

Udkast til et nyt copingbegreb

En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer

Pedersen, Pernille Steen

Document Version

Final published version

Publication date:

2016

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Pedersen, P. S. (2016). *Udkast til et nyt copingbegreb: En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 05-2016

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93339-74-3
Online ISBN: 978-87-93339-75-0

UDKAST TIL ET NYT COPINGBEGREB

EN KVALIFIKATION AF LEDELSESMULIGHEDER FOR AT FOREBYGGE SYGEFRAVÆR VED PSYKISKE PROBLEMER

Ph.d. Serie 05-2016

Pernille Steen Pedersen

UDKAST TIL ET NYT COPINGBEGREB

**EN KVALIFIKATION AF LEDELSESMULIGHEDER
FOR AT FOREBYGGE SYGEFRAVÆR VED PSYKISKE PROBLEMER**

PhD School in Organisation and Management Studies

Ph.d. Serie 05.2016



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Udkast til et nyt copingbegreb

En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Pernille Steen Pedersen

Vejledere:

Hovedvejleder: Bent Meier Sørensen, Copenhagen Business School

Bivejleder: Vibeke E. Boolsen

Virksomhedsvejleder: Jesper Karle, PPclinic

Doctoral School of Organization and Management Studies

Department of Management, Politics and Philosophy

Copenhagen Business School

Pernille Steen Pedersen

Udkast til et nyt copingbegreb

En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

1. udgave 2016

Ph.d. Serie 05-2016

© Pernille Steen Pedersen

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93339-74-3

Online ISBN: 978-87-93339-75-0

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværviden-
skabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater,
der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private,
offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale
med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er
korte uddrag til anmeldelse.

Forord

Den 1. oktober 2007 udkom rapporten: ”Depression og Arbejdsliv”. Rapporten er resultatet af et projekt, som den psykiatriske klinik PPclinic har gennemført med henblik på at finde nye metoder til fastholdelse af depressionsramte i beskæftigelse. Rapportens hovedanbefaling er, at arbejdspladsen skal spille en aktiv rolle i håndtering af medarbejdere med depression, og at arbejdsgivere skal have mere viden om depression (Baum et al., 2007). Spørgsmålet, der melder sig i kølvandet på rapporten, er imidlertid: Hvis ledere skal have mere viden for at spille en aktiv rolle i forhold til at håndtere medarbejdere med psykiske problemer for at forebygge langvarigt sygefravær, hvilken viden skal de så have?

Den 15. april 2010 blev der afholdt et ekspertmøde i OECD’s hovedkvarter i Paris foranlediget af OECD’s ”Mental Health and Work Project”, som er iværksat set i lyset af, at sygefravær ved psykiske problemer, som af OECD fastlægges til stress, depression og angst, udgør et stort og stigende problem for samfund, organisationer og borgere. På mødet deltager jeg som embedsmænd. Et af hovedemnerne er spørgsmålet omkring, hvordan organisationer kan forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Spørgsmålet, der også her melder sig er: Hvis organisationer skal forebygge sygefravær ved psykiske problemer, hvad kan de så gøre, som de ikke allerede gør i dag?

Den 1. november 2011 bliver dette ErhvervsPhDprojekt til i et samarbejde mellem PPclinic og Institut for ledelse, Politik og Filosofi på CBS. PPclinic ønsker at udvide sine aktiviteter til at omfatte virksomheder og tilbyde virksomheder rådgivning i, hvordan de kan forebygge, at medarbejdere sygemeldes ved psykiske problemer. Klinikken har stor erfaring med at behandle patienter med psykiske problemer men mangler viden til brug for deres ledelsesrådgivning. Derfor bliver ph.d.’en etableres med at formål at bidrage med viden, der kan kvalificere ledelsesindsatser i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Dansk Resumé

Sygefravær på grund af psykiske problemer udgør op mod halvdelen af det samlede sygefravær på det danske arbejdsmarked. Ledelsesindsatser er afgørende for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, viser flere undersøgelser. Imidlertid mangler der forskningsbaseret viden om, hvordan ledelse kan bidrage i denne henseende.

Et udbredt dogme synes at være, at medarbejderens fysiske og mentale sundhed er et ledelsesansvar. Heraf følger f.eks., at medarbejderens selvværd og mentale robusthed bliver anset som et vigtigt omdrejningspunkt for ledelsesindsatser. Udgangspunktet for afhandlingen har imidlertid været at undersøge, om der findes ledelsesmuligheder, der ikke indebærer en udvidelse af lederrollen til også at omfatte aktiviteter, der kan sammenlignes med terapeutiske indsatser. Dette giver anledning til spørgsmålet: "Hvilken ledelsesopgave kan knyttes til forebyggelse af sygefravær ved psykiske problemer?"

Denne afhandling handler i forlængelse heraf om, hvordan det er muligt for ledelse at gribe forebyggende ind, så problemerne ikke vokser sig så store, at de nødvendiggør en sygemelding. Ud fra en problematiseringsanalyse af sygefraværprocesser, har afhandlingen undersøgt dette spørgsmål ved at følge udviklingen fra en uvelkommen forandring til indtrædelse af sygefravær. Afhandlingen har kastet lys over eksistensen af en skamfølelse, der ikke har fået så meget opmærksomhed i studiet af sygefravær, men som imidlertid er fundet vigtig for en leders mulighed for at håndtere problemer i sygefraværprocesser. Det er mit ærinde at vise, at en leder, der vil forebygge sygefravær, deltager i en kamp om anerkendelse med skamfølelsen som en central følelse.

Afhandlingen undersøger således kampe om anerkendelse i sygefraværprocesser. Til disse undersøgelser er der udviklet et nyt copingbegreb, som et supplement til Richard B. Lazarus' copingbegreb. Dette nye copingbegreb henter støtte hos begreber fra Freuds psykoanalyse. Ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb er copingbegrebet blevet et relationelt begreb, der angiver forskellige veje til anerkendelse i situationer,

hvor der er aktiveret en skamfølelse. Copingbegrebet er i forlængelse heraf benævnt: Coping med skam.

Resultatet af analyserne er, at kampen om anerkendelse kan foregå ved, at samvittigheden ændrer funktion, og der foranstalles en produktiv tænkning, der bremser nye tanker og anerkendelser, for at beskytte medarbejderen mod skamfølelsen. Til at belyse denne ændrede modus operandi, bliver der udviklet tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept, som angiver forskellige retninger for en anerkendelsesproces. Disse tre copingprincipper beskriver mekanismer, hvorigennem en medarbejder kæmper om anerkendelse med skamfølelsen som central spiller. I den henseende frembringer afhandlingen ikke blot et perspektiv på skam, men også en adgang til at kunne forandre den. Et centralt bidrag er i denne henseende, at have udviklet et nyt copingbegreb, der peger mod en ledelsespraksis, hvor en leder ikke skal kurere og fjerne psykiske problemer, men må agere vikarierende samvittighed, som led i at hjælpe medarbejderen til at kunne anerkende nye betingelser for opgaveløsninger eller relationer på en arbejdsplads.

For at vise, hvor det er muligt for ledelse at gribe forebyggende ind, så anerkendelsesprocessen ikke bryder sammen i sygefravær, bliver der udviklet to hjælpebegreber til at belyse variationer i anerkendelsesprocesser. De to hjælpebegreber starter ud med at være konceptuelle personer, benævnt problemløseren og relationsmesteren. Efter at skamfølelsen er identificeret som et centralt omdrejningspunkt for et nyt copingbegreb, kaldes de præstationsskam og relationsskam. De bliver på dette sted i problematiseringsanalysen behandlet som variationer i en skamfølelses udfoldning i copingprocesser. Ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb bliver hjælpebegreberne til sidst gjort relationelle, og de angiver nu to veje til anerkendelse, der går via enten præstationer eller relationer.

For praksis gør resultaterne af forskningen ledere opmærksomme på, at de må anvende forskellige ledelsesmåder alt afhængig af det herskende copingprincip og de forskellige veje til anerkendelse. Helt konkret anbefaler afhandlingen, at en leder ved præstationsskam kan have fokus på at hjælpe medarbejderen til at slippe et ansvar og se sit eget bidrag og sin egen rolle realistisk, mens en leder ved relationsskam i højere grad må have fokus på at

afhjælpe bekymringer om ikke at være en vigtig del af et arbejdsfællesskab. Afhandlingen bidrager i denne henseende med en efterspurgt viden ved at skitsere nogle foreløbige analyser af hvilken lederadfærd, der lader til at skabe de bedste vilkår for anerkendelsesprocesser. Alligevel handler denne afhandling ikke om at udvikle konkrete redskaber. Derimod har jeg udført analyser af relationen mellem anerkendelse, skam og samvittighed i forhold til at klarlægge betydningen for en leders mulighed for at føre medarbejdere med psykiske problemer udenom sygefravær. Dette har ført til at kunne pege på, at en forandring i ledelsesstilen kan forandre noget i medarbejderen, og at løsningen på sygefravær ved psykiske problemer, ikke er at styrke medarbejderens tanker om eget værd og gøre medarbejderen stærk og uafhængig, men at udnytte en leder og en medarbejders afhængighed af hinanden til at få anerkendelsesprocessen i gang igen. Snarere end at foreslå, at ledere skal fjerne uønskede følelser og tanker, og bidrage til at opbygge et lavt selvværd, anbefaler afhandlingen at se ledelsesopgaven som et spørgsmål om at få medarbejdere til at fungere på arbejdspladsen med de følelser og tanker, der nu engang er udviklet. Dette har åbnet en ny rolle for en leder som en vikarierende samvittighed.

English Summary

Sick leave due to mental problems accounts for almost half of all sick leave of the Danish labor market. Several studies show that management efforts are crucial to prevent sick leave due to mental problems. However we lack research-based knowledge of how management can contribute to this.

It seems to be a widespread dogma that the mental and physical health of the employee is a management responsibility. Consequentially the self-esteem and mental robustness of the employee is seen as an important focus for management efforts. The starting point of this thesis has been to examine the possibility of creating management efforts that don't imply an expansion of the leader role to include activities comparable to therapeutic efforts. This raises the following question: "What constitutes a task for management to prevent sick leave due to mental problems?"

Consequentially this thesis focuses on exploring how management can intervene in order to prevent the mental problems from worsen to the extent that ultimately ends with sick leave. By means of problematization, this thesis has examined this question by following the development of the employee from the point when an unwelcome change occurs to the point when sick leave becomes necessary. In doing so this thesis has discovered shame as a key factor. So far shame has not received widespread attention in the research on sick leave but I have never the less found it to be important for the ability of management to handle problems in sick leave processes. My errand is to show, that a leader with the intention of preventing sick leave is participating in a battle of recognition in which the feeling of shame is a crucial emotion.

Thus this thesis examines battles of recognition taking place in sick leave processes. In order to examine this I have developed a new coping concept, supplementing Richard B. Lazarus's coping concept. This new coping concept is based on some of the concepts of Freudian psychoanalysis. By combining these concepts with Hegel's recognition concepts, I have made the coping concept a relational concept which points out the different paths toward recognition possible in situations characterized by an active feeling of

shame. Consequentially the coping concept has been named “Coping with shame”.

My analysis shows that in some cases a battle of recognition can cause the conscience to change function, causing a productive way of thinking which blocks both new thoughts and new recognitions in order to protect the employee from the feeling of shame. In order to illuminate this change in modus operandi I have developed three coping concepts pointing out different directions a process of recognition can take. I have named these three concepts positive, neutral and negative acceptance. These three concepts describe the mechanisms, through which the battles of recognition unfold, with the employee driven by the feeling of shame. In this regard this thesis not only brings forth a perspective on shame but also brings forth an access to changing this feeling. A crucial contribution is a new coping concept implying a management style by which a leader does not cure and remove mental problems. Instead the leader needs to be a substitute conscience as a part of helping the employee to be able to recognize new conditions, either for working on assignments or for relations to co-workers.

I develop two help concepts illuminating variations in processes of recognition. I do this in order to show the point in the process of recognition at which management can intervene so the process doesn't break down causing sick leave. Initially the help concepts are conceptual people, named the problemsolver and the relationmaster. After having identified the feeling of shame as a crucial focus point for a new coping concept they are named performance shame and relation shame. At this point in the problematization they are treated as variations in the unfolding of a feeling of shame taking place in coping processes. By means of Hegel's recognition concept the help concepts are then made relational and they now indicate two different paths toward recognition, one path going through performance the other going through relations.

The implications of the research conducted in this thesis for management practices is the importance of making leaders attentive to using different management styles according to which coping principle is taking place and according to the different paths towards recognition. Specifically, in regard to performance shame, I recommend that a leader focuses on helping the

employee let go of responsibility and see his or her contribution and roll realistically and in regard to relation shame I recommend focusing on relieving the employee of worries concerning being left out. In this regard this thesis contributes with important knowledge by lining out a preliminary analysis of which type of leader conduct seems to create the best conditions for a successful process of recognition to work out well. Yet, the goal is not to develop specific management tools. What I have done is to perform an analysis of the connection between recognition, shame and conscience. This clarifies the implications of this connection for the ability of management to lead employees in a manner causing it to be unnecessary go to on sick leave. This has enabled me to point out that a change in management style can change something inside the employee as well. The solution to preventing sick leave due to mental problems is not to strengthen the employee's self-esteem and make the employee strong and independent but to take advantage of the leaders and the employee's mutual dependency in order to reignite the process of recognition. Rather than recommending that leaders should remove unwanted thoughts and feelings and contribute to building self-esteem, this thesis recommends viewing the management task as a matter of allowing the employee to function in the workplace with the feelings and thoughts that he carries with him. This has opened up a new role for leaders, the role of a substitute conscience.

Anerkendelser

Denne afhandling har været afhængig af den store kreds af mennesker, der løbende har fulgt forskningen og bidraget til forskningsprocessen. Det har været en rejse, der startede med anerkendelsesbegrebet, og som ad mange omveje i processen til sidst er blevet ført frem til udgangspunktet. Jeg skylder mange mennesker tak for at have bidraget til, at det, der startede med en fornemmelse for et behov for ny viden, nu er blevet en mission, som kun lige er ved at tage form.

Først og fremmest vil jeg takke PPclinic for at have gjort afhandlingen muligt. Den opmærksomhed og støtte, som jeg har fået fra hele personalet i løbet af projektperioden, har været uvurderlig, og de mange løbende kommentarer og feedback på oplæg har bidraget til afhandlingens faglige fundament. En særlig tak til min virksomhedsvejleder, Jesper Karle, der har fulgt processen tæt og bidraget til, at afhandlingen ikke er blevet afsporet undervejs, særligt ved sin vedholdende insisteren på anerkendelsesbegrebets betydning. Endvidere skal der lyde en tak til både Jesper Karle og Lars Aakerlund for at have troet på værdien af mine analyser, og taget disse videre i deres arbejde og foredragsvirksomhed.

Tak til min hovedvejleder på CBS, Bent Meier Sørensen, for accept af mine mange idéer undervejs og forsøget på at få min tænkning ind på rette spor. Tak til min bivejleder Vibeke E. Boelsen for at have bragt mig på sporet af psykoanalyse. Uden hende havde denne afhandling ikke været i stand til at bidrage med en ny viden. Tak for mange hundrede mails og mange kopper kaffe på caféen i den sorte diamant.

Tak til alle mine kollegaer på CBS for at have interesseret sig for min forskning, og for de mange kommentarer undervejs, ikke mindst fra Marius Gudmand-Høyer, som har været til stor inspiration, og Steen Vallentin, som har været der, når jeg kaldte. Det har været et privilegium at blive indlemmet som en del af filosofigruppen.

En særlig tak til Kirsten Døssing med hvem jeg har udviklet alle modeller og idéer, og som har fulgt processen tæt og bidraget input, som har været

altafgørende for forskningen. Tak til Troels Krarup for en uvurderlig sparring og støtte i det sidste år. Tak til alle informanter, der har været så generøse med at dele deres tanker, ikke mindst Anna Mette Exner for dit mod og din tro på mig.

Tak til Helle Aggernæs, Janne Ekstrøm Larsen, og Jacob Benthholm for løbende sparring undervejs, og tak til Lis Lyngbjerg for sparring og for hjælp til at skabe kontakt til virksomheder. Tak til Charlotte Bill for at have holdt håbet i live. Tak til Pia Eriksen, Iben Lillie-Jeppsson og min far Steen Pedersen, for at have læst korrektur og forsøgt at finde rede i de abstrakte tanker.

Stor tak til Beskæftigelsesrådet for opbakning til projektet.

Ikke mindst skylder jeg min mand Brian Leander Rasmussen tak for en helt uvurderlig opbakning og accept. Og tak til mine to piger, Karoline og Anne-Sofie for at være der til at minde mig om, hvad der er det vigtigste i livet. Afhandlingen er tilegnet Kirsten Døssing.

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
DANSK RESUMÉ.....	5
ENGLISH SUMMARY	9
ANERKENDELSE.....	13
INDHOLDSFORTEGNELSE	15
INDLEDNING.....	19
Forskningsproblemet	19
Eksisterende forskning og placering i feltet.....	20
Behov for en udvidelse af copingbegrebet.....	22
Forskningsspørgsmål og forskningsopgaver.....	24
Problematiseringsanalyse	26
Bidrag - et nyt copingbegreb	28
Afhandlingens struktur	29
METODE	31
Empirisk materiale.....	31
Problematiseringsanalyse	34
Kodningsteknikker som teknik til problematisering.....	35
Problematiseringsanalyse med tre analysetrin	37
Første analysetrin: Eksplorative analyser	41
Andet analysetrin: Udvikling af et copingbegreb	44
Tredje analysetrin: Omsættelse af copingbegrebet til en relation mellem leder og medarbejder	46
Begreber	47
Rækkevidde og feedback fra informanter.....	48
TEORETISK GRUNDLAG OG DISKUSSIONSPARTNERE	51
Tre perspektiver på sygefravær	51

Arbejdsmiljøperspektiver	53
Stress-perspektiver.....	56
Stresscoaching	57
Lazarus' copingbegreb	61
Psykoanalyseperspektiver.....	67
Opsamling: Forskningsmæssig kontekst og diskussionspartnere	69
Freuds psykoanalyse	70
Jeg'et og overjeg'et	71
Seksualitet i psykoanalyse	74
Fortrængning	76
Skam og forbud	79
Hegels anerkendelsesbegreb.....	81
Hypolite: Anerkendelseskampen som en kamp om udvikling.....	83
Pippin: Anerkendelseskampen som en kamp om frihed	84
Opsamling.....	86
KAPITEL 1: INTERVIEWS MED MEDARBEJDERE.....	87
Interview citater A	88
Interview citater B	93
Interview citater C	96
Interview citat D	100
Interview citat E.....	103
Interview citat F.....	110
Interview citat G	116
Interview citat H	120
KAPITEL 2: INTERVIEWS MED LEDERE.....	124
Interview citater I.....	125
Interview citater J	130
Interview citater K	135
Interview citat L.....	139
KAPITEL 3: EKSPLORATIVE ANALYSER AF INTERVIEWMATERIALET	145
Sygefraværprocessens fire brud	146
Første brud: Forandring	146

Andet brud: Konflikt	148
Tredje brud: Afsløring	151
Fjerde brud: Sammenbrud	156
Opsamling.....	158
Konflikt og anerkendelsesparadoks.....	159
Konflikten.....	159
Problemløserens konflikt: Ambivalens.....	160
Relationsmesterens konflikt: Misforståelser.....	162
Anerkendelsesparadoks og skam.....	164
Opsamling.....	167
KAPITEL 4: UDVIKLING AF ET COPINGBEGREB.....	168
Copingprocessens fire brud.....	169
Problematiseringsanalyse af sygefraværprocesser ved hjælp af Lazarus' copingbegreb	169
Freuds begreb om fortrængning som input i et copingbegreb	173
Opsamling.....	181
Konflikt, samvittighed og anerkendelsesparadoks.....	181
Skam og skyld	182
Jegideal, samvittighed og selviagttagelse	184
Skam på arbejdspladser	186
Præstationsskam	189
Relationsskam.....	190
Anerkendelsesparadoks	191
Opsamling.....	194
KAPITEL 5: COPINGBEGREBET I EN LEDELSESKONTEKST... 196	
Anerkendelsesprocessens tre acceptformer	198
Tre copingprincipper i anerkendelsesprocesser.....	198
Modeller over det nye copingbegreb og de tre copingprincipper	200
Modeller over Lazarus' copingbegreb	208
Opsamling.....	213
Konflikt, samvittighed, anerkendelsesparadoks.....	214
Axel Honneths anerkendelsesteori	215

Interaktion eller mediering og forandring.....	217
Veje mod anerkendelse.....	220
Opsamling.....	222
KAPITEL 6: KONTURERNE TIL EN NY LEDELSESPRAKSIS.....	224
Konduktiv ledelse som ny ledelsespraksis ved negativ accept.....	225
Konduktiv ledelse	225
Fire perspektiver på accept	229
Interview citater M	230
Interview citater N	231
Interview citater O	232
Interview citater P.....	234
To veje til accept.....	235
Opsamling.....	238
Neutral accept – element i en ny ledelsespraksis	238
Ledelse af forebyggelse af sygefravær – tre perspektiver.....	239
Neutral accept og stresscoaching	242
Neutral accept som en udvidelse af Lazarus copingbegreb	244
Opsamling.....	246
KONKLUSION.....	248
Forskningsspørgsmålet	249
Første analysetrin: Eksplorative analyser	250
Andet analysetrin: Udvikling af et nyt copingbegreb	251
Tredje analysetrin: Omsættelse af copingbegrebet til en relation mellem leder og medarbejder	252
Bidrag til forskningen i stress og følelser	253
Et bidrag til praksis.....	254
En ny ledelsespraksis	255
Et sidste spørgsmål om ansvar	257
BILAG 1	259
REFERENCER.....	260

Indledning

Forskningsproblemet

Sygefravær på grund af psykiske problemer udgør op mod halvdelen af det samlede sygefravær på det danske arbejdsmarked. 45 pct. af det samlede sygefravær, og hver fjerde langvarige sygemelding er begrundet i psykiske problemer (Søgaard, 2007; Beskæftigelsesministeriet, 2008). En række undersøgelser viser imidlertid, at det at blive på arbejdspladsen kan være forbundet med forbedringer af den psykiske sundhed, hvorimod langvarigt sygefravær kan forværre den (Baum et al., 2007; OECD, 2015; Søefeldt et al., 2011). Derfor vækker det forundring, at så mange medarbejdere overhovedet bliver sygemeldte i forbindelse med psykiske problemer.

Sygefravær er et samfundsmæssigt problem, fordi det indebærer udgifter til sygedagpenge og produktivitetstab (Borg et al., 2010; OECD 2015). Sygefravær er et problem for organisationer på grund af omkostninger i form af udgifter til sygedagpenge, tab af medarbejdere, samt ressourcer til at erstatte medarbejdere (Ibid.). Sygefravær er også et problem for den enkelte medarbejder, idet langvarigt sygefravær indebærer isolation fra samfundet, tab af selvværd og en forøget risiko for helt at miste kontakten til arbejdsmarkedet (OECD, 2015; Søefeldt et al., 2011).

Ledelse bliver fra flere sider både udpeget som årsag til, at medarbejdere bliver sygemeldte, og som én af de vigtigste løsninger på problemet omkring sygefravær (F.eks. Borg et al., 2010:40f; Kolstad et al., 2013; Høgelund J., 2012; Aust et al., 2012). Lovgivningen på området har forsøgt at tage højde for lederens afgørende rolle. F.eks. ved at indføre lovpligtige sygefraværssamtaler, og ved at etablere en opfølgingsmodel, hvor ledere kan rette henvendelse til kommunen og få rådgivning om, hvordan de kan hjælpe medarbejdere med risiko for langvarigt sygefravær (LBK nr. 833 af 27/06/2014).

Der efterlyses imidlertid forskning i, hvordan ledelse kan forebygge sygefravær. I ”Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde” (Borg et al., 2010) fremgår det f.eks., at der mangler viden om,

hvordan ledelse kan hjælpe og støtte medarbejdere, der får psykiske problemer (Ibid.). Flere konsulentbaserede undersøgelser viser i tilknytning hertil, at ledere er usikre på, hvordan de skal lede medarbejdere med psykiske problemer (Thuesen et al., 2010, DISCUS, 2009, Jacobsen et al., 2010). At belyse og kvalificere ledelsesmuligheder i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer synes med andre ord påtrængende og relevant.

Eksisterende forskning og placering i feltet

Eksisterende bidrag indenfor forskningen i sygefravær ved psykiske problemer kan, overordnet set, inddeles i tre perspektiver:

- 1) Arbejdsmiljøperspektiver (F.eks. Netterstrøm, 2003; 2007; 2012; Nielsen & Søndergaard 2007)
- 2) Stressperspektiver (F.eks. Lazarus, 1993; 2006; Matzau, 2009)
- 3) Psykoanalyseperspektiver (F.eks. Gabriel, 1999; 2002; 2012).

Arbejdsmiljøperspektiver tager afsæt i en medicinsk forståelse, hvor psykiske problemer bliver opfattet som en ubalance i organismen (Vestergaard et al., 2006). Disse ubalancer bliver set som et udslag af for høje krav, der, som stimulus udefra, vækker en respons i organismen. Det (for) høje krav skaber en ikke-adækvat respons, et misfit, som bliver årsag til sygefravær (Se Netterstrøm, 2003; 2007). Opmærksomheden er rettet mod at afdække og udpege hvilke faktorer i arbejdsmiljøet, der udløser en ikke-adækvat respons, og denne afdækning sker ud fra etablerede kausalmodeller, ikke mindst Robert Karasek og Töres Theorells krav og kontrol model (Netterstrøm, 2007; Karasek & Theorell, 1990; Andersen & Buch, 2009). Ledelsesopgaven bliver i forlængelse heraf relateret til at fjerne eller nedsætte belastninger.

Stressperspektiver introducerer en psykologisk faktor til at tematisere de reaktioner, som krav vækker i individet (Jf. Blaug et al., 2007). Bidragene indenfor stressperspektiver kan inddeles i to grupper: En tilgang til stress med afsæt i tanker fra kognitiv adfærdsterapi, i det følgende omtalt som det kognitive paradigme (Se Kintsch, 1998), og en relationel tilgang til stress, med afsæt i et opgør med det kognitive paradigme og med antagelser om, at stimulus og respons er adskilte størrelser (Lazarus, 2006:18f)

Indenfor bidrag med afsæt i det kognitive paradigme findes en række organisationsteorier med inspiration fra anerkendende tilgange til organisationsudvikling, som f.eks. tager afsæt i et læringssyn fra positiv psykologi (f.eks. Cooperrider & Srivastva, 1984; Cooperrider & Whitney, 2001; Snyder & Lopez, 2002; Gittell, 2003; Luthans & Avolio, 2003). Derudover findes en række coachingbaserede tilgange, hvoraf stresscoaching (Matzau, 2009) har vundet stor udbredelse i en dansk kontekst. Afsættet i det kognitive paradigme indebærer, at en leder kan påvirke individets opfattelse af kravet ved at ændre individets tanker om kravet, f.eks. ved coachende og anerkendende tilgange.

Indenfor bidrag med en relationel tilgang til stress er Richard B. Lazarus' teori om coping én af de mest refererede metamodeler indenfor stressforskningen, og han figurerer på listen over "Eminent psychologists of the 20th" (www.apa.org/monitor/julaug02/eminant.aspx). Lazarus har fokus på, hvordan individet vælger copingstrategier ud fra et samspil med omgivelserne, ud fra en særlig opmærksomhed på individets følelsesmæssige vurdering af situationen (Lazarus, 2006:129). Ledelsesproblemet hos Lazarus bliver relateret til individets valg af copingstrategi. En leder kan imidlertid ikke påvirke individets tanker, men påvirke de omgivelser indenfor hvilke en copingstrategier bliver selekteret.

Psykoanalyseperspektiver er en samlebetegnelse for organisationsteorier, der anvender forskellige psykoanalytiske begreber til at tematisere organisatoriske patologier (f.eks. Zaleznik, 1977, 1989, Kets de Vries Miller, 1993; 1996; Gabriel, 1999; 2002; 2012; Stein, 2007). Med det psykoanalytiske afsæt bliver organisationer en arena for konflikter, som også involverer ubevidste kræfter (Gabriel & Carr, 2002:354f). Særligt indenfor den internationale kritiske organisationsteori, kan der iagttages en stigende interesse for at anvende psykoanalytisk tænkning (Ibid.), mens denne forskning ikke er slået igennem i den danske forskningstradition. I det omfang, at der åbnes en ledelsesmulighed overfor den enkelte medarbejder, består denne mulighed i at afdække og bevidstgøre ubevidste motiver hos medarbejderen (Gabriel, 1999).

I alle tre perspektiver: "Arbejdsmiljøperspektiver", "stressperspektiver", og "psykoanalyseperspektiver" bliver for høje krav udpeget til at være et centralt

problem i forhold til sygefravær, mens der er forskellige udlægninger af, om krav møder en organisme, et subjekt, en aktør eller et jeg. Disse forskellige grundantagelser fører til forskellige anbefalinger til ledelsesopgaver og ledelsesmuligheder i forhold til at forebygge sygefravær. Uoverensstemmelserne kan både tilskrives forskelle i det medicinske og det psykologiske blik, og forskellige antagelser omkring rationalitet og autonomi hos individet. Hvor arbejdsmiljøperspektiver og psykoanalyseperspektiver først og fremmest har opmærksomheden rettet mod organisationen, så retter stressperspektiver i højere grad blikket mod individet. Idet denne afhandling har fokus på ledelse af medarbejdere med psykiske problemer, skal afhandlingens placering og bidrag først og fremmest ses i relation til stressperspektiver. Analyserne vil dog også være relevante for både arbejdsmiljøperspektiver og psykoanalyseperspektiver.

Behov for en udvidelse af copingbegrebet

Med udgangspunkt i arbejdsmiljøperspektiver må det forventes, at de psykiske problemer bliver afhjulpet, når en leder nedsætter belastninger. F.eks. ved at uddelegere arbejdsopgaver, eller øge medarbejderens indflydelse. Med udgangspunkt stressperspektiver med afsæt i det kognitive paradigme, må det forventes, at de psykiske problemer bliver afhjulpet, når en leder forsøger at skabe en anden (positiv) tænkning omkring en opgave ved anerkendende strategier, eller når en leder coacher eller vejleder medarbejderen til en bestemt tænkning eller handling. F.eks. ved at bede medarbejderen sige fra overfor opgaver, eller afstå fra at arbejde på en bestemt måde.

Det var derfor overraskende, at interviewmaterialet viser, at medarbejdere, der er endt med at blive sygemeldte, ikke har formået at ændre adfærd eller tanker, selv om en leder har nedsat belastninger eller opmuntret til en anden tænkning og anerkendt medarbejderen. Det var tankevækkende, at nogle medarbejdere nærmest arbejder imod deres egne interesser, og at mange medarbejdere har svært ved at efterkomme krav om at arbejde mindre, eller at tænke anderledes omkring en relation. Det var endvidere overraskende, at *både* medarbejdere og ledere fortæller om oplevelser af at være blevet misforstået. Med andre ord stiller en række empiriske iagttagelser på

forskellig vis spørgsmål ved antagelserne bag arbejdsmiljøperspektiver og de stressperspektiver, der er inspireret af det kognitive paradigme.

Iagttagelse: En leder opmuntrer en medarbejder til noget, og den ledede gør det modsatte eller misforstår lederens budskab.

[Udtalelse fra en leder] Jeg har konkret oplevet, at jeg har gjort noget for at hjælpe, hvor den anden modsat har opfattet det som om, at jeg tager over. Det har så fået den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp, det er faktisk blevet et angreb.

[Udtalelse fra en leder] Jeg har gjort det, jeg burde gøre. Jeg ærgrer mig, er irriteret og skuffet over, at det er sket. Altså hvis jeg bare havde presset ham helt vildt, men det interessante her er, at jeg jo var godt tilfreds med ham. Det var ikke mig, der var utilfreds, og jeg syntes, at jeg anerkendte ham løbende, og alligevel er hans skala en anden.

[Udtalelse fra en leder] Det var umuligt for mig at trænge igennem. Jeg synes jeg var meget firkantet. Det var vand på en gås.

Iagttagelse: En medarbejder erkender, hvad der kræves, men kan alligevel ikke handle og tænke i overensstemmelse med erkendelsen.

[Udtalelse fra en medarbejder] Min chef havde bedt mig geare ned. Det kunne jeg jo godt se, var rigtigt. Men det følte jeg bare ikke, at jeg kunne.

[Udtalelse fra en medarbejder] Han sidder sådan med halv ryg, halv side til, og siger bare: "Ja", og man føler, at man forstyrrer. Og jeg ved det godt. Jeg har jo spurgt ham, om jeg forstyrrer ham, eller ikke forstyrrer ham, og han siger, at jeg gerne må.. altså ellers ville han jo have lukket døren.

Disse iagttagelser vedrører på forskellig vis en konflikt, hvor det ikke er en rationel vanskelighed, der gør det svært for medarbejderen at efterkomme et krav eller tro på det, han eller hun får at vide. Det er derimod en

følelsesmæssig vanskelighed, der står i vejen. Umiddelbar synes Lazarus' teori om coping, der er baseret på et relationelt perspektiv på stress og følelser med inddragelse af interpersonelle konflikter (Lazarus, 2006:18f), som et oplagt valg til at belyse denne konflikt.

Denne afhandling anvender i forlængelse heraf copingbegrebet som indgang til at undersøge sygefraværprocesser. Lazarus' copingbegreb har fokus på de situationer, hvor forskellige copingstrategier kommer i spil, hvorimod han ikke er optaget af at afdække situationer op til, at strategier bliver selekteret (Lazarus, 1993:245). Dette er et problem i forhold til at undersøge det sted i en copingproces, hvor ledelse kan sætte ind for at forebygge, at copingprocessen ender i sygefravær. Hertil kommer, at Lazarus ikke har fokus på den skamfølelse, som synes afgørende i belyste processer. Til formålet om at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, synes der i forlængelse heraf at være behov for at udvide Lazarus' copingbegreb med et nyt copingbegreb.

Forskningsspørgsmål og forskningsopgaver

Formålet med forskningen er at bidrage med viden, der kan kvalificere ledelsesmuligheder i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Udgangspunktet og tesen for forskningen er, at der findes en problemstilling, som kan identificeres, og som er central for en leders mulighed for at forebygge sygefravær, men som ikke får opmærksomhed i den eksisterende forskning. Til tesen hører samtidig antagelsen om, at denne problemstilling kan blive undersøgt ved et copingoptik. Idet det antages, at denne underbelyste problemstilling spiller en utematiseret rolle i den nuværende forskning i sygefravær, er der behov for at bestemme både problemstillingen og problemets følgevirkninger for ledelsesrummet, hvis det skal blive muligt at bidrage med viden om, hvordan ledelse kan forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

I forlængelse heraf lyder forskningsspørgsmålet:

Hvordan kan et udvidet copingbegreb kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer?

Forskningsspørgsmålet bliver besvaret ved at udvikle et nyt copingbegreb på baggrund fra analyser af processer, der er endt i sygefravær. I de belyst sygefraværprocesser har skam vist sig som en central følelse, og det nye copingbegreb er derfor rettet mod coping i situationer, hvor medarbejderens skamfølelse er i spil. For at kunne afdække en leders mulighed for at blive en del af en copingproces, bliver coping undersøgt som en kamp om anerkendelse. Kampen om anerkendelse bliver oplyst ved, at der bliver udviklet tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept, som angiver forskellige retninger for en anerkendelsesproces. Til at udforske variationer i copingprocesser som afsæt til at belyse, hvordan en leder kan forebygge, at copingprocesser mislykkes og ender i sygefravær, begrebsættes to hjælpebegreber. I løbet af afhandlingen gennemgår disse hjælpebegreber en udvikling i takt med, at problematiseringsanalysen skrider frem. I de eksplorative analyser starter hjælpebegreberne ud med at blive kaldt: Problemløseren og relationsmesteren, og bliver her behandlet som konceptuelle personer, skabt for at åbne analysen af det empiriske materiale. I udviklingen af det nye copingbegreb bliver de dernæst oplyst og behandlet som to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam, og de viser nu variationer i en skamfølelses måde at blive udfoldet på i copingprocesser. Når copingbegrebet i de afrundende analyser bliver gjort relationelt, ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb, angiver hjælpebegreberne to veje til anerkendelse, der går via enten præstationer eller relationer.

”Udvidelse” bliver anvendt til at betegne, at der lægges noget til. I afhandlingen lægges der et nyt copingbegreb til Lazarus copingbegreb, ved at det nye copingbegreb er udviklet specifikt til at belyse copingprocesser, hvor der er en skamfølelse involveret. Således ligger det nye copingbegreb i forlængelse af Lazarus, samtidig med at det specifikke fokus på en enkelt følelse, giver anledning at udnyttet et potentiale i Lazarus’ mere generelle copingbegreb, som ikke er udfoldet endnu.

”Ledelse” defineres i overensstemmelse med den gængse: ”Lederskab-Følgerskab” (McCallum, 2000), som udtrykkes af Bennis (2007) på flg. vis:

In its simplest form [leadership] is a tripod—a leader or leaders, followers, and a common goal they want to achieve (Bennis, 2007:2).

”Psykiske problemer” bliver i afhandlingen afgrænset til psykiske problemer, der har ikke-psykotisk karakter, f.eks. tilstande med stress, angst eller depression (Vestergaard et al., 2006).

I besvarelsen af forskningsspørgsmålet indgår tre forskningsopgaver:

- Første forskningsopgave er at identificere problemer i processer, der leder frem til sygefravær ved psykiske problemer ud fra eksplorative, empiriske analyser ved brug af kodningsteknikker.
- Anden forskningsopgave er at udvikle et nyt copingbegreb ved hjælp af psykoanalytiske begreber og en dialog med Lazarus’ copingbegreb.
- Tredje forskningsopgave er at omsætte copingbegrebet i en organisationskontekst mhp. at udforske, hvad det indebærer, at en leder skal virke og gøre sig gældende i forhold til at forebygge sygefravær.

Afhandlingen undersøger således et bestemt aspekt af sygefravær, nærmere bestemt den del af sygefravær, som kan afhjælpes ved en ledelsesindsats. Omdrejningspunktet er ikke at identificere en problemstilling, som en psykolog eller en terapeut skal håndtere. Omdrejningspunktet er heller ikke at identificere en problemstilling, som organisationen i det strategiske arbejde med arbejdsmiljø skal håndtere. Omdrejningspunktet er derimod at identificere og udforske en problemstilling, som kan blive håndteret ved en ledelsesindsats ved at udvikle et nyt copingbegreb.

