

Stress – den gordiske knude

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
2. Samfund – analyse.....	3
2.1. Social acceleration.....	3
2.2. Arbejdsmiljøarbejdet i Danmark.....	4
3. Organisation – analyse.....	5
3.1. New Public Management.....	5
3.2. Stigende udviklingspres.....	6
3.3. Fleksibilitet.....	6
4. Ledelse – analyse.....	7
4.1. Prioriteringernes krydspres.....	7
4.2. Krydspres mellem forretningens og medarbejdernes hensyn.....	7
4.3. Ansvarer forskubbes.....	8
5. Gruppe – analyse.....	9
5.1. Kollektive stressprocesser.....	9
6. Individ – analyse.....	10
6.1. Selvledende medarbejdere.....	10
6.2. Identitet og arbejde.....	10
6.3. Kritikken u-vending.....	11
6.4. Personlighed eller vilkår som stressudløser.....	12
7. Sammenfatning.....	12
8. ”Den Danske Model” svaghed.....	15
9. Litteraturliste.....	17

1. Indledning

Jeg er optaget af arbejdsrelaterede psykiske belastningsreaktioner, som i hverdagens sprog kaldes stress, da jeg ser rigtig mange af dem i min kliniske praksis. Når jeg sidder med klienten og hører om dennes udfordringer i deres arbejdsliv, forsøger at analysere, hvad der har gjort dem syge og intervenere i forhold til, hvad der kan støtte og hjælpe deres rehabilitering, sidder jeg af og til med en frustration over, at behandlingen alene er lagt i psykologens og klientens hænder uden at "kontrakten" indebærer, at det er muligt at gå i dialog med klientens arbejdsgiver om, hvad der kan støtte op om medarbejderens rehabilitering. Denne opgave ligger alene hos klienten, og det kan være meget vanskeligt for mange af dem; og muligvis også en del af den dynamik, der har forårsaget sygdomsmeldingen?

Selv om jeg synes, jeg udfører et (etisk) forsvarligt og ordentligt arbejde med de stress-sygemeldte, må man blot konstatere, at i det store perspektiv er det som om det ikke rigtig rykker noget.

Gennem snart 20 år har stress været på dagsordenen i Danmark. Der er intet, der tyder på, at vi hverken som samfund, organisation eller individer har fundet måder at håndtere dette fænomen på, så den ellers opadgående kurve kan begynde at vende.

Andelen af danskere der oplever sig stressede i deres hverdag er mere end fordoblet på 20 år (5,8 % i 1989 og 12,8 % i 2010) (Illemann et. al., 2012). I nylig undersøgelse om søvn fra Statens Institut for Folkesundhed fra 2015 (Rosendahl et. al., 2015) svarer mellem 36 og 48 % af respondenterne i den erhvervsaktive alder, at arbejdsrelaterede problemer eller opgaver er årsagen til, at de ikke får søvn nok til at føle sig udhvilet. Så der er noget, der tyder på, at arbejdslivet opleves mere og mere belastende for danskerne, og at flere og flere i kortere eller længere perioder må sygemelde sig fra deres job af den grund. I en undersøgelse foretaget af Ugebrevet A4 svarede 40 % af de adspurgte, at de inden for de seneste to år enten har været eller aktuelt er sygemeldt fra deres job på grund af stress (Ugebrevet A4, 2009).

Så nytter det overhovedet noget, og kan vi på nogen måde finde bedre veje til at reducere omfanget af arbejdsrelaterede psykiske belastningsreaktioner?

I den forbindelse har jeg sat mig for at undersøge om det overhovedet er muligt foreslå nogle tiltag, som reelt kunne være med til at reducere omfanget af arbejdsrelateret stress?

I det følgende beskriver jeg, hvordan arbejdsrelateret stress forstås og udvikler sig. Jeg undersøger fænomenet arbejdsrelateret stress og dets kompleksitet inden for rammerne af 1) samfund, 2) organisation, 3) ledelse, 4) gruppe og 5) individ – velvidende at det er vanskeligt at skille de forskellige analyseniveauer ad. Jeg vælger at lægge et systemisk analyseperspektiv ind over undersøgelsen, da jeg er interesseret i 1) at undersøge de kontekstuelle elementer i arbejdsrelateret stress og 2) at forsøge at analysere og forstå arbejdsrelateret stress i et større perspektiv end blot at kigge på "symptombæreren" = den stressramte medarbejder.

I samfundet har vi over en længere årrække bl.a. via diverse arbejdsmiljø indsatser forsøgt at udvikle tiltag, som kan reducere arbejdsrelaterede psykiske belastningsreaktioner inden for de arbejdsfelter, hvor medarbejderne er i risiko for at blive verbalt eller fysisk truet; fx personale på døgninstitutioner, fængselspersonale, vagter, kontrollanter, mm. Det er ikke disse typer af belastninger, jeg er interesseret i at undersøge, da jeg finder dette godt belyst. Jeg er interesseret i at kigge på de typer arbejdsfunktioner, som vi normalt ikke betragter som værende i risikogruppen for arbejdsrelaterede psykiske belastningsreaktioner, fx kontorarbejde, undervisning, projektledelse, IT, service, pleje mv.

Da jeg alene har interesse i at undersøge arbejdsrelateret stress i en dansk kontekst, inddrager jeg primært aktuel dansk forskning om emnet. Jeg inddrager nyere danske forskningsprojekter og ph.d.-studier, som undersøger arbejdsrelateret stress på de analyseniveauer, som jeg ønsker at anvende i mit essay. Derfor har jeg inkluderet forskning, som også forsøger at analysere og forstå arbejdsrelateret stress i et større, systemisk perspektiv, hvor undersøgelsens fokus ikke er på den stressramte medarbejders symptomer og behandling.

2. Samfund - analyse

2.1. Social acceleration

Hartmut Rosa (2014) argumenterer for, at de vestlige samfund kan forstås som accelerationssamfund. Han påviser det paradoksale i, at mange tekniske procedurer er blevet langt hurtigere samtidig med, at det ser ud til, at mennesker konstant oplever mangel på tid. Rosa (ibid.) definerer accelerationssamfundet, som værende karakteriseret af et øget livstempo (tidsmangel) til trods for markante teknologiske accelerationsrater. Rosa argumenterer for, at accelerationssamfundets øgede tempo og oplevelse af mangel på tid er en logisk konsekvens af et konkurrencebaseret, kapitalistisk markedssystem. En konsekvens af dette er, at beslutningstagning også foregår i et højere tempo og oftere. Forandringer sker hyppigere, og resulterer i en sammentrækning af nu'et, hvorved perioden, hvori mennesket kan have en vis sikkerhed i orientering, vurdering og forudsigelse, afkortes.

