin magt og autoritet på spil. Selvom den øverste leder har irettesat den nærmeste leder, oplever Pia, at der er en reservation overfor den støtte den øverste leder har givet.

Pia har oparbejdet gode internationale kontakter, hvorigennem hun oplever anerkendelse for hendes arbejde. Samtidig oplever hun, at den nærmeste leder forsøger at holde hende nede ved blandt andet at ændre navne på forskningsmateriale, så det er

ham, der får anerkendelse fra den øverste ledelse. Pia fortæller ligeledes, at lederen ikke har udgivet noget selvstændigt materiale i 10 år, ligesom han, modsat hende, ikke har fået eksterne bevillinger hjem til egne forskningsprojekter.

Pia oplever, at den nærmeste leder appellerer til at hans medarbejdere drager omsorg om ham, frem for at påtage sig sin rolle og ansvar. Han spiller på en sårbarhed og hjælpeløshed, da hans kone er død af kræft for nogle år tilbage, og Pia oplever, at hendes kolleger falder for hans appel til at tage hensyn. Lederen tyranniserer arbejdsmiljøet ved at udstille denne hjælpeløshed. Pia er på mange måder lederens diametrale modsætning. Hun er blandt andet problemløsningsorienteret og ikke bange for at gå ind i konflikter. Lederens strategi mod kritik er derimod at ignorere, hvad der bliver sagt i stedet for at reagere. Lederen har på den ene side behov for hjælp og på den anden side er hjælpen en krænkelse af hans identitet, da hjælpen er en illustration på og afsløring af hans inkompetence.

Når lederen kan lykkes med denne afglidning og ignorering skyldes det også, at han har en stiltiende accept og opbakning længere oppe i det organisatoriske hierarki. Pia oplever, at et centralt problem med ledelsen på instituttet er, at alle ledere er gamle studiekammerater og har en fælles historie såvel arbejdsmæssigt som privat. Miljøet på instituttet er indspist, hvilket medfører, at man ikke tager konfrontationer åbent.

Medarbejdergruppen i afdelingen er splittet, hvoraf hovedparten er frustreret og utilfredse, imens andre har valgt at tage lederens parti, da det er det nemmeste. På grund af splittelsen er miljøet også handlingslammet, hvilket er karakteriseret ved, at man kan få sympatitilkendegivelser, men at der ikke er en kollektiv handleforpligtigelse. På tomandshånd kan man tale om frustrationer, men der er ingen i det offentlige rum, som vil stå ved deres holdninger og meninger.

Pia virker fattet men også meget berørt af sygemeldingen. Hendes beretning om hændelsesforløbet og sammenbruddet er detaljeret og nuanceret, hvilket styrker konklusionen om, at det er arbejdsmæssige og organisatoriske belastninger der ligger til grund for Pias reaktioner.

9.2. Case 2

Anne er 42 år og uddannet social- og sundhedsassistent. Hendes arbejdsforløb har været afbrudt af en sygemelding på et år. Hun beskæftigede sig med mange meget dårlige

patienter med misbrug og trusler om vold.

Henvisningsdiagnose: F32.9. Depressiv enkeltepisode, uspecificeret.

Arbejdsdiagnose: F32.9. Depressiv enkeltepisode, uspecificeret og Z56.3 stressende arbejdsforhold

Øvrige organsystemer: Gynækolog: Uregelmæssige og kraftige menstruationer.

Medicin: Tbl. Cymbalta. 60 mg. Depression.

Første gang Anne var sygemeldt og fik en depression var i forlængelse af et længere konfliktforløb på et bosted som Anne og en kollega selv havde startet op. Det var både hårdt at starte et nyt bosted op, og det var samtidig utrolig spændende samt fagligt og personligt udfordrende.

Anne og kollegaen besluttede at stå i et ledelsesmæssigt jævnbyrdigt forhold til hinanden. Amtet ville dog ikke godkende denne jævnbyrdighed men forlangte, at der blev udpeget en ansvarlig leder, som de kunne henvende sig til. Viborg Amt så samtidigt gerne, at Annes kollega blev udpeget til leder, fordi hun i modsætning til Anne ikke var social- og sundhedsassistent, men uddannet som sygeplejerske. Efter udpegningen af kollegaen som leder fik man nedsat en bestyrelse for institutionen. Lederen begyndte hurtigt at holde uformelle møder med medlemmer af bestyrelsen.

Der forelå en samarbejdsaftale om, at sygeplejersken var den administrative leder og Anne skulle varetage personaleledelsen. Lederen mistede hurtigt kontakten til brugerne og medarbejderne i institutionen og fjernede sig hermed fra institutionens centrale beskæftigelsesområde. Samtidig viste det sig, at lederen ikke fik lavet det administrative arbejde. Anne forsøgte at kompensere for lederens forsømmelser. Lederen kunne ikke udfylde sin lederrolle, og når der var problemer, var det altid Anne, som forsøgte at løse dem. Det var også Anne, som personalet henvendte sig til, hvis der var problemer.