Problematiseringsanalyse

Udgangspunktet for forskningen er et eksplorativt studie af processer, der har ledt frem til sygefravær, med henblik på at bidrage med en empirisk informeret karakteristik af de problemer, som en leder står overfor i forhold til at forebygge, at deres medarbejdere bliver sygemeldte med psykiske problemer. Afhandlingens empiriske materiale består af 32 kvalitative interviews. 16 interviews er med medarbejdere, der enten er, eller har været langtidssygemeldt med psykiske problemer, og 12 interviews med ledere fra private og offentlige virksomheder. Endelig er der gennemført fire interviews med medarbejdere, der har oplevet psykiske problemer, men som ikke har været sygemeldte.

Empirien bliver undersøgt ved en problematiseringsanalyse (Foucault, 1985). Foucault angiver imidlertid ikke konkrete anvisninger for det problematiseringsanalytiske arbejde med et interviewmateriale. Til at kompensere for dette er der hentet, hjælp hos Miles og Hubermans teknikker til kodning (Miles & Huberman, 1994; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Kodeteknikkerne er imidlertid anvendt på en særlig måde, idet de i lyset af det poststrukturalistiske afsæt bliver anvendt til at rekonstruere og ordne problemer i processer, der er ledt frem til sygefravær. Konkret sker dette ved fire nedslag i materialet, der er begrebsat som fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud.

Problematiseringsanalysen af sygefraværprocesser bliver foretaget ved en vekselvirkning mellem empiri og teori, og analyserne indrammes i et copingbegreb. Til at udvikle det nye copingbegreb søges der støtte hos Freuds psykologiske begreber om fortrængning og overjeg, samt Hegels filosofiske begreb om anerkendelse. Begrebet om fortrængning bliver ikke inddraget til at forklare, at medarbejdere bliver sygemeldte, fordi de anvender fortrængning, og psykoanalyse bliver ikke anvendt til at afdække en ubevidst bevidsthed hos informanterne. Derimod er Freuds analyser af fortrængningsprocesser anvendt til at kaste lys over en konflikt, hvor der tilsyneladende er mekanismer og logikker på spil, som ikke er umiddelbart synlige. Afhandlingen udnytter således ikke Freuds terapeutiske metode til at fortolke en ubevidst bevidsthed, som om det var en observerbar størrelse. Freuds begreber anvendes derimod sammen med en problematiseringsanalyse af processer, der er endt med sygefravær, som afsæt til at komme bagom umiddelbare forklaringer og se noget, det ikke var muligt at se på baggrund af en eksplorativ gennemgang alene.

Hegels anerkendelsesbegreb og analysen af erkendelsens udvikling som en proces, der kan gå i stå undervejs (mod anerkendelse) bliver inddraget til at belyse, hvordan en leder kan få adgang til at påvirke copingprocessens retning. Anerkendelsesbegrebet bliver på den måde anvendt til at bygge bro mellem psykologiske analyser af copingprocesser og en oversættelse af disse til en organisationskontekst. Med Hegels opgør med det autonome subjekt bliver ledelsesmuligheden oplyst ud fra et menneskesyn, der ser afhængigheden af anerkendelse som en ressource. Sammen med Freuds analyser af et jeg, der ikke er herre i eget hus (Freud, 1973a) åbnes der et helt

nyt ledelsesrum i forhold til at håndtere den problematiserende konflikt mellem på den ene side at konstatere og erkende, hvad der bliver sagt, og på den anden side ikke at være i stand til følelsesmæssigt at tænke og handle i overensstemmelse hermed.

Bidrag - et nyt copingbegreb

Bidraget for både praksis og teori er, at afhandlingen har opdaget skam som et nyt ledelsesfænomen. Den hidtidige forskning har ofte helt overset skamfølelsens omfattende og gennemgribende indflydelse på de mulige former for gensidig interaktion, der kan iagttages i forbindelse med psykiske problemer. Stiles (Stiles, 2008) og Hunt (Hunt, 2000), påpeger i forlængelse heraf, at en undersøgelse af skammens affekter, og skammens rolle i en organisationskontekst er underbelyst.

Afhandlingens centrale teoretiske bidrag er at have udviklet et nyt, empirisk baseret copingbegreb med skamfølelsen som omdrejningspunkt, som led i at udvide Lazarus' copingteori til situationer, hvor der er en skamfølelse involveret. Lazarus efterlyser forskning i relationen mellem følelser og coping (Lazarus, 1993:245), der tager højde for de løbende stresskonfrontationer mellem person og miljø. Han skriver i forlængelse heraf:

Aside from these pioneering observations about the emotions and coping, we know next to nothing about the other emotions and how coping is shaped by them. The odds are very good that each of the emotions and the situations that provoke it results in quite distinctive patterns of coping (Lazarus, 1993:245).

Der mangler således viden om, hvordan forskellige følelser bliver bragt i spil og virker ind på den coping, der foregår. Ved at udvikle et nyt copingbegreb, forsøger afhandlingen at komme med relevant input forskningen i stress og følelser ved at bidrage med viden om de copingstrategier, der bliver anvendt af medarbejdere, der er blevet sygemeldte. Derudover er der frembragt viden om processer forud for, at en uhensigtsmæssig copingstrategi bliver selekteret, og herunder hvordan copingstrategier bliver selekteret under indvirkning af en skamfølelse. Til denne undersøgelse er der begrebsat tre

nye copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept, og to nye copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam. I den henseende bidrager afhandlingen med viden til copinglitteraturen.

For praksis peger projektet i retning af nye muligheder til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, idet der er kvalificeret et nyt ledelsesrum, hvor forandringer hos medarbejdere kan foregå medieret via ledelsesmåder, der tager højde for to forskellige veje til anerkendelse. Ved at have klarlagt de betingelser, hvorunder en anerkendelsesproces udvikler sig, har afhandlingen lagt an til, at der kan udvikles nye profylaktiske strategier, der beror på en foregribende indsats, som en leder, i kraft af at være netop leder, kan arbejde systematisk med.

Afhandlingens struktur

Ud over indledningen, består afhandlingen af en redegørelse for de anvendte metoder, et teoriasnit med præsentation af de anvendte teorier og en gennemgang af eksisterende perspektiver på sygefravær, seks kapitler og en konklusion.

Afhandlingens første tre kapitler afrapporterer arbejdet med den første forskningsopgave ved at vise resultatet af de eksplorative analyser af det empiriske materiale.

Kapitel et: "Interviews med medarbejdere" fremlægger udtalelser fra otte interviews med medarbejdere, der enten er sygemeldte, eller som har været sygemeldte på grund af psykiske problemer. Kapitel to: "Interviews med ledere" fremlægger udtalelser fra fire interviews med ledere, der fortæller om deres erfaringer og udfordringer i forbindelse med ledelse af medarbejdere med psykiske problemer og forebygge sygefravær. Kapitel tre: "Eksplorative analyser af interviewmateriale" fremlægger den eksplorative problematiseringsanalyse, som er gennemført ved hjælp af teknikker til kodning. I kapitlet bliver sygefraværprocesser rekonstrueret ved fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud. Her bliver der udpeget en konflikt, en skamfølelse og et anerkendelsesparadoks, og der bliver præsenteret to hjælpebegreber til at belyse variationerne i de problemer, der træder frem i de enkelte brud.

Kapitel fire: "Udvikling af et copingbegreb" afrapporterer arbejdet med den anden forskningsopgave ved at vise analyserne bag det nyt copingbegreb. Kapitlet viser, hvordan det nye copingbegreb er udviklet i en dialog med empiriens problemer og med Lazarus' copingbegreb med støtte fra Freuds begreb om fortrængning og analyser af overjeg'et. Kapitlet viser med andre ord resultaterne af at undersøge sygefraværprocesser som copingprocesser med skamfølelsen som et centralt omdrejningspunkt.

Kapitel fem: "Copingbegrebet i en ledelseskontekst" fremlægger resultaterne fra arbejdet med at omsætte analyserne i en organisationskontekst mhp. at udforske, hvad det indebærer, at en leder skal virke og gøre sig gældende i forhold til at forebygge sygefravær. Kapitlet præsenterer en række modeller, der illustrerer analyserne bag det nye copingbegreb og viser, hvordan begrebet er gjort relationelt ved hjælp af en anerkendelseslogik.

Kapitel seks: "Konturerne til en ny ledelsespraksis" perspektiverer analyserne i forhold til en konkret, ledelsesfaglig sammenhæng mhp. at skitsere konturerne til en ny ledelsespraksis: "Konduktiv ledelse". Kapitlet viser hvordan et nyt copingbegreb, med afsæt i et menneskesyn, hvor medarbejderen ikke er "herre i eget hus", kan kvalificere ledelsesmuligheder i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, som adskiller sig fra eksisterende perspektiver.

Metode

Formålet med dette afsnit er at give indblik i det, der har været udgangspunktet for forskningen: Et eksplorativt studie af processer, der er ledt frem til sygefravær, med henblik på at bidrage med en empirisk informeret karakteristik af problemer, som en leder står overfor i forbindelse med at forebygge sygefravær.

Først introduceres det empiriske materiale, der består af 32 kvalitative interviews. Dernæst bliver afhandlingens metode præsenteret, og jeg redegør for, hvordan jeg anvender kodningsteknikker til at understøtte problematiseringsanalysen. Til sidst diskuterer jeg karakteren af den viden, som forskningen frembringer, og jeg fremlægger feedback fra ledere og medarbejdere.

Empirisk materiale

Afhandlingens empiriske materiale består af 32 kvalitative interviews af 1 til 1 ½ times varighed. Indenfor projektperiodens første halvandet år er der gennemført 16 interviews med medarbejdere, der enten er, eller har været langtidssygemeldt med psykiske problemer. Heraf var to af informanterne patienter i klinikken. Der er endvidere gennemført 12 interviews med ledere fra private og offentlige virksomheder¹. I projektperiodens sidste del er der gennemført fire interviews med medarbejdere, der har oplevet psykiske problemer, men som ikke har været sygemeldte. Baggrunden for at interviewe informanter, der ikke har været sygemeldte har været et ønske om at belyse processer, hvor det er lykket at forebygge sygefravær, selv om medarbejderen har haft perioder med psykiske problemer.

Jeg har forsøgt at skabe betingelser for, at informanterne kan fortælle åbent og frit om deres erfaringer, ved at de er informeret om undersøgelsen og er gjort opmærksomme på, at de kunne trække sig fra undersøgelsen, og ved at de har fået at vide, at ved at transskriberingerne ville blive foretaget af forfatteren, og at svarene ville blive anonymiseret. Kun i to tilfælde er leder

¹ I bilag et er der gengivet flere oplysninger om informanterne.

og medarbejder fra samme afdeling blevet interviewet. I begge tilfælde på opfordring af lederen. Flere informanter har angivet, at det har været afgørende for deres åbenhed, at deres respektive leder eller medarbejder ikke også er blevet interviewet.

Informanterne er udvalgt efter et kriterium om at interviewe medarbejdere fra begge køn med forskellig alder og stilling, og at interviewe ledere fra forskellige brancher, og fra både offentlige og private virksomheder med forskellig størrelse. Der har ikke været fokus på at afdække stress i forhold til manuelt arbejde, idet jeg forventede, at der indenfor denne type arbejde er nogle specifikke problemstillinger i forhold til det ensidige, gentagne arbejde, som dels er velbelyst, og som kan skabe støj i forhold til besvarelsen af forskningsspørgsmålet. To ledere er endvidere udvalgt ud fra et kriterium om, selvvurderet, at have gode erfaringer med at forebygge at sygefravær blandt medarbejdere med psykiske problemer. Medarbejdere og ledere er rekrutteret fra flere kanaler. En annonce i Ledernes Hovedorganisations Nyhedsbrev indebar, at flere ledere har kontaktet projektet. Derudover er der gjort brug af eget og klinikkens netværk. Interviewene med medarbejdere er foregået på klinikken, eller i eget hjem, mens interviewene med ledere er foregået på de respektive virksomheder.

Interviewene har været ustruktureret (Kvale, 1997), og der har ikke været en spørgeguide. Der er stillet spørgsmål ud fra et udgangspunkt om at afdække forskellige erfaringer og problemer i de undersøgte processer. Interviewene er optaget og transskriberet ordret og i deres fulde længde af forfatteren til afhandlingen. Informanterne har ikke fået mulighed for at læse de transskriberede interviews, men de har fået tilbud om at uddybe deres udtalelser skriftligt eller mundtligt, samt at bede om en opfølgningssamtale, hvis de fandt det nødvendigt. En enkelt har benyttet sig af dette.

Der er foretaget iagttagelser på en psykiatrisk/psykologisk klinik, PPclinic. Iagttagelserne har løbende understøttet forskningen, men har ikke indgået som en del af analysedataet. Grunden til at jeg traf et valg om ikke at benytte patientobservationerne som empiri var, at jeg ikke ønskede at blive påvirket af de vurderinger, som psykologer og psykiatere fremlagde på morgenkonferencerne. Derimod ønskede jeg at blive klogere på psykisk sygdom, og derfor var deltagelsen på morgenkonferencer var en vigtig faktor

i den henseende. Min empiri kommer med andre ord ikke fra PPclinic, men jeg har derimod har haft fokus på at bringe ny viden til klinikken i forbindelse med en ny businesscase: PPbusiness, hvor klinikken ønskede at udvide sine aktiviteter til også at omfatte ledelsesrådgivning.

Iagttagelserne på klinikken stammer først og fremmest fra deltagelse på morgenkonferencer, hvor patienter har været drøftet. Morgenkonferencerne har i projektets forløb været mellem ti minutter og en halv time. Typisk er en eller to patienter blevet drøftet ved, at en psykolog eller psykiater kort har gennemgået patientens sygdomshistorik og arbejdsmarkedstilknytning. Herefter er diagnosen og behandlingen diskuteret i plenum. I sager, hvor patienten har været sygemeldt fra en arbejdsplads, er relationen til arbejdspladsen også drøftet, herunder hvor meget den pågældende kunne arbejde, hvornår, og med hvilken støtte. Udover iagttagelser på morgenkonferencer, har jeg også deltaget ved tre undervisningsgange, hvor sygemeldte patienter er blevet undervist i at mestre deres angst for at komme tilbage til arbejdet efter en sygemelding. Endvidere har jeg to gange siddet med ved en konsultation hos en psykolog og en psykiater.

Afhandlingens analyser er løbende blevet drøftet med klinikkens personale, og afhandlingens fund er præsenteret på *journal club*² tre gange i løbet af projektperioden. I forbindelse med disse præsentationer er der kommet feedback fra personalet, som har understøttet forskningen. F.eks. er undersøgelsens udpegning af et anerkendelsesparadoks, hvor afhængigheden af anerkendelse og støtte stiger, men modtageligheden for anerkendelser og støtte, blevet præsenteret, hvorefter psykologer og psykiatere fik mulighed for at kommentere på denne iagttagelse og fremlægge egne erfaringer. I projektets afsluttende fase blev min udpegning af skam som en centralfølelse ved psykiske problemer også drøftet blandt personale, og tilbagemeldingerne blev anvendt til at understøtte det videre arbejde med at belyse relationen mellem skam og sygefravær.

² Journal club er betegnelsen for det ugentlige møde for klinikkens ansatte, hvor forskellige faglige emner bliver bragt op og drøftet i plenum.

Problematiseringsanalyse

Forskningens metode er Foucaults problematiseringsanalyse (Foucault, 1985). Foucault bliver ofte anset som én af de vigtigste bidragydere til en poststrukturalistisk tænkning (F.eks. Rose, 1998; Dean, 2006), selv om han ikke selv ønsker at blive kategoriseret i forhold til et videnskabsteoretisk tilhørsforhold, som eksempelvis ”strukturalist” eller ”poststrukturalistisk” (Foucault, 2005). En poststrukturalistisk tænkning foretager et opgør med antagelser om, at der *”bag forekomster af et fænomen er en altid nærværende bestemmende størrelse, som fænomenet er et udtryk for”* (Alvesson & Skoldberg, 1994:233). Dette indebærer et opgør med en hermeneutisk videnskabsteoris forestillinger om mening, sammenhæng og helhed i oplevelser, til fordel for et fokus på at kigge efter sammenbrud i det empiriske materiale ud fra en kombination af spørgsmål stillet til det empiriske materiale, og en konfrontation mellem forskellige teorier (Alvesson & Kärreman, 1994:135).

I nærværende forskning bliver Foucaults problematiseringsanalyse anvendt som led i at undersøge brud der leder frem til et sammenbrud, i form af sygefravær. Som navnet antyder, er Foucault optaget af at problematisere. Problematisering sker ved at undersøge, hvordan problemer er opstået, i stedet for at angive løsninger (Raffnsøe et al., 2008:321). Med problematisering forstår Foucault ikke repræsentationen af en på forhånd eksisterende genstand, men derimod er problematisering:

.... the set of discursive or nondiscursive practices that makes something enter into the play of the true and false, and constitutes it as an object for thought (Foucault, 1985:456f).

Raffnsøe et al. (2008) skriver i forlængelse heraf, at omdrejningspunktet i problematiseringsanalyse er et fokus på, hvordan forhold som adfærd, fænomener og processer opnår status af problem (Raffnsøe et al., 2008:333). Foucault uddyber det problematiseringsanalytiske arbejde på denne måde:

Spørgsmålet jeg rejser er dette: Hvordan og hvorfor blev ganske forskellige genstande (things) samlet sammen, karakteriseret, analyseret og behandlet som f.eks. sindssyge? Hvilke elementer er de

relevante i forhold til en given 'problematisering'? Og selv hvis jeg ikke vil hævde det der karakteriseres som 'skizofreni' svarer til noget virkeligt i verden, så har dette intet med idealisme at gøre. For jeg tror at der er en relation mellem den genstand der problematiseres og problematiseringsprocessen. Problematiseringen er et "svar" på en konkret i verden eksisterende situation (Foucault, i Raffnsøe et al., 2008:333).

Det fremgår af citatet, at problematisering bliver en måde at undersøge et givent problem ud fra, hvordan det overhovedet er blevet et problem, i stedet for at belyse, hvordan det umiddelbart fremtræder. Iflg. Raffnsøe et al. (2008) handler problematisering netop om at kunne se, hvordan et problem, som ellers umiddelbart fremstår selvfølgeligt, i virkeligheden er et komplekst, uselvfølgeligt og problematisk fænomen, der kan kastes lys over ved at undersøge den forudgående problematiseringsproces (Raffnsøe et al., 2008).

Problematiseringsanalyse er i forlængelse heraf valgt til at afdække de forudgående problemer, som sygefravær er blevet et svar på. I stedet for at undersøge hvilke meningstilskrivelser, der er forbundet med det at være sygemeldt, bliver det nu muligt at tage afsæt i, at det at være sygemeldt er noget, informanterne er blevet, og ikke noget, informanterne er. Dette fokus vurderes som relevant for et studie, der ønsker at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær.

Kodningsteknikker som teknik til problematisering

Foucault angiver imidlertid ikke konkrete anvisninger for det problematiseringsanalytiske arbejde med et interviewmateriale. Som kompensation for denne mangel hentes støtte hos Miles og Huberman's teknikker til kodning af tekstsegmenter, og samling af kodede segmenter (Miles & Huberman, 1994; Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Ligesom mange andre kvalitative forskere (f.eks. Strauss & Corbin, 1990), er Miles og Huberman fortalere for en ontologisk realisme og en ontologisk korrespondens (Olsen, 2002). Strauss og Corbin anbefaler en induktiv tilgang, mens Miles og Huberman tager afsæt i en deduktiv tilgang. De tager imidlertid begge udgangspunkt i, at kvalitativ forskning skal valideres

empirisk, dvs. måles op på, om analyserne korresponderer med en ydre, objektiv verden (Olsen, 2002:137).

I lyset af det poststrukturalistiske afsæt stiller forskningen i nærværende afhandling sig afvisende overfor denne valideringshermeneutik. Miles og Huberman's metode, hvor forskeren lidt efter lidt nærmer sig empiriens fortolkninger af en virkelighed (Miles & Huberman, 1994; Miles, Huberman & Saldaña, 2014), synes i forlængelse heraf ikke forenelig med et poststrukturalistisk afsæt, der netop anfægter udgangspunktet om, at der kan opnås viden af denne karakter. Imidlertid vil jeg argumentere for, at det er muligt, at anvende *teknikkerne* til kodning som *redskab* til at systematisere de forskellige aspekter ved et problem. Afhandlingen afviser med andre ord ikke teknikkerne til at producere videnskonstruktioner. Det, der afvises, er afsættet om, at viden er sandhed forstået som korrespondens (Miles & Huberman, 1994:71).

Kodning er hos Miles og Huberman en analytisk aktivitet, og koder er redskaber til gruppering af tekstsegmenter, som bliver defineret som følger:

Labels that assign symbolic meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study (Miles & Huberman, 1994:71).

I denne forskning anvendes koder til at systematisere problemer i det empiriske materiale. I lyset af den poststrukturalistiske ramme bliver koder ikke behandlet som navne på begreber, der allerede eksisterer i en virkelighed uafhængigt af forskeren, og kodningsteknikkerne er ikke brugt med et formål om at gengive faktiske hændelser repræsentativt, som Miles og Huberman tager afsæt i (Miles & Huberman, 1994). Derimod bliver teknikkerne til kodning anvendt til at rekonstruere processen frem mod sygefravær og give et overblik over de problemer, der bliver identificeret i interviewene.

Den problematiseringsanalytiske proces, der kommer tættere og tættere på at identificere en problemstilling, som ledelse kan håndtere, kan minde om den hermeneutiske cirkels vekselvirkning, for så vidt at forskeren pendler mellem forståelse af helheden, og de dele, den består af, med en forståelseshorisont, der i løbet af analysen kan justeres (Gadamer, 1989). Imidlertid er der forskelle mellem problematiseringsanalyse og en hermeneutisk metode. Det problematiseringsanalytiske ønske om at komme bagom de problemer, der

umiddelbart fremtræder som selvfølgelig, er ikke det samme, som hermeneutikkens forståelsesudkast³. For udgangspunktet for analyserne er ikke at undersøge udtalelser fra et subjekt mhp. at afdække en mening bag udtalelsen. Det poststrukturalistiske afsæt indebærer et andet syn på subjektivitet, der adskiller sig fra det hermeneutiske fokus på det erkendende subjekt, der forstår (og erfarer). Derfor må metodologien ikke låse sig fast på årsagsforklaringer; heller ikke dem, den eksisterende forskning eller informanterne tilsyneladende angiver. Dette er baggrunden for, at der ikke er gjort brug af en fænomenologisk eller en hermeneutisk metode (se Polkinghorne, 1989:44f, Fischer, 1989:130, Giorgi, 1992:122)⁴. Omdrejningspunktet for analyserne er at identificere problemer og brud i det empiriske materiale.

Problematiseringsanalyse med tre analysetrin

Store dele af metodelitteraturen (f.eks. Kvale, 1992; 1997; Silverman, 2000; Morse, 1994) anbefaler, at kvalitativ forskning sker med afsæt i gennemsigtige analysestrategier, som er designet med udgangspunkt i de konkrete forskningsspørgsmål. Iflg. Kvale (1997) findes der ikke en metodisk "hovedvej", til analyse af kvalitative interview, og forskeren må i hvert enkelt tilfælde udvikle analysestrategier, der er anvendelige til at belyse problemstillingerne i den konkrete undersøgelse (Kvale, 1997). Morse (1994) fremhæver på lignende vis, at der ikke findes standardregler for kvalitativ forskning, og han skriver:

The process of doing qualitative research presents a challenge because procedures for organizing images are ill-defined and rely on processes of inference, insight, logic, and luck, and eventually, with creativity and hard work, the results emerge as a coherent whole (Morse, 1994:1).

³ I hermeneutisk tænkning er der fokus på den kontinuerlige proces af forståelsesudkast og undersøgelser: Gadamer skriver herom: "Working out this fore-conception (Vorentwurf), which is constantly revised in terms of what emerges as he penetrates into the meaning, is understanding what is there [...] A person who is trying to understand is exposed to distraction from fore-meanings that are not borne out by the things themselves" (Gadamer, 1989:266). Dette er den hermeneutiske cirkel, der ikke blot er en monoton gåen i ring, men snarere kredser ind på feltets mening (Schwandt, 2003:299).

⁴ Hermed ikke sagt, at fænomenologien er blind overfor et processuelt perspektiv i studiet af meningstilskrivning. Tværtimod anfører den netop, at: "Consciousness in an activity, not an object..." (Polkinghorne, 1989:45).

I forlængelse heraf er problematiseringsanalysen i nærværende afhandling specifikt konstrueret til at udvikle et nyt copingbegreb, som led i at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Problematiseringsanalyse i denne forskning består af tre analysetrin, der beskriver tre forskningsopgaver for det problematiseringsanalytiske arbejde med empiri og teori:

- I analysetrin et gennemføres eksplorative analyser af empirien ved hjælp af kodningsteknikker
- I analysetrin to udvikles et nyt copingbegreb i en dialog med Lazarus' copingbegreb ved at inddrage et psykoanalytisk begreb om fortrængning
- I analysetrin tre omsættes copingbegrebet ved at hente støtte hos Hegels anerkendelsesbegreb

Ved at udskille tre analysetrin med hver sine forskningsopgaver, er det muligt at systematisere forskningen og vise, hvordan besvarelsen af forskningsspørgsmålet er sket i en vekselvirkning mellem empiri og teori. Det bliver endvidere muligt at vise, hvordan problematiseringsanalysen nærmer sig besvarelsen af forskningsspørgsmålet i takt med at copingbegrebet bliver udviklet. Det nye copingbegreb samler med andre ord analyserne, der er foretaget i de tre adskilte med indbyrdes forbundne analysetrin, hvor der både bliver arbejdet psykologisk og filosofisk med det empiriske materiale.

Problematiseringsanalyse og copingoptikken gør op med antagelser omkring en direkte forbindelse mellem en stimulus og en respons, og undersøger i stedet problemer eller relationer som svar på bagvedliggende problemer (Rafnnsøe et al., 2008). Lazarus' copingbegreb åbner ord op for at undersøge sygefraværprocesser som en copingproces, og ved det problematiseringsanalytiske greb, kan de problemer, der løbende bliver identificeret og sat på begreb, blive undersøgt som komponenter i en copingproces. Imidlertid er jeg stødt ind i problemer, som ikke kan blive belyst på tilfredsstillende vis med udgangspunkt i Lazarus' syn på relationen mellem jeg'et og følelser, og jeg har argumenteret for, at det er nødvendigt at inddrage Freuds begreb om fortrængning og hans analyser af overjeg'ets tre

funktioner som input til et nyt copingbegreb, der udvider et eksisterende begreb om coping til også at omfatte copingprocesser med en skamfølelse som en central spiller. For jeg har i empirien iagttaget en selvmodsigelse i forholdet mellem udsagn og handling, som tyder på, at der er logikker og mekanismer på spil, der bliver styrende for copingprocessen, men som imidlertid er udenfor medarbejderens kontrol. Derfor er der brug for en teori med et anderledes syn på jeg'et's adgang til at styre følelserne end Lazarus' teori, der også opfatter copingmekanismer som ubevidste mekanismer, men som tillægger jeg'et en stor magt i forhold til at kunne få adgang til følelserne. Jeg har vist, at Freuds teori om, at samvittigheden kan blive vendt imod én og blokere vejen fra jeg'et til følelserne, er relevant til at belyse copingmekanismer i forbindelse med skam.

Ved at anvende Freuds analyser af fortrængning og processen, hvor samvittigheden kan blive udskilt fra jeg'et, har jeg kortlagt processer, der er ledt frem til sygefravær og belyst, hvordan copingstrategier bliver selekteret i disse processer. I den henseende har jeg, i overensstemmelse med den problematiseringsanalytiske metode, forsøgt at komme bagom de empiriske problemer, ikke mindst en identificeret konflikt mellem rationelt at erkende, men ikke følelsesmæssigt acceptere et nyt krav, og belyse de logikker og mekanismer, der bliver medorganiseret. Med andre ord har empiriens problemer udvalgt Freuds begreb om fortrængning, og hans analyser af overjeg'et. Omvendt bidrager disse teoretiske begreber til at oplyse aspekter ved de empiriske problemer, som det ikke var muligt at se på baggrund af en eksplorativ gennemgang alene.

Freud (1973; 1974a,b; 1976b,c;1998) tager ikke afsæt i at undersøge et subjekt, der tænker, men undersøger derimod tænkeprocesser, der bl.a. kan foregå ubevidst ved at de viser sig ved en tilsyneladende manglende sammenhæng i de bevidste tanker (Freud, 1976c:167ff). Derfor er der en kobling til det problematiseringsanalytiske fokus på at komme bagom det, der fremstår som selvfølgeligt og at etablere sammenhænge, der tilsyneladende mangler (Raffnsøe et al., 2008). I overensstemmelse med Foucaults problematiseringsanalyse har jeg foretaget nogle nedslag, som får den problematiserede genstand, i denne afhandling den førnævnte konflikt, til at fremstå i et særligt lys. På den måde bliver problematiseringsanalyse anvendt til at udnytte Freuds analyser af, hvordan der i et psykisk apparat

foregår tænkeprocesser uden bevidst kvalitet, til at belyse copingmekanismer. Med valget af problematiseringsanalyse har jeg været i stand til at præcisere, at psykoanalyse ikke bliver anvendt som afhandlingens metode. Psykoanalyse bliver ikke anvendt til at fortolke en ubevidst bevidsthed hos informanterne mhp. at få disse tankeaktiviteter frem i lyset. Psykoanalyse bliver heller ikke anvendt til at forklare, at medarbejdere bliver sygemeldte, fordi de gør brug af fortrængning. Psykoanalyse bliver derimod anvendt til at producere viden om nogle komplekse copingmekanismer og logikker, som medorganisere en konflikt og et anerkendelsesparadoks. Derfor er målet med at inddrage Freud ikke at udnytte psykoanalyses terapeutiske metode til at fortolke en ubevidst bevidsthed, som om det var en observerbar størrelse. Derimod udnyttes analyserne af fortrængning og af overjeg'et til at afdække mønstre og mekanismer i copingprocesser, og ikke i en individuel, ubevidst bevidsthed.

Ved hjælp af problematiseringsanalyse bliver det muligt at udskille og behandle komponenter i en copingproces som adskilte og irreducibile aktiviteter med en egen logik, men som på den anden side indgår i en gensidig udveksling med hinanden, hvorfor der er tale om indbyrdes forbundne aktiviteter, som er henvist til hinanden. Forskningsspørgsmålet bliver således besvaret ved at problematiseringsanalyse og et supplement i form af kodningsteknikker bliver anvendt som metodisk grundlag for at udvikle et nyt copingbegreb, der skal oplyse en empirisk konflikt og kaste lys over nye ledelsesmuligheder til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Til at belyse hvad det implicerer, at en leder skal virke i forhold til de copingprocesser, hentes hjælp hos Hegels anerkendelsesbegreb (Hegel, 1996/1832-45; Hyppolite, 1974). Baggrunden for at Hegels anerkendelsesbegreb er udvalgt til denne opgave er først og fremmest identificeringen af et anerkendelsesparadoks, hvor afhængigheden af anerkendelse og støtte stiger, men modtageligheden for anerkendelser og støtte falder. Ved hjælp af Hegels teori bliver det muligt at bygge bro mellem psykologiske analyser af copingprocesser ved at se sygefravær som et svar på forudgående anerkendelsesproces, med brud undervejs mod gensidig anerkendelse.

Første analysetrin: Eksplorative analyser

Formålet med de eksplorative analyser i første analysetrin har været at indkredse og ordne problemer i empirien. Til dette arbejde er der hentet hjælp hos kodningsteknikker fra Miles og Huberman (Miles & Huberman 1994, 2014). Miles og Huberman (1994; 2014) anbefaler at tage udgangspunkt i en forholdsvis præcis (men dog justerbar) begrebsramme (conceptual framework), og en afgrænset problemstilling med tilhørende forskningsopgaver, som er formuleret forud for selve dataindsamlingen (Miles & Huberman, 1994:28). Den foreløbige begrebsramme forklarer hovedproblemstillingerne for undersøgelsen og kortlægger de grundlæggende antagelser bag undersøgelsen, og den bliver jævnligt revideret i forskningsprocessen (Miles & Huberman, 1994:18; Miles, Huberman & Saldaña, 2014:20). Ud fra begrebsrammen bliver forskningsopgaverne, som tjener til at fokusere forløbet, formuleret, og ud fra dette udarbejdes en startliste over koder med tilhørende kategorier (Miles, Huberman & Saldaña, 2014:57).

I denne afhandling blev forskningsspørgsmålet revideret i løbet af processen, og dermed blev de tilhørende forskningsopgaver også ændret undervejs. Idet kodeprocessen gik i gang på et senere tidspunkt, end Miles & Huberman anbefaler, var forskningsspørgsmålet formuleret før kodeprocessen blev indledt. I stedet for undersøgelsesspørgsmål var der, også forud for kodeprocessen, formuleret tre forskningsopgaver.

Første skridt i kodeprocessen bestod i af at gennemlæse de transskriberede interviews for at få et overblik over det samlede interviewmateriale. Miles, Huberman og Saldaña (2014) inddeler kodeprocessen i to stadier: "First cycle kodning", som er en måde at opsummere datasegmenter på, og "second cycle kodning", der grupperer og ordner materialet i kategorier (Miles, Huberman & Saldaña, 2014:86). "First cycle kodning" kan være mere eller mindre deduktiv. F.eks. kan den være deduktiv ved at man starter med en foreløbig kodeliste, før den egentlige kodning begynder, dvs. at man allerede på forhånd udpeger begreber, som skal findes i materialet (Ibid.:81). Kodeprocessen kan også være mere induktiv, ved at koderne opstår i arbejdet med materialet (Ibid.). Uanset hvilken form der vælges, påpeger Miles og Huberman, at koderne vil ændres og revideres løbende (Ibid.:82).

I lyset af det poststrukturalistiske udgangspunkt har jeg ikke taget afsæt i en startkodeliste, med koder udviklet på forhånd. Afsættet for forskningen var ikke et ønske om at afdække på forhånd udpegede problemer i materialet, men at undersøge, hvilke problemer, der bliver organiseret. Derfor blev problemerne og koderne identificeret undervejs i forbindelse med arbejdet omkring det empiriske materiale, med forskningsopgaverne: eksplorative analyser, udvikling af copingbegreb og omsættelse af copingbegreb i en organisationskontekst, som ledesnor (Miles, Huberman & Saldaña, 2014:86). Der findes en række forskellige metoder til kodning. Miles, Huberman og Saldañas angiver, at der er op mod 25 forskellige tilgange, som kan blive *"mixed and matched"* efter behov (Ibid.: 74). Disse tilgange bliver benyttet indenfor tre grundlæggende kodningsmetoder: "Deskriptiv kodning", "in vivo kodning" og "proces-kodning" (Ibid.). Deskriptiv kodning anvender korte opsummerende beskrivelser som koder. In vivo kodning anvender deltagernes egne ord og udtalelser som koder, og proceskodning anvender handlingsrettede benævnelser som koder, hvor der er fokus på at begrebssætte hændelser og forandringer (Ibid.:75). Udover de tre grundlæggende kodemetoder, fremhæver Miles og Huberman tre affektive metoder, som retter sig mod at udpege subjektive erfaringer: "Emotion coding", der koder følelser eller oplevelser med følelsesmæssig udtryk (Ibid.), "Values coding", der koder værdier, holdninger og overbevisninger. "Evaluation coding", der koder vurderinger og domme. (Ibid.:76).

Kodeteknikkerne er i afhandlingen anvendt til at undersøge problemer i processer op til sygefravær. Derfor er der anvendt "in vivo kodning", og "proceskodning" (Miles og Huberman og Saldaña 2014:75). Disse to grundlæggende kodetyper er anvendt sideløbende ved, at en proceskode blev suppleret med en in vivo kode. I de udskrevne interviews er proceskoderne, markeret i margenen, og in vivo koderne blev markeret ved overstregninger af sætninger. Jeg fravalgte til gengæld f.eks. "Hypotese-kodning" (Hypothesis Coding), "Årsagssammenhængskodning" (Causation Coding), og "attributkodning" (Attribut Coding) (Ibid.:78f), fordi forskningen ikke er lagt an på at teste hypoteser, eller opklare kausalsammenhænge.

Udover in vivo koder og proceskoder, blev det, efterhånden som arbejdet med materialet skred frem klart, at materialet med fordel kunne blive kodet

ved følelseskoder, værdikoder og evalueringskoder (Ibid.:76). Følelseskoder, værdikoder og evalueringskoder blev herefter anvendt til at udfolde proceskoderne. Følelseskoder blev markeret med "F", og anvendt de steder, hvor informanterne beskriver følelser. I interview med ledere er følelseskoder anvendt de steder, hvor ledere taler om følelser hos medarbejdere. Eksempler på in vivo koder, der blev markeret med en følelseskode:

Jeg er vred, vred, vred, vred ind i helvede.
Samvittigheden gjorde ondt. Den gjorde fysisk ondt på mig.
Jeg håber at det på et tidspunkt går op for ham, at hele skylden ikke ligger hos mig.
Den der overligger, som hun lægger for sig selv, når hun skammer sig. Jeg følte mig virkelig fremmedgjort.

Værdikoder blev markeret med "V", og anvendt de steder, hvor informanterne angiver normative forventninger til sig selv eller andre, herunder til det at arbejde, at være en god leder, eller en god medarbejder. Eksempler på in vivo koder, som blev markeret med en værdikode:

Jeg kan ikke bruge det til noget, for hun skal være der for mig.
Man skal gøre det så godt man kan.
Jeg er vokset op med nogle værdier der hedder, at man skal kunne klare sig.

Evalueringskodninger blev markeret med "E", og anvendt de steder, hvor informanterne angiver deres egen dom over, hvorfor de selv eller deres medarbejdere er blevet sygemeldte.

De har gjort mig så syg.
Jeg vidste ikke at jeg bare kunne give andre opgaver, eller måske tage lidt lettere på det. Det følte jeg ikke, at jeg kunne.
Så jeg kommer jo til at tage noget af lederens ansvar over på mig, og det er jo ret uheldigt. Som medarbejder.

Efter at have kodet problemerne i det empiriske materiale, kunne jeg ved at anvende en mønsterkodning, ordne koderne ud fra mine egne begreber. Mønsterkodning handler om at identificere temaer og sammenhænge i

materialet (Miles, Huberman & Saldāna, 2014:86). Iflg. Miles og Huberman består mønsterkodning af fire forbundne sammenfatninger (summarizers): Kategorier eller temaer, forklaringer, relationer mellem mennesker og teoretiske konstrukter. Disse sammenfatninger kondenserer data, og samler data i overskuelige blokke (Miles & Huberman, 2014:70). Mønsterkodning kan blive anvendt på mange forskellige måder. De kan både blive anvendt til at få et overblik over materialet og belyse relationen mellem forskellige begivenheder, men de kan også blive anvendt til at udvikle begreber. Miles & Huberman angiver forskellige retningslinjer for arbejdet med mønsterkodning, f.eks. at skrive noter i margenen og udarbejde en startkodeliste forud for undersøgelser (Ibid.).