I et konkurrencesamfund præget af social acceleration bliver det at sænke tempoet, tage en pause, at stå stille eller i værste fald tage et afbræk ensbetydende med at *sakke agterud*. At blive gammeldags, at have forældede kompetencer, erfaringer og viden, hvilket kan opleves som at blive kørt ud på et sidespor, hvad der naturligvis kan opleves som truende for mange. Med denne hastighedslogik og "nødvendighed" i forhold til at følge med, føler mennesket sig presset til at forsøge at holde trit med den forandringshastighed og det tempo, de møder i deres sociale i deres liv og i deres arbejdsliv (ibid.).

Rosa (2014) argumenterer for, at social acceleration er blevet en totalitær kraft i det moderne samfund. Totalitær kraft skal her forstås som en magt, der er uundgåelig, udøver pres på menneskets vilje og handlinger og er altgennemtrængende, da dens indflydelse omfatter alle aspekter af samfundslivet og sluttelig, at den er nærmest umulig at kritisere eller modarbejde.

De teknologiske forbedringer og øgede muligheder, som egentlig er italesat som værende medvirkende til at øge det enkelte menneskes autonomi, frihed og muligheder ender i stedet for lige præcis med at være "en ofring af alle individuelle og politiske energier på accelerationsmaskineriets alter symboliseret ved den socioøkonomiske konkurrences hamsterhjul" (Rosa, 2014, p. 94). Ud fra dette perspektiv ser det ud til, at så længe samfundets selvopretholdende præmisser ikke udfordres for alvor, er mennesket uundgåeligt underlagt denne kraft, hvor (arbejds)tempoet og præstationsniveauet løbende øges.

2.2. Arbejds miljøarbejdet i Danmark

Som en del af forskningsprojektet "Stress, nye ledelsesformer og intervention" har Kirsten Marie Bovbjerg udarbejdet en analyse af arbejds miljøarbejdet i Danmark, hvor der er sket en ændring af fokus fra ydre (fysiske) faktorer mod individets personlige og faglige udvikling (Bovbjerg, 2011 a). Arbejds miljøarbejdet er lovmæssigt styret af overordnede gældende politiske strategier og holdninger. Bovbjerg (ibid) argumenterer for, at arbejds miljøarbejdet har været udsat for et paradigmeskifte, fra et påvirkningsparadigme til et udviklingsparadigme, som rettelig giver en ny forståelse af arbejds miljø og dermed nye praksisser for intervention. Indtil 1990'erne var udgangspunktet for arbejds miljøarbejdet, at medarbejderen havde *ret til* ikke at blive udsat for risici i arbejdet. Med udviklingsparadigmets indtræden skete der en transformation fra det regelorienterede til det udviklingsorienterede arbejds miljøarbejde. En bevægelse som fagforeningerne støttede, da intentionen var at få mere fokus på det udviklende arbejde som en følge af, at arbejdet for mange ændrede karakter fra det traditionelle industriarbejde til videns- og servicearbejde. Konsekvensen blev blot, at hvor arbejds miljøinterventionerne i påvirkningsparadigmet var rettet mod kollektiv beskyttelse af medarbejderne via regler og overordnede aftaler, så ændrede det sig til mere individualiserede interventioner, hvor regler blev erstattet med muligheder. Med påvirkningsparadigmets udfasning svækkes de betragtninger, der ser menneskers reaktioner som afhængige af bestemte risici eller påvirkninger. I udviklingsparadigmet anskues menneskelige ressourcer som variable eller som potentielt udbyggelige (Bovbjerg, 2011 a). Herved fortrænges den diskurs, der havde interesse i at undersøge, hvordan arbejdsstruktur, organisering og ledelse kunne have indflydelse på omfanget af arbejdsrelateret stress.

Rapporten "Forebyggelse og behandling af stress i Danmark" (Nielsen, 2007) undersøger de stressforebyggende indsatser i virksomhederne, og det fremgår, at hovedparten af indsatserne er rettet mod det individuelle niveau. Forskerne ender med at påpege, at der er en risiko for, at den ensidige individuelle tilgang til stresshåndtering kan føre til "self-blaming", som i værste fald endda kan ende med at forværre den enkeltes stress-situation.

Ud fra de bedste intentioner om et udviklende arbejde og ønsket om netop at skabe fleksible forhold for at den enkelte medarbejder kan trives på sit job, ser det ud til, at man lovgivningsmæssigt og fra fagforeningernes side har ofret normerne for, hvad der er ret og rimeligt i forhold til, hvad arbejdere kan

udsættes for af belastninger. Inden for det psykiske arbejdsmiljø har Danmark reelt ingen effektive styringssystemer til at sikre, at arbejderne vedbliver at være raske i deres job.

3. Organisation - analyse

3.1. New Public Management

New Public Management er et samlebegreb for en række bestemte organisatoriske styringsredskaber, der gennem de seneste 20-30 år har bredt sig til de fleste industrialiserede lande (Bovbjerg et. al., 2011). Begrebet er primært knyttet til den offentlige sektor, men det trækker på erfaringerne fra den private sektor, hvor målet er smidige og konkurrencedygtige organisationer på et marked. I New Public Management er målstyring, kontraktstyring og dertil knyttet økonomistyring væsentlige elementer. Indfasningen af dette styringsrationale resulterede i markante ændringer i organisationerne og i deres syn på medarbejderne. Målstyringen resulterede i, at strategiske ledere fik større indflydelse på bekostning af de faglige ledere, og de enkelte institutioner / afdelinger fik til opgave at løse opgaverne / opfylde nogle bestemte mål, uden at der var nogle særlige (faglige) overvejelser eller retningslinjer for opgaven (ibid.). I princippet tilfredsstillende for selvstændige ledere og medarbejdere, men i praksis har det de utilsigtede konsekvenser, at overordnede (økonomiske) rammer og mål og faglig (tilfredsstillende) udførelse af opgaven ikke nødvendigvis længere taler sammen og kan nå sammen. På grund af styringssystemernes rammer ender medarbejdernes faglige råderum for fleksibel løsning af opgaverne med at indskrænkes. Styringsredskaberne ender reelt med at krænke organisationernes autonomi og selvbestemmelse (ibid.) og dermed også medarbejdernes autonomi, selvbestemmelse og råderum.

Om det er en del af New Public Management udbredelsen, en del af samfundets individualiserende tendens eller noget helt andet, kan jeg ikke svare på, men når man kigger nærmere på den organisatoriske struktur hos de virksomheder, der har indgået i et af forskningsprojekterne, viser det sig, at strukturen hovedsagelig understøtter individualiseret opgaveløsning, og at der er et strukturelt fravær af kollektive og støttende strukturer (Ipsen, 2010). Det kan have indflydelse på medarbejdernes muligheder for at holde sig raske.