Efter at institutionen havde eksisteret i ca. to år, eskalerede konflikterne og dette til trods for, at institutionen på mange måder var en succes. Konflikterne eskalerede både mellem lederen og Anne og lederen og resten af personalegruppen. Lederen angreb Annes troværdighed, hæderlighed og kritiserede ofte hendes indsats. Selvom Anne oplevede, at lederen ikke kunne magte sit job, kunne hun ikke få sig selv til at gå bag om ryggen på hende. Lederens forhold til personalet var dårligt. Dette skyldtes blandt andet, at hun udelukkende udførte administrativt arbejde, og at resten af personalet blev mere belastet, når de havde vagter sammen med lederen. Lederen var også meget

usynlig som leder og involverede sig ikke i de problemer, der måtte opstå.

Anne fik det dårligere og dårligere og anmodede derfor om et møde med lederen og bestyrelsen om situationen. Anne magtede imidlertid ikke at deltage i dette møde og valgte derfor at indgive sin opsigelse. Bestyrelsen tog imod denne opsigelse, men iværksatte samtidig en undersøgelse i personalegruppen. En undersøgelse, som viste, at lederen var problemet. Personalet gav samtidig Anne sin fulde opbakning. Bestyrelsen opfordrede derfor Anne til at trække sin opsigelse tilbage. Dette indvillige Anne i, under forudsætning af, at hun og lederen ikke skulle arbejde sammen igen. Dette ønske blev imødekommet, idet bestyrelsen havde besluttet sig for at fyre lederen. Anne kom tilbage til institutionen og begyndte at rydde op i det rod, som lederen havde efterladt sig. Lederens fagforening Dansk Sygepleje Råd (DSR) rejste imidlertid en sag overfor institutionen. Der manglede et tilstrækkeligt varsel. Anne og hendes ægtefælles havde udsigt til at skulle betale lederen en erstatning på 300.000 kr. DSR meddelte også, at når man tidligere havde haft en leder med en sygeplejeuddannelse, så kunne man ikke efterfølgende ansætte en leder, som kun havde en uddannelse som social og sundhedsassistent. Anne følte sig enormt presset og sagde derfor sin stilling op igen.

Herefter var Anne sygemeldt i et år med en depression. Anne siger, at hun godt kan forstå, hvorfor hun fik en depression. Efter at Anne havde været sygemeldt et år kom hun i arbejde igen. Hun følte sig også presset for at komme i arbejde. Anne fortæller samtidig, at hun var i tvivl om, hvad hun skulle og hvad hun ville. Dvs. ville hun tilbage til psykiatrien eller finde et andet arbejde?

Udover dette seneste forløb var et af Annes tidligere jobs også meget stressfuldt. Anne arbejdede tidligere ved et privat bofællesskab for meget syge og dårligt begavede individer. Bofællesskabet blev styret af en psykiater, som Anne havde læst om tidligere. Første dag mødte Anne op på bostedet og fandt ud af, at hun var alene på arbejde, der var ingen introduktion eller hjælp overhovedet. Om eftermiddagen ringede psykiaterens kone for at forhøre sig om, hvorledes det gik. På trods af den dårlige start blev bostedet efterhånden et mønstersted, som Anne var meget stolt af, da det i praksis var hende som fungerede som den daglige leder, eftersom psykiateren aldrig var til stede. Efter et stykke tid begyndte der dog at komme mange kontrolbesøg, og psykiateren selv lavede en del groteske kontrol opkald.

Det var ved dette sted at Anne for første gang ”gik ned”, baggrunden var ifølge Anne den ekstreme kontrol og den ubehagelige stemning mellem hende og psykiateren. Det, der fik bægeret til at flyde over var, at Anne havde kontrol over beboernes penge, og at

hun en dag gik i banken for at udrede et meget indviklet regnskab. Her blev det klart for hende, at psykiateren selv hævdede af pengene, og denne opdagelse var starten på en række opdagelser af magtmisbrug fra psykiaterens side. Anne kaldte psykiateren for en decideret psykopat og gjorde opmærksom på, at hun udmærket vidste, hvad begrebet dækkede over. Anne valgte at forlade stedet og forklarede, at hun af psykiateren fik en tepotte med muggen te i som afskedsgave. Anne begrundede valget af en tepotte med, at hun altid takkede nej til te og foretrak kaffe. Da bofællesskabet ligger meget tæt på Annes bolig, har hun siden da kørt forbi det hver eneste dag og oplever et vist ubehag ved dette.

Anne behandles aktuelt medicinsk for depression og går hos terapeut. Denne behandling fortsatte efter tilbud om behandlingsforløb på AMK Skive.

Umiddelbart inden starten på AMK Skive brød hun sammen og blev sygemeldt. Overgangen fra at være i arbejde og sygemeldt oplevedes som markant. Hun oplever, at sammenbruddet skete fra den ene dag til den anden. Samtidig var det tydeligt for ægtefællen, at dette sammenbrud var på vej. Anne fortæller, at det sent gik op for hende, hvor dårligt hun havde det. Hun mener imidlertid, at det havde stået på i lang tid, men at hun havde forsøgt at holde sammen på sig selv.