I nærværende forskning blev der som nævnt ikke arbejdet med en startkodelist forud for undersøgelsen. Mønsterkodningen blev derimod foretaget ved at jeg gennemlæste alle de kodede interviews mhp. at rekonstruere en sygefraværsp proces og identificere mønstre på tværs af interviewmaterialet. Til opgaven med at rekonstruere en sygefraværsp proces, blev der udarbejdet en lang kodeliste ud fra de proceskoder, der gik på tværs af interviewmaterialet. Denne kodeliste endte op med fire kategorier, som i afhandlingen blev behandlet som fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud. På baggrund af mønsterkodningen og ved hjælp af de tre affektive moder: Følelseskodning, værdikodning og evalueringskodning udviklede jeg to hjælpebegreber til at belyse variationen i det empiriske materiale. Processen med at begrebsætte de to hjælpebegreber forløb parallelt med processen med at rekonstruere sygefraværsp processer. I denne del af analysefasen blev de navne på konceptuelle personer, der blev skabt for at for at åbne analysen af det empiriske materiale.

Andet analysetrin: Udvikling af et copingbegreb

I andet analysetrin blev der udviklet et nyt copingbegreb. Idet skamfølelsen blev udpeget som et centralt omdrejningspunkt, fik det nye copingbegreb benævnelsen: Coping med skam.

Det nye copingbegreb blev udviklet ved hjælp af Freuds begreb om fortrængning ud fra en dialog med Lazarus' copingbegreb. Copingbegrebet blev udviklet ved at se de fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, som delelementer i en copingproces.

Den empirisk identificerede konflikt var styrende for udvælgelse af de psykoanalytiske begreber, hhv. begrebet om fortrængning og om overjeg'et. Vejen mod psykoanalyse blev styrket ved, at Lazarus sammenligner sit eget copingbegreb med Freuds forsvarsbegreb. I udviklingen af copingbegrebet er der inddraget flg. litteratur: "Psykoanalysen i grundtræk" (Freud, 1998/1941), hvori de grundlæggende læresætninger i psykoanalysen fremlægges, "De metapsykologiske skrifter" (Freud, 1974a;b;c;d/1913-1915), hvor grundbegrebet drift og begrebet fortrængning introduceres, forelæsningsne: "Den psykiske personligheds bestanddele" (1973/1932) samt "Angst og driftsliv" (1973/1932), hvor forholdet mellem jeg'ets tre instanser: Samvittighed, jegideal og overjeg bliver præciseret. Derudover indgår: "Kulturens byrde" (1999/1929), hvor Freud hævder, at enhver kultur er baseret på driftsafkald og arbejdstvang og værket: "Hæmning, symptom og angst" (Freud, 1928/1998), hvor Freud udfolder revisionen af sin angstteori og for alvor sætter fortrængning som en mekanisme, forsvaret betjener sig af, på begreb. Endelig indgår: "Kærlighedslivets psykologi" (1990/1912)⁵, hvor Freud udfolder relationen mellem skam og forbud.

Ved hjælp af de psykoanalytisk informerede analyser og dialogen med Lazarus kunne jeg i hvert brud begrebssætte forskellige copingkomponenter. En copingproces blev herefter afgrænset ved, at copingkomponenterne: Ønske, opfyldelse, accept og forhold.

Dernæst blev de to hjælpebegreber: Problemløser og relationsmester inddraget til at belyse variationer i de undersøgte copingprocesser. Mhp. at kunne belyse relationen mellem skam, samvittighed og sygefravær, blev hjælpebegreberne behandlet som to forskellige copingmekanismer i forbindelse med en skamfølelse: Præstationsskam og Relationsskam. Med udgangspunkt i de to copingmekanismer, præstationsskam og relationsskam, kunne jeg udforske motiv og oprindelse til den coping, der er finder sted i processer, der leder frem til sygefravær.

⁵ Jeg står i stor gæld til Vibeke Ester Boolsen, der har introduceret mig til Freud, vejledt min læsning og været behjælpelig med at udvælge tekster.

Tredje analysetrin: Omsættelse af copingbegrebet til en relation mellem leder og medarbejder

I tredje analysetrin blev copingbegrebet udviklet indenfor rammerne af en organisationskontekst. Formålet med at videreudvikle copingbegrebet var at anvende begrebet til at bestemme det aspekt ved en copingproces, som ledelse kan påvirke for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Til dette arbejde blev de udforskede problemer i copingprocesser, undersøgt ud fra en filosofisk optik ved at hente hjælp hos Hegels anerkendelsesbegreb. Dette indebar, at copingprocessen kunne blive behandlet som en anerkendelsesproces, og jeg kunne undersøge de fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, og de fire copingkomponenter: Ønske, opfyldelse, accept og forhold som elementer i en anerkendelsesproces.

Det var det empirisk identificerede anerkendelsesparadoks, hvor afhængigheden af anerkendelse og støtte stiger, men modtageligheden for anerkendelser og støtte falder, der var styrende for, at anerkendelsesbegrebet blev udvalgt til at oversætte de almenpsykologiske analyser til en organisationskontekst for at få lederen ind i kampen om anerkendelse. Analyserne tog afsæt i: "Phänomenologie des Geistes" (1996/1832-45), med særligt fokus på kapitel IV A "Selbständigkeit und Unselbständigkeit des Selbstbewusstseins; Herrschaft und Knechtschaft", hvor anerkendelsesbegrebet bliver sat på formel. Derudover blev der inddraget to forskellige fortolkninger af Hegels anerkendelsesbegreb som led i at fortsætte dialogen mellem det nye psykoanalytisk informerede copingbegreb og Lazarus' copingbegreb. Det drejede sig om Hyppolites fortolkning af anerkendelsesbegrebet, som er gengivet i: "Genesis and Structure in Hegel Phenomenologi of Spirit" (Hyppolite, 1974), hvor Hyppolite fremstiller herre-slave-dialektikken som en kamp mellem de herskende tanker. Det drejede sig endvidere om Robert Pippins fortolkning af anerkendelsesbegrebet, som er gengivet i: "Hegels Practical Philosophy" (Pippin, 2008), hvor Pippin relaterer anerkendelsesbegrebet til et spørgsmål og frihed. Af grunde, som jeg fremstiller i afhandlingen, blev Hyppolites fortolkning udvalgt til at videreudvikle copingbegrebet.

Hyppolites fortolkning af Hegels anerkendelsesbegreb blev anvendt for at fange den bevægelse, der er i problematiseringsprocessen. Eftersom denne bevægelse går mod anerkendelse, er den selv en konstituerende del af problemet. Således blev analyserne, der indtil dette punkt i forskningen var relateret til medarbejderen, nu taget et skridt videre for at belyse de underliggende mekanismer i problemets helhed, herunder i relationen mellem en leder og en medarbejder, og ikke kun i individet. Herved afdækkedes det element i processen, som både kan drive den fremad og sætte den i stå, nemlig samvittighedens relation til et nyt krav om at slippe anerkendelser. Ved hjælp af modeller over anerkendelsesprocesser udviklede jeg tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept. Disse principper tog udgangspunkt i, at retningen for en anerkendelsesproces bliver bestemt i det tredje brud: Afsløring. Eftersom jeg i de foregående analyser havde identificeret copingkomponenten: Accept, i dette brud, kunne jeg identificere tre forskellige former for accept, som jeg begrebssatte som copingprincipper. Disse tre copingprincipper gav anledning til at det blev muligt at belyse udviklingen i anerkendelsesprocesser.

Modellerne blev udviklet med udgangspunkt i logikken bag Hegels anerkendelsesbegreb og det dertilhørende fokus på mediering. Jeg brugte tematiseringen af anerkendelsesprocessen som navnet på erkendelsens udvikling mod selvbevidsthed og fornuft, der kan gå i stå undervejs, til at udfolde de psykologiske analyser af tænkeprocessers udvikling. Ved at anvende denne logik til at udvikle de forskellige modeller over anerkendelsesprocesser kunne jeg herefter få et afsæt til at diskutere, hvordan to forskellige copingbegreber lægger an til forskellige ledelsespraksisser.

Ved at inddrage anerkendelseslogikken i problematiseringsanalysen af copingprocesser blev det muligt at overskue processen frem mod sygefravær, og jeg kunne argumentere for, hvordan til copingprincippet er mere afgørende for retningen på den bevægelse der sættes i gang, end kravets natur i sig selv.

Begreber

Som jeg har været inde på, bliver copingbegrebet udviklet ved hjælp af de to hjælpebegreber, der starter ud med at blive kaldt: Problemløseren og

relationsmesteren. Disse to hjælpebegreber fungerer som kategorier, der ordner de iagttagede problemer, og som udbygges for hvert analysetrin, og således gennemgår de en udvikling i tak med at problematiseringsanalysen skrider frem.

I det første analysetrin bliver hjælpebegreberne kaldt: Problemløseren og relationsmesteren, og på dette sted i problematiseringsanalysen udvikles de på baggrund af eksplorative analyser af det empiriske materiale. De to hjælpebegreber bliver på dette trin i problematiseringsanalysen behandlet som konceptuelle personer, der fungerer som idealtypiske⁶ navne på begreber, der blev skabt for at åbne empiriens analyser op.

I det andet analysetrin bliver hjælpebegreberne: Præstationsskam og relationsskam”, og på dette sted i problematiseringsanalysen fungerer de som to copingmekanismer, der angiver variationer i en skamfølelses måde at blive udfoldet på i copingprocesser.

I tredje analysetrin bliver de to hjælpebegreber gjort relationelle ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb, og på dette sted i problematiseringsanalysen angiver de to veje til anerkendelse, der går via enten præstationer eller relationer.

At begreberne har gennemgået denne udvikling skyldes, at de udover at være analytiske hjælpe kategorier indgår som en vigtig del af besvarelsen af forskningsspørgsmålet, hvor jeg forsøger at vise, hvor det er muligt for ledelse at gribe forebyggende ind, sådan at copingen ikke mislykkes ved at anerkendelsesprocessen bryder sammen.

Rækkevidde og feedback fra informanter

Der er blevet gjort rede de metoder, der er anvendt, og jeg har vist, hvordan der i overensstemmelse med Foucaults problematiseringsanalyse er foretaget nedslag i processer, der er endt med sygefravær. Disse processer kan ikke blive betragtet som belyst udtømmende. Dette er heller ikke et krav i poststrukturalistiske forskningsprojekter. Opgaven har været at undersøge,

⁶ Ved idealtypisk forstår vi, ligesom Repstad: ”(..) en pedagogisk karikatur och en sådan typologi kan vare fruktbart även om man i verkligheten kommer att finna många blandformer snarare än renodlade exempel” (Repstad 1993:99).

hvordan et udvidet copingbegreb kan blive anvendt som led i at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Opgaven har ikke været at teste anvendeligheden af afhandlingens fund. Afhandlingen udvikler et analytisk relevant begrebsapparat i dialog med et empirisk materiale, men dette materiale har ikke status af en stikprøve ud fra hvilken et teoretisk udsagn muligvis kan generaliseres. Derimod må forskningens berettigelse findes i dens bidrag i forhold til at skubbe til en dominerende forståelse af ledelse, både som den genfindes i praksis men også i den eksisterende teoretiske litteratur. Forskningen må med andre ord blive bedømt på, om det nye copingbegreb kan bidrage til at tænke anderledes i forhold til forebyggelse af sygefravær via ledelse.

To af de interviewede medarbejdere er blevet genbesøgt og har fået fremlagt forskningens fund og kommenteret på dem. I projektets afsluttende fase er nogle af analyserne afprøvet ved, at en leder, som havde en medarbejder, der var på vej til at blive sygemeldt, fik præsenteret de nye perspektiver på skam. Også den pågældende medarbejder fik perspektiverne forelagt. Herefter blev de to parter bragt sammen, og de udviklede i fællesskab nogle retningslinjer for, hvordan lederen kunne kommunikere med medarbejderen, herunder hvordan lederen kunne give opgaver, kunne anerkende og kunne give kritik. Efter en måned blev leder og medarbejder interviewet igen, og de udtrykte begge, at interventionen havde givet anledning til nye refleksioner, og helt nye måder at lede og blive ledet på.

Endvidere er projektets fund blevet præsenteret for ledere ved en lang række foredrag, og jeg har haft mulighed for at fortælle om forskningens identifikation i landsdækkende medier og fagblade rette mod både ledere og mod medarbejdere. Tilbagemeldinger fra både ledere og medarbejdere har været, at skam og dårlig samvittighed blandt medarbejdere er et genkendeligt problem, som har givet anledning til refleksion. F.eks. skriver en leder i en e-mail, som respons på et foredrag:

Så når jeg tager opgaver væk og indikerer for min medarbejder, jeg ikke forventer, at han kan levere, ja så styrker jeg måske skammen? Modsat hvis jeg siger, at jeg gerne vil have, at du går i gang med det og det, i den og den kvalitet og signalerer, at jeg tror på, at han kan,

ja så har jeg måske været "hård", men jeg har også været en god leder. Du får mig sgu til at tænke løs.

En anden leder udbrød spontant efter at have hørt om skamfølelsen:

Ja, skammen fylder så meget. Man tænker, og man tænker, og man tænker. Jamen egentlig skammer jeg mig faktisk og tænker, at jeg selv har været tarvelig et eller andet sted. Det er én man har for sig selv. Og den fylder rigtig, rigtig meget, og den kommer hele tiden. ”Argh hvorfor gjorde du det der, og det var ikke sådan ment?”. Ja det er rigtig nok. Det kan jeg godt se. Den kører længe. Også hos mig. Jeg kan jo se, at i alle de der episoder, havde de skam. De får skam, fordi de er bange for mig. Der gik det op på mig. Der fik jeg forklaringen. Fedt. Og de hører ikke en kæft. Det er spændende, det er rigtig, rigtig spændende.

En medarbejder skriver:

Det VILDT så mange rigtige og vigtige iagttagelser, du har gjort! Det er så rigtigt, det med skamfølelsen og angsten for at miste (nogen eller noget). Det er så rigtigt det med skam og at medarbejderen gør noget andet end han/hun egentlig selv vil. Jeg oplever det på egen krop. Det er ikke nok at fratage opgaver fra medarbejderen, for så kommer skammen især. Man sidder og føler sig så ramt, når man læser om det.

Selv om forskningen i forlængelse af ovenstående ikke kan blive bedømt på, om den kan bidrage til at forebygge sygefravær, er det alligevel muligt at levere en relevanstest af afhandlingen, idet dens beskrivelser af relationen mellem skam, samvittighed og sygefravær, har givet anledning til ikke blot genkendelse, men også til refleksion omkring egen praksis.

Teoretisk grundlag og diskussionspartnere

I dette afsnit præsenteres afhandlingens diskussionspartnere, og jeg redegør for de teorier, som indgår i det psykoanalytisk baseret copingbegreb, som bliver udviklet i løbet af afhandlingen.

Først præsenteres nogle af de toneangivende bidrag indenfor den eksisterende forskning i sygefravær ved psykiske problemer. Jeg udpeger her Richard Lazarus' copingbegreb som indgang til at rammesætte analyserne, der skal føre til en besvarelse af forskningsspørgsmålet. Imidlertid kan Lazarus' copingbegreb ikke på tilfredsstillende vis gøre rede for en central konflikt, der er identificeret i det empiriske materiale, hvorfor der søges støtte hos Freuds psykoanalyse.

Dernæst bliver der redegjort for de elementer fra psykoanalyse, der bliver inddraget til at udvide Lazarus copingbegreb med et nyt, psykoanalytisk baseret copingbegreb, rettet mod coping i situationer, hvor der er en skamfølelse involveret.

Til sidst introduceres Hegels anerkendelsesbegreb kortfattet, idet dette begreb inddrages til at omsætte det nye copingbegreb til en organisationskontekst som afsæt til at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Tre perspektiver på sygefravær

Dette er en afhandling om forebyggelse af sygefravær via ledelse. Som afsæt til at positionere afhandlingens bidrag i en debat, der udpeger forskellige problemer og forskellige løsninger i forhold til forebyggelse af sygefravær ved psykiske problemer, vil jeg i dette afsnit gennemgå en række bidrag, der på forskellig vis beskæftiger sig med sygefravær. Forskningen, relateret til forebyggelse af sygefravær ved psykiske problemer, er ordnet i tre forskellige

perspektiver, vel vidende, at der indenfor hver perspektiv gør sig talrige forhold gældende⁷:

1. Arbejdsmiljøperspektiver (F.eks. Netterstrøm, 2007; 2012; Borg et al., 2010; Nielsen og Søndergaard, 2007).
2. Stressperspektiver (F.eks. Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus 1993; Lazarus, 2006; Matzau, 2009).
3. Psykoanalyse-perspektiver (F.eks. Zaleznik, 1977; 1989; Kets de Vries Miller, 1993; 1996, Gabriel, 1999; 2002; 2012; Stein, 2007).

Ovennævnte tre perspektiver dækker langt fra alle bidrag med relevans for forskningsproblemet om forebyggelse af sygefravær ved psykiske problemer. Der er f.eks. udeladt en række perspektiver på stress, ikke mindst perspektiver, der er optaget af at diskutere, hvordan samfundets normative forventninger er et afgørende element i den øgede forekomst af stress og depression. Det drejer sig f.eks. om Ehrenberg (2009), Brinkmann (2010; 2013, 2014), og Willig (2010), som påpeger, at forekomsten af psykiske lidelser som f.eks. depression, er forment af samfundets normative forventninger⁸.

Der er endvidere udeladt perspektiver, der argumenterer for, hvordan moderne ledelsessystemer, ændringer i arbejdsvilkårene, nye produktionsmåder, samt krav om fleksibilitet, lægger pres på individet og kan medføre stress (f.eks. Prætorius, 2007; 2013; Sennett, 1998). Disse udeladelser skal ses i lyset af, at afhandlingen ikke indskrives sig i en socialkritisk og normativ diskussion af, hvorvidt samfundet og diagnosepraksisser er med til at skabe nye betingelser for stress.

⁷ Områdets store omfang og rækkevidde med berøringsflader, der rækker langt ind i både organisationslitteraturen, arbejdsmiljølitteraturen og arbejdslivslitteraturen, indebærer, at den gennemgang, det er muligt at udføre, vil være overfladisk med fokus på groft ekstraherede gruppetendenser.

⁸ Svend Brinkmann (2010) understreger i forlængelse heraf: "Generelt er diskursen om sygdom og sundhed blevet en ny samfundsmæssig megadiskurs, der sætter nye skel og har store konsekvenser for både enkeltpersoner og grupper. Sundhed er blevet den nye overordnede værdi i de vestlige samfund." (Brinkmann, 2010: 8).

Arbejdsmiljøperspektiver

Arbejdsmiljøperspektiver (F.eks. Netterstrøm, 2003; 2007; 2012, Borg et al., 2010; Nielsen og Søndergaard, 2007) har, som navnet antyder, fokus på arbejdsmiljø.

Arbejdsmiljøforskningen udføres ofte i sektorforskningsregi, f.eks. på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, og forskningen indgår som en central del af de politiske beslutningsprocesser omkring tilrettelæggelse af et psykisk sundt arbejdsmiljø. Således fremgår det af Regeringens handleprogram:

Arbejdsmiljøforskningens rolle er blandt andet løbende at sikre den forskningsbaserede viden og dokumentation af, hvor og hvordan arbejdsmiljøindsatsen bør tilrettelægges (Arbejdstilsynet, 2001).

Det klassiske arbejdsmiljøbegreb omfatter sygdomme og skader forårsaget af påvirkninger i arbejdet. Forskningen er i forlængelse heraf optaget af at analysere betydningen af en række forskellige faktorer (kemiske, fysiske, biologiske, ergonomiske/arbejdsfysiologiske og psykosociale mv.) for det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Inden for arbejdsmiljøperspektiver er der i de seneste år kommet et større fokus på det psykiske arbejdsmiljø (ibid.).

I begrebsbrugen er det allerede antydnet, at arbejdsmiljøperspektiver forholder sig til sygefravær ud fra en medicinsk forståelse, hvor psykiske problemer bliver opfattet som en tilstand af ubalance i organismen (Vestergaard et al., 2006). Sygefravær bliver i forlængelse heraf manifestationen af en tilstand af ubalance, som først og fremmest er forårsaget af for høje krav (Se Netterstrøm, 2003; 2007).

Når de belastninger bliver reduceret og bearbejdet, så vil patienterne finde tilbage til deres gamle jeg (Netterstrøm, 2012).

Krav bliver opfattet som en belastning, der kommer udefra som en stimulus, der forstyrrer en balance i organismen. Kravet, f.eks. en arbejdsopgave eller en leder, vækker en respons. Hvis responsen ikke passer til stimuli, er responsen ikke adækvat, og der sker ingen tilpasning. Derimod opstår der et

mis-fit, som gør medarbejderen syg, lyder forklaringen. Stimulus betinger med andre ord responsen (Netterstrøm, 2003; 2007).

Forskningen tager afsæt i en række kausalmodeller, der alle har fokus på at udpege de stimuli (også omtalt som stressorer eller faktorer i arbejdsmiljøet), der kan påvirke stressniveauet hos medarbejdere og forårsage ubalancer (for en god gennemgang se Lazarus, 2006:17ff). Den mest benyttede model er udviklet i 1970'erne af den amerikanske arkitekt Robert Karasek og den svenske stressforsker Töres Theorell. Modellen bliver kaldt "Krav-kontrol-modellen", fordi den beskriver sammenhængen mellem krav og kontrol (Karasek, 1989)⁹. Hovedhypotesen bag modellen er, at længerevarende belastninger i form af for høje krav og lav indflydelse på selve opgaven eller arbejdets udførelse, kan forårsage stress og sygelighed blandt medarbejdere (Baldursson & Pedersen, 2003). Modellen er blevet videreudviklet ud fra undersøgelser, der har vist, at høje krav først fører til stress, når medarbejderen ikke oplever at have de nødvendige kompetencer til at honorere kravene, og når de ikke oplever at have kontrol eller få støtte fra omgivelserne (Karasek & Tôres, 1990). Den videreudviklede model er derfor også kendt under navnet: Krav-kontrol- og støtte-modellen.

Krav-kontrol-modellen tager imidlertid ikke højde for individuelle variationer, og derfor inddrager Netterstrøm "Effort-reward-modellen" (Siegrist, 2002), som et supplement. Denne model er udviklet af den tyske sociolog Johannes Siegrist i 1990'erne. Her bliver der inddraget personlighedstræk, og et fokus på individets oplevelse af balancen mellem indsats og belønning som en faktor. Modellen hævder, at den mest stressende tilstand opstår, når belønningen, f.eks. løn og anerkendelse af et udført stykke arbejde, ikke modsvarer medarbejderens anstrengelse eller arbejdsindsats (ibid.).

Gary L Coopers (2001) model om arbejdsrelateret stresspåvirkning er en tredje model, som arbejdsmiljøperspektiver er inspireret af. Her fremhæves følgende faktorer som afgørende for det psykiske arbejdsmiljø (Cooper & Hart, 2001):

⁹ Karaseks idé var oprindeligt, at modellen skulle hjælpe til at forudsige interessante og udviklende jobs, men i stedet kom den til at forudsige stressfaktorer (Netterstrøm, 2002:39).

- Jobfaktorer (ansvar, status, arbejdstid, skiftehold, støj, ny teknologi, over - og under- belastning).
- Definering af roller (rollekonflikter, rolleusikkerhed, overlappende roller).
- Karriereudvikling (urealistiske ambitioner, pålagt karriereudvikling som overskrider personens kompetencer).
- Sociale relationer (manglende sociale relationer, samarbejdsproblemer).
- Organisationskultur (engagement i jobbet).
- Balance mellem arbejdsliv og privatliv påvirker stressniveauet hos medarbejdere.

Med afsæt i Coopers model fremhæver Netterstrøm, at et fokus på personlig udvikling og indflydelse på arbejdssituationen kan virke som modvægt til en belastning. Iflg. Netterstrøm er det med andre ord muligt at udligne belastningen fra høje krav ved at hæve muligheden for kontrol hos den enkelte (Netterstrøm, 2002:41).

Modellerne indgår som en grundlæggende inspiration bag forskellige kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø, f.eks. de ”6 guldkorn”, som angiver 6 faktorer for at opnå et godt arbejdsmiljø (www.arbejdsmiljoforskning.dk):

1. Indflydelse på arbejdsstedets indretning, arbejdets udførelse, hvem man samarbejder med.
2. Social støtte, hjælp og feedback fra ledere og kollegaer på de rette tidspunkter.
3. Belønning, der svarer til indsatser, f.eks. karriereforløb eller almindelig anerkendelse og påskønnelse.
4. Forudsigelighed, i form af informationer om relevante planer og begivenheder.
5. Mening i form af angivelse af sammenhængen med den øvrige produktion, formålet med virksomhedens indsats.
6. Krav, f.eks. tempo, arbejdsmængde, deadlines, følelsesmæssige krav, sociale krav.

Således ses, at arbejdsmiljøperspektiver ikke blot udpeger stressorer, der belaster organismen i negativ retning, men at der også er fokus på stresshæmmende faktorer, f.eks. mening, belønning, støtte og indflydelse. Tankegangen er, at stresshæmmende faktorer virker som modgift til stressorer.

Spørgsmålet, der rejser sig, er imidlertid, hvilken ledelsesmæssig støtte kan skabe betingelser for et psykisk sundt arbejdsmiljø, når vi har at gøre med stressede medarbejdere med forskellige behov?

Selv om arbejdsmiljøperspektiver anerkender, at ledelse er vigtig i forhold til at reducere stress, gives der ikke et tilfredsstillende svar på dette spørgsmål.

Stress-perspektiver

Hvor arbejdsmiljøperspektiver, med et medicinsk blik, har opmærksomheden rettet mod betingelser i arbejdsmiljøet, der forårsager stressreaktioner i organismen, introducerer stressperspektiver et psykologisk blik, og sætter individet i centrum (Jf. Blaug et al., 2007). Ligesom arbejdsmiljøperspektiver har stressperspektiver fokus på krav i arbejdet, idet stress på arbejdspladsen bliver opfattet som resultat af et:

Mismatch between the demands of the job and the resources and capabilities of the individual worker to meet those demands (Blaug et al, 2007:4).

Jeg har inddelt de forskellige bidrag i to grupper:

I den *første gruppe* har jeg placeret perspektiver, der tager afsæt i en rationalistisk funderet tilgang til stress med fokus på kognitiv mediering. Her finder vi perspektiver, der er inspireret af anerkendende tilgange til organisationsudvikling, med afsæt i et læringssyn fra positiv psykologi¹⁰ (f.eks. Cooperrider & Srivastva, 1984; Cooperrider & Whitney, 2001; Snyder & Lopez, 2002)¹¹.

¹⁰ Fokus på anerkendelse samt inspirationen fra positiv psykologi indgår også som element i andre organisationsteorier, bl.a. "Positive Organizational Theory" (f.eks. Gittell, 2003; Worline & Quinn, 2003), eller positivt eller autentisk lederskab (Luthans & Avolio, 2003).

¹¹ Iflg. Rasmus Willig eksisterer der i øjeblikket to anerkendelsesteorier, hvor Axel Honneth med sit hovedværk: "Kampf um Anerkennung" (1992) er banner- eller pennefører for den ene, mens den anden går

Indenfor første gruppe har jeg også placeret coachingbaserede tilgange. Disse tilgange har mange forskellige navne, f.eks. mentor-coaching, intuitiv coaching, NLP-coaching, executive coaching, systemisk coaching og stresscoaching (Matzau, 2009)¹².

I den *anden gruppe* har jeg placeret Richard B. Lazarus' teori om coping, der med sin relationelle tilgang til stress har fokus på transaktionen mellem en person og omgivelserne ud fra et opgør med det kognitive paradigme og med en tænkning, der tager afsæt i antagelser omkring kausale relationer mellem en stimulus og en respons (Lazarus, 2006:17).

Jeg vil nu gennemgå de to grupper. I den første gruppe rettes opmærksomheden på stresscoaching, som bliver anvendt af mange virksomheder. Denne gennemgang vil tage udgangspunkt i bogen: "Stresscoaching" (Matzau, 2009).

Stresscoaching

Stresscoaching er, som begrebet udtrykker det, coaching af mennesker med stress mhp. at reducere stress og genskabe balancen i livet (Matzau, 2009:29). Stresscoaching adskiller sig fra traditionel coaching ved at tage udgangspunkt i, at coachen og ikke den stressede medarbejder, rummer svarene og løsninger (Ibid.: 15, 31). I arbejdet med stress skal den coachende part derfor have en mere styrende og vidende rolle, med en dynamisk vekselvirkning mellem ekspertrådgivning og det, som Matzau kalder indsigtsorienteret coaching (Ibid.:105). I indsigtsorienteret coaching er der fokus på at udfolde den enkeltes indsigt og personlige bevidsthed (Ibid.:28; 106).

Ligesom arbejdsmiljøperspektiver ser Matzau stress som en overbelastningstilstand, men idet hun introducerer bevidstheden og subjektets

under betegnelsen "anerkendende ledelse", eller Appreciative Inquiry (Willig, 2012). I kapitel fem kommer jeg kort ind på Axel Honneths anerkendelsesteori.

¹² Coaching bliver defineret på mange forskellige måder. Der er bred enighed om, at coaching er en samtaleproces baseret på en præmis om, at klienten selv rummer svarene og løsningerne, og at coachens opgave er, at åbne for disse svar og løsninger ved at stille spørgsmål (for en gennemgang se Matzau, 2009:21f). Tankegangen bag coaching er inspireret af Carl Rogers og Milanoskolen, som er en systemisk orienteret familierapeutisk metode, der har bidraget til udviklingen af en procesorienteret coaching- og konsultationstilgang i Europa (Molly et al., 2006:10).

tanker som centrale omdrejningspunkter, bliver stress en indre tilstand i bevidstheden (Matzau, 2009:18).

Matzau skitserer en lang række *årsager* til stress, f.eks. en række dagligdagsfaktorer som myldretid, støj og uro, husarbejde, indkøb mv. (Matzau, 2009: 54), samt en række livsfaktorer, som dødsfald, skilsmisse, sygdom, nyt job, at få barn mv. (Ibid.: 55). Endvidere nævner Matzau, ligesom arbejdsmiljøperspektiver, en række typiske stressfaktorer i jobbet som kompleksitet og mange forandringer, uforudsigelighed, uklare krav og forventninger, manglende kompetence, manglende indflydelse, urealistiske mål, modstridende krav og mål, samarbejds- og rollekonflikter, tidspres, hastige skift, komplekse opgaver, afbrydelser, for stor arbejdsmængde, og balance mellem familie og arbejde (Ibid.: 56). Iflg. Matzau er årsagen til stress, at den stressramte har mistet sig selv i forsøget på at tilfredsstille omgivelsernes krav (Ibid.:106). Når mennesker bliver syge med stress har de, iflg. Matzau, ikke været tro mod deres dybere selv. De har forladt sig selv ved ikke at lytte efter, og drage omsorg for deres selv og for deres krop (Ibid.:109).

Det indre, psykologiske fundament, er hos de fleste stressramte nemlig gennemsyret af en lang række ubevidste og begrænsede overbevisninger om, hvem de er, og hvad de bør gøre, for at høre til i det etablerede fællesskab. Disse psykiske overbevisninger er dannet under opvæksten og ligger til grund for den skadelige stressadfærd (Matzau, 2009:113).

De begrænsede kerneoverbevisninger bliver indenfor det kognitive paradigme også kaldt for *leveregler*¹³. Disse begrænsede kerneoverbevisninger (eller leveregler) bliver opfattet som afgørende for, at individet udvikler stress. Det er derfor et helt centralt omdrejningspunkt i stresscoaching, at bevidstgørende metoder, f.eks. meditation, og det at iagttage egne tanker og begrænsede overbevisninger, er vejen til at komme fri af stress (Matzau, 2009:130). Her ses, at stresscoaching tager afsæt i

¹³ Begrebet leveregler, eller rettere: Core Beliefs, er udviklet af Aaron T Beck i forbindelse med et andet begreb: "Skemata". "Skemata" defineres "stable cognitive patterns", der danner afsæt til "screening out, differentiating and coding stimuli that confronts the individual" (Beck et al., 1979:12f).

antagelser omkring sammenhængen mellem tanker og adfærd, som stammer fra det kognitive paradigme. Matzau beskriver det på følgende måde:

De psykologiske overbevisninger danner grundlag for adfærden, og når disse overbevisninger er blevet erkendt og erstattet med nye overbevisninger, skal arbejdet med at etablere nye handlingsstrategier iværksættes (Matzau, 2009:232).

Coachen skal hjælpe individet til at komme af med de begrænsede overbevisninger, f.eks. ved at dekonstruere historier om at have en personlig brist og at være en fiasko. Herefter kan der blive skabt en ny historie, som skaber klarhed og sammenhæng, og giver individet mere selvværd samt mindre selvbefredelse og fiaskofølelse (Matzau, 2009:119)¹⁴. Individet kan (igen) vælge de sunde tanker og tage styringen tilbage (Ibid.: 188). Matzau skriver:

Når vi bevidst vælger den bedste tanke, vi har adgang til, vil sindet automatisk matche med tanker, der bekræfter den bedste tanke (Matzau, 2009:208).

Dette sker f.eks. ved at stresscoachen skal fastholde et overordnet perspektiv, som er lyst, let og tilgængeligt, og som retter sig mod det faktum, at stressreaktionen alene skyldes overbelastning. Stresscoachen skal fastholde, at stress altid vil afløses af velvære, når balancen genfindes gennem ro og hvile, hævder Matzau (Matzau, 2009:165). Iflg. Matzau er ledelsesopgaven i forhold til stressede medarbejdere at identificere og eliminere stressfaktorer (Ibid.:87), og at styre opgaver og ressourcer for at få medarbejderen bragt tilbage i et flow og i balance (Ibid.:79, 84). Hun præsenterer ni anbefalinger til at lede stressede medarbejdere (Ibid.:86):

1. Observationer af medarbejderen giver lederen en formodning om, at medarbejderen er i risiko for at udvikle stress
2. Lederen indsamler observationer og konkrete eksempler samt mærker sin egen mavefølelse. Hvis han mærker uro i solar plexus, når

¹⁴ Terapiformen: "Narrativ terapi", som er udviklet af Michael White (2006) er en vigtig inspirationskilde for denne tænkning. Udgangspunktet for narrativ terapi er, at identitet konstrueres gennem de narrativer, individet fortæller om sig selv, og som andre fortæller om individet (White, 2006:27,66).

han er sammen med medarbejderen, er det et signal om, at medarbejderen er stresset.

3. Lederen indkalder medarbejderen til et møde og samtale med henblik på at afdække ressourcer, opgaver, ansvar og energiniveau.
4. Lederen sætter rammen for samt formålet med mødet og afstemmer med medarbejderens forståelse.
5. Lederen anvender gerne spejling til afstemning og erkendelse. Hvis medarbejderen ikke giver slip på eventuel modstand, har lederen muligvis taget fejl af situationen, men sandsynligvis har han ret, hvorfor lederen her må blive mere styrende i samtalen.
6. Lederen spørger ind til medarbejderens arbejdsituation, opgaver, ansvar og indflydelse. Lederen er her særligt opmærksom på at afdække de typiske stressfaktorer.
7. Lederen spørger ligeledes ind til medarbejderens øvrige liv og er her opmærksom på at spørge med respekt for medarbejderens privatliv. Der skal ikke spørges ind til detaljer, men det er væsentligt at få de overordnede linjer og prognoser i tilfælde af fx sygdom i familien.
8. Lederen coacher medarbejderen på løsningsforslag, byder selv ind med forslag som leder og udarbejder i fællesskab med medarbejderen aftaler og handleplan, således at medarbejderen kan komme i balance og flow igen. Aftalerne kan gælde nedsat tid i en periode, ekstra hjemmearbejdsdage, omprioritering af opgaver, ændringer i kundeporteføljer osv. Der kan også tilbydes ekstern hjælp, hvis det viser sig ved udforskningen af medarbejderens situation, at der ligger større problemer bag ved belastningen.
9. Lederen følger op løbende med samtaler med medarbejderen, og holder denne fast i processen, indtil både lederen og medarbejderen er sikre på, at balance og flow er genfundet.

I forlængelse heraf bliver det problem, som en leder står overfor, at medarbejderen f.eks. lider af en forkert overbevisning om at være en fiasko, og at denne overbevisning kan forsvinde ved at blive bragt frem i lyset og oversat til en anden overbevisning om at være succesfuld. Er stressen først kommet, kræves der ro og en stresscoach, lyder anbefalingen. Ved at stoppe med at gøre noget for en periode, vil, der *"helt af sig selv"* indfinde sig en *"naturlig indre"*, som *"vil flyde som en blid, lindrende strøm igennem den*

stressramtes bevidsthed, og helt af sig selv vil orkanens styrke aftage” (Matzau, 2009:200).

Der er brug for, at vinteren afløses af forår og sommer, der er brug for at isen smelter, og for at solens nærende varme og livgivende lys atter gennemtrænger jorden. Først her er frøet parat til at spire og skyde op gennem jordskorpen, for siden hen at gro og vokse sig op til den smukkeste blomst. Denne proces sker helt af sig selv og næres ikke at ydre pres for at få frøet til at spire hurtigere. Hvis man hver eneste dag tager frøet op af jorden for at tjekke, om det ikke snart er spiret, og modløst konstaterer, at der stadig ikke er sket noget, ødelægges man frøets iboende kraft og ikke mindst de naturlige betingelser for denne proces. Det lille frø rummer alt, hvad der er nødvendigt for at spire og gro til en perfekt og fuldendt blomst- dette er frøets iboende, guddommelige princip. Set fra et højere perspektiv er frøet således allerede en blomst - blot i en eller anden form eller fase. Balance, bevægelse og livgivende skabelse er uundgåelig, hvis man blot lader være med at stå i vejen for den (Matzau, 2009:212f).

Løsningen på stress er i forlængelse heraf at stoppe med at gøre noget for en periode, og skifte sin opmærksomhed fra de ydre planer til de indre planer. Løsningen er altså en sygemelding.

Lazarus' copingbegreb

Richard B. Lazarus' teori om coping, repræsenterer et opgør med både arbejdsmiljøperspektiver og med teorier, der hviler på antagelser om, at tanker kan påvirke adfærd, som f.eks. stresscoaching. I stedet præsenterer Lazarus et relationelt perspektiv på stress og følelser med fokus på, hvordan enkeltindivider konstruerer personlig mening på baggrund af erfaringer i dagligdagen, hvor stimulus og respons ikke bliver opfattet som adskilte størrelser (Lazarus, 2006:18f). Lazarus definerer stress som en situation, hvor:

...kravene overstiger individets ressourcer, og hvis dette sker, vil personen forsøge at håndtere eller cope med denne situation (Lazarus, i Agervold, 1998:106).