Samtidig udvikler der sig ledelsesmodeller, som er båret af Human Ressource Management og anskuelser om udviklingen af medarbejderne som et aktiv både for organisationen og medarbejder (Bovbjerg et. al., 2011), og tidligere tiders interesse modsætninger mellem arbejdsgiver og arbejdstager træder i baggrunden. I sin bedste intention er dette perspektiv en humanisering og inddragelse af *mennesket* i arbejdslivet. Medarbejderen går fra at være *ansvarshavende* til *ansvarstagende* (ibid.). Det viser sig dog, at der er utilsigtede konsekvenser. For med introduktionen af den "hele" og selvstændige medarbejder i organisationen bliver forventningerne til medarbejderne også mere diffuse, idet det ofte bliver medarbejderen selv, der skal sætte sine mål, tage ansvar for sit arbejde, sin udvikling og sig selv i organisationen (ibid.). Denne løsere, mere fleksible, mere selvstændige og alligevel yderst bundne ramme i

form af målstyring og økonomi kan medføre en usikkerhed hos medarbejderen. For hvornår er nok nok, og hvornår er jeg en god nok medarbejder?

Organisationerne bevægelse mod mere og mere økonomisk og målbestemt styring er en del af tidens trend beskrevet under afsnittet om samfundsanalysen. Konkurrence- og måleparametrene får fortrinsret i alle dispositioner og beslutninger, og faglighedens argumenter bliver sekundære. Det er som om afstanden mellem "manden på gulvet" eller frontpersonalet, som jeg ofte kalder dem, og de overordnede beslutningstageres perspektiver og betragtninger er blevet større, og at medarbejderne slider med at få de faglige og etisk/moralske ender til at hænge sammen, da det er det, de i sidste ende selv bliver målt og vurderet på slutproduktet – at de løser opgaven tilfredsstillende, selv om rammen vanskeliggør tilfredsstillende opgaveløsning.

3.2. Stigende udviklingspres

Når forskere undersøger danske arbejdspladser, mødes de med fortællinger om et stigende udviklingspres (Husted & Tofteng, 2013). Danskernes arbejde bliver hyppigere og hyppigere udsat for nye projekter, nye organisationsformer, nye roller, nye ledelse, nye systemer som en følge af nye produktions-, organisations- og ledelseskoncepter. Umiddelbart en naturlig følge af den sociale accelerations øgede beslutningstagning.

Det kan dog være en udfordring for et endog almindeligt velfungerende menneske at nå at få sig selv med i disse løbende forandringstiltag. Samtidig viser det sig ofte, at udviklingstiltagene ressourcemæssigt koster mere, end der er allokeret pga. for optimistisk planlægning eller uforudsete vanskeligheder, hvilke skaber store udfordringer for medarbejderne i forhold til også at opretholde den forventede drift.

3.3. Flexibilitet

Et højt værdsat begreb er "flexibilitet". Det er en følge af den nye ledelsestilgang under New Public Management bevægelsen, hvor interesse modsætningerne mellem arbejdsgiver og arbejdstager er ophørt. Flexibilitet i arbejdslivet forbindes med positive muligheder for både medarbejderne og organisationerne (Bovbjerg og Krause-Jensen, 2011). Flexibilitet i arbejdslivet er indført med de bedste intentioner, men ser ud til at have utilsigtede virkninger: Flexibiliteten er med til at underminere faste holdepunkter i arbejdslivet (ibid.), så det bliver langt vanskeligere at afgøre, hvornår man fx er færdig med at arbejde, hvornår man kan tillade sig at holde pause, hvornår og hvor man er på arbejde. Som en følge af indførelsen af det fleksible arbejdsliv, bliver der indgået nye former for både formelle og mere psykologiske kontrakter mellem organisationen og medarbejderen. Der indgås resultatkontrakter, hvor opgaveløsningen bliver uafhængig af tidsforbruget (ibid.). For medarbejderne ender flexibiliteten i forhold til, hvor man kan placere sin arbejdstid i løbet af døgnet og ugen med at blive et overarbejde på tidspunkter, hvor man ellers ville holde fri, hvis tid og opgavemængde var mere afstemte. På trods af de bedste intentioner og fagforeningernes opbakning til et mere fleksibelt arbejdsliv, har flexibiliteten gjort det vanskeligere for medarbejderne at dokumentere, at de rent faktisk har for meget at lave i forhold til den mængde tid, de

har til rådighed, da det jo altid vil være muligt at udfordre deres måde at håndtere, prioritere og effektivisere deres arbejdsopgaver på, og derfor ser det ud til, at måden fleksibiliteten i arbejdslivet håndteres på næsten logisk må ende i en ubalance mellem opgaver og ressourcer (ibid.).

Det ser ud til, at velmenende begreber som det fleksible arbejdsliv, selvbestemmelse, selvledelse, personlig og faglig udvikling, kompetenceudvikling mv., som alle har konnotationer, som gør at medarbejdere og fagforeninger bifalder dem, har en bagside, hvor friheden og selvstændigheden i jobbet ender med at flytte ansvaret for at kunne løse opgaven fra organisationen og over på den enkelte medarbejder.

4. Ledelse - analyse

4.1. Prioriteringernes krydspres

I en tid med knappe ressourcer giver ledere opbakning til, at det er nødvendigt for medarbejderen at prioritere, men i de fleste tilfælde er op til medarbejderen selv at foretage prioriteringen eller at finde et passende niveau at løse opgaverne på for at kunne nå dem. Ud fra forskningsprojektet "Stress, nye ledelsesformer og intervention – grænseløst arbejde i offentlige organisationer", ser det imidlertid ud til, at denne opbakning ikke er kongruent, når det kommer til stykket. Medarbejdere oplever, at de i første omgang bliver støttet i, at det er nødvendigt at prioritere / udelade nogle af opgaverne, men at der efterfølgende kan komme kontraordrer og sågar kritik i forhold til deres valg (Bovbjerg, 2011 b). Samtidig oplever medarbejderne et krydspres i forhold til kvaliteten af opgaveløsningen, overholdelse af deadlines, aftaler med samarbejdspartnere, ect., og det som deres leder siger, er en acceptabel opgaveløsning. For det er medarbejderen, der skal "stå på mål" over for den forringede service eller det utilstrækkelige eller forsinkede produkt, og det sætter medarbejderne både i et fagligt men også et følelsesmæssigt pres, da de føler, de ikke leverer et tilfredsstillende produkt og samtidig bliver nødt til at være virksomhedens ansigt i forhold til den forringede leverance (ibid.). Medarbejderne forsøger at lappe det voksende hul mellem de aktuelle arbejdsforhold, ressourcer og produktionskrav og så deres eget arbejdsideal (Salamon, 2011). Organisationernes økonomisk styrede underpræstation bliver personliggjort som medarbejderens utilstrækkelighed (ibid.); et logisk ræsonnement, som både organisation, ledere og medarbejdere har tilegnet sig og accepteret som "sandheden"; medarbejdernes forståelse af en ordentlig / tilfredsstillende opgaveløsning ender i alles øjne med at få et patologisk skær.