Annes psykiske velbefindende har siden været inde i en positiv udvikling. Annes angst er blevet mindre, og hun er blevet bedre til at samle tingene. Hendes hukommelse er også blevet bedre. Hun har heller ikke de syns- og hørepåvirkninger, som hun havde tidligere. Hun har også fået mere fysisk overskud.

Annes angst ytrer sig ved frygt for at få besøg. Hun fik det skidt, når børnene kom hjem fra skole, og hun magtede ikke at købe ind eller at tage telefonen. Det punkt der berørte hende mest under de sidste samtaler var hendes frygt for at græde foran sine børn. Generelt havde Anne også en udpræget tendens til at isolere sig socialt og havde en frygt for at møde venner og bekendte i det offentlige rum. Anne bliver træt, når hun er sammen med andre mennesker.

Når det er anstrengende at være sammen med venner og bekendte skyldes dette en flovhed, og at Anne bruger meget energi på at holde facaden overfor mennesker, som hun kender godt. I forhold til gode venner, som hun og hendes ægtefælle har været tæt på, holdte de en lav profil og omgik dem ikke. Ægtefællen har ganske vist sat venner ind i Annes situation. Grunden til at Anne har holdt en lav profil er, at hun oplever, at en ting er, at skulle erkende overfor sig selv, hvordan hun har det, noget andet er ikke at

kunne overskue, at skulle fortælle andre om det. Ved slutningen af samtaleforløbet havde hun dog igen haft samvær med nære venner og var glad for dette.

Anne arbejder i psykiatrien som social og sundhedsassistent. Hun er tilknyttet et team bestående af 6-7 medlemmer. Teamet har ansvaret for 30-40 brugere og laver den daglige arbejdsfordeling på den morgenmøde, der afholdes før de kører ud til brugerne og de bofællesskaber, som de arbejder med. Der er to kontaktpersoner tilknyttet hver bruger. Disse hjemmebesøg handler om at give støtte til psykiske syge, for eksempel i forhold til medicin, samtaler og indkøb.

I den sidste periode, hvor Anne stadigvæk var i arbejde, begynde hun at lave overspringshandlinger, for eksempel i form af at køre lange omveje, når hun skulle fra den ene bruger til den anden. Formålet hermed var at få luft imellem besøgene hos brugere. Anne oplevede også, at når hun stod foran døren til brugernes lejligheder, så skulle hun tage sig sammen for at gå ind af døren. Specielt skulle hun tage sig sammen, når hun var på besøg hos de mere udfreagerende brugere, men hun kan ikke knytte nogen konkrete voldelige episoder til den frygtsomhed, som hun oplevede.

Anne er i tvivl om hun ”virkelig skal forlade psykiatrien” samtidig med, at hun føler ”hendes energi var brugt op”. Hun har altid haft et renommé som fagligt dygtig, engageret og kompetent. Det, som imidlertid skete i forbindelse med hendes andet sammenbrud var, at hun begyndte at udvikle en usikkerhed. En usikkerhed, som kom til udtryk ved, at hun begyndte at dobbeltchecke sig selv. Hun oplever, at ”hun ikke har mere at give af” og er plaget af enorm trætheds- og tomhedsfølelse.

I forbindelse med det første sammenbrud og den depression hun fik, gik hun til samtaler hos sin privatpraktiserende læge. Det vil sige, at hun fik en samtale engang hver måned af en varighed på cirka ¼ time. Under den første depression fik hun ikke medicinsk behandling. En måned inde i sin sygemeldingsperiode denne sidste gang valgte Anne at få medicinsk behandling for hendes depression. En beslutning hun oplever, var fornuftig, fordi der ikke gik mange dage før hun kunne mærke en bedring.

9.2. Perspektivering af teori via cases

I de ovenstående cases er det gennemgående tema, at klienterne oplever en enorm erodering af deres selvopfattelse og identitet. De er udsat for en situation, der nærmest kan betegnes som traumatiserende, hvilket leder tankerne hen på Nadja U. Prætorius' (2007) forslag om, at behandling af stress i sådanne situationer bør drage paralleller til

krisepsykologien og behandling af torturofre.

Nadja U. Prætorius (2007) påpeger, at diagnosticeringen af stress er mangelfuld, hvorfor hun foreslår en ny diagnosekategori, *Arbejdsrelateret traumatisering*, som skal opdeles i følgende tre diagnosegrupper:

1. Arbejdsrelateret akut stress.
2. Arbejdsrelateret traumatisk stress-syndrom.
3. Arbejdsrelateret ydrestyret dehumanisering.