Lazarus har fokus på de komplekse, følelsesmæssige reaktioner på belastninger. Disse reaktioner kan ikke tilbageføres til tanker omkring eget værd, men må derimod ses i lyset af individets anvendelse af forskellige copingstrategier, som kan lykkes eller mislykkes (Lazarus, 1993:238; 2006:145). Lazarus' perspektiv åbner op for at tematisere, hvordan medarbejdere har forskellige behov (Lazarus, 2006:149), og at medarbejdere kæmper med en mangfoldighed af krav, som anstrenger eller overstiger deres individuelle ressourcer (Lazarus, 2006:27). Lazarus skriver i bogen: "Stress og følelser" (2006):

Man har i den hidtidige forskning helt overset selve stressprocessens indre funktioner i betydningen karakteren af de løbende stresskonfrontationer mellem person og miljø, der som regel indebærer interpersonelle konflikter og de mestringsprocesser, der opstår på baggrund af sådanne konfrontationer og påvirker stressniveauet fra øjeblik til øjeblik på tværs af indbyrdes forskellige konfrontationer (Lazarus, 2006:163).

I stedet for at identificere årsager undersøger Lazarus copingstrategier. Coping er et kernebegreb i Lazarus' teori, som bliver relateret til det enkelte individs forsøg på at håndtere en utilfredsstillende livssituation (Lazarus, 1993:234).

Vi definerer mestrings¹⁵ som kognitive og adfærdsmæssige bestræbelser, som er under konstant forandring og søger at håndtere specifikke ydre og/eller indre krav, der vurderes at være plagsomme eller at overskride personens ressourcer (Lazarus og Folkman i Lazarus, 2006:139).

Citatet viser, at Lazarus opfatter coping processuelt ved at relatere coping til en proces, hvor individet mestrer stress ved at mobilisere kognitive og adfærdsmæssige copingstrategier (Lazarus & Folkmann 1984:141). Derfor omtaler Lazarus sit copingbegreb som: Coping som proces (Lazarus,

¹⁵ Det skal bemærkes, at coping i den danske oversættelse er oversat til "mestrings", hvilket kan være misvisende, da coping både kan lykkes og mislykkes. Det er således ikke altid, at individet formår at "mestre" og overvinde situationen (for en lignende iagttagelse se Agervold, 1998:106).

2006:139). Ved at introducere et processuelt copingbegreb, får Lazarus foretaget et afgørende opgør med en stimulus-responstænkning, som åbner op for at tage højde for den kompleksitet, der gør sig gældende i menneskelige reaktionsformer, hvor det ikke er muligt at identificere årsager og virkninger.

Effekten af enhver copingstrategi vil være afhængig af den løbende overensstemmelse med de situationelle krav og muligheder, der ligger i de miljømæssige betingelser for konfrontationen, såvel som de kriterier, der anvendes under evalueringen af strategien. Jeg bruger ordet løbende for at understrege, at en ændring i betingelserne kan betyde, at den hidtidige form for coping bliver forældet og må erstattes af en anden, der passer bedre ind i den nye relation mellem person og miljø (Lazarus, 2006: 153).

Lazarus præciserer, at effekten af en copingstrategi afhænger af persontypen, trusselformen, den stressende konfrontations stadie og resultatets modalitet, i betydningen den subjektive trivsel, den sociale funktionalitet og det somatiske helbred (Lazarus, 2006:139f). Iflg. Lazarus er personlig mening den vigtigste stressfaktor, som personen må cope med. Det er ud fra denne faktor, at individet vælger copingstrategi (Lazarus, 1993:244). Der er tale om en mening, som personen konstruerer på baggrund af et samspil mellem personlighed og miljømæssige variabler (Lazarus, 2006:26). I forlængelse heraf bliver coping også defineret som processer, hvor enkeltpersoner konstruerer den personlige betydning af det, der sker i deres omgivelser (Ibid.:22). Denne konstruktion indebærer forskellige måder at forholde sig til situationen, og dette bliver afgørende for, hvilken copingstrategi, individer anvender (Lazarus, 1993:238; 2006:145). Derfor er afsættet hos Lazarus, at den subjektive vurdering af stress-situationen er afgørende for valget af en copingstrategi.

Når copingen er ineffektiv, vil stressniveauet være højt, og derfor bliver den følelsesmæssige vurdering afgørende for, om der sker en tilpasning (Lazarus, 2006:129).

En copingproces starter med en vurderingsproces. Vurderingsprocessen består af en primær og en sekundær vurderingsproces (Agervold, 1998:104). I den primære vurderingsproces vurderer individet, om der foreligger en

fare/trussel, og i den sekundære vurderingsproces vurderer individet mulighederne for at cope med den foreliggende fare/trussel (Lazarus i Agervold, 1998:106). Lazarus udpeger to grundlæggende copingfunktioner i den sekundære vurdering: Den problemfokuserende coping og den følelsesfokuserende coping (Lazarus, 1993:238; 2006:145). I problemfokuseret coping har individet fokus på at finde løsninger ved f.eks. at lave handlingsplaner og foretager ændringer, der hjælper på situationen. Eksempler på copingstrategier i problemfokuseret coping er (Lazarus, 2006:144):

- At konfrontere situationen
- At nægte at give op
- At give udtryk for sin frustration, tale med andre
- At opsøge social støtte og hjælp

I følelsesfokuseret coping har individet fokus på at finde indre løsninger. Eksempler på følelsesfokuseret coping er:

- At distancere sig fra eller fortrænge negative følelser
- At undgå situationen ved f.eks. at flygte fra den
- At slå situationen hen og ignorere den
- At forsøge at holde tilstanden skjult for andre
- At håbe på, at problemet forsvinder af sig selv
- At erkende, at det er én selv, der skyldes problemet.

Lazarus fremhæver positiv revurdering, hvor individet finder nyt mod og styrkes ved oplevelsen, som en sund copingstrategi ved følelsesfokuseret coping (Lazarus, 2006:144). Individet vil ofte anvende flere af strategierne, specielt under en længerevarende stresssituation, hvor situationen kan skifte løbende. Effektiviteten af enhver copingstrategi afhænger af en løbende overensstemmelse med de krav og muligheder, der ligger i de miljømæssige betingelser for konfrontationen, såvel som de kriterier, der anvendes under evalueringen af strategien, skriver Lazarus (Ibid.:153). Derfor er det situationsbestemt, hvor effektive copingstrategierne er.

Vores forskning har kunnet vise, at den følelsesmæssige tilstand i begyndelsen af en stressende konfrontation har ændret sig i

slutningen af konfrontationen, hvor retningen for denne forandring afhænger af den anvendte copingsstrategi (Lazarus, 2006:153)

Lazarus skriver i forlængelse heraf:

En copingstrategi som f.eks. distancering kan være nyttig under visse omstændigheder, for eksempel når man alligevel ikke kan stille noget op og blot må vente, hvorimod samme strategi kan være skadelig under andre omstændigheder, for eksempel når man må mobilisere sine ressourcer for at konfrontere en bestemt situation og forsøge at ændre den. Hvis man kender detaljerne i den kontekstuelle tema, må man observere denne copingstrategi på forskellige betingelser, som kan forventes at påvirke strategiens effektivitet på forskellige måder (Lazarus, 2006:153).

Individet starter ofte med en problemfokuserende coping og forsøger at ændre på situationen, i stedet for at ignorere den, eller håbe på at situationen vil ændre sig af sig selv. Er dette ikke muligt, forsøger individet med en følelsesfokuserende coping. Dette kan vare ved over tid, indtil de stressfremkaldende forhold er blevet ændret (Lazarus, 2006:145). Selv om den problemfokuserede coping er meget effektiv, bør individet også, især ved psykisk pres, benytte en følelsesfokuserende coping i form af positiv revurdering. Individet oplever psykisk pres i situationer, hvor individets selvværd og psykiske ressourcer ikke lever op til kravene. Lazarus skriver, at en revurdering, der fungerer, vil være mest effektiv, fordi den kan være forebyggende mod fremtidige lignende situationer og medvirke til, at individet kan kontrollere destruktive følelser. Først ved at revurdere situationen kan den vurderes anderledes (ibid.:145)¹⁶.

I denne vurdering spiller spørgsmålet om, hvorvidt individet fornemmer, at der er en trussel, ind på copingen. En central opgave er at karakterisere hvilke faresituationer, der udgør en trussel

¹⁶ Lazarus uddyber ikke forskellen mellem en revurdering, der fungerer, og en revurdering, der ikke fungerer.

... the threatening meaning with which the person must cope, and to consider their individual and collective role in the coping process (Lazarus, 1993:244).

Iflg. Lazarus opstår en trussel, når en person med et vigtigt mål står overfor et miljømæssigt vilkår, som bringer indfrielsen af dette mål i fare. Truslen er derfor relateret til en skade eller et tab, som endnu ikke er indtruffet, men som sandsynligvis vil indtræffe i den nærmeste fremtid. Det er i denne sammenhæng, at Lazarus nævner skamfølelsen, som han opfatter skam som en eksistentiel følelse.

Skammen er én af de mest ødelæggende og smertelige følelser. Svær at mestre. Det er ikke den skamudløsende handling i sig selv, der er så ødelæggende, men den implikation, at man i kraft af denne handling har gjort sig fortjent til vanære og ydmygelse (Lazarus, 2006:289).

Lazarus behandler skam som én følelse blandt 15 andre følelser (Lazarus, 2006:51). Han beskriver skamfølelsens kilder som ubevidste mekanismer, der kan være dybt ødelæggende, hvorfor det er langt sværere at mestre de omstændigheder, der vækker skamfølelsen, end de omstændigheder, der fremkalder skyld (Ibid.:291).

Iflg. Lazarus er selvfølelsen en forløber for skamfølelsen. Selvfølelsen er en indre kritisk røst, der er grundlagt af forældre og andre opdragere. Lazarus omtaler også denne indre kritiske røst som samvittighed (Lazarus, 2006: 282). Både samvittigheden, jegidealet og den blotte tanke om, at andre ville have opfattet ens adfærd som forkastelig, kan, iflg. Lazarus, vække skyldfølelse eller skam (Ibid.). Forholdet mellem jegideal, samvittighed, de blotte tanker om hvad andre tænker, og den indre kritiske røst er dog uklar hos Lazarus. Det er også uklart, hvornår en vurdering vækker hhv. skam eller en skyldfølelse. Lazarus uddyber *desværre* ikke disse forhold. Som jeg vil vise i løbet af afhandlingen ville dette kunne bibringe en dybere forståelse af det grundlag, hvorudfra copingstrategier bliver selekteret.

Psykoanalyseperspektiver

Psykoanalyseperspektiver dækker over en række organisationsteorier, der henter inspiration i psykoanalytisk tænkning. Selv om disse teorier ikke har et specifik fokus på sygefravær, behandler de problemer, som er relevante for forskningen i sygefravær ved psykiske problemer.

Psykoanalyse har leveret inspiration til en række teorier, ikke mindst teorier, der har forsøgt at underordne den gren af filosofi. To af de mest kendte forsøg er Ricoeur (Ricoeur, 1970) og Lacan (1981). Ricoeur (1970) forsøgte at se psykoanalyse som en hermeneutisk, dvs. filosofisk teori. Denne måde at fortolke psykoanalyse på, har inspireret flere organisationsteoretikere til at anvende psykoanalyse som en systemisk teori til studiet af adfærd og ubevidste erfaringer i organisationer (Gabriel, 1991; 1999, 2012; Stein, 2005).

Lacan er optaget af sprogets rolle og opfatter det ubevidste som et sprog, der kan undersøges ved et fokus på at afdække det imaginære, det kreative, det indbildte og det forestillede (Lacan, 1981). Lacan har, ligesom Ricoeur, inspireret flere organisationsteorier. F.eks. er Lacan's begreb om begær, identifikation og anerkendelse blevet anvendt til at belyse organisatorisk identitet og forandring (F.eks. Vanheule et al., 2005; Driver, 2009; Humphreys & Brown, 2002, Harding, 2007; Hoedemaekers, 2010. For et overblik se Contu et al., 2010).

Brugen af psykoanalyse som en kritisk teori til studere organisatoriske praksisser på nye måder og adressere organisatoriske patologier, er mere og mere fremherskende indenfor den kritiske organisationsteori (f.eks. Zaleznik, 1977; 1989, Kets de Vries Miller, 1993; 1996; Gabriel, 1999; 2002, 2012; Stein, 2007). (For et overblik se Fotaki et al., 2012; Arnaud, 2012). På forskellig vis forsøger psykoanalyseperspektiver ikke blot at omsætte den psykoanalytiske metode til en diagnosticeringsmulighed, men også til at forbedre organisationers måde at fungere på ved at kunne identificere undertrykte og ubevidste kræfter. Med andre ord bliver psykoanalyse anvendt til at åbne nye organisationsmuligheder i forhold til at håndtere følgerne af ubevidste processer.

En af de mest fremtrædende af disse bidrag er Yannis Gabriel (1999), der anvender psykoanalyses analyser af menneskers motiver til at opnå en dybdegående forståelse af organisationer. I indledningen til hans hovedværk: "Organizations In Depth – The Psychoanalysis of Organizations" fremgår det, at han opfatter psykoanalyse som en teori om den ubevidste bevidsthed (mind), som er optaget af at belyse den dybere mening med individers handlinger.

Psychoanalysis can provide a deep understanding of many features of organizations by examining the meaning of individual behavior and the deeper motives for their actions (Gabriel, 1999:1).

Psykoanalysens anvendelsesmuligheder i forhold til organisationsstudier er, iflg. Gabriel, at den kan være behjælpelig i at afdække organisatoriske patologier og identificere fænomeners skjulte betydninger. Gabriel bidrager i forlængelse heraf med nye anvisninger for praktiske interventioner ved at anvende psykoanalysens teknik som optik til at analysere psykiske, organisatoriske og kulturelle realiteter (Gabriel & Carr, 2002:248; Gabriel, 1999:13).

Gabriel og Carr skelner mellem to forskellige måder at anvende psykoanalyse på i forhold til organisationer: Studying organizations psychoanalytically, og: Psychoanalyzing organizations (Gabriel, 2012:1138; Gabriel & Carr, 2002:351).

1. Tilgange, som studerer organisationer psykoanalytisk, er, iflg. Gabriel og Carr, inspireret af tidligere forsøg på at anvende psykoanalytiske indsigter til at studere kulturelle og sociale fænomener, ikke mindst Wilhelm Reich (1970), Erich Fromm (1966) og Herbert Marcuse (1955), som herefter er blevet taget videre indenfor kulturteori af Philip Rieff (1966), Christopher Lasch (1980) og Richard Sennett (1998). Her bliver psykoanalyse anvendt til at belyse organisatoriske krav og disses indflydelse på individer og på de interpersonelle relationer. F.eks. bliver psykoanalyse anvendt til at afdække autoritetsforhold, gruppeadfærd og lederskab (Gabriel, 1998; 1999; 2012; Carr & Zanetti, 1999), gruppeadfærd og jobmotivation (Sievers,

1994; 1999) samt organisatoriske perversionser (Long, 2008; Stein, 2000; 2005).

2. Tilgange der psykoanalyserer organisationer henter inspiration fra Melanie Klein (Klein et al., 1955) og Wilfred Ruprecht Bion (1961). Her bliver psykoanalyse anvendt til at belyse ubevidste processer i grupper, som afsæt til at kunne diagnosticere og adressere dysfunktionelle organisationer og udvikle interventioner til at håndtere gruppeprocesser (Menzies-Lyth, 1988, Miller, 1976).

Flere forskellige bidrag forsøger at psykoanalysere organisationer ved at kombinere indsigter fra de to ovennævnte inspirationskilder og anvender psykoanalyse som en metode til at udvikle organisationsinterventioner (F.eks. Krantz, 1989; Hirschhorn, 1988; 1999; Stein, 2001; Long, 1999; Driver, 2009; Fotaki, 2006; Sievers, 1999). Trods ovennævnte forskelle er det et gennemgående træk ved bidrag, hvor der anvendes psykoanalytisk tænkning, at de tager udgangspunkt i et menneskesyn, der opfatter mennesket som et: "Emotional being" med dybere, ubevidste behov og ønsker, som søger at opfylde disse behov via arbejdet. Derfor bliver organisationer en arena for konflikter, som også involverer ubevidste kræfter (Gabriel & Carr, 2002:354f).

Opsamling: Forskningsmæssig kontekst og diskussionspartnere

I det foregående er der præsenteret tre forskellige perspektiver på sygefravær ved psykiske problemer. Jeg har fremhævet, at der er forskel på, om bidragene tager afsæt i en medicinsk/fysiologisk forståelse, hvor mennesket bliver opfattet som en organisme, ligesom arbejdsmiljøperspektiver, eller om bidragene tager afsæt i en psykologisk forståelse, hvor mennesket bliver opfattet som et subjekt og en aktør som i stressperspektiver og psykoanalyseperspektiver. Endvidere er der forskel på, om der bliver taget afsæt i, at tanker har en kausal indflydelse på en respons, og om individet dermed får tillagt egenskaberne suverænitæt og selvbestemmelse.

En central antagelse bag de tre perspektiver er, at høje krav har indflydelse på sygefravær, og at sygefravær ved psykiske problemer er udtryk for en mislykket tilpasning (misfit) på grund af de høje krav. Derimod er der forskellige syn på, hvor krav kommer fra, og om krav møder en organisme

eller et subjekt. hvordan medarbejderen har mulighed for at påvirke de krav, der møder medarbejderen. To løsningsmuligheder i forhold til denne utilpassethed er præsenteret: En anden stimulus, eller en anden respons. Forebyggelse af sygefravær bliver her et spørgsmål om at nedsætte belastninger på organismen, eller at ændre på medarbejderens tanker.

Ved at inddrage Richard B. Lazarus' teori om coping og teorier, der anvender psykoanalytisk tænkning, er der introduceret et opgør med antagelser om rationalitet og autonomi. Teorierne inddrager en følelsesmæssig vurdering af situationen (Lazarus, 2006:129), og med psykoanalyseperspektiver er der endvidere fokus på ubevidste kræfter, som en skjult kilde til motivation, der kan afdækkes.

Af grunde, som jeg udfolder i løbet af afhandlingen, er Lazarus copingbegreb udvalgt som teoretisk ramme til at udvikle et nyt copingbegreb, som henter støtte hos Freuds begreb om fortrængning.

Freuds psykoanalyse

I det følgende bliver uddrag fra Freuds psykoanalyse præsenteret. Freuds psykoanalyse har været genstand for meget stor og forskelligartet opmærksomhed, og alt afhængig af om psykoanalyse bliver set som en filosofisk eller en biologisk teori, vil teorien og de forskellige begreber, ikke mindst opfattelsen af jeg'et, fremstå forskelligt¹⁷. Jeg vil ikke diskutere Freuds arbejde generelt, eller de mange fortolkninger og udlægninger af psykoanalyse, der findes. Derimod redegøres for de begreber og påstande fra psykoanalyse, der indgår som central del af forskningen. Det drejer sig først og fremmest om fortrængning og analyserne af overjeg'et. Gennemgangen

¹⁷ Langt de fleste fortolkninger af Freud, f.eks. Lear (2005), Gabriel (2008) og Frosh (2012) foretager en filosofisk læsning af psykoanalyse med jeg'et som det mest grundlæggende begreb. Dette kan ses i lyset af, at psykoanalyse først og fremmest bliver opfattet som en terapi. Således skriver Lear: *"Freud made use of our human eros to shape a peculiar form of conversation through which we would reach out beyond ourselves and change even fixed structures of our psyches. He called that conversation psychoanalysis"* (Lear, 2005:19). Imidlertid præciserer Freud i sit sidste skrift: *"Psykoanalysen i grundtræk"* (1998/1938), at psykoanalyse er en teori om, hvordan der bliver dannet patologiske tænkeprocesser, og at psykoanalyse er en teoridannelse og en behandlingsmetode, som i øvrigt, skriver Freud, ikke har en særlig stor kureringsrate (Freud, 1998).

sker med afsæt i Freuds egne fremstillinger. Dermed bliver det muligt at tage højde for den revision af angstteorien og driftslæren, som sker sidst i forfatterskabet, hvor Freud sætter angst i forbindelse med udviklingen af seksualiteten. Denne revision ses ikke belyst i de filosofiske fortolkninger af Freuds psykoanalyse¹⁸.

Først gennemgås Freuds begrebsliggørelse af jeg'et og overjeg'et's tre funktioner, herunder en samvittighed, der er i stand til at igangsætte en proces, hvor overjeg'et kan blive udskilt fra jeg'et og tage sig jeg'et som objekt og udøve selvkritik (Freud, 1973a:401). Dernæst kommer jeg ind på psykoanalyses opfattelse af seksualitet og de krav og konflikter, jeg'et bliver mødt af. Disse gennemgange tager afsæt i Freuds sidste, men ufuldendte, værk: "Psykoanalysen i grundtræk" (1998/1938). Derudover inddrages: "De metapsykologiske skrifter" (Freud, 1974a;b;c;d/1913-1915) og forelæsningsen: "Den psykiske personligheds bestanddele" (1973a/1932), hvor forholdet mellem jeg'ets tre instanser: Samvittighed, jegideal og overjeg bliver præciseret, samt "kulturens byrde" (1999/1929), hvor Freud hævder, at enhver kultur er baseret på driftsafkald og arbejdstvang.

Herefter vil jeg gennemgå Freuds begreb om fortrængning ved at inddrage: "Hæmning, symptom og angst" (Freud, 1928/1998), samt forelæsningsen "Angst og driftsliv" (1973b/1932). Til sidst behandler jeg Freuds bemærkninger om skamfølelsen. Udover de førnævnte tekster vil jeg her tage afsæt i teksten: "Kærlighedslivets psykologi" (1990/1912)¹⁹

Jeg'et og overjeg'et

I forhold til Freuds syn på jeg'et indgår flg. to pointer som centrale input til det nye copingbegreb: For det første synet på jeg'et, som et sted i tænkeprocesser, der ofte foregår ubevidst (Freud, 1976c:170ff; 1998:33f; 1998:30), og som bliver dannet løbende i henhold til sine afhængigheder, og som derfor ikke er en enhed fra starten (Freud, 1976b:134f; 1976c:172; 1998:17). For det andet hans bestemmelse af samvittigheden som en funktion

¹⁸ Jonathan Lear hævder f.eks., at Freuds artikel om overføring fra 1914: "Remembering, repeating and working through", dvs. for revisionen af angstteorien, er den mest betydningsfulde artikel, som Freud har skrevet, og at de væsentligste indsigter fra psykoanalyse findes her (Lear, 2005:133).

¹⁹ Jeg står i stor gæld til Vibeke Ester Boolsen, der har introduceret mig til Freud, vejledt min læsning og været behjælpelig med at udvælge tekster.

i overjeg'et, der kan igangsætte en proces, hvor overjeg'et kan blive udskilt fra jeg'et og tage jeg'et som objekt og udøve selvkritik (Freud, 1973a:401).

Freuds opfattelse af jeg'et revideres i løbet af forfatterskabet. I "Jeg'et og det'et" (1976/1923) fremstilles jegidealet og overjeg'ets som en del af jeg'et (ein stufe in sich). I Freuds sidste skrift: "Psykoanalysen i grundtræk" (1998/1939) bliver jegideal og overjeg fremstillet som instanser, der bliver ydre for jeg'et, fordi de er projiceret ud fra jeg'et, og derfor har jeg'et en mindre fast relation til tænkeprocesser med bevidst kvalitet (Freud, 1998:17).

Freud er den første, der systematisk udforsker det ubevidstes rolle i det psykiske liv (Bateman, 1999:47). Denne udforskning sker først og fremmest med de metapsykologiske skrifter (1913-15), hvor Freud introducerer sin driftsteori ved at udvikle den topografiske model. Denne model er en rumlig model, hvori forskellige psykiske funktioner er lokaliseret forskellige steder. Modellen tager udgangspunkt i, at psyken er opdelt i ubevidst, førbevidst og bevidst system af tænkning²⁰, og den bliver udviklet og modificeret i løbet af hele Freuds forfatterskab. Med modellen fastslår Freud, at jeg'et er et topos, dvs. et sted i tænkeprocesser, og at der både foregår tænkeprocesser med bevidst kvalitet, men at der også meget ofte foregår tænkeprocesser uden bevidst kvalitet (Freud, 1973a:400ff).

Jeg'et er udviklet fra det'et. Det'et er den største del af det psykiske apparat, som indeholder drifterne og al den energi, der er knyttet til driftsbehovene. Det'et har ikke nogen organisation, men bestræber sig udelukkende på at få de driftsmæssige behov tilfredsstillet (Freud, 1998:15,76; 1973a:413). Udviklingen af jeg'et sker under indflydelse af det, som Freud benævner ydre realitet (den reale omverden), og efterhånden får jeg'et etableret sig som en særlig organisation, der formidler mellem det'et og denne ydre realitet (Freud, 1998:16). Freud sammenligner jeg'ets forhold til det'et med rytterens forhold til hesten. Hvor hesten, det'et leverer energien til bevægelsen, kan

²⁰ Jeg bemærker, at Freud benytter ordet bevidst og ikke "bevidsthed". F.eks. skriver han, at "bevidst". "...foranderlig kvalitet" (ved tænkeprocesser, min tilføjelse), "der mangler meget oftere end det er til stede" (Freud, 1998:89). Jonathan Lear (2005) har en god kritik af fortolkninger af psykoanalyse, hvor det ubevidste opfattes som en "second mind" med sin egen rationalitet, hvor han påpeger, at hvis det ubevidste bliver opfattet som en anden bevidsthed med sit eget netværk af funktionsmåder, tillægges ubevidste handlinger en rationalitet, som de ikke har (Lear, 2005:26, 30). "... while we must take the unconscious seriously, it is a mistake to think of it as a second mind with beliefs, intentions and desires of its own", skriver Lear (Ibid.:53).

jeg'et, rytteren, i nogle tilfælde bestemme målet og styre hesten. En afgørende pointe er imidlertid, at jeg'et ikke alene kan afstedkomme forandringer af krav fra ydre realitet. Hertil kræves et "vi", og disse forandringer sker i ydre realitet, hvor afkaldsniveauet bliver fastlagt og herunder også, hvad der er tilladt, og hvad der ikke er tilladt (Freud, 1973a:415). Derfor er kulturens krav afgørende for jeg'ets overlevelse (Freud, 1999).

I løbet af jeg'ets udvikling bliver overjeg'et dannet. Overjeg'et har tre funktioner: Samvittigheden, selviagttagelsen og jegidealet. Samvittigheden og den selviagttagende instans er to funktioner, som er tæt knyttet, mens jegidealet er den instans, som gerninger måles op imod (Freud, 1976c:174f; 1965:66; 1973a). Selviagttagelsen er således nødvendig for samvittighedens dommerfunktion, men kan imidlertid give anledning til, at samvittigheden kan isolere sig fra jeg'et, og stiller sig til dommer overfor jeg'et. Freud har med andre ord opdaget, at der i den menneskelige psyke findes en for jeg'et isoleret, straffende, truende og dømmende instans, og at egenskaben ved en sådan struktur må være samvittigheden (Freud, 1973a:402).

Han mærker, at der inde i jeg'et regerer en instans, der måler hans virkelige jeg og hans gerninger på et jegideal, som han har skabt i løbet af sin udvikling (Freud, 1973a:409).

Freud anser samvittigheden som værende noget der er immanent i mennesket, og han beskriver den som værende af "guddommelig oprindelse" (Freud, 1973a:402). Han er altså af den overbevisning, at samvittigheden er 'noget i os', men i modsætning til seksualiteten, udvikles samvittighedens iboende potentiale først senere, hvor seksualiteten virker lige fra fødslen (Ibid.:404). Freud forklarer dette med, at det lille barn er født amoralsk, det er hæmningsløst og styres derfor af sine lystbetonede impulser. Overjeg'ets funktion varetages derfor i starten af en ydre magt i form af forældrenes autoritet og opstår derfor som en forlængelse af forældreinstansen og transformeres sidenhen til en dømmende instans iboende individet (Freud, 1983:57f.).

Imidlertid er overjeg'et ikke nødvendigvis påvirket af opdragelsen fra forældrene. Selv børn, som har haft en mild og eftergivende opdragelse,

synes nogle gange at udvikle et strengt overjeg, skriver Freud (Freud, 1973:404). Freud bemærker endvidere, at overjeg'et kan udfolde en strength, som de virkelige forældre ikke har givet forbillede for, og at det ligeledes ikke kun drager jeg'et til ansvar for dets gerninger, men i lige så høj grad for dets tanker og ikke realiserede hensigter, som det synes at kende til (Freud, 1998:84; 1999:80).

Jeg hæfter mig ved, at Freud åbner op for, at der kan ske det, at en del af jeg'et bliver projiceret ude af jeg'et og kan kritisere jeg'ets gerninger. Denne proces foregår ubevidst, og derfor er overjeg'et tættere på det'et end på jeg'et (Freud, 1976c:167).

Seksualitet i psykoanalyse

I forhold til Freuds opfattelse af seksualitet indgår Freuds bestemmelse af seksualitet som en anden organisation i det psykiske apparat, der ikke nødvendigvis udvikles parallelt med jeg'et (Freud, 1973, 400ff; 1974b:124ff) som et centralt input til det nye copingbegreb. Særligt hæfter jeg mig ved, at seksualitet er navnet på den udvikling, som følelser gennemgår eller kan gennemgå i henhold til kulturens krav om, hvad der er tilladt, og hvad der ikke er tilladt (at føle).

Seksualiteten er, ligesom jeg'et, en organisation i det psykiske apparat. Både jeg'et og seksualiteten udvikles i menneskelig kultur, men de kan være i konflikt med hinanden (Freud, 1973:233f). Freud kommer ikke med en egentlig definition på seksualitet, men fremhæver, at det er nødvendigt at skelne skarpt mellem begreberne seksuel og genital, idet seksualitet er et bredere begreb, der omfatter mange aktiviteter (Freud, 1998:22; 1976a:50f, 1976b:103f). Seksualitet indebærer, at der en spænding (ophidselse) i kroppen, som kræver udløsning (afgang). Seksualitet er ikke det samme som biologiske behov, f.eks. sult og tørst (Freud, 1973:428)²¹. For det første har seksualitet ikke et entydigt objekt, som giver tilfredsstillelse, som mad eller væske. For det andet starter seksualitet ved fødslen, og *udvikles* igennem hele

²¹ Derfor adskiller Freud sig her fra f.eks. Sokrates, der opfattede begæret efter chokolade, is og for seksuelle tilfredsstillelse som varianter af det samme begær efter at få tilfredsstillet en appetit, hvorfor de hver især giver den samme tilfredsstillelse (Se Lear, 2005:165).

livet og ikke blot igennem forskellige stadier (det orale, anale og genitale stadie) (Freud, 1973: 233ff; 248f)²².

For at gøre rede for seksualitet i psykoanalyse, er det nødvendigt at gøre rede for forskellen mellem de to organiske processer, der findes, som er hhv. driftsprocesser og refleksprocesser. Driftsprocesser består af driftsrørelser, som kommer fra det'et. Driftsrørelser har en udviklingsproces, hvor de starter med at være asekuelle (uden følelser), hvorefter de kan blive seksualiserede (der kommer følelser til), og i overlevelsens tjeneste kan de så deseksualiseres (Freud, 1974c: 176ff). Driftsrørelser bliver aktiveret, når der er så stærk en trang involveret, at der også er en tænkeproces. Hvis der ikke er tænkeproces, så er der ikke driftsrørelser (Ibid.). Målet for en driftsrørelse er tilfredsstillelse, og her kommer adækvat ind, for tilfredsstillelse er adækvat forandring af driftskilde(r) (Freud, 1974b:127). Derudover har driftsrørelser objekter, hvorigennem drift når sit mål (Freud, 1965:80ff; 1974b:127ff)²³. Libido er seksualdriftens kvantitet, dvs. det, driftstrang måles på, og som viser, hvor meget energi, der skal lægges ud, for at der kan komme tilfredsstillelse (Freud, 1976b:103). Det, som Freud her viser er, at der i hvert et menneske sker en transformation af presset fra driftstrangen, som er idiosynkratisk, og som derfor foregår forskelligt fra menneske til menneske (Freud, 1998:17).

Driftsrørelser er fulgt af tænkeprocesser, og de adskiller sig fra refleksprocesser ved at have ovennævnte udviklingssekvens, og ved at det, der sætter en driftsrørelse i gang, sidder inde i nervesystemet, og ikke udenfor (Freud, 1965: 77ff; 1974b:124ff), og en driftsrørelse kan blive bremsed ved, at der kan blive indsat en pause mellem dens momenter, som består af stimulus, ophidselse og afgang (Freud, 1965: 77ff; 1976a:34ff). Dette er muligt, fordi jeg'et mellem behov og handling, har indført tænkearbejdet, som arbejder på baggrund af tidligere erfaringer. Herved kan jeg'et altså modificere det lystprincip, som i uindskrænket form hersker i det'et. I stedet bliver *realitetsprincippet* inddraget, og derved bliver der taget højde for krav fra omverdenen (Freud, 1973:114). Realitetsprincippet er blevet nødvendigt,

²² Mange fortolkninger af psykoanalyse synes at se bort fra denne afgørende pointe om, at seksualitet udvikles igennem hele livet, men hæfter sig ved de tre stadier (Fromm, 1966; Kohut 1971; Gabriel 1999).

²³ Driftsrørelser kan skifte mål og objekter i forhold til kilderne, så der kan ikke sluttet fra mål til kilde. Seksualdriften er plastisk, og Freud karakteriserer den som "alloplastisk" (Freud, 1965:80ff)

fordi mange af de driftsrørelser, der kræver afgang, støder mod modsatrettede krav fra ydre realitet, dvs. kulturen og herunder organisationen.

Freuds opfattelse af krav er i forlængelse heraf, at krav er krav om afgang, der kan komme fra jeg'ets afhængigheder i skikkelse af omverdenen (ydre realitet), overjeg'et og det'et (Freud, 1973:415). Der er to slags krav. Der er krav om afgang, og der er krav om ikke-afgang. Og afgang kan være med følelse, eller uden følelser, dvs. seksualiseret eller afseksualiseret. Dette betyder, at jeg'et har sine anstrengelser med at gøre krav fra "de tre strenge herrer" tilfredse på samme tid. Jeg'et har til opgave at opfylde kravene fra dets afhængighedsforhold, til realiteten, til det'et og til overjeg'et. Det sker ved, at jeg'et medierer mellem overjeg'ets samvittighedskrav, realitetens krav og det'ets drifts krav, og forsøger at stille alle parter tilfreds (Freud, 1998:46). Imidlertid kan jeg'et være i konflikt med sine afhængigheder, særligt i situationer, hvor der er stor driftstrang, altså store krav fra det'et, som ikke kan opfyldes, fordi ydre realiteter stiller andre krav (Freud, 1976c; 1976b:133f).

I sunde processer bliver et krav om afgang uden følelser håndteret ved, at der kan indsættes en pause ved det førnævnte realitetsprincip, hvorefter driftsrørelsen, som er blevet vakt, og som ikke kan komme til afgang, bliver afseksualiseret (Freud, 1973b:429; 1976a:23f). Her bliver driftsrørelsens trang til afgang behersket, f.eks. ved, at det har været muligt at udskyde sine behov, eller at glemme noget og ikke længere tænke på det. Imidlertid lykkes det ikke altid for realitetsprincippet at komme på banen, hvorfor fortrængning kan blive nødvendig som erstatning, når det ikke har været muligt at beherske trangen til afgang.

Fortrængning

I forhold til Freuds begreb om fortrængning indgår flg. to pointer som centrale input til det nye copingbegreb: For det første idéen om, at fortrængningen kommer ind i jeg'ets forsvarskamp mod driftsrørelser fra det'et. For det andet at fortrængning på den ene side er forudsætning for, at

der kan udvikles normale tænkeprocesser, men at fortrængning også kan indebære, at der bliver dannet patologiske tænkeprocesser (Freud, 1974c)²⁴.

Freud udvikler og reviderer sin angstteori i løbet af sit forfatterskab, særligt i den sidste del, ved at han sætter angst i forbindelse med den seksuelle udvikling, og ser udviklingen af angst som en nødvendig del af den seksuelle udvikling. Dette sker i ”Hæmning, symptom og angst” (Freud, 1928/1998). Med revisionen af angstteorien bliver angst ikke en følelse, men en aktivitet, der kommer i situationer, hvor der er en seksualiseret driftsrørelse, der ikke kan komme til afgang. Lykkes det ikke at beherske driftsrørelsen, kan jeg’et i stedet flygte ind i tænkningen. Fortrængning er navnet på en bestemt mekanisme, som forsvaret betjener sig af ved flugtforsøg, og fortrængning bliver således en del af jeg’ets forsvarskamp mod de uvelkomne driftsrørelser og tilhørende tænkeprocesser (Freud, 1974d:176ff; 1974c). En uvelkommen driftsrørelse som ikke kan komme til afgang kan blive fremkaldt via en ydre perception, eller den kan blive fremkaldt indefra (Freud, 1998:33). Freud skriver herom:

En forventet forudset ulystfølelse besvares med et angstsignal, den udefra eller indefra truende anledning hertil kaldes fare (Freud, 1998:16).

Både ydre realitet, overjeg’et, og det’et er kilde til fare, og Freud skelner derfor mellem realangst for omverden, en samvittighedsangst for overjeg’et, eller en neurotisk angst for det’et driftskrav (Freud, 1973: 424).

Jeg hæfter mig ved, at udviklingen af et angstsignal kan bremse eller hæmme driftsrørelser fra det’et, og at det særligt er anledninger indefra, dvs. fra enten det’et eller overjeg’et, der er problematiske, fordi de ikke erkendes bevidst. Freud uddyber, at erfaringen kan have lært jeg’et, at tilfredsstillelse af et driftskrav kan medføre fare i den ydre verden, således at den slags driftskrav selv kommer til at udgøre en fare (Freud, 1998:76). Flugten er sat i gang, fordi der er en faresituation, hvorfor jeg’et producerer angst mod de farlige

²⁴ I fortolkninger af Freud er der også opmærksomhed på fortrængning. Imidlertid er opmærksomheden som oftest rettet mod at karakterisere resultatet af fortrængning, konsekvenser af fortrængning og det terapeutiske arbejde med at opheve fortrængningens værk (f.eks. Frosh, 2012).

driftskrav (Freud, 1974c). Dette sker i henhold til jeg'ets opgave, som består i at sikre selvopretholdelse.

[Jeg'ets opgave er at]....holde sig i live og beskytte sig mod farer ved hjælp af angst, og finde frem til den, i forhold til den ydre verden, mest gunstige og ufarlige form for tilfredsstillelse" (Freud, 1998:18).

Det er driftsstyrkerne, der bliver problemet, fordi for store driftsstyrker kan skade jeg'et og ødelægge dets organisation, og på ny forvandle jeg'et til en del af det'et, som det kommer fra, hvorved forholdet til ydre realitet forstyrres. Dette indebærer, at jeg'et bliver fremmedgjort fra realiteten (Freud, 1998:45).