4.2. Krydspreset mellem forretningens og medarbejdernes hensyn

Lederne er imidlertid også i et krydspres. Med begrænsede ressourcer og resultatmål, der for alt i verden skal overholdes, står lederen jo også i et dilemma i forhold til at skulle passe på sine medarbejdere eller passe på sin forretning. Det ser ud til, at det er vanskeligt både for medarbejderne og for lederne at håndtere arbejdsbyrderne, da lederen skal have løst arbejdsopgaverne, men ikke har andre medarbejdere at placere dem hos (Bovbjerg, 2011 b). Flere har forsøgt at "sige fra", at tale med deres leder om de vanskeligheder, de oplever med hhv. at nå arbejdet og at nå at gøre arbejdet ordentligt, men de oplever, at

lederen ikke lytter, når de forsøger at belyse forhold, der vanskeliggør deres arbejde, og de oplever, at lederen ikke taler deres sag op ad til i organisationen og ikke forsøger at beskytte dem mod arbejdspress og lignende vanskelig forhold (Kirkegaard, 2013 og Bovbjerg, 2011 b).

Medarbejderne oplever, at deres oplevelser afvises, affejes eller fordrejes, hvilket er med til at så kimen af tvivl i dem. Er det mig, der er noget galt med, når jeg nu ikke kan nå arbejdet, og min chef blot siger, at jeg skal udvikle mere effektive arbejdsgange?? Og – de ender med at negligere sine egne oplevelser og fornemmelser og knokle videre.

Tendensen er, at det i stigende grad er økonomiske rationaler og ikke faglige skøn, der bliver dominerende i forhold til, hvordan arbejdsopgaverne skal udføres (Kirkegaard, 2013). På lederens "tegnebræt" er det måske et tåleligt valg, men for medarbejderen på gulvet, som skal udføre opgaveløsningen på denne præmis, kan det blive så fagligt og følelsesmæssigt smertefuldt, at de enten forsøger at løse opgaverne inden for en faglig acceptabel ramme med alt for stor arbejdsbelastning til følge, eller at de værdimæssigt og følelsesmæssigt nedslides af de nedbarberede rammer for deres opgaveløsning.

Det ser ud til, at lederne forståeligt nok forsøger at være tro mod organisationens præmisser for opgavernes udførelse, men at det samtidig gør det vanskeligt for alvor at gøre noget ved de forhold, som medarbejderne fremfører som belastende for dem. For at lederne kan få deres ender til at hænge sammen, ender de med at forholde sig til medarbejdernes klager på en sådan vis, at medarbejderne bliver efterladt med en indirekte besked om, at de ikke er dygtige nok, hvis de ikke kan løse opgaven inden for de givne præmisser (Friis Andersen, 2013). Lidt hårdt sagt kan man kalde det en manipulation med medarbejdernes opfattelse af deres virkelighed, hvilket er nedbrydende for ens virkelighedsforståelse og for ens selvopfattelse. I sin værste udgave kender vi mekanikken fra seksuelle overgreb på mindre årige, som ender med at konkludere, at det er deres egen skyld, at de er blevet udsat for seksuelle krænkelser og ikke var i stand til at sige fra. På arbejdspladserne får dette retoriske "greb" den konsekvens, at samfundets, organisationens, lederens og målekriteriernes krav, værdier og forventninger internaliseres. Kritikken vendes indad, og for at undgå at komme til at fremstå som bagstræberisk eller inkompetent bliver løsningen at skruet op for tempoet og arbejdet endnu mere (ibid.).

4.3. Ansvar for forskubbes

I flere forskningsprojekter (Bovbjerg, 2011 b, Ipsen, 2010) kommer det frem, at lederne har det perspektiv på stress, at det er privat- eller personrelateret. At medarbejderne, der bliver syge (af deres arbejde), arbejder for meget, uden at de er blevet bedt om det, er for pligttopfyldende, for ambitiøse, at de ikke passer godt nok på sig selv, at de indtager en offerposition og opfører sig som konger eller, at det har årsager uden for arbejdet. At de ikke er til at hjælpe...

5. Gruppe - analyse

5.1. Kollektive stressprocesser.

I et nyligt færdiggjort ph.d. projekt undersøger Tanja Kirkegaard (2015), hvordan sociale og kulturelle processer indvirker på, hvordan medarbejdere vurderer deres arbejdsbetingelser og handler i forhold til dem. Resultaterne viser, at der er gruppeforskelle i den måde medarbejdere forstår stress, i den måde de vurderer deres arbejdsbetingelser og i den måde de håndterer stress. Der blev afdækket grupper, som primært individuelt forsøger at tilpasse sig arbejdspresset (individualistisk tilpasningsorienteret coping praksis) og grupper, som kollektivt forsøger at ændre arbejdsbetingelserne (kollektiv ændrings-orienteret coping praksis). Undersøgelsen viser, at forskellene i gruppers stresshåndtering er påvirket af den måde gruppernes arbejde er organiseret på, deres fysiske placering, kommunikationen og interaktionen i grupperne og den organisatoriske kultur.

Umiddelbart er det sådan, at den tilpasningsorienterede coping praksis medfører øget stress hos medarbejderne, men Kirkegaards studie konkluderer, at også den kollektive, ændrings-orienterede coping praksis kan medføre øget stress, hvis den er kombineret med en ikke-støttende ledelsesstil. Dette benævner hun som kollektive stressprocesser (Kirkegaard, 2015). Som jeg læser dette begreb, står det for, at stress og frustration kan smitte i arbejdsgruppen. Det lyder jo umiddelbart usundt og uhensigtsmæssigt, men jeg tror, Kirkegaard fremhæver fænomenet for at belyse, hvad der organisatorisk og ikke mindst ledelsesmæssigt kan henholdsvis fremme og reducere kollektiv stress.