Diagnosegruppen *arbejdsrelateret akut stress* omfatter en alvorlig reaktion på belastning, som kan være forbigående, hvis den korrekte intervention af stressrehabilitering finder sted. Koncentrationsproblemer, glemsomhed, uro og rastløshed er typiske symptomer, ligesom følelsen af at have mistet gnisten kan være til stede. Grunden til denne tilstand er ofte for mange og for mangeartede arbejdsopgaver, hvorfor intervention skal indbefatte medarbejdere og ledelse, og ikke kun handle om at holde en ferie eller kortere sygeorlov (Prætorius, 2007, Karasek og Theorell, 1992). Denne diagnosekategori ligner den generelle opfattelse af stress, og mange interventionsformer kan sættes i forbindelse hertil. Vi har tidligere redegjort for redskaber, som omhandler individets vurdering af situationen, omstrukturering af opgaver og lignende, hvilket kan være fornuftige redskaber til at håndtere stress på dette niveau. Men, som man kan se i de fremsatte cases, vil ingen af disse redskaber være adækvate for at behandle de to klienter, hvorfor vi argumenterer for, at diagnosekravene skal forbedres.

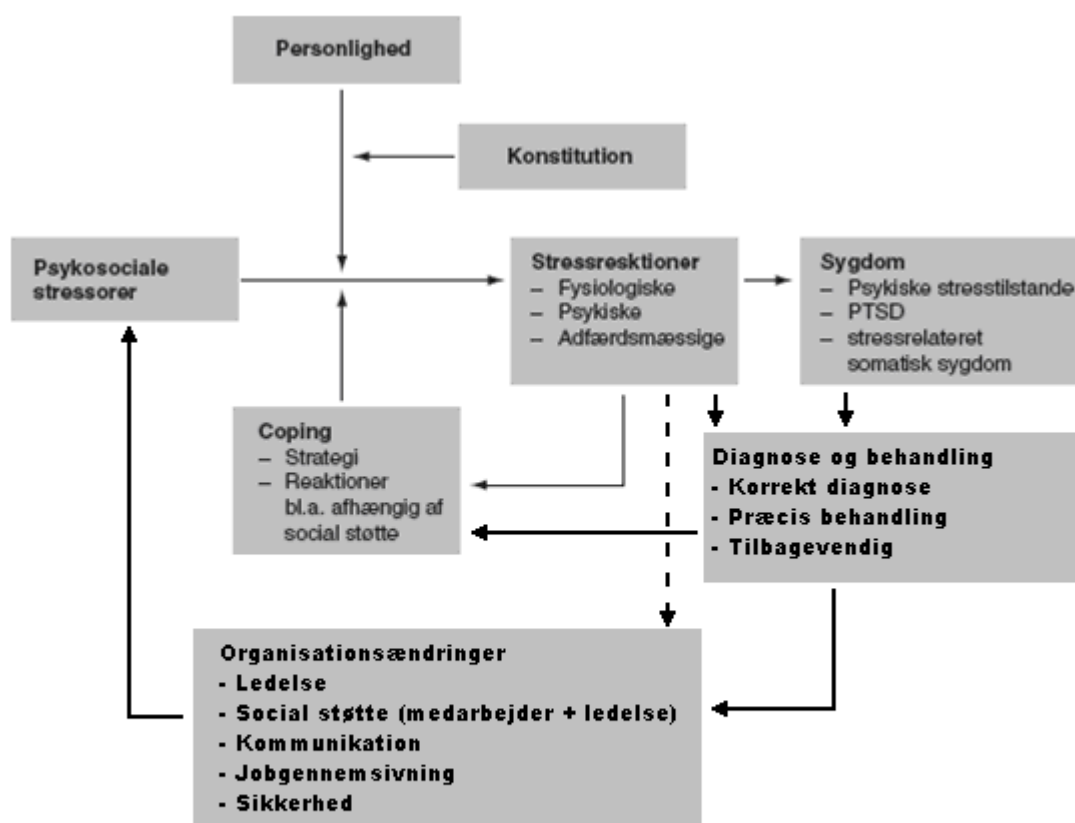
Arbejdsrelateret traumatisk stress-syndrom omfatter en alvorlig invaliderende og kronisk reaktion på dels overvældende ydre belastninger, der efterlader den stressramte i magtesløshed med manglende kontakt med sit vante selv og mistet selvtillid. Dels optræder der en indre belastning i form af uforløst neurobiologisk, mental og følelsesmæssig højstresstilstand, som medfører en stadig forværring af sygdomsbilledet (Prætorius, 2007). Tilstanden er lidelsesfuld og symptomkomplekset omfatter: Angst, depression, uro i form af vekslen mellem hyperaktivitet og handlingslammelse, kaotiske tanker og episoder med mentale blackouts, hukommelsessvigt, flashbacks til dårlige oplevelser på arbejdspladsen, selvbejdelse og søvnforstyrrelser. Derudover opleves en generel desorientering og beskadiget virkelighedsoplevelse, en skrøbelig selvopfattelse og – afgrænsning samt følelsen af at være fremmed for sig selv. Der opleves angst for arbejdspladsen og angst for ikke at være der samt paranoide tanker om, at de andre taler om en og vil en til livs eller have en ned med nakken. Denne