I sin formidlingsbestræbelse mellem det'et og ydre realitet er det ofte nødsaget til at tildække det'ets ubevidste befalinger med før-bevidste rationaliseringer, at dysse det'ets konflikter med realiteten, med diplomatisk oprigtighed at foregøgle en hensyntagen til realiteten, selv om det'et er forblevet stift og ueftergivende. På den anden side bliver det ustandseligt iagttaget af det strenge overjeg, der foreskriver det bestemte normer for dets adfærd uden at tage hensyn til vanskelighederne fra det'ets og omverdenens side, og i tilfælde af ikke-opfyldelse straffer det med mindreværdets og skyldbevidsthedens spændingsfølelser (Freud, 1973b:416).

Vi ser her, at jeg'et føler sig trængt fra alle sider og reagerer ved at udvikle angst og i denne proces anvender fortrængning i forsvarskampen. Fortrængning kan imidlertid forløbe på to måder. Enten lykkes det at holde de fortrængte (seksualiserede) driftsrørelser med tilhørende tænkeprocesser væk fra bevidst tænkning, og der er herved kun angst tilbage. Eller også lykkes fortrængningen ikke, og de fortrængte følelser med tænkeprocesser trænger frem til bevidst tænkning, uden at jeg'et kan genkende følelserne (Freud, 1998:59)²⁵.

²⁵ Jeg skylder Vibeke E. Boolsen tak for at have påpeget, at der hos Freud er to former for fortrængning, som han imidlertid ikke selv er eksplicit omkring. Disse to former for fortrængning kalder Boolsen "psykogen fortrængning", hvor der først er fortrængning, og dernæst angst, og "patogen fortrængning", hvor forholdet er det omvendte. Først er der angst, og så er der fortrængning (Boolsen, 1985).

For at få mere viden om, hvad der karakteriserer en mislykket fortrængning, hvor det ikke lykkes at holde de fortrængte følelser væk fra bevidst tænkning, vil jeg inddrage Freuds behandling af forbud og skam.

Skam og forbud

I forhold til Freuds analyser af skam indgår flg. to pointer som centrale input til det nye copingbegreb: For det første idéen om, at der er en relation mellem skam og forbud. For det andet hans analyser af samvittighedens relation til forbud.

Relationen mellem skam og fortrængning fremtræder første gang i en brevkorrespondance mellem Freud og Wilhelm Fliess, hvor Freud omtaler skam som en drivkraft bag fortrængning af seksuelle oplevelser (Freud, 1966). I sine tre essays om seksualitetsteorien ændrer Freud sit syn på skam. Fra at se skam som en følelsesmæssig reaktion på at blive afsløret og grebet på fersk gerning, betragter han nu skam som et forsvar mod forskellige drifter, og derfor som udtryk for en modstand mod disse følelser. Problemet er ikke, skriver Freud, at der eksisterer seksualiserede tænkeprocesser, som er ubevidste. Problemet er, at der samtidig eksisterer et *forbud* mod de seksualiserede tænkeprocesser, som har gjort fortrængning nødvendig (Freud, 1998:10).

Freud relaterer forbud til tabu. Tabuets grundlag er, skriver Freud, en forbudt handling, til hvis udførelse der består en stærk tilbøjelighed i det ubevidste (Freud, 1990:29). Derfor kan der blive anbragt et tabu dér, hvor man frygter en fare. Denne fare er, skriver Freud, af psykisk art, og pointen er, at tænkningen her ikke skelner mellem den reale fare og den imaginære fare (Ibid.:30). Faresituationen kommer, fordi det ikke er lykket at ophæve driften. Ved fortrængning bliver resultatet således, at to forskellige, indbyrdes modsatte og uafhængige indstillinger gør sig gældende i personens sjæleliv, hvoraf den ene tilhører jeg'et, og den anden tilhører det'et, som er fortrængt. Kravet om afgang uden følelser er således blevet overholdt, men det er ikke lykket at ophæve driften. Driften er bevaret, fordi den er fortrængt og ikke ophævet, men forbuddet mod driften er også beholdt, fordi driften i tilfælde af dets ophør, ville trænge igennem til bevidste tænkeprocesser. Der er skabt en uafviklet situation, som Freud kalder en psykisk fiksering, der fører til

psykiske vanskeligheder fra konflikten mellem forbud og drift (Freud, 1998:83).

Resultatet er, at der kan blive dannet patologiske tænkeprocesser, som viser sig som en hæmning af tænkefunktionen (Freud, 1998:83). Det er for at beskytte jeg'et mod fristelsen fra de fortrængte seksualiserede tænkeprocesser, at der bliver indbygget en grænse, i form af et tænkeforbud. Tænkeforbuddet kommer derfor ind, når der mangler tilfredsstillelse, fordi manglen på tilfredsstillelse (afsavn) skaber en fristelse til at overtræde forbuddet. Når en driftsrørelse ikke kan blive tilfredsstillet, er der afsavn (privation), og tilstanden er afkald eller forsagelse (Freud, 1999:59; 1990:45). Iflg. Freud er det imidlertid forbuddet, der medierer mellem afsavnet og tilstanden afkald, og da dette forbud bliver sat af samvittigheden, må samvittigheden spille en helt afgørende rolle i forhold til at forstå fortrængningsprocessen.

Jeg mærker tilbøjeligheden til at gøre noget, jeg venter mig lystfølelse af, men undlader det fordi min samvittighed ikke tillader det. Eller også har jeg af den for store forventning om lystfølelse, ladet mig bevæge til at gøre noget, som samvittighedens stemme rejste indvending imod, og efter gjort gerning straffer min samvittighed mig da med ubehagelige bebrejdelser og lader mig føle anger over handlingen (Freud, 1973a:402).

Her ser vi, at Freud kobler pointe om, at samvittigheden kan blive vendt mod jeg'et til sine analyser af forbud. Han uddyber, at straffen for overtrædelse af et tabu kan blive overladt til en indre, automatisk virkende indretning, nærmere bestemt samvittigheden. Freud beskriver endvidere, hvordan aggressionen bliver introjiceret, drejet indad og bliver vendt mod den pågældendes eget jeg (Freud 1999:81f).

Overjeg'et er blevet masochistisk, dvs. anvender en del af den drift til indre destruktion (Freud, 1999:86)

Udgangspunktet for denne afhandling er i forlængelse af ovennævnte, at der er en vigtig men uudforsket forbindelse mellem skam, forbud og det forhold,

at samvittigheden kan ændre modus operandi og begynde at indsætte (tænke)forbud. I forlængelse heraf skriver Freud som følger:

Here at last comes an idea which belongs entirely to psychoanalysis and which enables us to understand why subject-matter was bound to seem so confused and obscure to us. For it tells us that conscience (or more correctly the anxiety that becomes conscience) is indeed the cause of instinctual renunciation to begin with, but that later the relationship is reversed. Every renunciation of instinct now becomes a dynamic source of conscience and every fresh renunciation increases the latter's severity and intolerance (Freud, 1981:129f.).

I citatet fremhæver Freud, at angst kan blive til samvittighed, og at samvittighed kan blive til angst i situationer, hvor der er afkald, dvs. manglende tilfredsstillelse af en driftsrørelse. Denne iagttagelse er central i forhold til at undersøge sygefraværprocesser, og spørgsmålet om, hvordan samvittigheden arriverer og arter sig i sygefraværprocesser er et centralt omdrejningspunkt for analyserne i afhandlingen.

Hegels anerkendelsesbegreb

Hegel sætter anerkendelsesbegrebet på formel "Phänomenologie des Geistes" (1996/1832-45), kapitel IV A "Selbständigkeit und Unselbständigkeit des Selbstbewusstseins; Herrschaft und Knechtschaft" ved flg. citat:

Sie anerkennen sich als gegenseitig sich anerkennend (Hegel, 1996:147).

Citatet viser, at anerkendelse ikke bliver gennemført som en egen bevægelse, men på samme tid er "sein für Anderes", og: "Anerkennen des anderen" (Hegel, 1996:148ff).

Das Selbstbewusstsein ist an und für sich, indem und dadurch, dass es für ein anderes an und für sich ist (Hegel, 1996:145).

Der er blandt de mange forskellige fortolkninger af Hegel enighed om, at anerkendelsesteorien indebærer et opgør med Kants opfattelse af subjektet

som autonomt (F.eks. Blunden, 2007; Gamm, 1997; Hyppolite, 1974). Imidlertid findes der mange forskellige fortolkninger af, hvad dette opgør indebærer, og der findes i forlængelse heraf forskellige fortolkninger af, hvilke egenskaber subjektet har hos Hegel²⁶. Andy Blunden (2007) fremhæver, at Hegel ikke opfatter ordet subjekt i en kantiansk forstand, dvs. som en individuel person, og derfor findes der heller ikke intersubjektivitet hos Hegel. I stedet findes der mediering hos Hegel, hævder Blunden (Blunden, 2007:1).

I det følgende præsenteres to forskellige fortolkninger, som bliver inddraget på forskellig vis i analysearbejdet. Det drejer sig på den ene side om Jean Hyppolites fortolkning af anerkendelsesbegrebet, som det fremstilles i; "Genesis and Structure in Hegel Phenomenologi of Spirit" (1974), hvor herre-slave-dialektikken ses som en kamp mellem de herskende tanker. Hyppolites fortolkning indgår som et helt centralt element i det nye copingbegreb. Derudover bliver Robert Pippins fortolkning af anerkendelsesbegrebet præsenteret i værket: "Hegels Practical Philosophy" (2008), hvor selvbevidstheden bliver fortolket som en aktiv aktør. Pippins fortolkning bliver i analyserne koblet med Lazarus' copingbegreb for at vise, hvordan det nye copingbegreb adskiller sig fra Lazarus' copingbegreb.

Præsentationen af de to fortolkninger af Hegels anerkendelsesbegreb sker ved, at der er udvalgt de centrale pointer, som indgår i afhandlingens analyser. Derfor vil præsentationerne være selektive og kortfattet, og det er ikke hensigten at redegøre loyalt for dem. Jeg har haft fokus på at vise, hvordan de to fortolkninger er baseret på to forskellige opfattelser af subjektivitet og autonomi, som indebærer forskellige måder at begrebsliggøre hvad anerkendelse er, og hvad anerkendelse ikke er.

²⁶ Herre-slave dialektikken har været genstand for mange forskellige fortolkninger. Alexandre Kojève (1984) fokuserer på selve kampen ud fra en fortolkning om, at forholdet mellem herre og slave illustrerer, at alle forhold for begge parter kan udvikle sig til en destruktiv kamp om autonomi. Williams (1997) har påpeget, at Kojève overser, at herre-slavedialektikken blot er første fase i anerkendelsesdialektikken, og at anerkendelsen er et generelt begreb for intersubjektivitet, der også rummer muligheden for en positiv og ikke-konfliktfuld gensidig anerkendelsesrelation (jf. Williams, 1997:10ff., 66ff., 366ff.). Pinkard (1996) og Stern (2002) fokuserer på kampens udfald i form af det sted, hvor den ene part foretrækker livet frem for æren, og ved at blive slave for en herre underkaster sig den andens vilje for at bevare sit eget liv (F.eks. Pinkard, 1996:46ff; Stern, 2002:83f).

Hyppolite: Anerkendelseskampen som en kamp om udvikling²⁷

Hyppolite (1974) tager afsæt i, at det problem, som anerkendelse skal løse, er knyttet til spørgsmålet om, hvad der får erkendelse til at folde sig ud. Hyppolite hæfter sig ved, at Hegel i "Phänomenologie des Geistes" viser, at erkendelse starter med en formel med "ich bin ich" (Bewusstsein). Den nye viden, der opstår ved, at der kommer en anden "Bewusstsein" ind. Dette er derfor en viden, der *ikke* er "ich bin ich", som må være kommet ind et andet sted fra. Hyppolite viser dernæst, at det er netop dette spørgsmål omkring, hvordan der kan komme noget nyt ind, som bliver tematiseret med anerkendelsesbegrebet. Dette indebærer, at det problem, som anerkendelsesbegrebet skal løse, bliver et spørgsmål om erkendelsens udvikling.

Hyppolite hævder i forlængelse af ovenstående, at herre-slave-dialektikken illustrerer, at selvbevidsthed er ét af trinene, som erkendelsen gennemløber eller *kan* gennemløbe. For den kan også gå i stå undervejs mod fornuft, hvor forskellen mellem "an sich" og "für uns" bliver ophævet (Hyppolite, 1974, Part IV). Argumentet er derfor, at tænkning hos Hegel bliver ensbetydende med bevidsthed, og at det er den enkelte tanke, der "tænker", og ikke et subjekt. Denne bevidsthed kan også blive bevidst om sig selv, deraf selvbevidstheden, som kræver en anden bevidsthed, og er et trin på vejen til fornuft (Ibid.).

Iflg. Hyppolite står kampen om anerkendelse derfor mellem de herskende tanker. Herrepositionen, "Herr", er udtryk for "den herskende tanke", mens slavepositionen, som indbefatter det, der er afhængigt af herrepositionen, starter sin tilværelse med at være underlagt den. Iflg. Hyppolite viser Hegel dernæst, at udvikling ikke kan gå via herre-positionen, fordi denne position er uafhængig, selvtilstrækkelig og lukket. Udvikling kan derfor ikke ske via den herskende tanke, men sker i noget, der er afhængigt af den herskende tanke, slavepositionen, hvor der kan komme det ukendte alternativ ind. Så udvikling må gå igennem slave-positionen, den afhængige, som så kan løsrive sig af afhængigheden ved gennemtænkning og starte noget nyt (Hyppolite, 1974:156ff; 165f). Denne bevægelse viser den dialektiske grundtanke, som er

²⁷ Jeg skylder Vibeke E. Boolsen tak for at have introduceret mig til Hyppolite.

et afgørende kendetegn ved anerkendelsesbegrebet. Med dette afsæt bliver det muligt at se, hvordan anerkendelsesbegrebet tematiserer, hvordan nye tanker må komme fra de gamle, men at de nye tanker netop er nye, fordi de ikke er det gamle, som de er vokset ud af. For at det nye kan komme ind, må de herskende tanker, dvs. de gamle tanker, opgives.

Pippin: Anerkendelseskampen som en kamp om frihed

Pippin (1998) tager afsæt i, at Hegels anerkendelsesteori er et svar på spørgsmålet om frihed og muligheden for frihed (Pippin, 2008:186). Pippin hæfter sig ved, at anerkendelsesbegrebet illustrerer paradokset i, at herren anerkendes af én, han ikke selv anerkender, og på den måde ender i en blindgyde, fordi han ikke kan *udøve* den norm, som sikrer ham retten til at udøve normen. Han underminerer derved sig selv som herre ved at være sådan en herre (Ibid.:111). Dette viser, hævder Pippin, at selvforholdet er medieret ved interaktionen med andre, og at frihed for Hegel derfor involverer en bestemt type selvforhold, som ikke er relateret til spørgsmålet om frihed til at vælge.

For Pippin peger anerkendelsesbegrebet på, at man må indgå i bestemte medmenneskelige og sociale relationer som anerkendt og anerkendende for at virkeliggøre forskellige fundamentale sider af sin selvidentitet (Pippin, 2008:39). Derfor kan man tage fejl af sin egen selvbeskrivelse, og have en forkert opfattelse af en situation, og endda tage fejl af sine egne intentioner. Dette betyder, at man ikke kan sige, at man gør ”noget”, hvis handlingen ikke opfattes som dette ”noget”. Og man kan ikke udøve sin intention succesfuldt, hvis andre ikke kan anerkende både handlingen og intentionen med handlingen (Ibid. 150). Heraf følger, skriver Pippin, at Hegel bidrager med at vise, at friheden til at handle fornuftigt er afhængig af, at andre kan se og forstå ens handlinger som fornuftige. Man skal se sig selv i dem, og de skal se sig selv i én. Hvis man selv vælger sine handlinger, og ingen forstår dem, er man ikke frigjort men fremmedgjort (Ibid.:150).

Frihed er med andre ord ensbetydende med at indgå i relationer, så man kan udvikle sin selvidentitet, og selvbevidsthed er en praktisk udførelse.

Kort sammenlignende analyse

De to Hegelfortolkninger tager begge højde for, at Hegel foretager et opgør med antagelser omkring subjektivitet. Gerhard Gamm (1997) formulerer dette opgør på en måde, så overensstemmelsen mellem en poststrukturalistisk tænkning træder frem, når han skriver, at Hegel:

(...) foretager et opgør med en tænkning med et epistemologisk subjekt ved at dekonstruere modsætningen mellem subjekt og objekt, mellem indenfor og udenfor, mellem filosofi og historie, og at han i stedet for dikotomien subjekt/substans indsætter han mediering, splittende bevægelse, selv og refleksivitet (Gamm, 1997:125).

Både Hyppolite og Pippin fremhæver, at mediering er en grundlæggende egenskab ved kampen om anerkendelse. Mediering bliver i indledningen til "Science of logic" (1817/1969) præsenteret på flg. vis:

There is nothing, nothing in heaven, or in nature or in mind or anywhere else which does not equally contain both immediacy and mediation" (Hegel, 1969:§92).

Hyppolite og Pippin har imidlertid forskellige svar på, hvad der møder hinanden, og derfor også hvad der bliver medieret, og hvad der skal anerkendes.

I Hyppolites fortolkning er det de herskende tanker, der møder hinanden. Anerkendelse er knyttet til erkendelsens udvikling, og denne udvikling kan gå i stå undervejs mod fornuft. Det er erfaring gjort i tænkning, der bliver medieret, og mediering bliver en logisk kategori, som henviser til, at noget drives videre. Pointen er, at afhængigheden af andre er nødvendig, hvis erkendelsen skal folde sig ud, og hvis der skal ske forandringer.

I Pippins fortolkning er det to bevidstheder, der møder hinanden, og deraf fås "selvbevidstheden". Evnen til at handle frit er derfor afhængig af, om bevidstheden kan identificere sig med sine aktiviteter og opnå selvbevidsthed. Mediering hos Hegel betyder, iflg. Pippin, at den praktiske fornuft er en normbundet aktivitet, der ikke kan forstås uden for den sociale kontekst. Derfor må den enkeltes egen opfattelse og beskrivelse af situationen behandles som noget foreløbigt, som først får mening, når man handler i en social kontekst. Man handler ikke på baggrund af at forholde sig

til og tænke over normerne, men ved at opleve dem (i den etiske praksis) (Pipin, 2008:150). Det, der bliver medieret er derfor frie handlinger, hvor man forstår sin egen intention og sig selv i en etisk praksis. Hos Pippin bliver anerkendelse knyttet til måder, som handlingerne bliver opfattet af andre, og forandringer sker ved, at aktøren genkender sig selv i disse måder og opnår selvbevidsthed. Via andre kan man opnå en selvforståelse, og derfor udgør andre ikke en begrænsning, men er derimod en forudsætning for frihed. Mediering er derfor ikke en logisk kategori hos Pippin, men en praktisk kategori.

Forskellen er teoretisk betydningsfuld, fordi det indebærer, at det med Hyppolites fortolkning ikke er muligt at tale om "intention" eller frie handlinger i Hegels teori, når udgangspunktet er, at subjekt og objekt er betingelser, der udvikler sig i løbet af en erkendelsesproces og ikke noget, som på forhånd er givet. Derfor bliver anerkendelse i Hyppolites læsning til "det, hvorved noget erkendes", og denne erkendelse finder ikke sted i subjektet eller i aktørens handling, men i bevægelsen mod anerkendelse (Ibid.: 165ff). Denne fortolkning indebærer, at det at problematisere noget, således at det anerkendes at det er der, og at det *er* noget, ligeledes må finde sted i bevægelsen og ikke i subjektet eller i aktøren proces. Denne bevægelse kan imidlertid gå i stå, fremhæver Hyppolite, hvilket bliver et central punkt i min anvendelse af Hegels anerkendelsesbegreb som afsæt til at belyse copingprocesser, der er endt med sygefravær.

Opsamling

Jeg har i dette kapitel præsenteret tre perspektiver på sygefravær: Arbejds miljøperspektiver, stressperspektiver samt psykoanalyseperspektiver, som jeg i afhandlingens sidste kapitel vil holde resultaterne op imod. Jeg har gjort rede for de tre teorier, som på forskellig vis bliver anvendt som led i at besvare forskningsspørgsmålet. Jeg har præsenteret Lazarus' copingbegreb, som udgør den teoretiske indgang i forhold til at undersøge processer, der er endt med sygefravær, og jeg har præsenteret de elementer fra Freuds psykoanalyse og Hegels anerkendelsesteori, som jeg anvender til at udvikle et nyt copingbegreb, der er udviklet til situationer, hvor der er en skamfølelse på spil.

Kapitel 1: Interviews med medarbejdere

I dette kapitel vil jeg fremlægge udtalelser fra otte interviews, som er udvalgt blandt interviewene med medarbejdere, der enten er sygemeldte, eller som har været sygemeldte på grund af psykiske problemer. Interviewene er udvalgt på baggrund af vores kodninger ud fra et kriterium om at indeholde udtalelser, der dækker de problemer, der er identificeret på tværs af interviewene.

Til at illustrere processen frem mod sygefravær på grund af psykiske problemer, præsenteres udtalelserne ved at gengive de citater, der er kodet ved hjælp af in vivo koder. Jeg er ikke på dette sted i forskningen optaget af at fortolke en bagvedliggende mening bag det udtalte, men derimod at få et afsæt til at kunne gøre rede for problemer i processer frem til sygefravær. Alle udtalelser er citeret ordret, hvilket sker på bekostning af læsevenligheden. Jeg ønsker imidlertid at give indtryk af, hvordan medarbejdere med psykiske problemer kan være behersket af komplicerede tankegange²⁸.

Den interviewede medarbejder bliver omtalt som ”han”, ”hun” eller ”informanten”. Begivenhederne i interviewene er ordnet kronologisk. Det skal dog bemærkes, at denne kronologi ikke afspejler den springende form, som er karakteristisk for nogle interview.

Med henblik på at give anledning til nysgerrighed og refleksion, bliver præsentationen af hvert forløb indledt med et citat, der rammesætter en problemstilling, som er fundet relevant i forhold til forskningsspørgsmålet. Ved kapitlets afslutning er der fremlagt otte forskellige forløb frem mod et sygefravær.

²⁸ Det skal bemærkes, at dette valg komplicerer modtagelsen af stoffet for nogle læsere, mens andre vil finde det spændende at følge en tankerække. I forlængelse heraf har vi fået forskellige reaktioner fra personer, der har læst kapitlet. Den ene reaktion var: ”Du bliver nødt til at gennemskrive alle citater, så de er til at forstå”, men den anden reaktion var: ”Det er enormt godt, at du har skrevet interviewene helt præcist efter det sagte. Dels er det en afveksling, og dels muliggør det en empatisk vinkel for læseren”. At der er valgt en gengivelse af citater i deres fulde længde er først og fremmest begrundet i et teoretisk hensyn, men ved allerede på dette sted at forberede den del af læserskaren, der havde foretrukket en gennemskrevet gengivelse, er det håbet, at også disse læsere vil møde kapitlet med tålmodighed og nysgerrighed.

Interview citater A

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i slutningen af 30'erne, som har været i mediebranchen i ti år. Efter to graviditeter bliver hun nødt til at gå ned i tid. Kort tid efter at hun kommer tilbage fra sin anden barsel, bliver hun sygemeldt med stress. Hun fremhæver et hårdt arbejdspress, manglende tid, ansvar for én af bureauets største kunder og et dysfunktionelt hjemmeliv som årsag til, at hun *"må give op og blive sygemeldt"*. Hun er sygemeldt i et år, hvorefter hun vælger at blive hjemmegående.

Efter at jeg har gået hjemme i to år, skriver han [den tidligere direktør], at han har et deltidsjob til mig, som jeg selv kan sætte mit præg på og med enorme frihedsgrader. Og jeg kunne godt høre, at mange af de opgaver, han nævner, det var dem, jeg havde støbt boldene til. Jeg gik længe og tænkte over, om det var noget jeg ville, men jeg kunne bare mærke, at hele den dialog der foregik inden i mig, den var så rationel: "Hvornår kommer der nogensinde et tilbud om 20 timer til dig igen, indenfor et felt, der er interessant og med nogle spændende arbejdsopgaver?" Anerkendelse åhhhh jeg er noget. Alt imens skreg min krop, fordi den begyndte at ryste: "Hvad helvede har du gang i, i forhold til at gå tilbage til løvens hule og gå tilbage til det, som skabte alt det her?" Så ligegyldig hvor kategorisk en kontrakt de vil stille op, så ved du, hvad han vil komme og sige, når der er gået et halvt år. Min mand sagde, at jeg jo bare kunne sige op. Og så kom den der lille pige, og hvad nu hvis jeg ikke kan det, han beder om? "Jamen det eneste du ikke skal bekymre dig om, det er, om du kan leve op til forventningerne. Det er hans job. Dit job er, at vurdere om du vil det", siger min mand. Men det ville jo også være med ham, som dengang, da jeg ikke ville være mellemleder mere, spurgte: "Hvad er dit drømmejob?" "Det ville være at sidde i en generalist/specialist stilling, højt oppe" svarede jeg. Det var det, han tilbød. Han tilbød det simpelt hen. Men jeg endte simpelt hen med at sige, på den pæne måde, at timingen var dårlig.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Ny stilling som mellemleder

Informanten omtaler sig selv som en tidligere karrierekvinde med en stor passion for sit arbejde. Hun fortæller, at dette begyndte at ændre sig, da hun fik sit første barn, men at det for alvor gik galt, da hun fik tvillinger.

Efter at hun er kommet tilbage fra sin første barsel, bliver hun forfremmet til mellemleder og takker ja til stillingen.

Som mellemleder får hun indblik i virksomhedens processer og bonusordninger og fortæller, hvordan hun kan se, at der sker det, hun oplever som en *"udnyttelse af arbejdskraft"*. Hun bliver mere og mere usikker i sin stilling, og bliver bange for at have lønsamtaler med sine medarbejdere.

Det var ekstremt meget min konflikt, at jeg ikke syntes, det var sjovt at have de der lønsamtaler.

Hun befinder sig ofte i situationer, hvor hun er bange for, hvad hendes medarbejdere skal komme med, fordi hun godt ved, at hun ikke kan efterkomme deres ønsker.

Jeg var skrækslagen for at skulle gå ind i de der samtaler, og jeg var bange for, hvad de simpelt hen kom med.

Selv om hun lærer at håndtere samtalerne ved at fortælle sig selv, at hun "bare" er et talerør, er hun fortsat usikker og føler sig presset i sin nye stilling.

Hele den der anerkendelse, der ligger i at blive mellemleder, som jeg havde fået at vide efter problemer i mange år²⁹, den virkede så hul, fordi man sagde at mellemledere, det er egentlig bare øretævernes holdeplads, og det er der, hvor du ikke bestemmer noget rigtigt, og du bliver presset oppefra og nedefra.

²⁹ Det er uklart, hvad hun mener her. Der blev ikke spurgt nærmere ind til dette i interviewet.

Informanten føler efterhånden ikke, at hun kan være der for alle dem, der kræver noget forskelligt af hende. Hun beskriver, at hun har dårlig samvittighed.

Man har stadigvæk porteføljer ved siden af, hvor at de suger blod ud af dig. Så jeg vidste ikke, hvornår jeg skulle være til stede for nogen af dem. Hverken overfor kunderne, eller overfor medarbejderne, og jeg synes ikke det var sjovt. Og jeg tror, at jeg var længe om det sådan rent egomæssigt at bygge casen op overfor mig selv og omverden om, hvorfor det var ok at være mellemleder.

På spørgsmålet om, hvad sagen (casen) var, svarer hun:

Det var jo, at min mand fik faktisk nyt job, hvor han skulle rejse rigtig meget, endnu mere end han havde gjort i forvejen, og det var ligesom også det, der trak tæppet væk under mig, hvor jeg sådan tænkte, at nu bliver det bare endnu værre. At vores hjemmeliv fungerede ikke med det. Det gjorde det heller ikke. Men jeg kunne have sagt så mange andre ting, f.eks., at det her, det gider jeg ikke.

Hun beder til sidst om at få frataget sin mellemlederstilling, og om at blive degraderet og komme ned i tid.

Jeg tror den første gang, jeg fik ridser i lakken, det var, ved at have et barn, være mellemleder, og ikke have tid til lederopgaver, at have en alt for stor portefølje og arbejde noget der lignede 70 timer om ugen.

Anerkendelser har været en stor del af hvem, jeg var

Tilbage på arbejdet efter sin barsel har hun svært ved at holde sin arbejdstid indenfor de 30 timer. Hun føler sig presset af sin arbejdsgiver. Hun holder fast i, at hun er seniorrådgiver, og derfor selv har bedt om nogle udfordringer. ”Jeg skulle heller ikke sidde med en masse småkunder, jeg skulle have noget ordentligt, siger hun.

Hun kan imidlertid mærke, at hendes præstationer bliver dårligere, og hun savner den tid, hvor hun uden videre kunne lave gode præsentationer.

En del af mit arbejde, som jeg syntes har været sjovt, er at præsentere og lave strategier. Jeg tror ikke, at der er nogen, der ikke får sug i maven, når de stiller sig op foran store forsamlinger. Men jeg vidste, at jeg var god til det.

Hun føler ikke længere, at hun er god til at lave gode præsentationer, og begynder at blive bange for at holde dem.

Det var sådan en snigende nervøsitet for at præsentere, fordi der hvor jeg jo kunne skjule min angst eller nervøsitet, det var jo, når jeg sad foran min egen computer og skulle lave det, jeg skulle præsentere. Der var jo ingen, der så den proces, hvor knudret den egentlig kunne blive for mig, fordi at det kørte rundt oppe i hovedet på mig.

Informanten bliver mere og mere bange for at lave præsentationer, og hun begynder at undgå det, der gør hende usikker.

Jeg begyndte at lave overspringshandlinger. Det var som at tage bidder af elefanten, hvor jeg nok tidligere var ekstremt struktureret, så blev det sådan noget med at gå frem og tilbage. Jeg nåede aldrig at fordybe mig i præsentationen, og jeg turde ikke at gå ind i den og sige, nu bliver jeg her, indtil det viser sig for mig.

Hun plages af en indre konflikt og fortæller sig selv, at det bliver bedre, når hun får lidt mere styr på det. Hun forsøger længe at gøre en ekstra indsats og arbejde mere.

Jeg er vokset op med nogle værdier, der hedder, at man skal kunne klare sig. Jeg har altid fået at vide, at jeg var dygtig. Flid og flittig har altid været forbundet med mig.

Hun holder fast i håbet om, at det bliver bedre.

Hvis jeg bare lige får sovet i weekenden, så skal jeg nok. Hvis jeg bare lige får lavet det her.

Men det bliver sværere og sværere for hende at holde sammen på sig selv, og usikkerheden bliver afløst af en angst for at blive afsløret i ”ikke at slå til” og gøre det godt nok.

Bare tanken om at skulle stille sig op og præsentere noget, der tror jeg, at der ville alle have set, gennemskuet mig, for det havde jeg ikke kunnet. Og det var også skrækken for at stille sig op foran personer, man faktisk ikke kendte, og så være faldet fra hinanden. Der var jeg meget langt fra at være mig. Og det er jo underligt at gå fra at være seniorrådgiver, der lige stiller sig op foran mange mennesker, og så til dette her.

Samtidig tænker hun på de anerkendelser, hun går glip af.

Jeg er jo også vant til, at få rigtig meget ros på min arbejdsplads. F.eks. når jeg lavede gode ting for virksomheden, som lå ud over det normale, eller hvis jeg nu var så heldig, at have en chef med ude til en præsentation, og at chefen kunne se, at min præsentation faldt i god jord hos kunden. Jeg tror, at anerkendelse har været en stor del af, hvem jeg var.

Den nye kunde

Hun får en ny stor kunde, som hun beskriver som en ”drømmekunde”.

Det var lige præcis mig. Det er det, jeg kan, det er det, jeg synes er sjovt.

Med den nye kunde begynder angsten for at præsentere at overskygge hendes arbejde, og hun fortæller sig selv, at hun kommer til at fejle.

Så tanken om at skulle præsentere og ikke vide realistisk, hvornår at tiden skulle være til at producere det, der gav mening for bureauets største kunde, og så komme over og levere. Plus at levere indenfor et fagområde, jeg ikke selv var skolet i, fordi jeg gik på barsel. Selv at skulle tage derover, og også bare det der, hvordan forklarede jeg min mand, at jeg ikke var hjemme igen. Det kostede ekstremt meget.

Til et møde hos den nye kunde oplever informanten sig lammet. Hun fortæller, at hun sidder og tænker.

”Hvorfor kan jeg ikke?” Vær nu til stede, kom nu, kom nu, kom nu. Faktisk fordi jeg så gerne ville, fordi at det jeg altid har været god til det. Jeg elsker at være til stede i alle aspekter af det en kunde kan, fordi så kan jeg bygge et meget bedre billede af det, skabe noget meget bedre. Jeg sad bare og rokkede. Jeg kunne simpelt hen ikke få min krop og min psyke, med den var der jo ikke.

Herefter bliver hun sygemeldt.

Interview citater B

Udtalelserne i dette interview stammer fra en mand i starten af 40’erne, som er ansat som it-medarbejder i en stor, offentlig virksomhed, og som får nye opgaver, som indebærer, at han ikke længere kan bruge så meget tid på de opgaver, han synes er vigtige. Han fremhæver et for stort ansvarsområde, en leder, der fagligt ikke er inde i det, han laver, samt manglende evne til at sige fra som årsag til, at han ”*fra den ene dag til den anden*” bliver sygemeldt i et år, og derefter må opsig sin stilling.

Anerkendelse det er, at der er lagt mærke til de gode ressourcer jeg har, og det anerkender man, og det ønsker man at bruge. Men man har også lagt mærke til de udfordringer, jeg har. Det anerkender man også, at man så er nødt til at sige, ok der er nogle ting, jeg ikke kan. Så man anerkender både de stærke sider og de svage sider af mig, så jeg kan mærke, at det her har jeg det godt med at lave. Og jeg kan gøre det med min samvittighed. Og jeg kan bruge de evner og kvalifikationer, jeg har. Man skal gøre det så godt, man kan. Og så ved jeg, at det er også godt at kunne lære at sige fra. Men det er ikke en kunst i sig selv, fordi det kræver også at dem, man siger fra til, lytter til, at der bliver sagt fra. Det skete bare aldrig det sted, hvor jeg var.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Ny arbejdsopgave

Informanten får en ny arbejdsopgave, som han skal løse sammen med nogle andre kollegaer. Han opfatter det som en bi-opgave til det, han normalt beskæftiger sig med. Den nye opgave begynder at stresse ham, fordi han oplever at blive pålagt nogle opgaver og forventninger om at lave nogle ting, han ikke har tid til.

For di hvis jeg gør det, så går tiden fra brugerne. Det synes jeg ikke er retfærdigt.

Informanten fortæller, at han gentagne gange forsøger at sige fra, ”*altså ved at lægge tingene frem for min leder*”, men at han ikke oplever, at der bliver lyttet og handlet på tingene. Han oplever, at lederens manglende tid og manglende faglighed og indblik i arbejdsopgaverne gør det svært at få en konstruktiv snak omkring problemerne.

Man er nødt til at vide, hvad man snakker om, for at kunne sætte sig ind i og træffe beslutningerne. Og hvis så chefen begynder at træffe nogle beslutninger, fordi man er chef, og skal træffe de beslutninger, så mener jeg, at det begynder at blive galt, og det var det, jeg oplevede.

Han savner, at lederen tager ansvar og er tydelig omkring, hvem der har ansvaret.

At sige ok, jamen så er det det her, vi gør, og så må vi lade være med at gøre de ting, og det tager jeg, som leder, ansvaret for. Så hvis der bliver noget, så er det mig som leder, der har taget den beslutning, at vi skal gøre det.

Informanten oplever, at lederens forsøg på at udvise forståelse er falsk, fordi lederen ikke tager ansvaret på sig og udmelder, hvilke arbejdsopgaver, informanten skal løse.

Så ender man op med en masse forståelse, men der er stadig en forventning om, at vi kan lave det hele. Og så er det mig, der sidder

som den daglige leder, og skal tage det ansvar, og det gør jeg så. Når lederen så kommer, så står de der og siger: ”Hvorfor har du ikke nået det andet endnu?” Og det er jo stressende.

Den nye opgave bliver kilde til mere og mere frustration og forvirring. Han føler, at der ikke er respekt for det arbejde, han i forvejen sidder og laver.

Idet man bare hiver én ud og forventer, at så skal man bare løse en anden opgave og så tilbage igen. Det var noget af det, der var med til at stresse mig. For når man sidder og laver noget, altså teknisk på et højt plan, dvs. det kræver, at man faktisk skal sidde og koncentrere sig rigtig meget om det. Og når man er i, altså det er specielt arbejde, så skal man ikke bare blive hevet ud og så lave noget, som også kræver noget, og som er vigtigt, at man sætter sig ind i og laver ordentligt, lige sådan en dag om ugen, og så tilbage igen. Det synes jeg er disrespekt i forhold til det arbejde, man faktisk er sat til at udføre.

Han mister tilliden til ledelsen, fordi han oplever, at den faglige indsigt mangler, og at lederen derfor ikke er i stand til at træffe de rigtige beslutninger.

Man havde nogle store forventninger til det, man lavede, at det skulle selvfølgelig være ok, og så bliver man bare hevet ud. Så det var en frustration. Det har jeg ikke tid til. Jeg følte ikke, at der var nogen ordentlig forståelse for det, det var egentlig bare, at nu skulle man bare gøre det, fordi vi skulle løse den opgave, og det må vi bare være fælles om. Og det skulle løses.

Man skal gøre det så godt man kan, og man skal kunne gøre det med sin samvittighed

Informanten bliver mere og mere usikker og påtager sig mere ansvar.

Jeg forsøgte at sige fra mange gange, hvilket jeg faktisk er rigtig god til. Men jeg ender op med at lave det alligevel. Og det er jo noget med at være ansvarsbevidst, og kunne se fremad og sige, ok hvis det her ikke sker, så er der jo stor risiko for, at noget går galt. Det får jeg

så ikke forståelse for, men så gør jeg det jo, og det vil sige, at jeg går tilbage og gør det alligevel. Jeg tænkte langt frem.

Han får sværere ved at bede sin leder om hjælp, og i takt med at han også kan se, at lederen selv har rigtig travlt med sine ting, tager han mere og mere ansvar på sig og arbejder mere og mere.

Jeg gik følelsesmæssigt ind i det og gik tilbage med det selv, og det gjorde det svært at bede om hjælp.

Informanten begynder at blive bange for at begå fejl.