I forhold til at forstå, hvad der forårsager arbejdsrelateret stress, som er mit formål med denne analyse, kan dette gruppeperspektiv bidrage med, at et individuelt fokus ikke er nok til at forstå stress, da den måde vi tænker og handler i forhold til vores arbejdsbetingelser og i forhold til stress er konstitueret af de kontekstuelle og ledelsesmæssige forhold vores arbejdsgruppe er underlagt. Det er nødvendigt at integrere flere forskellige arbejdsmæssige forhold på arbejdspladsen i forhold til forståelsen af, hvorfor medarbejdere vurderer og håndterer arbejdsbetingelserne som de gør.

Andre undersøgelser (Salamon, 2011) peger på, at kollektivets støtte er forsvundet. Medarbejdere beskriver, at de ikke oplever at kunne regne med kollegial støtte eller solidaritet, hvis de forsøger at fremføre kritik. De oplever eller har erfaret, at de vil komme til at stå alene med deres kritik og evt. at blive udsat for represalier eller intimidering fra ledelsens side. Hvis dette sammenholdes med resultaterne fra Kirkegaards (2015) studie, kan det tyde på, at disse erfaringer er knyttet til organisatoriske forhold, herunder fysisk placering, arbejdsorganisering, arbejdets karakteristika, de fysiske omgivelser, professionskulturen og specifikke gruppedynamikker som fremmer individualistisk tilpasningsorienteret coping-stil.

6. Individ - analyse

6.1. Selvledende medarbejdere

Pedersen og Kristensen (2013) belyser elegant selvledende medarbejderes evige konflikt mellem at sige til og fra: Organisationen har forventninger om, at medarbejderen selv kan skabe resultater og prioritere sin tid og sine opgaver. Samtidig er der en forventning om, at denne kan sige fra, hvis presset bliver for stort. Medarbejderen skal altså på samme tid *både* tage sig af organisationen og levere resultater og samtidig kunne drage den fornødne omsorg over for sig selv, så han ikke bliver syg af sit arbejde.

Selvledelse passer jo på en gang godt til vores efterhånden veluddannede arbejdsstyrke, som også selv har interesse i at have ansvar og indflydelse på deres opgaveløsning. Men ofte får disse medarbejdere et større ansvar end deres organisatoriske position reelt kan bære. En anden brist i denne organisering er, at der ofte er mange forskellige, modstridende og uklare standarder for arbejdets udførelse og succeskriterier (Pedersen og Kristensen, 2013). Det betyder at den selvledende medarbejder løbende skal vurdere, hvordan opgaverne og kvaliteten af opgaveløsningen skal prioriteres i forhold til hinanden, og her er det for mange medarbejdere let at forfalde til at forsøge at leve op til det hele for at undgå problemer med fx kunder, leverandører, borgere, samarbejdspartnere, mv., men også for at undgå problemer med sig selv. For medarbejderens prioriteringer ender med at blive taget på baggrund af, hvad de selv mener, de fagligt kan forsvare, og derfor bliver resultatet ofte, at de ender med at tage sig af organisationens behov og undlade at drage den fornødne omsorg over for sig selv.

Samtidig oplever mange medarbejdere, at den proaktive strategi med at "sige fra" ikke rigtig virker (Bovbjerg og Krause-Jensen, 2011). Selv om det er en del af "kontrakten", at de selvledende medarbejdere *også* skal passe på sig selv, ser det ud til, at det at sige fra ikke nødvendigvis accepteres som en legitim strategi til at tage vare på sig selv, hvis medarbejderen ikke kan sige fra på den rigtige måde, nemlig via dokumentation. Når medarbejderne endelig forsøger at sige fra, har de ofte trukket den så langt, at de fx har mistet strukturen og overblikket i deres opgaveløsning og ikke er i stand til at fremlægge nødvendigheden af ændringer på en for lederen acceptabel og forståelig måde, og deres forsøg på at sige fra kan derfor blive betragtet som manglende kompetence eller manglende overblik (ibid.). Og – hvis de formår at fremlægge en sammenhængende fortælling om deres arbejdsbyrde, kan det ende med at demonstrere overblik og dermed i en vis forstand vidne om, at medarbejderen stadig er i kontrol og altså ikke så langt ude som vedkommende påstår, og så kommer medarbejderens påtale af urimelige vilkår, rammer og opgaver til at fremstå som "piv" (ibid.). Så lige meget hvordan det bliver fremført, bliver det ikke modtaget – en klassisk dobbelt bind situation.

6.2. Identitet og arbejde

I mange af de nu stressudsatte brancher, ser det ud til, at medarbejdernes identitet er en vigtig ressource i deres løsning af arbejdsopgaver; fx inden for undervisning, vidensarbejde, kommunikation,

menneskearbejde generelt og arbejde af immateriel karakter, mm (Friis Andersen, 2013). Så længe arbejdsmiljøet og arbejdsrammerne er acceptable, og det for den enkelte er muligt at løse arbejdsopgaverne tilfredsstillende (så man selv kan stå inde for det), er det oftest særdeles givende at "identificere sig med sit arbejde". Men for stort arbejdspress, uklare succeskriterier, manglende forventningsafstemning, uenigheder og manglende anerkendelse fra ledelsen, mv., er belastende for medarbejderne i sådan en grad, at det skaber stressreaktioner (ibid.). Uoverensstemmelserne mellem egne forestillinger om et godt arbejde og arbejdspladsens udtalte eller udtalte forventninger om hurtig, effektiv og skrabet opgaveløsning, skaber hos de udsatte en usikkerhed i forhold til, om de er dygtige nok til deres arbejde, hvorfor nogle på trods af modstridende og urimelige betingelser alligevel gør alt for at løse arbejdsopgaverne upåklageligt (ibid.) I stedet for at sænke niveauet, ophøre med at løse nogle af arbejdsopgaverne, mv., ender medarbejderne med at arbejde hurtigere, droppe sine pauser, arbejde derhjemme om aftenen og i weekender, med det resultat, at de aldrig har rigtig fri – i hvert fald ikke i tankerne. Når arbejdet og en tålelig opgaveløsning er knyttet så meget til medarbejderens identitet og selvforståelse, kan arbejdet for nutidens mennesker karakteriseres som en *potentiel* eksistentiel stressbelastning (ibid.).

6.3. Kritikens u-vending

Flere forskningsprojekter (Brorholt, 2011, Ipsen, 2010) påpeger, at medarbejderne har adopteret eller internaliseret den individualiseringstænkning og –bevægelse, som de ovenstående analyser på samfunds-, organisations-, ledelses- og gruppeniveau også har været præget af. Flere af de interviewede udtaler, at det er deres eget ansvar at holde sig raske og sikre, at man har et godt arbejdsliv. Når individ tankegangen er så inkorporeret, bliver det jo vanskeligt at udfolde en kritik af nogle overordnede værdier for samfundslivet, for arbejdslivet og dermed for den enkelte organisations praksis, prioriteringer og ledelse, da det jo så i sidste ende bliver en kritik af en selv (Brorholt, 2011), da kritikken jo vil omhandle forhold og præmisser, som man selv har accepteret og spiller efter.