beskrivelse af symptombilledet ligner på mange punkter symptomerne fra de to cases, og den erfaring, som vi gjorde os, var da også, at psykoedukation var med til at danne grundlag for genopbyggelse af selvopfattelsen hos de to klienter. Ifølge Prætorius (2007) skal behandlingen koncentreres om rehabilitering af højstresstilstanden således at den kropslige, mentale og følelsesmæssige tilstand af højstress dæmpes. Først herefter kan man påbegynde de mere kendte og tidligere gennemgående stressmanagement teknikker, som blandt andet indebærer hukommelses- og koncentrationstræning. Den transaktionelle og den epidemiologiske tilgang til stress omhandler ikke disse problemstillinger, hvormed intervention på baggrund af disse teoretiske tilgange ikke er adækvate i et samlet behandlingsbillede. Disse kan være brugbare i nogle sammenhænge, men når situationen er som ovennævnt, bør man til at begynde med fokusere på identitetsteoretiske og fysiologiske tilgange til stress. I gennemgangen af den fysiologiske tilgang til stress, argumenterede vi for, at stress blandt andet kan have indflydelse på menstruationscyklussen, hvilket var tilfældet for Anne. Denne viden kan begrænse tanker omkring overgangsalder eller lignende, som kan have indflydelse på identitetsopfattelsen. De omtalte begge, at de ikke længere lagde så stor vægt på arbejdsidentiteten som tidligere og fokuserede i stedet på mor identiteten for at finde styrke i sig selv. Igennem samtale skal man således genskabe arbejdsidentiteten, så personer i sådanne situationer kan vende tilbage til "sit gamle jeg", frem for tilpasse sig til en ny situation, som i mange tilfælde kan betyde førtidspension.

Diagnosegruppen *arbejdsrelateret ydrestyret dehumanisering* omhandler belastningsreaktioner hos personer, som, på grund af et voldsomt pres, fortrænger, benægter og afspalter sig følelsesmæssigt og mentalt fra den belastede situation. Personen virker tilsyneladende upåvirket af situationen, men ofte udvikler personerne i denne gruppe en depression. Et konkret eksempel fra ovenstående case illustrerer denne form for dehumanisering, i Annes tidligste arbejde, havde Anne ingen kollegial opbakning og var udsat for et enormt pres for ikke alene at skulle tage sig af stedets beboere men også at skulle tage sig af økonomiske spørgsmål. Et lignende pres følte Anne også i arbejdet ved det bosted hun selv havde startet op, hvor hun blev presset til at påtage sig administrative opgaver udover hendes daglige plejefunktion. Disse dehumaniserende oplevelser ligger med stor sandsynlighed til grund for Annes depressive og fortrængende symptomer. I opgaven har vi forsøgt at give bud på hvordan lignende situationer kan undgås, blandt andet ved at justere psykologiske krav således at de ligger indenfor et acceptabelt niveau, men da denne justering normalt foretages af ledelsen og lederne i begge situationer er inkompetente må justeringen foretages via andre kanaler. Ofte vil konsulenter hyret af topledelsen, HR afdelinger eller topledelsen

selv gribe ind overfor den uholdbare situation men fordi Annes ledere i begge situationer udover at være Annes nærmeste leder også har været den øverste ledelsesinstans er det svært at forestille sig et indgreb overfor den uholdbare situation. Det er i sådanne situationer at den statsligt påkrævede arbejdsmiljøundersøgelse og lignende initiativer kan have indflydelse, da disse kan sprede lys over en ellers mudret situation. I Annes situation var sådanne tiltag ikke tilstede og en afbrydelse af arbejdet samt en genopbygning af Annes identitet, via terapi, nødvendig. Dette er et uheldigt udfald og organisationer såvel som offentlige instanser bør se nærmere på ledelsesproblematikker for at undgå lignende situationer.

Den model vi tidligere har fremsat skal således udbygges med endnu en gren, hvormed behandlingsbilledet kan fuldendes. Vi foreslår, at den fremtidige forskning belyser disse tanker, samt at diagnosticeringen af stress undersøges grundigere, således at behandlingen kan præciseres.



Figur 9.1.

10. Konklusion

Indeværende opgave har forsøgt at besvare to overordnede spørgsmål, navnlig hvorledes intervention overfor stress bør opbygges og hvorledes implementeringen af denne intervention sikres. Herudover har opgaven sideløbende samlet op på adskillige fysiologiske og psykologiske konsekvenser af stress, for at levere en bred forståelse af problemets omfang.

I henhold til det første spørgsmål har opgaven gennemgået adskillige teoretiske indfaldsvinkler for at danne et overblik over brugte og potentielt mulige former for intervention, konklusionen af denne gennemgang er, at ingen af disse tilgange til stress kan stå alene i forhold til at beskrive den bedste intervention. Stress findes i så mange former og kan angribes på så mange måder, at man ikke kan nøjes med at gøre brug af en enkelt teori, man kunne påstå at de forskellige stressteorier nok så pænt kunne supplere hinanden, men virkeligheden er desværre ikke så simpel, en intervention kan ikke tage udgangspunkt i samtlige teorier, men bør vurdere hvad der er brug for i den enkelte situation. I visse tilfælde vil stressede individer være så hårdt ramt, at interventioner af såvel primær som sekundær karakter kan udelukkes som hjælpende, i disse tilfælde er individet nødt til at indgå i reel terapi. Det er dog vores overbevisning, efter at have gennemgået litteraturen vedrørende arbejdsstress, at mange personer kunne undgå at havne i så desperate situationer, hvis der tidligere var sat fokus på primær og sekundær intervention, dog hævder vi, at de mest populære interventioner indenfor stressmanagement og omstrukturering af arbejde er for overfladiske og ikke tager højde for problemstillinger vedrørende identitet og gruppeforhold.