Jamen går det galt, så snakker vi altså om noget, der virkelig kunne gå galt. Her var det sikkerheden for både it-systemer og it-netværk. Dvs. at hvis det gik galt, betød det, at flere tusinde mennesker, ikke kunne sidde og arbejde med deres computere. Og det er jo rimelig væsentligt ikke? Så det er jo noget om at være bevidst, omkring det man laver og risikoen omkring det. Hvis det gik galt, og det er jo det, jeg havde svært ved at sige: ”Ok men det er ikke mit ansvar”. Så jeg kommer jo til at tage noget af lederens ansvar over på mig, og det er jo ret uheldigt. Som medarbejder. Fordi de situationer, hvor jeg oplevede det, og gik ned med stress, der havde det i hvert fald været medårsag til det.

Efter en lang periode, hvor han forsøger at klare opgaverne, bliver han sygemeldt.

Jeg blev syg fra den ene dag til den anden, fordi min krop sagde fra. Alle tanker stoppede stort set. Det blev bare en stor pause. Tomt. Ingenting. Jeg var fuldstændig gået ned. Der var simpelt hen lukket af. Indtil det, havde jeg forsøgt at sige fra på rigtig mange måder.

Interview citater C

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i slutningen af 50'erne, som er ansat i den finansielle sektor. Efter 12 år som specialist udpeges hun til en nyoprettet funktion, som hun takker ja til. Et år efter

langtidssygemeldes hun med stress. Hun fremhæver en udefineret rollefordeling, for mange arbejdsopgaver og uklare rammer som årsag til, at hun måtte give op og blive sygemeldt. Hun er sygemeldt i et år og er nu tilbage på deltid.

Jeg har arbejdet virkelig meget, altså. Uden at gå ned med stress. Men der kunne jeg ligesom også flytte tingene. F.eks. havde jeg sat en stor kompliceret kontrakt op, så det bare virkede. Opgaver som denne har gjort mig glad. Jeg lavede noget, ikke? Jeg kunne det. Så det var ikke stressende for mig på den måde, men i den her nye funktion har der ikke været en dag i det her, hvor jeg ikke har gået hjem uden at føle mig usikker på en eller anden måde.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Ny funktion.

Efter mange overvejelser takker hun ja til den nye stilling, fordi hun ikke følte, at hun kunne sige nej, når nu de havde udvalgt hende. Hun beskriver den nye funktion som et forkontor.

Når de fik nye kunder ind, så skulle jeg sidde og kigge alle kontrakterne igennem, for at se om der var nogle operationelle risici i det.

Hun føler sig usikker allerede fra start, fordi der var en masse nyt, hun skulle lære, og som hun ikke kendte til.

Hun forsøger at løse opgaverne på bedste vis. Hendes leder, som også er blevet interviewet, bemærker, at hun er ”*utrolig serviceminded*”.

Selv om virksomheden udtrykker tilfredshed med hende, er hun usikker.

Hvor meget skal jeg tage ind, og hvor meget skal jeg ikke tage ind?
Hvor mange mennesker skal jeg involvere i det her, hvor mange møder skal jeg indkalde til, hvad skal jeg egentlig gøre?

Hun fremhæver gentagne gange, at der manglede rammer for opgaveløsningen.

Der var ikke scopet på, hvad skulle den her opgave egentlig gå ud på, så jeg vidste stadigvæk ikke, hvor meget jeg skulle lave, og hvor meget jeg ikke skulle lave.

Hun forsøger, at løse stressperioden, ved at arbejde mere og går til sin leder, som siger til hende, at hun ikke skal gøre så meget ved opgaverne, som hun gør. Hendes leder, som også er interviewet, fortæller, hvordan han beder hende om at geare ned, og præstere 80 procent i stedet for 100 procent: *"Så får vi dealet med nogle ting, og ryddet lidt op i hendes gamle fremdrift"*, siger lederen.

Men det er svært for informanten at præstere 80 procent. *"Jeg præsterer 100 procent"*, siger hun. Derfor har hun også svært ved at sige fra og give opgaver fra sig.

Jeg havde stadigvæk ikke det her scope, så jeg vidste ikke at jeg bare kunne læsse noget op til compliance eller måske tage lidt lettere på det, det følte jeg ikke, at jeg kunne.

Herefter oplever hun en periode, hvor det *"kørte rimeligt godt"*.

Jeg fik meget godt styr på opgaverne og arbejdede med dem, men jeg tog alting ind. Jeg fik klaret en hel masse, og folk var super glade og tilfredse, og "nej og Ihh", og aldrig havde det været så godt før.

Nye kunder og oplæg på engelsk

Kravene opleves som mere tyngende, fordi det nu er store kunders kontrakter, hun skal se igennem.

Det er store penge, det drejer sig om, altså hvor det virkelig kan have afgørende betydning, om man får fat i den rigtige ting eller ej.

Derudover bliver informanten bedt om at holde et oplæg for hele kundeorganisationen på engelsk. Oplægget beskrives af hendes leder som et

oplæg på engelsk om, hvilke opgaver hun varetog og hvilken service hun leverede. Hun har svært ved at forberede oplægget. Hun kan ikke komme i gang.

Hun holder oplægget, men det går ikke godt. Herefter oplever hun at miste overblikket og får sværere og sværere ved at løse sine opgaver.

Jeg havde regnet med, at når jeg nu havde holdt det der oplæg, så ville det nok falde på plads inde i mig det hele. Jeg skulle bare lige have overstået det der. Så kunne jeg have travlt igen i fred, ikke? Men jeg faldt ikke til ro igen. Jeg blev ved med at have den der urofølelse, og at jeg altså ikke kunne gøre det godt nok.

Jeg følte mig sådan lidt løgneragtig

Hun oplever ændringer i forhold til sine egne præstationer:

Så begyndte jeg at blive usikker, og jeg synes, at jeg bliver virkelig dårligere og brugte google translate rigtig meget – altså, noget der overhovedet ikke ligner mig. Jeg kunne ikke kapere det, jeg skulle lave. Jeg kunne faktisk sidde og vende og flytte den ene bunke til den anden, og når jeg skulle til møde, var jeg ikke mig selv. Jeg synes, at mit engelsk det var blevet så dårligt. Det var mærkeligt. Jeg synes, at jeg var blevet dårligere til at udtrykke mig. Ja, jeg skulle sådan virkelig tænke mig om, når jeg skulle sige noget. Jeg følte mig virkelig fremmedgjort.

Selv om organisationen og hendes leder anerkender hende, er hun stadigvæk usikker.

Jeg tror, at jeg følte mig sådan lidt løgneragtig. Ved at folk de tror, at nu yder jeg 100 procent, og jeg er skide god til det jeg laver, og jeg får meget ros for det. Så ville jeg føle, at det er sådan lidt falsk på en eller anden måde.

Hendes leder fortæller derimod, at funktionen var den ”største succes”, og at hele organisationen var glade for hendes arbejde. Men informanten kan ikke

tage imod lederens ros, og hun oplever det ikke som en succes. Tværtimod bebrejder hun sig selv for at have fejlet.

Hvis jeg havde kørt det her igennem som en succes, og hvis vi havde gjort, som vi skulle. Hvis vi havde lavet et scope over det, og hvis vi havde defineret mine ansvarsområder osv. Så tror jeg, at det kunne være blevet en succes.

En måned efter bliver hun sygemeldt. Hendes leder beskriver sygemeldingen på flg. måde:

Jeg er jo meget overrasket, egentlig. Fordi da jeg går på ferie, er der ikke noget galt, og da jeg kommer tilbage, så er det hele bare væltet, og da jeg snakker med min chef og andre...[Han holder en tænkepause]. Jamen det eneste, der har været på hendes bord. Den oplevelse [oplægget, der ikke gik godt] havde hun haft, og det er selvfølgelig også noget feedback, der var kommet, og det var ligesom det der havde knækket hende på. Ja, så kunne hun bare ikke komme ovenpå efter det.

Interview citat D

Udtalelserne i dette interview stammer fra en mand i slutningen af 20'erne, der efter at være blevet færdiguddannet sygeplejerske, kortvarigt bliver ansat på et hospital, hvorefter han ansættes i hjemmeplejen i to forskellige vikariater. Undervejs i forløbet flytter hans kæreste fra ham. Han fremhæver et dårligt arbejdsklima med en hård og ufølsom leder og manglende oplæring og sparring som årsagen til, at han bliver sygemeldt i et år, hvorefter han får en ny stilling på et hospital.

Der er én ting, der er værre ved at fejle ved noget man tror på, det er, at fejle ved noget man ikke tror på. Fordi, hvis man fejler ved noget, man tror på, så kan man alligevel gå tilbage og sige: "Jamen jeg gjorde alt, hvad jeg kunne, og jeg ville det her". Men at fejle ved noget man ikke tror på, så har det været for ingenting. Og så mistede jeg troen på det. Da jeg stod op om morgenen, der blev jeg rigtig, rigtig bange, og så begyndte kampen igen. Selv om jeg blev gået i

møde af mine kollegaer, rigtigt venligt, så kunne jeg slet ikke samle den venlighed op. Jeg kunne slet ikke tage imod den. Jeg var slet ikke det samme sted, så jeg tog slet ikke imod det. Jeg må have lignet en komplet idiot i deres øjne.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Nyt arbejdsområde og nye kollegaer

Den nye stilling i hjemmeplejen indebærer nye kollegaer med en anden faglighed, hvilket opleves som utrygt. Han savner nogle sygeplejersker til at fortælle ham, hvilke opgaver han skal varetage. Informanten føler sig mobbet.

Så blev jeg sat til også at gå ud i køkkenet og smøre madder til beboerne og sådan noget. Så beder de mig om det, og så brokker de sig over, at jeg gør det som sygeplejerske, at jeg ikke tager mig af medicinen. Men når de beder mig om at gøre den ene ting, så må de finde ud af, hvad jeg skal gøre. Jeg er vant til at være på et hospital, og der ved jeg godt, hvordan tingene forløber, og hvordan tingene skal være.

Han fremhæver, at der ikke er rum til at erkende egne begrænsninger og spørge efter hjælp og indrømme fejl.

For så er der en masse, der står og siger: [Vrænger stemmen] ”Kan du ikke det, nej min ven”. Så bliver man grint så meget af.

Efterhånden bliver den manglende sparring til en oplevelse af at miste sin faglighed.

Jeg havde ikke så meget sygeplejefaglig sparring. Så efterhånden, der mistede jeg min faglighed på en eller anden måde. De var ude med riven, så det blev en kamp på overlevelse på en eller anden måde. Der var ikke nogen respekt overhovedet. Det var slet ikke sjovt.

Informanten forsøger at gøre det så godt han kan.

Det eneste jeg tænkte, det var, at nu giver jeg den så meget gas, og så håber jeg, at der er nogen af mine forsøg, der rammer rigtigt. Fordi jeg vidste ikke, hvad man gjorde, hvorimod på et sygehus, der vidste jeg godt, hvad min rolle var. Jeg ved godt, hvordan man kan sparre med andre faggrupper. Jeg kan arbejde tværfagligt. Det ved jeg godt. Det vidste jeg ikke det sted.

Ny afdeling og ny leder

Efter vikariatets udløb får han tilbudt et andet vikariat i en anden afdeling i hjemmeplejen. I den nye stilling er der adgang til faglig sparring, og han beskriver stillingen som attraktiv for en erfaren sygeplejerske, *"men for en sygeplejerske der stadigvæk er ved at etablere sig, så var det svært"*.

På det nye sted oplever han at blive *"smidt ud i det lige med det samme"*. Han bliver plejeansvarlig for to sygeplejegrupper, men er usikker og føler sig ikke er klædt på til opgaverne.

Jeg er omstillingsparat, og jeg vil utrolig gerne det her, men der kendte jeg ikke mine egne begrænsninger. Fordi jeg satte en facade op, og det var en kamp om, at jeg gerne ville blive i det. Så jeg gav mig 100 procent og sagde, nu skal jeg bare give den så meget gas, at lederne tænker, at de ville bare have mig.

Han får også en ny leder, som han har svært ved at tale med, fordi hun har alt for travlt og fordi hun mangler empati: *"Hun var virkelig en hård dame"*. Han oplever, at hun træffer beslutninger hen over hovedet på ham, og den manglende kontakt med hende resulterer i, at han føler, at han *"famler i blinde"*. Han tør ikke komme til lederen med sine bekymringer, for det føler han ikke, at han kan, siger han. I stedet fortæller han sig selv, at det hele bliver bedre.

Nu mander vi os op, nu gør vi det, nu kommer vi ud over den her, og så skal det nok blive bedre. Al begyndelse er svært, og nu skal det nok blive bedre. Men det blev bare ikke bedre. Det gjorde det ikke.

Presset bliver for stort

Informanten bliver mere og mere usikker og bange for at begå fejl. Han fortæller, at han lærer at blive bange for fejl, og at han begynder at tvivle på, hvad de vil have ham til. Tankerne begynder at køre på højtryk, og han oplever, at det bliver sværere at skelne mellem fantasi og virkelighed.

Hvis man ikke ved noget, så opdigter man en virkelighed, der altid er værre end, hvad der i virkeligheden foregår. Nogle gange blev jeg helt paranoid: "Nu er det fuldstændig galt det her jeg gør". Og så bliver alt så diffust, og så glider fagligheden ud. Jeg havde allerede mistet min faglige identitet i mit forrige vikariat, så jeg følte mig lidt som en tom skal. Hul indeni. Der var ikke noget tilbage til sidst. Jeg tænkte, at det var håbløst. Og jeg følte mig som jaget vildt. Og jeg tænkte: "Hvor meget mere kan jeg klare nu". Jeg er rigtig, rigtig angst.

En episode, hvor informanten bliver bedt om at løse en konflikt mellem to medarbejdergrupper, får *"filmen til at knække"*. Han fortæller sin leder, at han er utryg ved at skulle mægle mellem sine kollegaer, og at han ikke føler sig etableret i huset.

Og så fik jeg sådan et blik fra hende, som jeg aldrig glemmer, hvor hun siger: "Det er jo sådan noget, der etablerer dig". Og det var for meget, og så begyndte jeg at få bøvvl med hukommelsen, hvor jeg tænkte, at nu er det slet ikke forsvarligt, at jeg passer patienter.

Herefter bliver han sygemeldt.

Interview citat E

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i starten af 40'erne, der har været i en stor, offentlig virksomhed i 25 år, hvor hun på grund af knæproblemer må opgive, hvad hun betegner som sit drømmejob. Herefter får hun tilbudt en mellemliderstilling. Efter et halvt år bliver hun sygemeldt med stress. Hun fremhæver en dårlig og ufølsom leder, og manglende oplæring og støtte som årsagen til, at hun bliver sygemeldt i et år.

Jeg følte mig stadig dårlig tilpas i hans selskab, men han har jo sagt, at jeg ikke forstyrrer ham. På et direkte spørgsmål: ”Er det sådan, at jeg kommer og forstyrrer dig, eller er det ok, at jeg kommer? Når du bliver ved med at sidde med ryggen til, når jeg kommer ind og vil tale med dig, er det så fordi at jeg forstyrrer dig?” Jeg stillede det som et meget direkte spørgsmål. Jeg kunne jo lige stille det rigtige spørgsmål.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Ny stilling og ny chef

Den nye mellemliderstilling indebærer ansvaret for 60 medarbejdere. Informanten føler sig alene, fordi hun sidder adskilt fra sin mentor.

De to andre, der var startet sammen med mig, de sad sammen med deres mentorer, så de kunne hele tiden sparre og spørge. Og jeg sad faktisk mere eller mindre alene og måtte klare mig selv. Og samtidig lå jeg så lige i skilsmisse derhjemme også. Så det var jo heller ikke lige det nemmeste tidspunkt i mit liv.

Informanten bryder sig ikke om sin nye leder.

Jeg er jo meget kinæstetisk og visuel, hvor han helt klart er analytiker-typen. Så på den måde var vi jo meget forskellige, og det gjorde jo også, at jeg aldrig helt vidste, hvor jeg havde ham.

Hun uddyber, at det ikke var uenigheden mellem dem, der var det største problem.

Jeg tror, at det der med at man følte, at det var forkert ikke at være enig med ham, at det blev taget ilde op. Egentlig så tror jeg faktisk, at det var der den lå. Jeg ved ikke om jeg var bange for ham eller om det var respekt, jeg havde for ham? Måske kan man have noget lige midt imellem-agtigt? Jeg tror måske, det har været en eller anden form for i anførelsestegn bange for ham, fordi jeg godt har været klar over, at han kunne gøre mig skade.

Informanten savner sin gamle stilling, hvor: ”*De gode minder ligger*”, og hvor hun følte, at hun var vigtigt og en del af et fælleskab, bl.a. fordi hun blev spurgt om hjælp.

Jeg fik ros for det jeg lavede, det var virkelig godt og jeg følte mig virkelig godt tilpas. Jeg blev brugt af andre, også til andre ting.

Hun fortæller gentagne gange, hvordan hun bliver negativt påvirket af, at hendes leder altid sidder med ryggen til hende.

Og det var ikke bare hver anden gang, det var hver evig eneste gang, så sad han med ryggen til. Men jeg måtte jo sige: ”Jeg har spurgt ham direkte, er det fordi, jeg forstyrrer dig, når jeg kommer?” Og det har han sagt nej til, og det er jo det svar, han har givet mig. Det må jeg jo så forholde mig til. Nu har jeg spurgt ham, og nej, jeg forstyrrer ham ikke.

Selv om hun får at vide, at hun ikke forstyrrer, er hun fortsat usikker.

Jeg følte mig stadig lidt i vejen. Jeg blev jo lille. Jeg følte mig enormt lille, når jeg kom ind til ham, når han bare sad med ryggen til, eller halvt med siden til. Han sidder sådan med halv ryg, halv side til og siger bare ”ja”, og man føler, at man forstyrrer, og jeg ved godt...Jeg har jo spurgt ham nu, om jeg forstyrrer ham eller ikke forstyrrer ham, og han siger at jeg gerne må. Altså ellers ville han jo have lukket døren.

Hun oplever flere episoder, hvor hun føler sig chikaneret af sin leder, f.eks. i forbindelse med en episode, hvor hun, i overensstemmelse med reglerne, skal fyre en medarbejder og orienterer sin leder.

Så siger jeg til ham: ”Jamen jeg vil bare lige sige, at jeg har samtale med ham her medarbejderen om en time, og jeg har lavet papirerne klar”.

Herefter irttesættes hun af lederen, der omgør hendes beslutning. Hun efterkommer lederens omgørelse af beslutningen, men hun er ikke enig og rystet over episoden.

Jamen, det er den der med at vide, at man har ret. Altså, jeg vidste bare, at jeg havde ret. Men han var min chef. Det var uretfærdigt. Det var faktisk rigtig meget uretfærdigt.

Øget chikane og undgåelsesadfærd

Hun begynder at få ondt i maven, når hun tager på arbejde og frygter at blive konfronteret med sin leder.

Hun fortæller om flere episoder, vor hendes leder kritiserer hende og siger, at hun ikke gør sit arbejde godt nok. Han konfronterer hende også med hendes tavshed på personalemøderne, hvortil hun svarer, at hun ikke siger noget, når hun er enig.

Og jeg siger det rent faktisk, når jeg ikke er enig. Eller det gjorde jeg i starten. Men det er klart, på et tidspunkt holder man jo op med det. På et tidspunkt var mit fokus: ”Du skal bare have det her overstået”. Du skal bare overleve det her år. Efterfølgende måtte jeg sidde og sige, at jeg er enig, jeg måtte virkelig øve vold på mig selv. I min verden, så er det, når man ikke siger noget, fordi man er enig.

Hun begynder at undgå sin leder.

Jeg blev mere forsigtig med, hvad jeg foretog mig. Jeg holdt mig tilbage. Jeg gik kun derover, når det var piske nødvendigt. Så når jeg gik derover, så var det noget jeg havde brugt timer til at tage mig sammen til. Jeg gjorde jo alt for at komme godt igennem hver dag derinde, og jeg kæmpede fandeme en kamp.

Hendes tænkning kredser konstant omkring lederen.

Man begyndte, jeg begyndte også at få de her tanker, om de andre også taler om mig? Siger han [lederen] noget til dem? Hvis han ikke

kan lide mig, ser de andre så også? Snakker de om mig, når jeg ikke er der? Det var bare nogle tanker jeg fik, og som jeg måtte skyde ned.

Hun bliver mere og mere usikker:

Og det har jeg jo hele tiden kunnet sige, at der er et eller andet sted, hvor det fungerer mellem os, siden han har taget mig. Han kunne jo have valgt nogle andre, men han har valgt mig. Og det bliver jeg selvfølgelig mere og mere i tvivl om hen ad vejen. Jeg tror også at han fortryder sit valg. Og det tror jeg går op for ham på et tidspunkt. Han har garanteret fortrudt. Det er noget, jeg fortæller mig selv, og derfor bliver det også sværere at gå ind til ham. Det bliver sværere at gå med den der tanke, jeg tror ikke at han bryder sig om at have mig gående heroppe mere.

Svigtet af kollega

En lederkollega, som informanten tidligere har været fortrolig med, overhører, at informanten fortæller en gravid medarbejder omkring reglerne for graviditetsbetinget sygefravær. Lederkollegaen fortæller informantens leder, at informanten har opfordret den gravide medarbejder til at være syg under graviditeten.

Jeg blev simpelt hen misforstået. Og jeg måtte jo dementere det. Jeg kom i tvivl. Var det godt eller dårligt? Altså, jeg gjorde ikke noget forkert, men jeg tænkte bagefter, om jeg formulerede mig forkert. Sagde jeg det forkert. Men man leder jo efter fejlen hos sig selv, før man leder efter den hos alle andre. Men jeg var jo godt klar over, at det var rigtigt det, jeg havde gjort. Kort tid efter var det jo, at jeg gik hjem og var sygemeldt.

Fejlen

Til sidst begår hun en fejl.

Altså, jeg var så bange for at begå en fejl, så til sidst lavede jeg jo en brøler. Det var ikke noget med at jeg tog af kassen. Det var ganske simpelt, at jeg glemte at bede én af mine kollegaer om at tage ud på skolen under en eksamen.

Herefter indkaldes hun til en samtale, hvor lederen degraderer hende, hvilket hun nægter. På mødet skælder hun lederen ud for ikke at have taget hensyn til hende, hvortil han gør hende opmærksom på, at hun selv havde sagt til ham, at det ikke ville påvirke hendes arbejde. Hun svarer, at han da måtte kunne regne ud, at det ville påvirke hende. Hun går hjem med en følelse af, at han har ødelagt noget for hende, og at hun ville være blevet en rigtig god personaledeler, hvis det ikke havde været for hans chikane.

Herefter bliver hun sygemeldt i et år, opsiger sin stilling, og bliver endnu engang headhuntet til en stilling i en anden virksomhed af en leder, hun efter kort tid får problemer med.

Endnu en stress-proces

Efter kort tids ansættelse begynder informanten at have sammenstød med den kollega, der fungerer som hendes nærmeste leder. De beskylder hinanden for at tale grimt:

Så siger jeg, at jeg taler da ikke grimt til dig. Tværtimod så synes jeg ikke altid, at du taler pænt til mig. Og så blev vi enige om, at vi skulle behandle hinanden ordentligt og at vi skulle tale pænt til hinanden. Det var lige før at vi gav håndslag.

Men det hjælper ikke, og informanten bliver kaldt ind til et nyt møde.

Så siger hun: "Du taler simpelt hen så grimt til mig". Så siger jeg til hende: "Ved du hvad. Det er faktisk sådan, at det er dig, der taler grimt til mig. Når jeg kommer over og beder dig om hjælp, så viser du med hele din kropsholdning, at du gider ikke hjælpe mig. Og derfor går jeg andre steder hen. Og når du endelig taler til mig, så taler du ned til mig". Det var den der afmagt og frustration, og nu må du da se det selv, hvad det er du gør.

Informanten fortæller, at de herefter endnu engang giver håndslag på at skulle tale ordentligt til hinanden.

Herefter starter en ny leder, som de begge skal referere til, og informanten fortæller, at hun havde glædet sig, for *"han må jo kunne se, hvad det er der foregår"*.

Kort tid efter den nye leders ankomst bliver informanten indkaldt til et møde, hvor hendes nye og hendes gamle leder deltager. Formålet med mødet er at sikre, at hun det næste halve år kan blive en succes, så hun kan beholde sin stilling. Hun oplever imidlertid, at mødet handler om at finde fejl.

Det var en magtdemonstration. De sidder to ved siden af hinanden på den ene side af bordet og mig alene på den anden side. Helt klemmt op ad væggen.

Hun fortæller, at de præsenterer hende for en liste med ting, hun ikke gør godt nok og får at vide, at hun ikke behandler sin leder godt.

Kun fejl, sådan lød det jo, alting var bare forkert, alt muligt jeg ikke gør godt nok.

På mødet bliver der aftalt en opfølgningssamtale, som imidlertid bliver lavet om til en tjenstlig samtale.

I min verden er det meget alvorligt. Noget man bliver indkaldt til efter mange advarsler. Så jeg er fuldstændig rystet over det. Jeg tænker også, at nu er det dem mod mig. Jeg tænker, at hun vil af med mig. Og mine kollegaer de var fuldstændig rystede over det her.

Til samtalen får hun at vide, at hun ikke har ændret adfærd, og at der er lagt en udviklingsplan for hende. Hun føler sig *"umyndiggjort"*.

Jeg slås mod vejrmøller, for er det ikke det ene sted det er galt, så er det det andet. Jeg er hele tiden usikker. Jeg håber, jeg tror, jeg håber at det på et tidspunkt går op for ham, at hele skylden ikke ligger hos mig.

Hun kontakter hun sin nye chef og fortæller, at hun er meget ked af det, hvorefter hun får at vide, at hendes gamle leder også er meget ked af det.

Så siger jeg: ”Det er jeg ked af at høre, men det er jeg jo også”. ”Nej, nej”, siger han, jeg havde overhovedet ikke været lige så ked af det som hende. Så siger jeg, at det har jeg altså, jeg synes, at det har været rigtig hårdt det her. Jeg har faktisk været rigtig ked af det. ”Nej, du har slet ikke været lige så ked af det som hende”, siger han. Så sagde jeg til ham: ”Det ved du da ikke noget om. Du ved overhovedet ikke, hvor ked af det jeg har været. Du har ikke på noget tidspunkt talt med mig”. Og det vidste han ikke, hvad han skulle svare på, og der kom det meget svagt, at det gjorde han faktisk ikke.

På interviewtidspunktet fortæller hun, at det kun er et spørgsmål om tid, før hun bliver sygemeldt igen, og afslutter interviewet på flg. måde.

Jeg har jo tænkt, hvad er det jeg gør, som bliver ved med at bringe mig i denne her situation, og hvordan undgår jeg at gå ned med stress? Hvorfor bliver jeg ved? Jeg synes at de konsekvenser, der er for mig, de er helt vildt hårde. Så tænker jeg, kan jeg virkelig irritere folk så meget, at de må hive mig helt ud i bokseringen?

Interview citat F

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i midten af 40’erne, som har været ansat som sekretær, og som bliver sygemeldt ad flere omgange, inden hun bliver langtidssygemeldt med stress. Hun fremhæver et dårligt arbejdsmiljø med en hård tone, ufølsomme kollegaer, forskelsbehandling samt en uansvarlig leder, som årsag til den langvarige sygemelding.

”Er jeg langt ude?” Altså, de kan jo ikke sætte sig til dommer over, hvad det er, der har gjort mig syg. Og det er det, jeg næsten ikke kan leve med. Jeg er simpelt hen så vred på dem derinde, at de har gjort mig så syg. Og bagefter så sidder de og vender det hvide ud af øjnene, når jeg fortæller om de episoder, der har gjort mig syg. Som om det er mig, der er en idiot. Det har jeg det rigtig, rigtig svært med. Jeg vred, vred, vred, vred ind i helvede. Jeg er overbevist om, at dette her er ikke min skyld. Der er noget galt med den her arbejdsplads. Vi sidder 3 på kontoret. Så fordi man er væk i 20 dage, så kommer man hjem, og ens kollega hun er væk. For mig er det noget mærkeligt

noget. Det kan godt være, det ikke er det for dig eller for andre, men de spørger mig, hvorfor er du gået ned med stress, og jeg siger, at det var blandt andet én af tingene.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Den ugentlige fridag

Interviewet bliver indledt med ordene:

Altså jeg vil sige, at denne her gang da jeg gik ned med stress, da var det helt bananas på den måde, at jeg ikke havde styr på tingene. Det er bare for at sige, at denne her gang synes jeg, at det er helt legalt, at jeg går hjemme.

Informanten beskriver sig selv som en person med temperament, der har styr på tingene. *"Jeg er bare en kalender"*.

Hun opfatter sig selv, som én der er meget nem at omgås.

Jeg er jo også en ydmyg person. Altså jeg vil gøre mange ting, men jeg vil også have en ordentlig behandling, for ellers gør jeg det bare ikke.

Interviewet kredser om oplevelsen af at være dårligt behandlet, og at der på arbejdspladsen er et dårligt arbejdsmiljø.

Det er vigtig at sige godmorgen til hinanden, når man kommer på arbejde. Og når man ringer ind og melder sig syg, så synes jeg, det er meget vigtig at der bliver sagt god bedring. Det er allervigtigst på en arbejdsplads, at man har det godt med kollegaerne, og at der er en god tone. Så kan man klare lidt af hvert.

Det er fravær af disse elementer, som har presset hende, fortæller hun. F.eks. oplever hun, at hendes kollegaer ikke kan acceptere hendes ugentlige fridag. Da hun får en mail fra sin leder, hvori hun bliver spurgt, om hun vil bytte fridag, bliver hun meget ked af det.

Til sidst fik jeg bare nok. Så to gange i sidste efterår forlod jeg simpelt hen min arbejdsplads grædende. At de havde så forbandet ondt i røven over, at jeg havde fri om fredagen. Så siger jeg blandt andet til én der hedder [navnet på kollega 1], at jeg simpelt hen er så træt af at høre på det der om, at jeg har fri om fredagen. En anden der sidder på kontoret, der hedder [navnet på kollega 2], en meget speciel pige, hun blev lidt sur over, at jeg sagde sådan direkte, at jeg var træt af at høre på det, og alt det her. Så det blev sådan at hun plejede at sms'e til mig om morgenen hvis det var hun ikke kom. Men den her morgen, der har hun åbenbart sms'et til en anden kollega. Og jeg mødte altid en halv time før de andre. Klokken halv otte om morgenen. Så ringede telefonen da jeg mødte ved otte-tiden og så er det [navnet på kollega 1], der ringer. Jamen hun ville bare sige, at [navnet på kollega 2] var forsinket og kom senere. Hun plejer jo bare at sende en sms. Så da [navnet på kollega 2] kommer ind ad døren, så siger jeg til hende: "Hvad har du glemt mit telefonnummer?" Og hun var jo fornærmet i forvejen. Så siger jeg bare, at du jo plejer at sende en sms, når du er forsinket. Nu ringer du ind til [navnet på kollega 1], og du ringer ikke til mig, og det synes jeg er noget mærkeligt noget. Og så blev der bare en rigtig dårlig stemning på kontoret.

Hun bliver mere og mere usikker og oplever tankemylder.

Det er alle de tanker, der flyver rundt. Jeg lider også af tankemylder. Det er jo en del af at være mig. Alt det her tankemylder. Og hvor man hele tiden tænker: "Hvorfor siger hun sådan?" Det er så ikke så slemt, når jeg har det godt, men det har været rigtig slemt, mens jeg har været syg.

Hvor er stemplerne?

Hun fortæller om en episode, hvor hun er afløser på en anden afdeling.

Og det var jeg selvfølgelig ikke den rette til at gøre. Da jeg ikke sidder der normalt, så ved jeg ikke helt, hvor tingene skal stå. Og så kommer der en sygeplejerske ind, og hun er rimelig hård i flinten, og det har hun altid været. Men jeg kunne som sagt godt med hende, og jeg var ret tæt med hende, for vi havde nogle arbejdsopgaver, vi

skulle løse sammen. Men så kommer hun ind, og så siger hun så.....normalt kan jeg godt, men jeg kan ikke lide, at man taler sådan, og så siger hun lige så surt: "Ja, hvor er stemplerne så henne?" Jeg hiver fat i hendes arm, fordi jeg er sådan en meget humoristisk person, og så siger jeg til hende: "Lad nu være at tale sådan, eller ikke den tone [navnet på kollegaen]". Så vender hun sig om og siger: "Jeg taler præcis i den tone, jeg vil", og de andre på kontoret vendte sig om og kiggede på os. "Ok", tænkte jeg så. Og så siger hun til mig: "Jeg siger det, som det passer mig, og det hører jeg også at du gør [informantens navn]". Og så vender hun om, og så går hun. Og der kan jeg godt fortælle dig, at der stod jeg bare, og så tænkte jeg, hvad er det lige der foregår her? Men jeg blev simpelt hen så ramt. Jeg tænkte: "[Eget navn], let din røv og gå ind på kontoret og sig: Ved du hvad, her vil jeg gerne lige have du uddyber. For hvis du står og siger til mig, at der går rygter på hele afdelingen...kort fortalt, hvad mener du lige med det, du her haft fortalt?" Jeg orkede simpelt hen... Jeg formåede ikke at gå derind. Jeg vidste lige præcis, at det ikke var mig. Ved mine fulde fem, der havde jeg gået derind og sagt: "Ved du hvad, det synes jeg ikke er i orden at du siger til mig, og det vil jeg faktisk gerne have uddybet". For så var det ude af verden. Jeg kunne ikke. Mit filter var væk, og jeg kunne ikke handle på tingene. Jeg var ikke mig selv.

Ingen opfølgning

Informanten for det dårligere.

Hver gang jeg rammer med bilen, får jeg ondt i maven. Jeg møder tidligere og tidligere på arbejde om morgenen. Det bliver værre og værre. Jeg får hovedpine. Jeg får menstruationsforstyrrelser. Jeg sover dårligt. Jeg skændes med min mand og kører hjemmefra i raseri uden telefon og kører hen og – jamen, jeg kan slet ikke kende mig selv. Jamen jeg var sindssyg. Jeg var tosset som ind i helvede. Jeg var ked af det og vred. Jamen jeg kan bare ikke rumme mig selv. Jeg ved det ikke er [eget navn], og jeg vil jo ikke være sådan.

Herefter tager hun på ferie i tre uger, og da hun kommer hjem bliver hun syg.

Jeg ringer bare ind for at melde mig syg. Selv om jeg lige er kommet hjem fra ferie formår hun [kollega 2] ikke at sige god bedring. Det rammer mig. Altså jeg føler, at de stempler mig som en løgner.

Efter at have været væk fra arbejdspladsen i fem uger, vender hun tilbage og bliver mødt af en kollega, der siger ”godmorgen”:

... som om intet var hændt. Jeg kan godt fortælle dig, at jeg blev så ked af det. Da jeg tog på arbejde om morgen, der tænkte jeg, at jeg er i gang igen [eget navn], og det er op på hesten, og du må bare tage tingene. Det rammer mig. Og jeg møder en halv time før hende. Der har jeg allerede været på arbejde i en halv time, og så blive jeg skudt helt tilbage til før jeg blev sygemeldt. Jeg blev simpelt hen så skuffet. Mine andre kollegaer kunne give mig et kram og et velkommen tilbage [eget navn], hvor er det dejligt at se dig, men hende altså! Jeg kunne godt have valgt at sige ”fuck” dig, men det kunne jeg bare ikke. Altså det kunne jeg måske som person, men det kunne jeg bare ikke der”.

Informanten fremhæver flere gange, hvordan hendes leder ikke håndterer hendes sygeperioder godt. Hun hæfter sig ved, at lederen flere gange har brudt tavshedspligten, og har talt om andre kollegaer.

Jeg får den der fornemmelse, at når hun [lederen] sidder og rakker ned på dem, hvad siger hun så om mig? Det er den fornemmelse man får. Det er simpelt hen ikke retfærdigt.

Hun fortæller også om en opfølgningssamtale, hvor hendes leder begynder at græde, og efter lidt tid bliver lederen sygemeldt på grund af stress.

Jeg føler lidt, at jeg må sejle i min egen sø. Det er jo grotesk i mine øjne, at en person kan gå i fem-seks uger uden opfølgning.

Selv om hun også synes, at det er synd for ledere, og selv om hun godt ved, at lederen bliver presset ovenfra, føler hun sig svigtet.

Jeg kan ikke bruge det til noget, for hun skal være der for mig. Jeg ved godt, at det er dem ovenover, der presser hende, men det kan jeg ikke bruge til noget.

Kollegaen der flyttes

Herefter indtræder der to begivenheder, som ”*vælder det hele*”. Den ene episode finder sted, da hun efter endnu en ferie kommer hjem og finder ud af, at hendes kollega er blevet flyttet til en anden afdeling.

Jeg var godt nok frustreret, fordi jeg tænker: ”Ingen information, ikke en skid”. Jeg kommer bare tilbage og har været på arbejdet en halv time og så kommer [navnet på en kollega og siger: ”Nå ja for resten [navnet på kollega 2] er flyttet”.

Den anden episode sker i forbindelse med at hendes leder igen bliver sygemeldt med stress, og kollegaerne vil samle ind til en blomst.

Så sagde jeg bare: ”Det var dog en utrolig opmærksomhed, hun skulle have. Da jeg var syg, der var der ikke én eneste, der tænkte på at sende noget hjem til mig”. Og jeg siger til min mand, at nu er jeg bombet tilbage. Det der med, at det her [eget navn], det er din egen skyld. Det er dig, der ikke kan klare det. Det er dig, der ser spøgelse, der ikke findes.

Det kan man da ikke blive syg af?

Derefter bliver hun langvarigt sygemeldt. Til sygesamtalen efterspørger lederen eksempler på, hvorfor hun er blevet sygemeldt, og hun fortæller om episoden, hvor kollegaen er flyttet kontor. Lederen spørger: ”Vi skulle måske have ringet hjem til dig i din ferie?” Informanten svarer, at det ikke var det, hun mente, hvorefter lederen udbryder: ”*Så skulle vi måske have ventet til du kom tilbage, så vi kunne spørge dig om lov?*” Herefter går samtalen i hårknode, og lederen konkluderer, at hun ikke kan forstå, hvorfor informanten blev så frustreret over den episode.

Tillidskvinden, der er med til mødet, fremhæver, at lederen og informanten ikke taler samme sprog, hvortil lederen svarer: ”*Hvad har du så forestillet dig? Hvad har du så af idéer, hvad skal vi så gøre?*”

Herefter slutter samtalen, og informanten står tilbage med en følelse af at være svigtet, misforstået og uretfærdigt behandlet.

Det er jo flere dråber i et glas vand. Det der er bare én af tingene. Det er da utroligt med dårlig information. Der er ingen forståelse for, hvad jeg siger. Der er ingen der hører efter, hvad jeg siger. Jeg er rystet. Jeg har brug for at blive fyldt op af folk. At folk læser det her og siger: ”Ok, nu forstår vi godt, at du er ked af det”. Det har jeg sådan brug for. Altså når jeg siger, at jeg føler, at der ingen forståelse var, så føler jeg på én eller anden måde, at de også anklager mig. De sidder og siger: ”Jamen [eget navn], prøv lige selv at høre, hvad du siger. Det kan man da ikke blive syg af”.