Ovenstående er i tråd med Rasmus Willigs (2013) analyser af, at fænomener, som vi ellers normalt opfatter som frihed, selvstændighed og nye selvrealiseringsmuligheder, omvendt kan betragtes som sofistikerede måder, hvorpå ansvaret for sundhed, trivsel, karriere, succes mv. alene tillægges individet selv. Derfor kommer det moderne menneske til konstant at aflægge regnskab over for sit eget selv. Gør jeg det nu godt nok? Når man altid kan gøre alting bedre og ikke er god nok, som man er, kommer kritikken ikke længere til at handle om et dårligt arbejdsmiljø, men om hvordan den enkelte udvikler sig til kunne begå sig i det utålelige. Men denne uendelige selv-disciplinering og udviklingsstræben ender utilsigtet i en udmattelse af selvet (ibid.).

Offentlig kritik bliver ensbetydende med at vise, at man ikke kan leve op til arbejdspladsens målsætninger og forventninger, og derfor bliver det at kritisere åbenlyst det samme som at udstille sig selv som en fiasko. Når man så af gode grunde afholder sig fra det, fjernes mulighederne for at handle i fællesskab. De tiltag, som i udgangspunktet blev hyldet som frigørende og selvrealiserende har medført en forøget

selvansvarlighed og en evig forholden sig til, om det man gør, er godt nok eller om det kan gøres endnu bedre, hvilket har resulteret i en indre kritisk selvsvurdering. Nutidens individualiseringstendenser har resulteret i, at selvkritikken er blevet mere fremherskende end samfundskritikken, hvilket Willig (2013) beskriver som kritikens u-vending. Bl.a. derfor forstummer den kollektive kritik, og når der endelig er protester mod dårlige arbejdsforhold, ender de med også at være individuelle, fx i form af opsigelser.

6.4. Personlighed eller vilkår som stressudløser

Ud fra sit ph.d.-Projekt, som tager afsæt i analyser af interviews med 17 sygemeldte med selvrapporeret stress eller depression, konkluderer Malene Friis Andersen, at det ikke er tilstrækkeligt at forstå stress som forårsaget af personlighedstræk som fx overinvolvering og perfektionisme. Det ser nærmere ud til, at det krydspres, som medarbejderne ser ud til at blive udsat for i forhold til at have ansvaret for at skulle løse opgaver inden for utilstrækkelige rammer, kan medføre en *adfærd*, der kan minde om de ovenstående personlighedstræk (Friis Andersen, 2013). Medarbejdere bliver ikke stressede, fordi de er overinvolverede eller for perfektionistiske. De udvikler en overinvolverende og perfektionistisk *adfærd* som en konsekvens af den personlige involvering og betydning, som arbejdet har og problematiske organisatoriske forhold at løse opgaverne inden for.

Ovenstående viser, at der er uendeligt mange faktorer, der spiller ind på, om den enkelte medarbejder forbliver rask i sit arbejde. Balancen mellem at "sige til og fra" er ikke spor let i praksis, bl.a. fordi ansvaret for hensynet til både virksomhed og sig selv alene kommer til at ligge på medarbejderen. Og naturligvis kan det hensyn være svært at vægte, hvis målestokken er produktionsmængden sat i forhold til ens eget mere udefinerbare velvære. Dette afsnit afdækker, at der er mange kontekstuelle og ledelsesmæssige faktorer, der spiller ind på om medarbejderen kan holde sig rask eller ej, så hvis stressforebyggelsen primært retter sig mod individets håndtering af deres præmisser og vilkår og mod at udvikle dem, og som det nyeste gøre dem mere robuste, ser det ud til, at man skyder ved siden af målet.

7. Sammenfatning

Hvilke tiltag kan være med til at reducere omfanget af arbejdsrelateret stress?

Alle analyseniveauerne har vist, at individets *adfærd*, forhold til sig selv og til sine omgivelser samt mulige handlemuligheder hænger sammen med de kontekstuelle forhold, de indgår i både i forhold til et samfunds niveau, et organisationsniveau, et gruppe niveau og måden nærmeste ledelse udfolder sig på. Samtidig ser det ud til, at det øgede individualiserede ansvar og fokus, der går igen på alle analyseniveauerne, har fjernet fokus fra den organisatoriske og ledelsesmæssige rolle i at forebygge stress, og aktuelt er ikke manges blikke rettet mod at forandre noget grundlæggende på de niveauer, for at reducere omfanget af stress i Danmark.

Det ser ud til at stressforebyggelsen i Danmark rammer fuldstændig ved siden af så længe de fleste stressforebyggende interventioner retter sig mod individet. Analysen peger på, at individets symptomer og

adfærd er aktiveret af samfundsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige rammer og håndtering, så hvis omfanget af arbejdsrelateret stress reelt skal reduceres i Danmark, bør fokus og interventionerne flyttes til ressourcer og barrierer for stresshåndtering i arbejdsmiljøet, herunder de organisatoriske og ledelsesmæssige præmisser.

Forskningsprojekternes (Kirkegaard, 2015, Ipsen, 2010, Friis Andersen, 2013, Bovbjerg, 2011) interventionsforslag retter sig derfor også mod organisations- og ledelsesniveau.

De taler om at fjerne de barrierer i arbejdsmiljøet, der er for stresshåndtering og samtidigt øge ressourcerne. Ændre arbejdsorganiseringer, de fysiske placeringer og kulturen i grupperne (Kirkegaard 2015) og ændringer af organisationernes strukturer, måder at placere opgaver, ansvar, målinger, belønninger, kommunikation, feedback systemer, mv. (Ipsen, 2010).

Friis Andersen (2013) tydeliggør kompleksiteten i forståelsen af, hvad der udvikler arbejdsrelateret stress. Hun peger på, at lokale organisatoriske betingelser, det helt konkrete psykiske arbejdsmiljø, de overordnede tendenser i samfundet (herunder den kognitive kapitalisme og den sociale acceleration) samt de dominerende ledelses- og styringsteknologier alle spiller ind på, om medarbejdere kan holde sig raske på sit arbejde eller ej.