Konkluderende er vores råd at interventioner skal tilpasses til den enkelte organisation og i mange tilfælde den enkelte arbejder, der skal et større fokus på de interpersonelle samspil og i så høj grad som muligt skal ressourcer bruges forebyggende i form af primær intervention.

Implementeringen af stressinterventioner er også et væsentligt fokusområde i forestående opgave, vi har anskuet denne problematik fra flere positioner, først og fremmest har vi set på, hvorledes selve implementeringen bør foregå, og derudover har vi også set på, hvordan man kan øge fokus på at intervenere i det hele taget. Selve

interventionen bør, som det er beskrevet ovenfor, tilpasses den enkelte organisation og den enkelt arbejder, og vi ser SIFER metoden som en ideel tilgang at skabe denne forståelse og samtidigt få sat nogle nødvendige diskussioner i gang. Herudover har vi også fokuseret på ledernes roller for såvel deres bidrag til et sundt arbejdsmiljø som deres rolle i implementeringen af stress programmer. Uden ledernes aktive indsats overfor stress, vil der sjældent blive implementeret nogle former for præventive interventioner, til gengæld vil dårlig ledelse ofte medføre, at enkelte medarbejdere går ned med stress, og tertiær intervention vil være påkrævet.

11. Ansvarsliste

	Side	Ansvarlig
Indledning	5	Fælles
Metode	6	Fælles
Fysiologisk stress	12	Morten
Stressteorier	26	Markus
Stressteorier	38	Morten
Stressorer set i et organisationsperspektiv	50	Markus
Stressorer set i et organisationsperspektiv	52	Morten
Redegørelse for intervention	57	Morten
Redegørelse for intervention	67	Markus
Ledelse	84	Markus
Politik og lovgivning	104	Morten
Diskussion	107	Fælles
Konklusion	117	Fælles

12. Litteratur

- Andersen, R.B. (2004). *Organisationsundersøgelse fra et socialpsykologisk aktionsforsknings-perspektiv*. Aalborg Universitet, Institut for kommunikation, Psykologi, Klinisk organisations- og arbejdspsykologi (KOAP).
- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets Mysterium*. København K, Hans Reitzel.
- Argyris, C.; Putman, R. & Smith, D.M. (1985). *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1989). Participatory action research and action science compared. In: *American Behavioral Scientist*. Vol. 32, nr. 5 (pp. 612-623). Sage Inc.
- Arthur, A.R. (2004). Work-related stress, the blind men and the elephant. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32, 2, 157-169
- Ball, K. et al. (2002). Effect of cognitive training intervention on older adults. *Journal of American Medical Association*, 288, 18, 2271-2282.
- Baldursson, E.B. & Pedersen, B.T. (2002) Nye produktionsformer, marginalisering og stress i arbejde. I: *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet. En antologi om samspil organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). Individual Considerations Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 199-218.
- Bishop, S. R. (2002). What Do We Really Know About Mindfulness-Based Stress Reduction? *Psychosomatic Medicine*, 64, 71-84.
- Bono, J.E. & Vey, M.A. (2007). Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 2, 177-192.
- Briner, R.B. (1997). Improving stress assessment: toward an evidence-based approach to organizational stress interventions. *Journal of Psychosomatic Research*, 43, 61-71.
- Brosschot, J.F, Olf, M., Godaert G.L.R. and Ballieux R.E., Stress, perceived control and the human immune response. In: U. Hentschel and L. Eurelings-Bontekoe, Editors, *Experimental Research in Psychosomatics*, DSWO Press Leiden University, Leiden (1993), pp. 169–185.
- Bryant, R. A. et al. (1998). Treatment of Acute Stress Disorder: A Comparison of Cognitive-Behavioral Therapy and Supportive Counseling. *Journal of Counselling and Clinical Psychology*, 66, 5, 862-866.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Burton, R. P. D. (1998). Global Integrative Meaning as a Mediating Factor in the Relationship Between Social Roles and Psychological Distress. *Journal of Health and Social Behavior*, 39, 201-215.
- Carlson, L. E. et al. (2003). Mindfulness-Based Stress Reduction in Relation to Quality of Life, Mood, Symptoms of Stress, and Immune Parameters in Breast and Prostate Cancer Outpatients. *Psychosomatic Medicine*, 65, 571-581.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 267–283.
- Chien, L., Ko, H. & Wu, J.Y. (2007). The five-factor model of personality and depressive symptoms: One-year follow-up. *Personality and Individual Differences*, 43, 1013-1023.
- Christiansen, P.K., Nielsen, S.B. & Nødgaard, U. (2004). Iværksætter, små og mellemstore virksomheder

og skat i Danmark. *Centre for Economic and Business Research*. Arbejdsrapport nr. 1. Nedtaget d. 23.04.08, from http://www.cebr.dk/upload/ap2004-01_2.pdf

Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1997). An Intervention Strategy for Workplace Stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43, 1, 7-16.