Interview citat G

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i starten af 50’erne, der har været ansat indenfor forsikringsbranchen, og som efter over 20 års arbejde blev sygemeldt med stress. Hun er nu blevet opsagt og er ikke vendt tilbage på arbejdsmarkedet. Hun fremhæver et stort arbejdspress, og et konkurrencepræget miljø med utilfredsstillende rammer, hvor skammer sig over sin egen kunderådgivning, som årsag til den langvarige sygemelding.

Samvittigheden gjorde ondt. Den gjorde fysisk ondt på mig. Simpelt hen. I solar plexus. Når man afleverer sit visitkort, så er det jo ikke bare et stykke pap. Det er jo mig, jeg afleverer. Det er en beskidt rygsæk, jeg kommer med hjem hver dag. Med en energi, der er så dårlig, som jeg skal transformere inden jeg faktisk går til ro, så jeg ikke tager den med ind i mit liv. Og det har jeg kunnet på et tidspunkt i mit liv, hvor jeg havde det godt, og så skete der for mange ting i mit liv til, at jeg kunne blive ved med at rense ud på den måde, og så tog jeg det mere og mere ind. Altså, jeg føler, at min arbejdsgiver har sat den her dødsspiral i gang for mig. Og når jeg ikke kan få afløb for den, så er jeg nødt til at spise den selv. Så bliver jeg fandeme syg. Det er kraftedeme dem, der har gjort mig syg.

Vi kan rekonstruere forløbet op til sygemeldingen ved at fremhæve følgende begivenheder:

Præmierne sættes op

Interviewet bliver indledt ved, at informanten fremhæver, at hun altid har været på kundernes side:

Og så ved jeg godt, at min virksomhed selvfølgelig skulle tjene, men det skulle fandeme være fair and square. Det skal ikke være sådan, at der er én der står og er vinder, og én der står og er taber. Ellers synes jeg, at det næsten er prostitution. Og det er ikke sjovt at stå i sådan en situation og føle sig næsten prostitueret. Jeg har aldrig kunnet gøre det med mit sind. Men det ved jeg, at der er mange af mine kollegaer der gør, og de skøjter lidt på en lidt anden måde, og det er ikke dem der bliver syge, heller.

Informanten fortæller, hvordan virksomheden pludselig satte priserne på produktet, hun skulle sælge, op med 100 procent, og hun oplevede, hvordan der ikke var sammenhæng mellem kvalitet og pris. Derfor synes hun, at det er svært at se kunderne i øjnene. Hun fortæller, at hun har forsøgt at gøre opmærksom på problemet, men at de ikke lytter til hende.

Informanten begynder at bruge ekstra tid hos kunderne for at kompensere for det, hun beskriver som en konstant følelse af dårlige samvittighed.

Det var mest, når jeg så var alene og havde sagt pænt farvel til kunden, så jeg kunne være mig selv ude i min bil, og jeg tænkte:” Puh, det var ikke godt”.

Hun sammenligner det med at være tvunget til at lyve.

Det er lidt ligeså slemt som at lyve, når der ikke er helt overensstemmelse mellem pris, og det som kunden får.

Det øgede pres på performance aktiverer en angst for ikke at nå sine måltal.

Jeg ville gøre mit arbejde ordentligt. Og hvis jeg ikke nåede mine budgetter, så kom jeg i fase. Så skulle jeg have ugentlige samtaler med min chef, der skulle følge mig dagligt. Når man er en fri sjæl på landevejen, så er noget af det værste, man kan byde sådan en

personlighed, det er kontrol. Altså det stresser næsten endnu mere, end at der ikke kommer forretninger hjem.

Men de andre kommer på hall of fame

Informanten fremhæver, at de målinger, hun var udsat for, var uretfærdige og stressfremkaldende. Selv om hun får en anerkendelse i form af en award for den bedste kvalitet i to år i træk, kan hun ikke sætte pris på det.

For det er jo dem, der kommer ind på hall of fame. Det er jo dem, der får gaverne, bonusserne, dem der får rejserne, dem der får kroopholdene til dem og deres kærester, det er bruttoerne.

På et tidspunkt hører hele afdelingen et foredrag.

[foredraget] handler om det der med, om man er under strengen eller over strengen, og vi får alle sammen mussemåtter med: ”Er du under strengen eller over strengen?” Hvis man er over strengen, så er man fuld af energi, og man tilfører andre mennesker energi, og man er ressourcefyldt og ja-siger. Så har man ja-hatten på. Er du under strengen, så er du negativ. Du er Rasmus-modsat. Du dræner andre mennesker for energi, og du er en del af problemet. Jamen så gælder det jo om at være over strengen, for du vil jo ikke være en del af problemet.

Efter en sag i medierne bliver alle medarbejdere indkaldt til et ekstraordinært møde, hvor de skal skrive under på, at de ikke må presse kunderne i en rådgivningssituation. Imidlertid fortæller informantens chef, at de skal arbejde som hidtil.

Og der mistede jeg en eller anden barnetro på, at de havde faktisk styr på det, eller at de var faktisk anstændige, eller at de var moralske på niveau med mig, som minimum. Sådan var det bare ikke. Så gik der noget i stykker inde i mig der. Og det var faktisk fra det tidspunkt, når jeg tænker mig om, at det begyndte rigtigt at køre en skæv vej.

Svigtet af sin leder

Informanten fortæller om en episode, hvor hun ude hos en stor kunde bliver opmærksom på, at hendes kollega ikke har gjort sit arbejde ordentligt, hvorfor hun kontakter sin chef og spørger, om hun skal ”rydde op” i sagerne. Hun får grønt lys af sin leder, men da kollegaen finder ud af det, ringer han og truer hende på sit arbejde. Hendes leder giver hende skylden. Hun hæfter sig ved, at det værste var at blive anklaget for at gøre noget, der var forkert.

Jeg havde sådan set kun gjort det for det gode for at redde [virksomhedens] ære og butikken og alle de mennesker, der var involveret i det her. Og jeg havde jo clearet det af med min chef.

Medarbejderen der har truet informanten bliver fyret, og selv om det hjælper ” *sådan tidsbestemt*”, føler hun sig mere og mere alene og uretfærdigt behandlet.

Jamen, i og med at jeg havde fået grønt lys fra ham, var jeg jo i denne her situation, hvor jeg for at redde alt muligt var gået med mit store hjerte ind og min arbejdsomhed og flittighed og dygtighed og alt muligt andet, faktisk at komme op og få skæld ud, og min chef, som skulle passe på mig, han redder bare sin egen røv. Det er et svigt. Et enormt svigt. ...den eneste klokkestreng, man egentlig har det er sin chef. Så hvis der er en eller anden sag eller noget, så er det vejen ind til kernen, og den følte jeg blokeret, fordi han havde jo vendt mig ryggen for at redde sin egen røv. Og så var jeg pludselig helt alene. Så er man edermanne alene i sådan et job, for det er mange penge det handler om. Det er et kæmpe ansvar.

Informanten fortæller, hvordan hun herefter oplever ting i slowmotion.

Det var ligesom, at tiden var gået i stå. Tiden var gået i stykker. Tiden er utidig. Tiden er ikke relativ i den tid. Jeg kan huske det der langsomme noget. Og så kan jeg egentlig huske en periode med leverpostej. Det var jo nok en choktilstand. Og i sådan en limbotid. Jeg kunne ikke mærke mig selv, men jeg kunne sgu heller ikke mærke de andre. Det var meget mærkeligt.

Hun uddyber:

Hvis man kan forestille sig sådan en salamipølse nede hos slagteren. Så skærer man skiver af. Dvs. hver dag, så gav jeg noget af mig selv, og til sidst så er der den der tut tilbage, der hænger på krogen nede hos slagteren. Det var mig. Jeg kunne ikke mærke mig selv. På det tidspunkt, hvor vi skriver under på det stykke papir om, vi ikke må presse kunderne mere, og alligevel skal vi bare gøre det alligevel, der er der kun et par skiver tilbage, og til sidst er der kun tutten.

Herefter oplever hun, at hun bliver dårligere til at udføre sit arbejde. Hun kan ikke længere klare sine opgaver og holde de møder, hun er vant til.

Jeg havde ikke kræfter til at presse noget som helst igennem med noget som helst. Jeg oplever, at det er mig, der ikke kan tage mig sammen. Jeg har aldrig været bagud med noget som helst.

Hun bliver herefter sygemeldt.

Det er et langvarigt pres, der kulminerer. Og det kan være angst for at stå alene, fordi min chef ikke er der mere for mig. Og angst for alt muligt. Angst for at komme i fase. For at miste mit job. Jeg ville gøre mit arbejde ordentligt.

Interview citat H

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvinde i slutningen af 30'erne, som har været ansat indenfor medicinalindustrien og oplevet stresssymptomer, som hun tror, ville have udartet sig til en sygemelding, hvis ikke hun var blevet gravid og gået på barsel og herefter fundet et andet job. Hun fremhæver, at en leder, der ændrede adfærd og kontrollerede hende uafbrudt, var årsag til hendes stresssymptomer.

Alt det vi havde sammen faldt fuldstændig fra. Jeg vidste, at hun ikke kunne lide mig. Før jeg lavede fejlen, kunne hun lide mig. Det ved jeg, at hun kunne. Så det var sådan meget skelsættende. To vidt

forskellige verdener. Vi havde ikke længere pingpong, og det var ikke rigtig hyggeligt som før.

Vi kan rekonstruere forløbet op til graviditeten, der ”redder hende” fra sygemelding ved at fremhæve følgende begivenheder:

De ville bare have mig

Informanten bliver headhuntet til jobbet, mens hun er elev i en anden afdeling. Hun beskriver, hvordan det til den første samtale ”svingede”, og at hun efter samtalen fik at vide, at de ikke havde været i tvivl om, at hun var den rette til jobbet.

Selvfølgelig skulle det være mig. Juhuuu, så det var jo fedt.

Herefter går der fem år, hvor informanten og hendes leder har et tæt og godt forhold til hinanden.

Fejlen

På et tidspunkt sker der en skelsættende fejl. Der er imidlertid tvivl om, hvorvidt det er informanten eller hendes kollega, der har begået fejlen. Informanten får imidlertid skylden.

Min kollega og mig står og siger, at det ved vi rent faktisk ikke, hvem af os, der har lavet fejlen. Men det er mig, der får skylden fra hendes side. Det mener hun. Helt præcist så vil jeg rigtig gerne have haft, at vi havde fundet ud af ok, det er lige der, fejlen. Så er det min fejl. Så tager jeg skylden på mig.

Informanten er efterfølgende ”dybt ulykkelig” over, at der er sket en fejl, og hun føler sig uretfærdigt behandlet. Efter at der er gået noget tid, får informanten en skriftlig advarsel, som vækker følelsen af at være blevet uretfærdigt behandlet til live. Hun skriver en klage, hvor hun påpeger, at hun ikke kan se, hvor det kan bevises, at det er hende, der har lavet fejlen.

Overvågningen

Efter fejlen og den skriftlige advarsel bliver relationen til lederen forandret.

Alt det vi havde sammen faldt fuldstændig fra. Jeg vidste at hun ikke kunne lide mig. Før jeg lavede fejlen, kunne hun lide mig. Det ved jeg, at hun kunne. Så det var sådan meget skelsættende. To vidt forskellige verdener. Vi havde ikke længere pingpong, og det var ikke rigtig hyggelig som før. Og i starten troede jeg faktisk at det var mig. Det var så grelt, at også andre bemærkede det. Jeg ved, at det er den fejl der gjorde, at det blev så skævt mellem os.

Efter fejlen oplever hun en overvågning ved, at lederen tjekker alt, hvad hun laver.

Det var ligesom jeg skulle ind og stå skoleret og afleverer nogle ting inde på hendes kontor. Hun havde virkelig gjort mig usikker. Fordi hun kiggede mig hen over skulderen, så fik jeg jo lavet nogle fejl. Hele tiden. Sådan nogle dumme fejl.

Lederen siger, at hun ikke skal tage sig af det, og at hun blot vil hjælpe informanten, men informanten bliver blot mere og mere usikker.

Jeg prøvede faktisk også i starten at sige til mig selv, at så har jeg lavet dette her, og nu må jeg prøve at lære noget af processen. Og så var jeg faktisk opmærksom på, om jeg fik noget feedback, jeg kunne bruge til noget. Men det gjorde jeg faktisk ikke. Jeg fik bare sådan en løftet pegefinger hele tiden, og det fik jeg jo ikke nogen ro af, at hun gjorde. For så kunne jeg jo ellers vende den om og sige, at hun ved, at jeg har lavet det rigtigt, så derfor så behøver jeg ikke at være nervøs. Men det kunne jeg ikke. Jeg kunne ikke komme derover. Det var dobbeltkonfekt, for så tvivlede hun på mig, og jeg tvivlede på mig, og det er også bare noget lort det hele, og så kørte det bare.

Hun begynder at blive bange for sin leder.

Jeg hadede de dage, hvor hun er der, for så ved jeg, at hun kommer og tjekker. Hun tjekker altid, og stiller sig lige bagved mig ved computeren. Jeg kom mere eller mindre grædende på arbejde. Jeg kan huske at have stået udenfor, der hvor man skal køre sit kort igennem, og stortudet. Og hvor jeg var nervøs for, at der var nogle

jeg kendte der skulle se, hvor elendigt jeg havde det over at arbejde derinde. At så skulle jeg have en hel arbejdsdag derinde igen. Og så skulle hun stå og tjekke mig og skælde mig ud igen, hvis jeg havde lavet en lille fejl. Det eskalerer bare inde i hovedet på mig.

Informanten fortæller, at den indre stemme i form af en indre dialog, hun har i hovedet hele tiden, blev værre.

Det er altid noget dårligt, gradbøjninger af noget dårligt. F.eks. at jeg ikke er god nok. "Du funker ikke rigtigt oppe i hovedet". "Det dur ikke, det forstår du ikke rigtigt". "Det er også forkert".

Hun fortæller, at hun til sidst ikke kunne kende sig selv, og hun følte sig udenfor det fællesskab, som hun tidligere var en del af.

Helt grundlæggende i mig er det det, at jeg kan gøre noget for andre. Det gør, at jeg gider en masse ting, og det gør, at jeg får det bedre. At jeg kan se verden meget lysere.

En barsel bliver hendes redning, fortæller hun.

Kapitel 2: Interviews med ledere

I dette kapitel fremlægges udtalelser fra fire ledere, der fortæller om deres erfaringer og udfordringer i forbindelse med at forebygge sygefravær blandt medarbejdere med psykiske problemer. Interviewene er udvalgt, idet de på forskellig vis dækker problemer, der er identificeret på tværs af alle 12 interviews med ledere.

Formålet med kapitlet er at belyse forskellige problemstillinger, som en leder står overfor i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Til brug herfor præsenteres også i dette kapitel en lang række citater. Af hensyn til læsevenligheden, har jeg her foretaget nogle små sproglige rettelser.

Den interviewede leder bliver omtalt som ”han”, ”hun” eller ”informanten”. Interviewene indeholder både generelle erfaringer med at lede medarbejdere med psykiske problemer, og konkrete erfaringer med specifikke forløb. Begivenhederne i de specifikke forløb er ordnet kronologisk. Med henblik på at give anledning til nysgerrighed og refleksion, bliver præsentationen af hvert forløb indledt med et citat, der rammesætter en problemstilling, jeg finder relevant i forhold til forskningsspørgsmålet.

Ved kapitlets afslutning er der præsenteret fire forskellige ledelsesperspektiver på udfordringer i forhold til at lede medarbejdere med psykiske problemer.

Interview citater I

Udtalelserne i dette interview stammer fra en mandlig leder i en konsulentvirksomhed, som er overordnet leder for en række mellemledere. Han angiver et konkurrencepræget marked, som en generel udfordring i forhold til sygemeldinger ved psykiske problemer. Derudover fremhæver han to medarbejderprofiler, som er udfordrende at lede i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer: Dels medarbejdere, der giver for meget og er alt for ansvarsbevidste, og dels medarbejdere, der ikke har så meget at give af. Derudover hæfter han sig ved at forandringer, hvor der kommer fornyede krav, ofte er årsag til sygefravær.

Hun sammenligner sig selv med resten af verden, så hvis hun ikke hvert eneste år er den bedste, så kan jeg sige til hende nok så meget, at jeg er tilfreds med, at hun bliver nummer fem i år. Det er hun ikke. Jeg har selvfølgelig tænkt, hvor kommer det fra det der sygelige behov for at overpræstere, og det der sygelige behov for aldrig nogensinde at blive fanget uforberedt eller aldrig nogensinde at blive nummer to. For noget andet er når man har medarbejdere, der bare ikke gør hvad de skal, men hun gør for meget, af det man skal. Og det er man som leder ikke trænet til at håndtere. Der er meget, meget nemmere at håndtere de medarbejdere, der ikke giver dig det, du skal have.

"Det er meget nemmere at håndtere de medarbejdere, der ikke giver dig det, du skal have"

Interviewet bliver indledt ved, at informanten fremhæver, at virksomheden forsøger at lade være med at sygemelde folk, men at de har problemer i forhold til at foretage de nødvendige forandringer på arbejdspladsen, som kan sikre, at medarbejderen ikke kommer tilbage til de samme omgivelser.

Hvis det er jobbet, der har været med til at gøre én syg, så skal man også meget gerne komme tilbage til noget andet end det, man forlod. Og det tror jeg ikke altid, vi er gode nok til. Så kommer man bare tilbage til det samme, men på deltid, og så har vi lige glemt at justere budgetterne ned i øvrigt.

Han angiver to forskellige medarbejdertyper, som stiller forskellige udfordringer til ledelse. Den ene ledelsesudfordring handler om ledelse af medarbejdere, der giver for meget, og som er så dedikeret og engageret, og som lever så meget for deres job, at de slet ikke er til at stoppe. Den anden ledelsesudfordring er mere tabubelagt, siger han. Den handler om ledelse af medarbejdere, der ikke har så meget at give af, og som ikke er nøglemedarbejdere. Det er medarbejdere, der kan undværes, og disse medarbejdere bliver stressede, fordi de ikke har kompetencen til at løfte deres job.

Problemet i den første ledelsesudfordring er, at medarbejderen brænder sit lys i begge ender, og her er det en vigtig ledelsesopgave at få medarbejderen gå på kompromis med sin ærekærlighed og sin kvalitetsbevidsthed, lyder erfaringen.

Det er medarbejdere, som får deres løn, men det er lidt ligesom om de arbejder med deres hobby, og som tager et unødvendigt stort ansvar for andre folks liv, og ikke kan lægge det fra sig, når de går hjem.

Problemet i den anden ledelsesudfordring handler om, at medarbejderne ikke kan det, der kræves.

De magter ikke at følge med. De er ti centimeter for korte. Så i stedet for at nogle udvikler sig, og bliver lange nok til deres job, så forbliver de for korte.

Han oplever det, han kalder "offerstress" hos denne gruppe, og fremhæver, at disse medarbejdere i virkeligheden er ude på "*B-holdet*".

Der kommer en lang periode, hvor de præsterer dårligere, og hvor de har dårligere resultater og dårligere kvalitetsmålinger. Og så gør de ting, hvor de fører sig selv op i et hjørne.

Ifølge informanten giver ledelsesudfordringen, hvor medarbejderens ære er involveret, og hvor medarbejderen tager et for stort ansvar på sig, anledning

til stor frustration hos ham, fordi han oplever at stå magtesløs overfor det, han karakteriserer som et arbejdsmisbrug.

Informanten har endvidere hæftet sig ved et fælles, gennemgående problem hos sine mellemledere, der består i en manglende lyst til at tage beslutninger, når deres egne medarbejdere eller virksomhedens kunder kræver én ting, og virksomheden kræver noget andet. Erfaringen er, at mellemlederne træffer beslutninger til fordel medarbejderen eller kunden.

Så står vi tit i den situation, at så må jeg gå ind og overrulle det og lave om på deres beslutninger, fordi de har taget beslutninger, som faktisk er forkerte for virksomheden, fordi de var rigtige for medarbejderen.

I disse situationer står mellemlederne ofte helt i stampe, og kan ikke træffe beslutninger, fortæller informanten. Den manglende beslutningskraft og beslutningsdygtighed er et stort problem og kilde til mange stresssituationer. Han fortæller, at det ofte ender med, at han må træffe beslutninger på mellemledernes vegne.

Informanten anvender værdidage med dilemmaer til at klæde mellemlederne på til at tage de rigtige beslutninger. Men han oplever alligevel, at det er meget svært for dem at træffe beslutninger, og at værdidagene ikke har den ønskede effekt på alle medarbejdertyper.

En anden ledelsesudfordring er, at medarbejderne ofte stiller meget større krav til sig selv end virksomheden gør.

Det kan være på det kvalitetsmæssige område, fordi de simpelt hen siger: ”Det kan jeg ikke gå på kompromis med. Så kan jeg ikke arbejde med mennesker, hvis jeg kun skal levere 80 procent”.

Han fortæller om en medarbejder, der altid gik for meget ind i tingene.

Når jeg sagde, at jeg kun ville have 83 procent, så ville hun give 100 procent. Hun blev faktisk også sygemeldt i en tre måneders tid, og så

måtte hun forlade virksomheden. Hun kunne ikke leve med at levere 83 procent.

Det er endt med, at han er begyndt at rekruttere anderledes.

Det sidste års tid har jeg gjort mig umage med kun at ansætte profiler, som har vist sig at kunne håndtere den måde at arbejde på. Og det har vi også haft større succes med. De kører derudad stille og roligt, uden at blive ramt af en ansvars- skylds-stress.

Medarbejderen der arbejder for meget og ikke holder aftaler.

Han står på interviewtidspunktet overfor en ledelsesudfordring, som han frygter ender med en sygemelding, fordi en af de mellemledere, han har ansvaret for, ikke er i stand til at træffe de rigtige beslutninger.

Hun er så engageret og dedikeret i forhold til sit job, så hun er ikke til at stoppe. Hun nedprioriterer sit eget privatliv og sin egen langtidsholdbarhed til fordel for at være vinderen her og nu. Hun er meget kortsigtet.

For denne medarbejder er der sket en ændring i hendes liv. Efter at have været alene i mange år, har hun fundet en mand, som hun er flyttet sammen med.

Så crasher hun, for så er der lige pludselig andre, der stiller krav til hende, og andre, der har forventninger til hende, og nu kan hun ikke bare selv styre det. Men da der ikke er nogle af os, hverken mig eller hendes psykolog, eller hendes søvncoach, der har lyst til at sige til hende: ”Jamen det er jo din mand, der har gjort at det ikke længere er holdbart”. For det er jo ikke det, der er grundkernen. Hun skal jo have et liv, hvor der også er plads til en mand. Men i virkeligheden er hun der, hvor hun faktisk helst ville spole tilbage fra før hun fandt ham, for der var hun i balance.

En stor ledelsesudfordring i forhold til den pågældende mellemleder er, at hun ikke overholder de aftaler, han har indgået med hende. Hun overholder alle faglige aftaler, men hun bryder gang på gang sociale aftaler eller aftaler, der vedrører hendes egen person. F.eks. aftaler om at hun skal spise frokost

sammen med sine medarbejdere, eller at hun skal holde en fridag. Han har haft en søvncoach på hende, som også har lavet en masse aftaler med hende omkring hendes fritid, motion og kost og det at have andre interesser i livet. Dette har imidlertid heller ikke hjulpet, konstaterer han.

Det der sådan er ret gennemgående med hende, det er, at hun holder aftalerne på den korte bane, men så ryger hun tilbage i sin gamle vante vane og prioriterer en eneste ting i sit liv, arbejde.

Han oplever, at hun har et arbejdsmisbrug, fordi hun godt kan se, at der skal gøres noget ved det, men hun er bare ikke i stand til at handle i overensstemmelse med det, der er godt for hende.

Hun er ikke i stand til selv at tage de rigtige beslutninger. Hun ved godt at hun ikke er på toppen, og hun ved godt, at hun måske aldrig kommer det, så hun er klar over, at hun faktisk har brug for, at vi gør de ting. Men, når det så bliver dagligdag, så overtager den der grunddrift for at skabe resultater, og så ryger det andet ned.

Mellemlederen har flere gange været udnævnt til både årets leder og årets sælger.

Hun ved godt, og jeg har også mange, mange gange sagt til hende, at hun er her i virksomheden, lige så længe hun selv vil. Så hun er ikke på nogen måde bange for sit job. Hun er ikke bange for at være en fiasko. Hun har mange gange fået offentlige anerkendelser i vores samlinger, fordi hun er rigtig, rigtig dygtig. Men der ligger et eller andet i hende. Hun har altid arbejdet på en fuldstændig tåbelig måde, arbejdet alt for meget.

Han føler sig magtesløs, og oplever, at alt hvad han siger, preller af på hende.

Hun lægger sin egen overligger, når hun får skam. Og hun får skam, fordi hun ikke hopper over sin egen overligger.

Informanten fortæller, at hun også brokker sig over at skulle efterkomme de krav, som følger med hendes lederstilling. Han hører hende ofte sige, at hun

rigtig godt kan lide sit job og gerne vil være leder, men at hun bare ikke orker alt det, der følger med.

Han fortæller, at han nu vil forsøge at give hende en skriftlig advarsel og sige til hende, at hun ikke kan få udbetalt sin bonus, hvis hun ikke kan holde fri, som aftalt. Han konstaterer, at det jo virker meget, meget paradoksalt. På interviewtidspunktet har han indkaldt hende til en samtale, hvor han vil fortælle hende, at han tager en del af hendes rolle fra hende permanent, indtil hun kan finde ud af at redefinere sig selv i noget, som er langtidsholdbart.

Han har dog ikke tiltro til sin egen løsningsmodel.

Problemet er faktisk, at hun stadigvæk er en stor succes i sit job, men hun er bare ikke på det niveau, som hun var engang, og så ryger hun ned i den der spiral.

Interviewet bliver afsluttet med en efterrationalisering.

Vi har nogle vilkår omkring den måde, vi driver virksomhed på og den måde, som branchen er på. Vi har nogle vilkår, som vi ikke kan ændre på, men det er ikke dem, der er årsag til at hun er blevet stresset. Det er den måde, vi som virksomhed forvalter de vilkår på, som gør, at vi sætter os selv og vores medarbejdere i nogle sårbare situationer. Men det håndteres i en organisation, hvor du din egen performance, du er selv resultatet af dine indsatser. Jeg har ikke nødvendigvis fundet løsningerne til det, fordi sådan én som hende, hun kommer lynhurtig tilbage. Så kigger hun hurtigt rundt på de fem bedste og ser, hvor de ligger, og så lægger hun overliggeren lige ti centimeter højere, og du kan slet ikke stoppe hende.

Interview citater J

Udtalelserne i dette interview stammer fra en med en kvindelig teamleder indenfor finanssektoren. Hun angiver forandringer, og krav om at gå på kompromis med detaljer, som årsag til, at hendes medarbejdere bliver sygemeldte på grund af psykiske problemer.

Han trives ikke med at skulle tage de beslutninger. Han trives med at have en ramme uden to streger under. Men i vores job, skal du lave dine egne små rammer inde i den store ramme. Jeg kan jo ikke blive ved med at anerkende ham for alle de enkelte ting, han gør, fordi så giver jeg ham et indtryk af at han er på rette spor, og det er han ikke, for han skal kunne noget mere.

Forandringer og angst for fejl

Informanten har hæftet sig ved, at forandringer, f.eks. nye arbejdsopgaver eller en ny måde at løse en opgave på er en stor stressfaktor, særligt hos medarbejdere, der er meget strukturerede og detaljeorienterede.

Jeg oplever en frustration og en aggressivitet. Sådan lige pludselig i et forum, hvor vi sidder og snakker om det, og som jeg normalt ikke ser fra de personer.

Hun fortæller, at angst for at begå fejl også er en meget stor stressfaktor.

Jeg tror faktisk, at de ser det værre, end jeg gør. De tager det mere til sig det med, at der ikke må ske fejl. De prøver at forudse dem, før end de sker.

Hendes erfaring er, at de ikke kan tage imod hendes forsøg på at berolige dem.

Det hjælper i nuet, men det er kun indtil, det sker en fejl næste gang. Det er en personlighedsting, og det er rigtig svært. Jeg tænker nogle gange, at de personer havde bedst af at være et andet sted. Men samtidig har jeg også brug for nogle til at sidde og lave det her, der kræver det lidt nørdede gen, og hvor nogle af dem, der er meget innovative, de keder sig.

Hun har observeret, hvordan de rutineprægede opgaver er demotiverende for den del af medarbejdergruppen, som er innovative, og at det også kan være en stressfaktor.

Hun har ofte fået tilbagemeldinger, hvor medarbejderne siger, at der er for meget arbejde, og at det er for kedeligt, og at der ikke er tid til at lave alt det sjove.

Så siger jeg så: ”Fortæl mig helt præcist, hvor meget tid du har brugt på det i dag?” Det kan de så ikke. De føler bare, det er hele tiden, og at de aldrig får lov til det andet. Og så siger jeg: ”Det skal du også, det forventer jeg, for det er også en del af dit job”.

Hun fortæller, at en anden stressfaktor er, at hendes medarbejdere sidder med følelsen af ikke at være vigtige for virksomheden.

De siger direkte, at de jo bare er en skraldespand. Men jeg har en helt anden opfattelse. Jeg søgte jobbet, fordi jeg havde hørt, at det her var et af de mest interessante jobs i koncernen. Men de tager ikke imod det. Det er en historik, en historisk følelse som er rigtig svær at slippe af med.

”Så se det dog!”

Hun fortæller om et forløb med en medarbejder, der havde en virksomhed, som blev opkøbt af informantens virksomhed, hvorefter medarbejderen måtte flytte fra landet til byen. På kort tid stiftede han familie, efter at have været alene i mange år. Dette var, alt for mange forandringer på kort tid, og det kunne hans profil ikke klare, konstaterer hun.

Hun fortæller, hvordan medarbejderen er én af de profiler, der er meget struktureret.

To streger under, og meget detaljeret beskrivelse, hver gang man sendte noget ud. Og nogle gange blev det så langt og detaljeret, at man blev forvirret over det.

Informanten forsøger at tackle medarbejderens trang til at overgøre tingene, ved at bede ham prioritere, hvortil han svarer, at det hele er vigtigt. Hun forsøger at lave en øvelse med ham, og beder ham skære halvdelen af teksten væk. Han forsøger at efterkomme kravet, men kan ikke.

Han har det ikke godt i maven. Og så begyndte man at kunne se, at han blev langt væk i øjnene, mere bleg, begyndte at tabe sig. Altså fysisk så han bare ikke godt ud. Lignede simpelt hen et spøgelse.

Når hun spørger ham om, hvordan han har det, fortæller han, at han ikke kan forstå, hvorfor der er alle de interessenter, der skal spørges, og hvorfor der er så meget at holde styr på. Hun konstaterer, at han er meget optaget af de fejl, der kan ske, hvilket ikke er i overensstemmelse med virkeligheden, for der er stort set aldrig fejl i det, han laver, siger hun.

Når han begik fejl, som han ikke kunne forudse, så klandrede han sig selv for ikke at have forudset dem. Og det snakkede vi rigtig meget om. Og til sidst sagde jeg til ham, at han bliver nødt til at lære at lægge det fra sig. Men alligevel formåede han at ringe til en af vores it-udviklere en fredag aften, fordi han lige skulle være sikker på om det der nu også var gjort. Det blev sådan en hel besættelse. Det fortalte han mig aldrig. Det fik jeg at vide af vores it chef.

Hun tilbyder ham at blive sygemeldt eller at gå på deltid, så han kan få tid til at tage sig af sig selv og få det bedre. Medarbejderen holder imidlertid fast i, at han vil arbejde.

Det var en af de store ting, at han ikke ville være deltidssygemeldt, for så skulle han jo fortælle det. Og han sagde, at jeg ikke måtte sige noget. Så jeg kunne ikke gøre noget. Og performance blev jo dårligere og dårligere, og det gik jo også ud over de andre, for så skulle de tage mere.

Informanten sender ham til en coach. Medarbejderen vil først ikke, men efterkommer hendes krav.

De typer er jo også meget autoritetstro. De gør som jeg siger. Men indeni var det ikke ok.

Hun beskriver dilemmaet hos medarbejder på flg. måde:

Der er to sider. Den ene side i mig siger at det er ok, fordi min chef har fortalt mig, at jeg skal gøre det, og så gør jeg det. Den anden side af mig siger, at jeg ikke har lyst til det her, fordi det ikke er noget, jeg som person har lyst til. Derfor siger jeg til mig selv: ”Jeg tror ikke på det her”.

Hun beder ham først selv booke mødet med coachen, hvilket han dog ikke gør, hvorefter hun booker mødet for ham. Efter tre gange hos coachen stopper medarbejderen forløbet, fordi han ikke føler, at det giver ham noget udbytte. Informanten oplever, at alle hendes ledelsesmuligheder er opbrugte, og fortæller, at hun følte sig magtesløs.

Det har jo selvfølgelig været dilemmaet hele vejen igennem set fra min stol. Hvor meget må jeg blande mig? Hvor meget skal jeg tage hensyn til ham, og hvor meget skal jeg tage hensyn til resten af teamet?

Hun fremhæver, at hun flere gange har forsøgt at tale medarbejderen til fornuft.

I starten tænkte jeg: ”Så se det dog, så forstå det dog”. Jeg prøvede bare at bearbejde ham hele tiden. Og til sidst opgav jeg. Jeg nåede dertil, hvor jeg sagde fint, så må det sejle. Det lyder rigtig hårdt at sige. Men nogle gange skal man drive folk til at bryde sammen.

Hun tager på sommerferie og får efter tre uger en opringning fra medarbejderens kone, der fortæller, at han er blevet indlagt på psykiatrisk afdeling, fordi han er brudt sammen. Informanten er klar over, at medarbejderen har manglet hende som filter til at tage presset og skærme ham fra den hårde tone, som hersker i virksomheden.

Interviewet bliver afsluttet med, at informanten konstaterer, hvor svært det er som leder at håndtere de problemer, der har været i forbindelse med den pågældende medarbejder.

Jeg tror, at den største erfaring jeg har gjort mig i det her, det er, at man gør folk en bjørnetjeneste ved at prøve at beskytte dem. For det

jeg tror, er allersværest hos den stressramte eller depressionsramte er, at acceptere, at man har stress og gøre noget ved det. Og ved at beskytte dem igennem det, så gør man dem en bjørnetjeneste. Det vigtigste er, at man selv erkender, at man har brug for hjælp. Det er det, der er sværest for dem, og derfor er det min erfaring, at det er bedst at slippe dem. Men, der skal selvfølgelig være nogen til at gribe.

Interview citater K

Udtalelserne i dette interview stammer fra en kvindelig leder af en integreret institution. Hun angiver misforståelser og medarbejdere, der brokker sig og har svært ved slippe bestemte måder at arbejde på som en stor udfordring og en væsentlig faktor i forhold til sygemeldinger ved psykiske problemer.

Det kan godt blive misforstået, noget jeg gør for at hjælpe. Jeg har konkret oplevet, at jeg har gjort noget for at hjælpe, hvor den anden person modsat har opfattet det, som om at jeg tog over. Jeg har så fået den modsatte effekt. Det jeg troede var en hjælp, det blev faktisk et angreb.

Når medarbejdere piber

I starten af interviewet konstaterer informanten:

Der er jo mange grader inden for det her, fordi nogen simpelt hen ikke klare noget. Hvor jeg så tænker: ”Ja men selvfølgelig, når det har den indvirkning, så er det nok fordi det betyder noget”. Hvor vi andre ville sige pyt til de ting.

Hun fortæller, at hun lægger vægt på, at hendes medarbejdere løfter i fælles flok og erkender, at hun har svært ved at acceptere, at nogle medarbejdere brokker sig hele tiden.

Jeg går ikke og ser alle dem, der siger: ”Åhhhh”. Jeg kan godt høre det, men samtidig synes jeg også, at jeg er den, der prøver at sige: ”Jamen, prøv lige ikke?”

Informanten fremhæver, at der er grænser for, hvor meget hun kan gøre for at imødekomme medarbejdere, der kræver noget mere. Ikke mindst i pressede perioder. Derfor må hun nogle gange sige direkte til medarbejdere, der brokker sig, at de skal finde et andet sted at være.

”Hør her, hvis du har det så skidt, så skal du ikke være her. Fordi du trækker os alle sammen ned med de der ”Åh” og ”Pyh” og ”nej” og ”jeg kan ikke”. Hvis det er så slemt, så skal du ikke være her. Men prøv at vend bøtten om og sig: ”Yes”, og få skuldrene lidt ned og sig: ”Vi kan godt det her””.

Hun fortæller, at det dog ikke har hjulpet med hendes peptalk, men at brokkeriet fortsætter og går ud over de stærke i medarbejdergruppen.

De folk, der er stærke, de bliver rigtig øv over dem, der piber, ikke? I hvert fald i denne her periode, hvor der har været knald på. Noget af det værste, jeg har kunnet byde den stærke medarbejdergruppe, det er at få nogle svage tilbage, som ikke har kunnet være på fulde omdrejninger. De kan næsten ikke håndtere, at der er nogle, der ikke har kunnet give den en skalle.

Hun oplever at mangle ledelsesmuligheder i disse situationer.

Jeg kan kun sige, at de skal sygemelde sig. Og så har jeg fået nogle ekstra vikarer, der har kunnet tage fat. For i den her proces, har der ikke været plads til, at der har været nogen, der har skrantet. Det har der været i andre perioder, hvor vi har været stærkt kørende, og har haft et stærkt team. Men det er bare ikke i alle perioder man kan håndtere det.

Ansvar for at melde klart ud

Informanten fortæller, at den største udfordring er, når kritikken går på hende som person.

Når man er hurtig på aftrækkeren, og har humor og en bemærkning til nogle ting, så kommer man til at støde nogle folk. Og det har jeg da også fået at vide dagen efter: ”Da du sagde det der”. Og jeg

tænkte: ”Gud, det var jo slet ikke den måde, jeg havde sagt det på, men det bliver opfattet sådan”.

Hun har også oplevet, at medarbejdere har fortalt, at de er bange for hende, hvilket hun har stået helt uforstående overfor.

Jamen jeg kan jo kun sige, at jeg hører, hvad du siger, men jeg kan ikke forstå det.

Hun fortæller, at hun gør meget for at have åben dør, og at hun opfordrer sine medarbejdere til at fortælle hende, når der er noget, de er utilfredse med.

Jeg kan godt blive overrasket over nogen, der ikke kommer ind, og det synes jeg næsten er det værste, og man stiller sig selv spørgsmålet: ”Hvad er det ved mig der gør, at folk ikke har den tillid, så de kan komme og sige: ”Ved du hvad, jeg har det sådan og sådan?” Det er nogle af de ting, jeg må arbejde med. Og til andre tider, får man at vide. ”Åh, det er simpelt hen så fedt, du er altid klar til, at man kan komme og sige noget”.