På grund af feltets kompleksitet ser det ud til, at der er brug for mere fokus på og mere viden om, hvordan man organisatorisk og strukturelt kan etablere sig, så organisationen og ledelsen afværger og forebygger medarbejdernes nedbrud af de årsager, der bl.a. er blevet påvist i dette essay. Det ser ud til, at der er brug for yderligere forskning og mere præcise anvisninger forhold til organisatoriske strukturer og ledelse, der kan være med til at forebygge arbejdsrelateret stress. Friis Andersen (2013) plæderer for, at der skal udvikles ledelsesformer og ledelsesteknologier, som tager højde for de vanskeligheder der ligger i at styre og udvikle mennesker inden for det, hun kalder den "kognitive kapitalisme". Den kognitive kapitalisme forsøger at beskrive bevægelsen fra den industrielle æra til i dag, hvor medarbejdernes ressourcer, både på de kognitive, faglige, sociale og personlige felter, er blevet en bærende produktionsfaktor, hvorved individets subjektivitet i høj grad er blevet afgørende for løsningen af arbejdsopgaverne (Pedersen, 2009).

Det kan se ud til, at man i iveren efter at skabe fleksible og selvledende medarbejdere, har smidt nogle strukturer og hierarkier ud, som måske alligevel havde en vis berettigelse som en sikring af tålelige arbejdsforhold og sundhedsopretholdende rammer i organisationerne, og at det derfor måske kan være værd at gentænke organisationers stabilitet og ledernes autoritet. Fx afmonterer Michael Pedersen (2009) forestillingen om, at arbejdsrelateret stress forebygges gennem øget autonomi, spændende og varierede arbejdsopgaver og fleksible arbejdstider.

Når flere og flere jobs kræver investering af medarbejderens subjektivitet og identitet i arbejdets udførelse, bør man som arbejdsgiver inkludere en langt højere grad af etiske refleksioner og psykologisk viden ved indførelse af nye ledelses- og styringsteknologier, produktionskrav eller organisatoriske ændringer. Dette ser ud til at være et uudforsket felt endnu.

Forskerne peger på organisations- og ledelsesudvikling / ændringer, hvis vi skal reducere omfanget af arbejdsrelateret stress. Jeg synes samfundsperspektivet mangler i disse betragtninger. Den ovenstående samfundsanalyse peger på, at der i samfundet eksisterer nogle kræfter, som er med til at accelerere de organisatoriske og ledelsesmæssige elementer, som er med til at forårsage stress, ligesom den overordnede individualiseringstendens helt konkret smitter af på arbejdsmiljølovgivningen i Danmark. Holdningsmæssigt er der foregået en generel forandring af tænkning og praksis i samfundet, i arbejdslivet OG blandt medarbejderne fra at medarbejderne skal have et sundt arbejde, til at medarbejderne skal være sunde for at gå på arbejde, og styringen af medarbejdernes trivsel er flyttet fra en ydre arbejdskamp mellem medarbejder og arbejdsgiver til medarbejderens indre kamp og ansvar (Brorholt, 2011). Formodentlig vil det kræve enorm styrke af de enkelte organisationer at sætte sig ud over de kontekstuelle (markeds)mekanismer, de er underlagt. Gennem dette essay er det blevet tydeliggjort, at det ikke gør nogen grundlæggende forskel på omfanget af arbejdsrelateret stress i Danmark, så længe de fleste stressforebyggende interventioner retter sig mod individet. Det kan vise sig, at det ej heller vil være tilstrækkeligt at intervenere på organisations- og ledelsesniveau, da de ligesom medarbejderne er underlagt nogle forhold, som gør det vanskeligt for dem at finde balancen i hensynet mellem organisationen og medarbejderne. Når individet har travlt er det vanskeligt at opretholde de sikkerhedsmæssige hensyn til sig selv. Min antagelse er, at det samme gør sig gældende i en gruppekontekst og i en organisatorisk kontekst.

Ipsen (2010) afdækker i sit forskningsprojekt også en "fornægtelses-kultur", som vanskeliggør, at organisatoriske problemer synliggøres. Vi kan vel tale om organisationernes "blinde punkt". Det er svært at ændre på noget, som man ikke kan eller vil se, og analyserne ovenfor viser, at der er hersker en forståelse af, at det er medarbejdernes egen *skyld*, når de ikke kan håndtere arbejdet inden for de givne præmisser. Det kan derfor være tvivlsomt, om det reelt vil reducere omfanget af arbejdsrelateret stress, hvis forebyggelsesinterventionerne rettes mere mod organisationerne. OG – de har jo haft muligheden for at gøre noget hele tiden. På trods af at ingen organisationer sikkert er interesserede i, at deres medarbejdere bliver sygemeldt med overbelastningssymptomer, er der bare noget i den nuværende organisering, styring og ledelse af det modsatrettede hensyn mellem produktivitet, effektivitet og resultater og medarbejdernes fortsatte trivsel og funktionsduelighed, som bare ikke lykkes at balancere.

Så måske er det arbejdsmiljølovgivningstiltag, der kan og skal være med til at reducere omfanget af arbejdsrelateret stress. En langt mere stringent og detaljeret lovgivning om de forhold vi ved, der spiller ind på medarbejderes trivsel i arbejdslivet, og en nytænkning af organisationernes sikkerhedsarbejde i forhold til ansvar, indflydelse, placering og aktioner før, under og efter. Vi har brug for en lovgivning, hvor vi vender tilbage til det principielle afsæt, at det er en rettighed ikke at blive udsat for risici og hjernemæssig nedslidning i arbejdet. Det vil fordre en lovgivning der fx bestemmer, at organisatoriske beslutninger om omorganiseringer, effektiviseringer, besparelser, indførelse af nye systemer og arbejdsgange, indførelse af teknologiske hjælpemidler, mv., SKAL inkludere overvejelser og beregninger om de psykologiske dimensioner og konsekvenser for medarbejder, hvad der aktuelt ikke ser ud til at være indlejret i tidens

politiske, strategiske og organisatoriske overvejelser og beslutninger.

Udviklingsparadigmet har sejret sig ihjel, og det er tid til samfundsmæssigt at begynde at sætte rammerne igen – for at støtte aktørerne i at ville det bedste; for organisationerne og for medarbejderne. At dette desværre nok ikke er ligetil, vil jeg diskutere i det følgende afsnit.

8. "Den Danske Model" svaghed

Ud fra den ovenstående analyse har jeg påvist, at de fleste stressforebyggende interventioner i Danmark retter sig mod individet, og at det ikke har den fornødne effekt, da det er helt andre mekanismer og kræfter, der er med til at forårsage arbejdsrelateret stress hos individet end fx perfektionisme og manglende overblik. Jeg har argumenteret for, at det samme vil gøre sig gældende, hvis interventionerne rettes mod virksomhedernes organisering og ledelse, da det er sandsynligt – om end ikke dokumenteret – at de er underlagt samme stærke og ikke påvirkelige samfundsmekanismer, som er med til at forårsage arbejdsrelateret stress. I forlængelse heraf argumenterer jeg for, at det er nødvendigt at ændre lovgivningen, så den i langt højere grad kan være med til at sikre de organisatoriske rammer og ledelsesmæssige vilkår, som forskningen viser, kan være med til at skabe trivsel og raske medarbejdere.