Costa, Jr., P.T. & McCrae, R.R. (1988). Personality and Adulthood: A Six-Year Longitudinal Study of Self-Reports and Spouse Ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5, 853-863.

Dewe, P. (2004). Work Stress and Coping: Theory, Research and Practice. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 2, 139-142.

Dewe, P. & O'Driscoll, M. (2002). Stress Management Interventions: What do Managers Actually Do? *Personnel Review*, 31, 2, 143-165

Dressler, W. W. (1985). Psychosomatic Symptoms, Stress and Modernization: A Model. *Culture, Medicine and Psychiatry*, 9, 3, 257-286.

Dutton, L.M., Smolensky, M.H., Leach, C.S., Lorimor, R., Hsi, B.P. (1978) Stress levels of paramedics and firefighters. *Journal of Occupational Medicine*, 20, 111-115.

Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons

Fineman, S. (1996). *Stress, emotion and intervention*. I: Newton, T. Managing Stress: Emotion and Power at work.

Fleishman, E.A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1, 1-6.

Garcia, R. (2001). Stress, Hippocampal Plasticity, and Spatial Learning. *SYNAPSE*, 40, 180-183.

Gecas, V & Burke P.J. (1995). *Self and Identity*. I: Cook, K.S; Fine, G.A. and House, J.S. Sociological perspectives on social psychology. Allyn & Bacon

Glaser, R. et al. (1986). Stress Depresses Interferon Production by Leukocytes Concomitant With a Decrease in Natural Killer Cell Activity. *Behavioral Neuroscience*, 100, 5, 675-678.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange LMX Theory. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Grant, S. & Langan-Fox, J. (2007). Personality and the Occupational Stressor-Strain Relationship: The Role of the Big Five. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 1, 20-33.

Hains, S.C., Hogg, M.A., Duck, J.M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100.

Halverson, S.K., Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations: A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35, 495-514

Hansen, O. N. & Netterstrøm, B. (2003). *Psykosociale arbejdsmiljø faktorer og stress*. In: Autrup, H. Miljø og arbejdsmedicin. FADL

Hecksher, M.S., Skanning, D. (2005): *Psykoedukation og social færdighedstræning ved skizofreni i Mørch, M. M., Rosenberg, N. K.: Kognitiv terapi : modeller og metoder*, København: Hans Reitzel

Heller, F. (1992). *Decision Making and Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press

- Herberman, R. B. (1982). Possible effects of central nervous system on natural killer (NK) cell activity. In S. M. Levy (Ed.), *Biological mediators of health and disease: Neoplasia* (pp. 235–248). New York: Elsevier.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (8th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hogg, M.A. & Vaughan, G.M. (2002). *Social Psychology* (3rd ed.). Prentice Hall
- Hölscher C. (1999). Stress impairs performance in spatial water maze learning tasks. *Behavioral Brain Research*, 100, 225-235
- Irwin, M. et al. (1988). Plasma Cortisol and Natural Killer Cell Activity during Bereavement. *Biol Psychiatry*, 24, 173-178.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1992). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, USA
- Kalat, J.W. (2001). *Biological psychology* (7th ed.). Wadsworth Thompsom Learning, Belmont, CA, USA
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The Leadership Mystique: An Owners Manual*. Financial Times Prentice Hall.
- Kiecolt-Glaser, J. K., Glaser, R., Strain, E. C., Stout, J., Tarr, K., & Holliday, J. E. (1986). Modulation of cellular immunity in medical students. *Journal of Behavioral Medicine*, 9, 5-21.
- Kuna, D.J. (1975). Meditation and Work. *Vocational Guidance Quarterly*, 23, 342-346.
- Lazarus, R.S. (2006). *Stress og følelser – en ny syntese*. København, Akademisk forlag
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, Springer
- LeMay, L. G., Vander, A. J., & Kluger, M. J. (1990). The effects of psychological stress on plasma interleukin-6 activity in rats. *Physiology & Behavior*, 47, 957-961.
- Levine, R.M. & Reicher, S.D. (1996). Making sense of symptoms: Self-categorization and the meaning of illness and injury. *British Journal of Social Psychology*, 35, 245-256.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. Cartwright, D. (Ed.). New York: Harper & Row.
- Länsisalmi, H., Peiro, J.M. og Kivimäki, M. (2000). Collective Stress and Coping in the Context of Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 527-559.
- Lupien, S. J. et al. (1998). Cortisol levels during human aging predict hippocampal atrophy and memory deficits. *Nature neuroscience*, 1, 1, 69-73.
- Maguire EA, Gadian DG, Johnsrude IS, Good CD, Ashburner J, Frackowiak RS, Frith CD. (2000). Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. *Proc Natl Acad Sci USA*. 4398-4403
- Maier, S. F. og Watkins, L. R. (1998). Cytokines for Psychologists: Implication of Bidirectional Immune-to-Brain Communication for Understanding Behavior, Mood and Cognition. *Psychological Review*, 105, 1, 83-107
- Maier, S. F., Grahn, R. E., & Watkins, L. R. (1995). 8-OH-DPAT microinjected in the region of the dorsal raphe nucleus blocks and reverses the enhancement of fear conditioning and the interference with escape produced by exposure to inescapable shock. *Behavioral Neuroscience*, 109, 404-413.