Det er dog ikke lige til at gøre dette forslag til virkelighed. Psykisk arbejdsmiljø og stressforebyggelse er langt mere kompleks end det fysiske arbejdsmiljø, hvor man forholdsvist enkelt kan lovgive om elementer, som man ved vil reducere omfanget af fysiske skader og død, fx at passe på sit hoved ved at påføre sig en sikkerhedshjelm på byggepladsen. Hvad skal man egentlig lovgive om, og hvor konkret skal det være, når det drejer sig om psykisk arbejdsmiljø?

Derudover spænder "Den danske model", som både fagforeninger, arbejdsgiverforeninger og politikerne fra de fleste politiske partier hylder, ben for mere lovgivning på området. Den Danske Model betyder, at der i Danmark er tradition for et aftalesystem, hvor arbejdstager og arbejdsgiver forhandler sig frem til rammerne for arbejdslivet, og politikerne afholder sig fra at lovgive detaljeret på området. Af samme grund har arbejdsgiverne i Danmark en meget vidtrækkende ledelsesret, som de ikke er interesserede i at give afkald på. Samfundsstyrede interventioner, der for alvor vil kunne gøre en forskel på omfanget af arbejdsrelateret stress, vil uægtelig skulle forholde sig til elementer, som i dag hører ind under ledelsesretten, og det vil arbejdsgiverne gøre alt for at modsætte sig. Så aktuelt er der ikke mange politikere, der er klar til at lovgive mere specifikt på dette felt, selv om det ser ud til, at det er det, der skal til, da de ikke ønsker at udhule Den Danske Model og ikke er klar til at ændre på balancen i ledelsesretten i Danmark.

Det sætter os som samfund i den situation, at vi er i gang med at udvikle en sygt arbejdsliv, hvor stress, angst og depression er konsekvenserne, og hvor dem der *kan* gøre noget ved det af politiske og idealistiske grunde ikke *vil* gøre noget ved det. Mennesket er jo et neurobiologiske system, og den måde arbejdslivet udleveres på i dagens Danmark øger markant risikoen for, at medarbejderne udsættes for en kronisk neurobiologisk højstress tilstand. Når menneskets overlevelsessystem dominerer, resulterer det i, at vores

ellers glimrende kognitive funktioner, som fx tænkning, analytisk og realistisk forholden, skelneevne, refleksion, mm. reduceres (Hart, 2006). Dermed slider vi på vores samfunds kognitive kapital, som vi ellers hævder er det vigtigste "grundstof" i den internationale konkurrence i forhold til videns-arbejdspladsers placering i verden.

Så – som samfund er vi i gang med at "lade stå til". Ofrene for dette er de medarbejdere, der bliver syge af de vanskelige og ustyrlige forhold, de har at forsøge at varetage deres arbejde indenfor. "Vinderne" er den individualiserede behandlerverden, som skal forsøge at gøre medarbejderne så "tykhudede", at de bliver i stand til igen at hoppe i gryden igen uden at blive kogt af det...

9. Litteraturliste

- Bovbjerg, K.M. (2011 a): Arbejds miljø og markedet for stresshåndtering. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.
- Bovbjerg, K.M. (2011 b): Medarbejdere i krydspres i kommunale forvaltninger. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.
- Bovbjerg, et. al. (2011): Nye ledelsesrationaler i offentlige organisationer. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.
- Bovbjerg, K.M. og Krause-Jensen, J. (2011): Manøvrum i det nye arbejdsliv. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.
- Brorholt, Grete (2011): En sund medarbejder i en sund krop. Nye regimer i hospitalsvæsenet. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.
- Friis Andersen, Malene (2013): Når omfavelse bliver til kvælertag. I: Andersen, M. F. & Brinkmann, S. (red.) (2013): *Nye perspektiver på stress*. Forlaget Klim.
- Hart, Susan (2006): *Hjerne, samhørighed, personlighed. Introduktion til neuroaffektiv udvikling*. Hans Reitzels forlag.
- Husted, Mia & Tofteng, Ditte (2013): Kan medarbejdere stoppe stress? I: Andersen, M. F. & Brinkmann, S. (red.) (2013): *Nye perspektiver på stress*. Forlaget Klim.
- Illemann, A. et. al. (2012): *Sundhed og sygelighed i Danmark 2010 - og udviklingen siden 1987*. Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet
- Ipsen, Christine (2010): *Causes of work-related stress and individual strategies in knowledge work*. Report 10.2010, DTU Management Engineering.
- Kirkegaard, Tanja (2015): *Stress as a Sociocultural Phenomenon: Exploring the Distributed Nature of Stress in an Organizational Context*. Aalborg Universitetsforlag. (Ph.d.-serien for det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet.
- Madsen, Katrine Strøjer (2012): *Mindfulness kan afhjælpe stress*. SFI Campell, nr. 1, 2012. Lokaliseret d. 23. oktober 2015 på: www.sfi.dk/Admin/Public/
- Nielsen, L. et. al. (2007): *Forebyggelse og behandling af stress i Danmark*. Statens Institut for Folkesundhed.
- Pedersen, Michael. (2009): Arbejde – nu med livet som indsats. Lokaliseret d. 16. august 2015 på: <http://www.turbulens.net/Temaer/Kognitivkapitalisme/?article=229>

Pedersen, Michael & Kristensen, Anders Raastrup (2013): Du skal kende dig selv! Nej du skal kende din forretning! I: Andersen, M. F. & Brinkmann, S. (red.) (2013): *Nye perspektiver på stress*. Forlaget Klim.

Rosa, Hartmut (2014): *Fremmedgørelse og acceleration*. Hans Reitzels Forlag

Rosendahl Jensen, H.M. et. al. (2015): *Søvn. Resultater fra Sundheds- og sygelighedsundersøgelsen 2013*. Statens Institut for Folkesundhed.

Salamon, K.L. (2011): Det nye arbejdslivs dilemmaer. I: Bovbjerg, K.M. (2011): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Århus Universitetsforlag.

Ugebrevet A4 (2009): Analyse materialet udarbejdet af analysebureauet YouGov, 5.10.2009, knyttet til artiklen: *Stress koster jobbet*. Lokaliseret d. 17. oktober 2015 på:

http://a4.media.avisen.dk/Files/Docs/0000000/Stress_koster_jobbet_2009_33.pdf

Willig, Rasmus (2013): *Kritikkens u-vending*. Hans Reitzels Forlag.