- Mason, J. W. (1971). A re-evaluation of the concept of “non-specificity” in stress theory. *Journal of Psychiatric Research*, 8, 323-333.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Row.
- Murphy, L.R. (1984). Occupational stress management. A review and appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1-15
- Mørch, M. & Rosenberg, N.K. (2005). *Kognitiv terapi: Modeller og metoder*. København, Hans Reitzel
- Nickel, C. et al. (2007). Men with chronic occupational stress benefit from behavioural/psycho-educational group training: a randomized, prospective, controlled trial. *Psychological Medicine*, 37, 1141-1149.
- Offermann, L.R. & Hellmann, P.S. (1996). Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 4, 382-390
- Olf, M. (1999). Stress, depression and immunity: the role of defense and coping styles. *Psychiatry Research*, 85, 7-25
- Olf, M., Brosschot J.F., Godaert G., Benschop R.J., Ballieux R.E., Heijnen C.J., de Smet M.B.M. and Ursin H. (1995). Modulatory effects of defense and coping on stress-induced changes in endocrine and immune parameters. *International Journal of Behavioural Medicine*. 85–103
- Overmier, J. B. & Murison, R. (1997). Animal Model Reveal the “Psych” in the Psychosomatics of Peptic Ulcers. *Psychological Science*, 6, 6, 180-184.
- Paludan-Müller, L. (2004). *Arbejds-, organisations- og ledelsespsykologi*. København, Frydenlund grafisk
- Payne, J. D. et al. (2002). The effects of experimentally induced stress on false recognition. *MEMORY*, 10, 1-6.
- Pearlin, L.I. & Schooler C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*. 19, 2-21
- Perrewé, P. L. & Zellars, K. L. (1999). An examination of attributes and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 739-752.
- Prætorius, N.U. (2007). *Stress: Det moderne traume*. Virum, Dansk Psykologisk Forlag.
- Richman, J. A. et al (1996). Perceived workplace harassment experiences and problem drinking among physicians: Broadening the stress/alienation paradigm. *Addiction*, 91, 3, 391-403.
- Riessman, C.K. (1990). Life Events, Meaning, and Narrative: The Case of Infidelity and Divorce. *Social Science Medicine* 29: 743-51
- Ross, R. R. & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention In Occupational Stress*. Sage Publications, London
- Roth, B. & Robbins, D. (2004). Mindfulness-based Stress Reduction and Health-Related Quality of Life: Findings From a Bilingual Inner-City Patient Population. *Psychosomatic Medicine*, 60, 113-123.
- Russell, G.F.M., Szmukler, G.I., Dare, C. & Eisler, I., (1987). An evaluation of family therapy in anorexia nervosa and bulimia nervosa. *Archives of General Psychiatry*, 44, 1047–1056.
- Ryska, T.A. (2002). Leadership Styles and Occupational Stress Among College Athletic Directors: The Moderating Effect of Program Goals. *The Journal of Psychology*, 136, 2, 195-213.

- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco, CA, Jossey Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schuler, An Integrative Transactional Process Model of Stress in Organizations (1982)
- Tsaukas, H & Vladiomirou, E (2001). What is Organizational knowledge? *Journal of management studies*, 38, 7.
- Schwartz, G. E. (1980). Stress Management in Occupational Settings. *Public Health Reports*, 95, 2, 99-108.
- Seltzer, J., Numerof, R.E. & Bass, B.M. (1989). Transformational Leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174-185
- Simon, R. W. (1997). The Meaning Individuals Attach to Role Identities and Their Implications for Mental Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 38, 256-279.
- Sosik, J.J. & Godshalk, V.M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 4, 365-390
- Stanford, S. C. (1995). Central Noradrenergic Neurones and Stress. *Pharmac. Ther.*, 68, 2, 297-342.
- Thoits, P.A. (1994). Stressors and Problem Solving: The Individual as Psychological Activist. *Journal of Health and Social Behavior*, 35, 143-60.
- Turner, R.J. & William R.A. 1992. Innovations in the Measurement of Life Stress: Crisis Theory and the Significance of Event Resolution. *Journal of Health and Social Behavior*, 33, 36-50.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wheaton, B. (1990). Life Transitions, Role Histories, and Mental Health. *American Sociological Review* 55, 209-23.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Zubin, J. & Spring B. (1997) Vulnerability – A New View of Schizophrenia. *Journal of Abnormal Psychology*. 86, 2, 103-124.