Selv om hun har gjort det klart, at hun forventer, at medarbejderne melder ud, hvis der er noget galt, oplever hun alligevel tit, at medarbejderne går med deres utilfredsheder i mange dage.

Jeg synes, at vi har lavet de der aftaler gang på gang, og alligevel oplever man det der med, at så kører der et eller andet. Og så kommer de alligevel tre dage efter: ”Bøh bøh bøh, ikke?” Og så er det igen, man skal tilbage, en gang til. Det synes jeg er øv, for man er ikke kollegial. Man skal sgu bruge de foraer, hvor man virkelig kan sige sine ting.

I forhold til sygemeldinger ved psykiske problemer synes hun, at nogle medarbejdere er for hurtige til at gå hjem under dynen.

Det jeg troede var en hjælp blev et angreb

Som leder har hun lært at være effektiv, og ikke bruge alt for meget tid på detaljer. Hun fortæller, hvordan hun til fællesmøder med andre ledere kan se,

hvordan mange af hendes lederkollegaer bruger meget tid på at skrive årsplaner.

Jeg tager mig til hovedet og tænker: ”Hold da kæft, har man ikke andet?”. Og det er forskelligheden i det her. Ovenfra sætter man nogle standarter og nogle regler. Det skal være sådan og sådan. Men der er jo ikke sat nogle standart for, hvordan det skal udmøntes. Og der er virkelig nogle, der har kørt det her op til 13-taller. Det skal bare være perfekt. Og jeg kan se nogle årsplaner, der bliver afleveret med 27.000 bilag, og jeg tænker: ”Hvem i himlens navn skal læse alt det her?” Og jeg kan jo også se, hvad de synes om mig. Det er da ganske forfærdeligt, at hun ikke har større krav til det her. Det er da noget løseligt at se på tingene. Men det kan jeg ikke tage mig af.

Samme krav til perfektion har hun også set hos nogle af sine egne medarbejdere.

Jeg har da også haft personale, der går meget op i, at tingene skal være skrevet fuldstændigt ned, og de bruger jo timer på det, og laver laminerede ark, og jeg skal komme efter dig, og vi er lige ved at blive kvalt i det.

Hun fortæller, hvordan disse typer ikke har passet ind i medarbejdergruppen.

Når vi så får de der personer ind, der skal have alt perfekt, så kan man kalde det mobning eller jeg ved ikke hvad. Men der sker en eller anden mekanisme. Det der kan vi bare ikke have. Og det ender med at vi må stoppe samarbejdet, eller at medarbejderne bliver sygemeldte. Folk kan det ikke, og vi kan det ikke. Og det går grueligt galt. Hvor jeg så siger, at de der folk kan så komme videre i en institution, der sætter pris på det. Og de har det som fisk i vandet. Og det kører bare. Og så er det, at man får den der: ”Jamen dernede, der var de nogle idioter”. Men det er ikke det, det handler om. Det handler om kemien, og at vi ikke aftalte, hvad der skal foregå. Der indtræder nogle mekanismer.

Hun husker to forløb, med medarbejdere, hvor alt skulle systematiseres, skrives ned og lamineres.

Når vi gik tur, skulle det være på deres måde. Og de kunne ikke se, at de gjorde noget galt. Og de andre var ved at gå ud af deres gode skind. De hadede dem som pesten. Og det gik faktisk hen og blev til en sygemelding i virkelig lang tid. Og da de her medarbejdere så var klar til at komme tilbage, så sagde alle andre: ”De skal bare ikke tilbage”. Og der sker virkelig nogle mekanismer der, som er meget interessante.

Interview citat L

Udtalelserne i dette interview stammer fra en mandlig topleder indenfor finanssektoren, der har en lang række mellemledere under sig. Han fremhæver medarbejdernes manglende evne til at opgive gamle arbejdsmåder og for store ambitioner, som en stor ledelsesudfordring i forhold til at forebygge sygemeldinger.

Jeg har gjort det, jeg burde gøre. Jeg ærgrer mig, og jeg er irriteret og skuffet over, at det er sket. Altså, hvis jeg bare havde presset ham helt vildt, men det interessante her er, at jeg jo var godt tilfreds med ham. Det var ikke mig, der var utilfreds, og jeg syntes, at jeg anerkendte ham løbende, og alligevel var hans skala en anden. Der lå præstationen bare så lavt, at han var utilfreds med den, ud fra sin egen målestok. Det var lige som om, han arbejdede efter en anden målsætning end den, vi havde aftalt. Og derfor syntes han, at han performer så dårligt, at han syntes, at han skulle gøre endnu mere og endnu mere.

Enhver forandring er en smerte

Interviewet bliver indledt med at informanten nævner, hvordan en generel udfordring i forhold til trivslen er den manglende overensstemmelse mellem, hvad virksomheden siger, og hvad den gør. Informanten omtaler det som følger:

De her løgne vil jeg ikke kalde det, men illusioner, skaber frustrationer

Særligt i forbindelse med at skulle gennemføre forandringer, bliver illusionerne en kilde til stress hos medarbejderne.

Enhver forandring er smerte, så man må forberede og modgå den modstand, som en forandring, man ikke har været involveret i, indebærer. Organisationsændringer er jo et vilkår, vi lever under.

Informanten uddyber, hvordan han også forventer, at medarbejderne kan sige fra.

Min rolle er at gøre medarbejderen til en succes. Jeg stiller nogle sindssyge rammer og mål, og hvis de ikke er rimelige, så reager for helvede. I stedet for at have dårlig samvittighed.

Han beskriver, hvordan han ser de ledere, han har ansvaret for, som tankstationer.

Jeg skal komme ind med benzin, som de kan give videre til deres medarbejdere. Men når tanken er tom, må de jo sige det til mig i stedet for at stå og føle, at det er dem, der har underperformeret. Hvis det er mig, der ikke er kommet med benzin.

Når der arbejdes efter forskellige målsætninger

Informanten fortæller om et forløb, hvor én af hans medarbejdere blev sygemeldt i tre omgange som reaktion på en forandring, hvor han gik fra at være specialist til at være mellemleder. Et af de gennemgående problemer var, at medarbejderen havde svært ved at slippe sin gamle specialistrolle.

Han gav ikke slip på sine opgaver og søgte tryghed ved at gå tilbage til ekspertrollen. For det her med at være leder gjorde ham utryg på nogle ting. Pludselig så kom den her turbulens. Og der var en masse problemer med ting, der brød ned. Der hvor han så søgte tryghed, det var ved at gå tilbage til ekspertrollen. Når det blev rigtig svært, søgte han hen, hvor han følte sig tryk. Men det gjorde det så endnu sværere

at afværge, som leder, og gjorde at han så kom ind i den her dødsspiral.

Informanten fortæller, at han var godt tilfreds med medarbejderens performance.

Han har jo aldrig fået at vide, at han var doven. Men han har hele tiden følt, at han var doven. Han pressede sig selv.

Medarbejders performance bliver dårligere, og det kan ses på medarbejderens fysiske fremtoning, at der er noget galt.

I starten kan du se, at øjnene lukker sammen. Du kan se det på kropssproget. Afvisende. Han sidder uroligt, der er ingen ro.

Informanten spørger flere gange til medarbejderens velbefindende og får hver gang at vide, at det går fint, og at informanten skal tro på, at medarbejderen selv kan klare det. Medarbejderen fortæller, at han helst vil være i fred, men bliver kort tid efter indlagt, fordi han er brudt sammen.

Informanten er rystet og overrasket, og da medarbejderen kommer tilbage fra sin første sygdomsperiode får han at vide, at han skal sige til, hvis der er problemer. Men medarbejderen siger ikke til, og informanten konstaterer:

”Og så gjorde han det fandeme igen”.

Informanten fortæller, hvordan han gentagne gange forsøger at trænge ind til medarbejderen med sit budskab om, at han skal geare ned.

Det var umuligt for mig at trænge igennem. Jeg synes jeg var meget firkantet. Det var vand på en gås.

Gang på gang får informanten at vide, at det går fint, og at medarbejderen har styr på det. Alligevel fornemmer informanten, at der er noget galt. Han forsøger at anvende de metoder, som virker overfor de øvrige medarbejdere, ikke mindst de coachende og de anerkendende metoder, men konstaterer, at

det det er meget svært for medarbejderen at tage imod anerkendelser og coaching.

Informanten hæfter sig ved, at han oplever, at medarbejderen nærmest skammer sig over ikke at kunne præstere.

Det er meget skræmmende for ham at se, at jeg så har kørt hans job på toppen af mit eget job i fem måneder. Den nye medarbejder er ikke engang kommet ind. Grunden til at jeg nævner det er ikke for at sidde og spille supermand. Men hans reaktion, da jeg kunne køre hans team, når han var væk, var voldsom, og det gjorde jeg så tre gange.

På spørgsmålet om, hvorfor det lykkes for informanten at klare medarbejderens job oveni sit eget job og uden at blive stresset svarer han, at han var i stand til at sige fra. Informanten fortæller, at han skar 70 procent af medarbejderens tidsforbrug væk ved at uddelegere opgaver til de øvrige medarbejdere og lade dem løse opgaverne selv. Han fortæller, at det var et spørgsmål om, at han kunne sige til medarbejderne:

”Tænk selv, jeg er ikke eksperten”.

Efter at være gået ned med stress for tredje gang, beder informanten medarbejderen søge en anden stilling. Medarbejderen modtager denne beslutning med stor frustration.

Jeg tror, at hans motivation for at tage jobbet grundlæggende var forkert. Han ønskede prestigen. Det han var mest bekymret for, da han skulle videre, var ikke helbredet og hans to børn. Bekymringen var, hvad konen ville sige, og hvad dem, han sad sammen med i byen, ville sige. Så siger jeg: ”Hold nu kæft din idiot, du træffer jo det rigtige valg”, hvortil han svarer: ”Jo jo, men hvordan vil de mon reagere?”

Informanten fortæller, at han var meget overrasket, og sagde til sin medarbejder, at det da ikke kunne være hans fokus, men at han måtte konstatere:

Det var hans fokus, hvordan ser det ud.

...eller giver de sig selv skamfølelsen

Om årsagen til, at medarbejderen bliver sygemeldt i tre omgange siger informanten, at det er en blanding af mange ting, og at det er svært at sige, hvad der er symptom, og hvad der er årsag. Han erkender, at han også selv har været medvirkende til, at det gik galt.

Jeg var ikke god nok til at hjælpe ham med at få cuttet trådene til dér, hvor han var god før i tiden.

Også konkurrencen mellem dem, bliver nævnt som en afgørende faktor.

Jeg tror, at noget af det der stressede ham, det var, at jeg var så transparent. Min udviklingsplan lagde jeg frem. Den indre ro, den overlegenhed, når det tordnede rundt, og at jeg kunne løse opgaven, når han gik ned også tredje gang. ”Jeg er da pisseirriterende. Hvorfor går jeg ikke ned? Hvorfor sidder jeg ikke og græder og går op i limningen?”

Han bemærker endvidere, at overgangen fra medarbejderens specialistjob til at blive mellemleder var for flydende.

Han fik ikke lavet overgangen. Han fik ikke det kogte vand. Kun det varme vand. Gik ned flere gange. Det var en glidebane. Man flytter sin smertegrænse, men der var også en realitetssans, der gled af. Der er også en adfærd omkring det. Han skulle jo også selv kunne mærke efter, og være troværdig overfor sig selv.

Informanten ærgrer sig over forløbet, men har også lært mange ting af forløbet.

Næste gang må jeg være endnu mere firkantet. Men jeg troede, jeg kendte ham, og når han sagde, at han havde styr på det, så har han nok styr på det, og så er det mig, der er dum. Der skulle tre gange til, før jeg forstod det.

Endvidere har han lært at have fokus på, om medarbejderne reagerer udad eller indad.

Nu fokuserer jeg på, hvordan de tager det til sig. Æder de det indad, eller æder de det udad, dvs. rager det til sig og spiller nogle bolde videre. Eller sidder de og giver sig selv skamfølelsen.

Kapitel 3: Eksplorative analyser af interviewmaterialet

I dette kapitel vil jeg beskrive problemer i processer op mod sygefravær, som de træder frem ud fra en eksplorativ problematiseringsanalytisk undersøgelse af det empiriske materiale.

Kapitlet består af to dele.

I kapitlets første del rekonstrueres processer, der er endt med sygefravær, ved at jeg ordner de kodede udtalelser i fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, og jeg beskriver problemer i hvert brud. Til denne opgave udvikles to hjælpebegreber, som bliver kaldt problemløseren og relationsmesteren, som i dette kapitel er konceptuelle personer, der er skabt for at åbne empirien.

I kapitlets anden del udfoldes analyserne af de identificerede problemer, og jeg indkredser en central konflikt, hvor en medarbejder på den ene side rationelt erkender et krav, men ikke er i stand til at underkaste sig det følelsesmæssigt. Jeg indkredser derudover to aspekter ved denne konflikt, hhv. en skamfølelse og et anerkendelsesparadoks, hvor afhængigheden af anerkendelse og støtte stiger, mens modtageligheden for anerkendelser og støtte falder.

Ved kapitlets afslutning er sygefraværprocesser rekonstrueret ved fire brud, og der er udviklet to hjælpebegreber til at belyse variationerne i de problemer, der træder frem i de enkelte brud. Der er identificeret en konflikt, en skamfølelse og et anerkendelsesparadoks.

Sygefraværprocessens fire brud

I kapitlets første del vil jeg rekonstruere en sygefraværproces ved at ordne udtalelserne fra interviewmaterialet i fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud. Jeg anvender betegnelsen ”brud” til at illustrere, at der sker noget nyt i processen. Til at oplyse brudene gengives nogle af de in vivo-kodede udtalelser. Jeg har angivet i parentes de steder, hvor udtalelsen stammer fra en leder. I modsætning til de to forrige kapitler har jeg foretaget enkelte ændringer i det udtalte af hensyn til læsevenligheden. Til at undersøge problemerne i de fire brud ordnes udtalelserne ved hjælp af to hjælpebegreber: Problemløseren og relationsmesteren, som skal hjælpe med at gøre rede for variationerne i problemerne.

Første brud: Forandring

I første brud møder medarbejderen et nyt krav, som vækker en modstand. Kravet er derfor et uvelkomment krav. Jeg begrebssætter denne begivenhed i første brud: Forandring, og udpeger: ”Uvelkomment krav” til et centralt problem i første brud.

Problemløseren

Hos problemløseren kan forandringer knyttet til opgaveløsninger, eller måder at løse opgaver på, give anledning til modstand. Krav, der er uvelkomne, er f.eks. krav om at gå på kompromis med måden at løse arbejdsopgaver på, herunder krav om opgaveløsninger med dårlig kvalitet, eller krav der indebærer at præstationen ikke længere er på samme niveau som hidtil, f.eks. ved ændringer i livssituationen. Krav, der er uvelkomne, kan også være krav, hvor man skal udføre nye opgaver.

Jeg kom ind på et nyt område, hvor jeg ikke var 100 procent sikker fagligt. Jeg ved jo at personskade, dét kunne jeg, og derfor har jeg sagt at jeg kun ville have personskade. For det er vigtigt for mig, at jeg ved alt indenfor området. Men jeg skulle også varetage opgaver indenfor personaleret.

[Udtalelse fra en leder] Så er der lige pludselig andre, der stiller krav til hende, og andre, der har forventninger til hende, og nu kan hun ikke bare selv styre det.

Fælles for disse forandringer er, at de opgaveløsninger, det er muligt for medarbejderen at levere, er under det vante niveau. Medarbejderen bliver af organisationen eller livsomstændigheder afkrævet det, der kan kaldes: ”80 procent-præstationer”. Organisationerne kan f.eks. kræve, at medarbejderen skal arbejde hurtigere og anvende kortere tid til at servicere kunder, eller arbejde mindre grundigt, eller livsomstændighederne, f.eks. ved nye børn eller en ny partner, kan kræve opmærksomhed fra medarbejderen. I forbindelse med forandringen kan der identificeres et problem, som består i, at medarbejderen må give afkald på nogle anerkendelser, som fulgte med de hidtidige præstationer.

Jeg er jo også vant til at få rigtig meget ros på min arbejdsplads. Jeg tror, at anerkendelse har været en stor del af hvem jeg var.

Men i virkeligheden er hun dér, hvor hun faktisk helst ville spole tilbage fra før hun fandt ham [den nye mand], for dér var hun i balance.

Relationsmesteren

Hos relationsmesteren kan forandringer knyttet til relationer til andre mennesker, f.eks. kollegaer eller ledere, give anledning til modstand. Krav, der er uvelkomne, er f.eks. krav om at gå på kompromis med en måde at have relationer med andre på, f.eks. krav om at skulle affinde sig med en hård omgangstone, en bortvendt ryg eller manglende inddragelse i fællesskabet.

Alt det vi havde sammen faldt fuldstændig væk. Jeg vidste, at hun ikke kunne lide mig. Før jeg lavede fejlen kunne hun lide mig. Det ved jeg, at hun kunne. Så det var meget skelsættende. To vidt forskellige verdener.

Fælles for disse forandringer er, at de relationer, som medarbejderen indgår i, ikke længere er på samme niveau som før, f.eks. fordi der er forandringer i ledelsesstilen, eller der er kommet en ny leder. I forbindelse med

forandringen, kan der identificeres et problem, som består i, at medarbejderen må give afkald på at føle sig set og anerkendt som en del af et arbejdsfællesskab.

Jeg fik ros for det jeg lavede, det var virkelig godt og jeg følte mig virkelig godt tilpas. Jeg blev brugt af andre, også til andre ting.

Helt grundlæggende i mig gør dét at jeg kan gøre noget for andre, at jeg gider en masse ting, og det gør, at jeg får det bedre. At jeg kan se verden meget lysere.

Andet brud: Konflikt

I andet brud forsøger medarbejdere at dæmpe skamfølelsen og usikkerheden ved en **håbstrategi**. Jeg begrebsætter denne begivenhed i det andet brud: Konflikt, og jeg udpeger: Skam til et centralt problem i andet brud.

Problemløseren

Problemløserens usikkerhed er rettet mod, hvad andre tænker omkring sin egen præstation og løsning af den pågældende arbejdsopgave.

Det var en snigende nervøsitet for at præsentere [overfor kunder]. Men alligevel formåede han at ringe til en af vores it-udviklere en fredag aften, fordi han lige skulle være sikker på, om det dér nu også var gjort.

Jeg vil gerne kunne slippe for at gå i panik over min angst for min præstation.

Problemløseren bliver mere og mere usikker, og tankerne kredser omkring, hvorvidt præstationen er god nok. Følelsen af ikke at gøre det godt nok dukker hele tiden frem.

Så jeg vidste ikke, hvornår jeg skulle være til stede for kunderne og for medarbejderne, og jeg synes ikke det var sjovt

Der har ikke været en dag i det her, hvor jeg ikke har gået hjem uden at føle mig usikker på en eller anden måde.

Problemløseren forsøger at håndtere usikkerheden ved at fastholde håbet om, at der vil ske en forbedret præstation, eller at vilkårene for præstationen kan forandres i fremtiden. Usikkerheden: "Hvad nu hvis?" bliver erstattet af tanker: "Hvis bare".

Jo bedre du bliver til det du laver, jo mere rygradsviden burde der også være i det.

Jeg skal bare lige henover det her.

Hvis jeg bare lige får sovet i weekenden.

Jeg vidste inderst inde også godt, at det ikke kunne fortsætte, men håbede hele tiden at det ville ændre sig over det næste kvartal.

Jeg havde regnet med, at når jeg nu havde holdt det dér oplæg, så ville det nok falde på plads inde i mig det hele. Jeg skulle bare lige have overstået det dér. Så kunne jeg have travlt igen i fred, ikke?

Problemløseren påtager sig mere og mere arbejde, og mere og mere ansvar, også selv om en leder ikke har bedt om det, også selv om en leder ligefrem beder om det modsatte.

Jeg er bange for, om jeg nu kan klare de projekter, jeg sætter i gang. Jeg knokler og knokler. Jeg arbejder til langt ud på natten. Det er sygt. Jeg kan ikke finde ud af at stoppe. Men jeg elsker det også. Jeg kan ikke finde balancen.

Der er jo ingen der beder mig arbejde på den dér sindssyge måde. De siger til mig, at jeg skal lade være. Alle siger det. Jeg vil simpelt hen gerne have noget mere fritid i stedet for hele tiden at være panisk angst for, at jeg ikke når tingene. Det ville jeg virkelig gerne.

[Udtalelse fra en leder] Hun ved godt, at hun ikke er på toppen, og hun ved godt, at hun måske aldrig kommer til at blive det. Så hun ved godt at hun faktisk har brug for, at vi gør de ting, jeg siger. Men når det så bliver hverdag, så overtager den dér grunddrift om at skabe resultater, og så ryger det andet ned.

Oplevelser af ikke at kunne sige fra, og ikke at kunne slippe ansvaret eller slække på kvaliteten i opgaveløsningen går igen hos mange problemløsere.

Det følte jeg ikke, at jeg kunne.

Det eneste tidspunkt, jeg følte, at jeg var en succes, uden egentlig helt at være det, var når jeg sad og arbejdede herhjemme, for der kunne jeg sige til min familie: ”Nu holder I jeres kæft, fordi jeg skal arbejde minimum tre timer, og jeg skal bare have banket meget igennem”.

Jeg havde svært ved at sige, at det ikke er mit ansvar.

Jeg måtte selvfølgelig ringe til hospitalet og sige: ”Det kan simpelt hen ikke lade sig gøre, for jeg ved, at jeg sidder alene inde på kontoret”. Og de fortalte, at der ville gå tre måneder, før min søn kunne få en ny tid til sin øjenoperation. Og jeg svarede: ”Jamen så må der gå tre måneder, for de kan ikke undvære mig på arbejdet”.

Relationsmesteren

Relationsmesterens usikkerhed er rettet mod, hvad andre mennesker tænker om én selv.

Jeg begyndte også at få de her tanker: ”Taler de andre også om mig, når jeg ikke er der”?

Jeg har spurgt ham direkte: ”Er det fordi, jeg forstyrrer dig, når jeg kommer?” Og det har han sagt nej til, og det er jo det svar, han har givet mig.

Så bliver man grint så meget af.

Relationsmesteren forsøger at håndtere usikkerheden ved at fastholde håbet om, at der vil ske en forbedret relation i fremtiden. ”Hvad nu hvis?” bliver erstattet af tanker: ”Hvis bare”.

Jeg håber og tror på, at det på et tidspunkt går op for ham, at hele skylden ikke ligger hos mig.

Relationsmesteren føler sig mere og mere alene, misforstået og uretfærdigt behandlet.

Der er ingen forståelse for, hvad du siger. Der er ingen der hører efter hvad du siger.

Jeg slås mod vejrmøller, for er det ikke det ene sted, det er galt, så er det det andet. Jeg er hele tiden usikker.

Med usikkerheden bliver der skabt en øget tankevirksomhed. Tænkningen er usammenhængende med komplicerede indbyrdes krydsende tankeforløb. Ingen tankegang opnår den grad af sikkerhed, der giver en følelse af ro, og de domme, tænkningen kommer frem til, er konstant udsat for prøvelser.

Alt det her tankemylder.

Man tænker hele tiden: "Hvorfor siger hun sådan?"

Jeg havde fået en bestilling på en vægt og jeg ville lige have hendes [lederens] tilladelse. Og hun skrev tilbage, "Du har min tilladelse". Så fandt jeg vægten, og den var dyr, og så synes jeg alligevel...så jeg skrev en gang til. Det var fordi jeg var usikker. Gad vide om hun virkelig mente det?

Tredje brud: Afsløring

I tredje brud indtræder en begivenhed, eller en række begivenheder, f.eks. en fejl eller en situation, hvor en anden person udtrykker kritik, som gør det sværere at dæmpe skamfølelsen. Medarbejderen begynder at lede efter en årsag til fejlen, og håbstrategien bliver erstattet af en **skyldsstrategi**. Herefter bliver det sværere at sværere at påvirke medarbejderen. Jeg begrebsætter denne begivenhed i tredje brud: "Afsløring", og jeg udpeger anerkendelsesparadoks som et centralt problem i tredje brud.

Problemløseren

Problemløseren begynder at undgå de opgaver, der er kilde til usikkerhed.

Der hvor jeg jo kunne skjule min angst eller nervøsitet, det var jo, når jeg sad foran min egen computer.

[Udtalelse fra en leder] Der hvor han så søgte tryghed, var ved at gå tilbage til ekspertrollen.

Jeg kan sidde og bruge timer på at komme ingen vegne, fordi jeg bliver usikker på, hvad det er jeg laver, og om det er rigtigt.

Når der efter en periode, hvor problemløseren har været bange for at begå fejl, indtræder en fejl, bliver frygten for at blive afsløret i at have fejlet fremtrædende.

Jeg er bange for at blive afsløret. Det er helt eksistentielt, jeg er bange for, at de andre skal se, hvor forfærdeligt det er, det der jeg laver. Jeg er bange for at blive afsløret i slet ikke at have styr på det, og jeg tænker, at de andre har forventninger om, at jeg kan mere end jeg kan, og det er pinligt, simpelthen pinligt, at jeg ikke kan løse den her. Og jeg føler at verden krakelerer. At gulvet ligesom revner under mig, og jeg bliver virkelig panisk.

Bare tanken om at skulle stille sig op og præsentere noget, dér tror jeg, at alle ville have gennemskuet mig, for det havde jeg ikke kunnet. Og det var også skrækken for at stille sig op foran personer, man faktisk ikke kendte og så være faldet fra hinanden.

Problemløseren føler sig tvunget til at påtage sig mere ansvar og arbejde mere. Samvittigheden føles tyngende.

Jeg gik følelsesmæssigt ind i det og gik tilbage med det selv, og det gjorde det svært for mig at bede om hjælp

[Udtalelse fra en leder] Han har jo aldrig fået at vide at han var doven. Men han har hele tiden følt, at han var doven. Han pressede sig selv.

Samvittigheden gjorde ondt. Den gjorde fysisk ondt på mig. Simpelt hen. I solar plexus. Når man afleverer sit visitkort, så er det jo ikke bare et stykke pap. Det er jo mig, jeg afleverer. Det er en beskidt rygsæk, jeg kommer med hjem hver dag. Med en energi, der er så dårlig, som jeg skal transformere inden jeg faktisk går til ro, så jeg ikke tager den med ind i mit liv. Og det har jeg kunnet på et tidspunkt i mit liv, hvor jeg havde det godt, og så skete der for mange ting i mit liv til, at jeg kunne blive ved med at rense ud på den måde, og så tog jeg det mere og mere ind.

Også ledere ser, hvordan problemløserens skamfølelse bliver en modspiller.

[Udtalelse fra en leder] Hun har sin egen overligger, når hun får skam.

[Udtalelse fra en leder] Jeg stiller nogle sindssyge rammer og mål, og hvis de ikke er rimelige, så reagér for helvede. I stedet for at have dårlig samvittighed.

Fejl, som problemløseren måske ikke engang selv har mulighed for at undgå, eller en fejl, der af en leder ikke anses for afgørende, fører til selvbefejdelse, selvkritik og stigende modløshed. Lederens forsøg på at ændre disse selvbefejdelse preller af. Anerkendelse kan bidrage til, at problemløseren føler sig som en løgner ved at få ros for en præstation, problemløseren ikke selv kan anerkende.

Så føler man sig sådan lidt løgneragtig. F.eks. ved at folk tror, at jeg yder 100 procent, og at jeg er rigtig god til det, jeg laver.

Det er næsten som at lyve, når der ikke er helt overensstemmelse mellem prisen og det, som kunden får.

Det bliver sværere for en leder at hjælpe medarbejderen.

[Udtalelse fra en leder] Det var umuligt for mig at trænge igennem. Jeg synes, jeg var meget firkantet.

[Udtalelse fra en leder] I starten tænkte jeg: ”Så se det dog, så forstå det dog”. Jeg prøvede at bearbejde ham hele tiden, men til sidst opgav jeg.

Jeg kan sige til hende nok så meget: ”Ved du hvad, jeg er tilfreds med, at du bliver nummer fem i år, men det er hun ikke tilfreds med”. [Udtalelse fra en leder] Jeg syntes, at jeg anerkendte ham løbende. Han var utilfreds med den [præstationen] i sin egen målestok, og det var, som om han arbejdede efter en anden målsætning end den vi havde aftalt.

Relationsmesteren

Relationsmesteren begynder at undgå relationer med den leder eller kollega, som er kilde til usikkerhed.

Jeg har jo hele tiden kunnet sige, at der er et eller andet sted, hvor det fungerer mellem os, siden han har taget mig. Og det bliver jeg selvfølgelig mere og mere i tvivl om hen ad vejen. Det er noget jeg fortæller mig selv, og derfor bliver det også sværere at gå ind til ham.

Det bliver sværere at gå med den dér tanke: ”Jeg tror ikke at han bryder sig om at have mig gående heroppe mere. Jeg tror også, at han fortryder sit valg. Han har garanteret fortrudt”.

Jeg formåede ikke at gå derind. Jeg vidste lige præcis, at det ikke var mig ved mine fulde fem, der havde jeg gået derind og sagt: ”Ved du hvad? Det synes jeg ikke er i orden at du siger til mig, og det vil jeg faktisk gerne have uddybet”. For så var det ude af verdenen. Jeg kunne ikke.

Relationsmesteren er bange for at blive afsløret i at begå fejl og føler sig svigtet, overvåget og kontrolleret:

Hun havde virkelig gjort mig usikker, fordi hun kiggede mig hen over skulderen, så fik jeg jo lavet nogle fejl. Hele tiden. Sådan nogle dumme fejl. Hvor man bare tænker, at her har jeg været for længe til at lave sådan nogle fejl.

Hvis jeg fik 50 øre for hver gang jeg har tænkt den tanke: ”Hvornår afslører de mig?”, så ville jeg være rig.

Det [den øgede kontrol fra lederens side] fik jeg jo ikke nogen ro af, selv om jeg jo kunne have vendt den om og sagt, at hun ved, at jeg har lavet det rigtigt, så derfor behøver jeg ikke at være nervøs. Men det kunne jeg ikke.

Usikkerheden udvikler sig til en frygt for en leder eller kollegaer, og det bliver sværere at fastholde håbet om en forbedret relation. Episoder, der for en leder eller en kollega virker harmløse, får en uforholdsmæssig stor plads i relationsmesterens tænkning.

Altså, når jeg siger, at jeg føler, at der ingen forståelse var, så føler jeg på én eller anden måde, at de også anklager mig. De sidder og siger: ”Jamen [eget navn], prøv lige at høre selv hvad du siger. Det kan man da ikke blive syg af”.

Så fik jeg sådan et blik fra hende, som jeg aldrig glemmer, hvor hun siger: ”Det er jo sådan noget der etablerer dig”.

Og så siger hun til mig: ”Jeg siger det, som det passer mig, og det hører jeg også at du gør [informantens navn]”. Og så vender hun om, og så går hun. Og der kan jeg godt fortælle dig, at der stod jeg bare, og så tænkte jeg, hvad er det lige der foregår her? Men jeg blev simpelt hen så ramt. Jeg tænkte: ”[Eget navn], let din røv og gå ind på kontoret og sig: Ved du hvad, her vil jeg gerne lige have du uddyber. For hvis du står og siger til mig, at der går rygter på hele afdelingen...kort fortalt, hvad mener du lige med det, du her haft fortalt?”

Udadtil kommer usikkerheden til udtryk ved, at en leder eller en kollega bliver udpeget som skyld i problemerne.

Nogle gange blev jeg helt paranoid: ”Nu er det fuldstændig galt det her jeg gør”. Og så bliver alt så diffust. De var ude med riven, så det

blev en kamp om overlevelse på en eller anden måde. Der var ikke nogen respekt overhovedet.

Jeg skal aldrig tilbage til det sted, der har gjort mig så syg.

Men bagved ligger selvbefredelserne og usikkerheden.

Der kommer den her tanke om, at du er ikke god nok, at det er fuldstændig galt, det du gør.

Jeg tænkte: "Der må være noget galt med mig".

Det bliver sværere for en leder at hjælpe medarbejderen.

Jeg kunne slet ikke samle den venlighed op. Jeg var slet ikke det samme sted, så jeg tog slet ikke imod det.

Fjerde brud: Sammenbrud

I fjerde brud indtræder et sammenbrud, hvor håbløsheden og følelsen af at være handlingslammet og fremmedgjort dominerer, og sygefraværsprocessen ender med sygefravær. Jeg begrebsætter denne begivenhed i fjerde brud: "Sammenbrud", og jeg udpeger: "Fremmedgørelse" til et centralt problem i fjerde brud.

Problemløseren

Problemløserens præstationer bliver dårligere, og problemløseren forstår ikke hvorfor.

Jeg følte, at jeg blev dårligere og dårligere til det, jeg lavede. Jeg følte mig virkelig fremmedgjort.

"Hvorfor kan jeg ikke?" Vær nu til stede, kom nu, kom nu, kom nu. Faktisk fordi jeg så gerne ville, fordi at det jeg altid har været god til det. Jeg sad bare og rokkede. Jeg kunne simpelt hen ikke få min krop og min psyke, med den var der jo ikke.

Der indtræder en oplevelse af at være lammet i tanker og handlinger.

Alle tanker stoppede stort set. Det blev bare en stor pause. Tomt. Ingenting. Jeg var fuldstændig gået ned. Der var simpelthen lukket af. Indtil da havde jeg forsøgt at sige fra på rigtig mange måder.

Og så kan jeg egentlig huske en periode med leverpostej. Det var jo nok en choktilstand. Sådan en limbotid. Jeg kunne ikke mærke mig selv, men jeg kunne sgu heller ikke mærke de andre. Det var meget mærkeligt.

Sammenbruddet og sygefravær indtræder, og problemløseren står med en følelse af at have svigtet enten sig selv og organisationen.

Relationsmesteren

Relationsmesterens relationer til en leder eller kollegaer bliver dårligere, og relationsmesteren forstår ikke sine egne reaktioner og håbet forsvinder.

Der kunne jeg ikke kende mig selv. Jeg blev hvirvlet ind i alt det her, og jeg kunne ikke holde mig selv ud. Jeg blev så ondskabsfuld. Jamen jeg kan slet ikke kende mig selv. Jeg var sindssyg. Jeg var tosset. Jeg kan bare ikke rumme mig selv. Jeg ved, det ikke er mig, for jeg vil jo ikke være sådan.

Jeg tænkte: "Nu er det slet ikke forsvarligt, at jeg passer patienter". Der er én ting, der er værre ved at fejle ved noget, man tror på, og det er at fejle ved noget, man ikke tror på. Fordi hvis man fejler ved noget man tror på, kan man alligevel gå tilbage og sige: "Jamen jeg gjorde alt hvad jeg kunne og jeg ville det her". Men at fejle ved noget, man ikke tror på, så har det været for ingenting. Og så mistede jeg troen på det.

Der optræder en følelse af at være lammet, forfulgt og under anklage.

Jeg tænkte, at det var håbløst. Og jeg følte mig som et jaget vildt, og jeg tænkte: "Hvor meget mere kan jeg klare nu?"

Mit filter var væk, og jeg kunne ikke handle på tingene. Jeg var ikke mig selv.

Jeg syntes det var en mærkelig mentalitet at have, at det gjaldt om at få medarbejderen ned med nakken. De førte simpelthen en krig.

Sammenbruddet og sygefraværet indtræder, og relationsmesteren står med en følelse af at være blevet svigtet og misforstået.

Opsamling

I første del er udtalelserne fra interviewmaterialet ordnet i fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud. I **første brud** indtræder en ændring i medarbejderens liv, med et nyt uvelkomment krav, som vækker en skamfølelse til live. I **andet brud** hersker der usikkerhed, og skamfølelse bliver håndteret ved, at medarbejderen forsøger at tage sig sammen og håber på en lysere fremtid. I **tredje brud** bliver usikkerheden mere fremtrædende i takt med, at det går op for medarbejderen, at håbet om en forbedret præstation eller relation svinder. En fejl eller kritik fra en leder eller kollega får medarbejderen til at lede efter en skyldig. I **fjerde brud** indtræder en følelse af håbløshed og en oplevelse af at være fremmedgjort, og processen bliver afrundet ved et sammenbrud i form af sygefravær.

Jeg har belyst variationerne i problemerne i de enkelte brud ved hjælp af to hjælpebegreber: Problemløseren og relationsmesteren. Problemløseren har fokus på opgaverne og præstationen, og krav kan blive uvelkomne, når de indebærer en fordring om at præstere mindre, som ikke kan accepteres følelsesmæssigt. I tredje brud sker en fejl og usikkerheden bliver til en følelse af at have svigtet. Relationsmesteren har fokus på den gode relation, og krav kan blive uvelkomne, når de indebærer en ændring i relationen til en leder eller kollega, som ikke kan accepteres følelsesmæssigt. I det tredje brud føler relationsmesteren sig svigtet og uretfærdigt behandlet og er bange for at fejle, men gør de andre til årsag. Både relationsmesteren og relationsmesterens proces ender i et sammenbrud, hvor oplevelser af at være fremmedgjorte og handlingslammet dominerer.

Konflikt og anerkendelsesparadoks

I kapitlets anden del vil jeg samle analyserne og undersøge andet brud og tredje brud mere indgående ved at belyse de to aspekter: Skam og anerkendelsesparadoks, som er identificeret i forbindelse med konflikten mellem en rationel erkendelse af et nyt krav og en følelsesmæssig modstand mod kravet.

Først bliver konflikten sat på begreb. Dernæst bliver konflikten belyst med afsæt i de to hjælpebegreber: Problemløseren og relationsmesteren. Til sidst indkredser jeg skam og et anerkendelsesparadoks som to centrale aspekter ved konflikten. Analyserne bliver igen understøttet af udtalelser fra interviewmaterialet.

Konflikten

Analyserne i første del har foretaget nedslag på en uvelkommen forandring i første brud, hvor der bliver krævet noget, som har afstedkommet en konflikt iagttaget en konflikt, hvor kravet erkendes, og medarbejderen forsøger at efterkomme kravet, mens kravet på den anden side støder mod en følelsesmæssig modstand, som indebærer en usikkerhed. En leder beskriver konflikten hos medarbejderen på flg. vis:

Der er to sider. Den ene side i mig siger at det er ok, fordi min chef har fortalt mig, at jeg skal gøre det, og så gør jeg det. Den anden side af mig siger, at jeg ikke har lyst til det her, fordi det ikke er noget, jeg som person har lyst til. Derfor siger jeg til mig selv: ”Jeg tror ikke på det her”.

Konflikten manifesterer sig på forskellig vis. En iagttagelse, der går på tværs er, at det ikke er en rationel vanskelighed, der gør det svært for medarbejderen at efterkomme kravet. Det er derimod en følelsesmæssig vanskelighed, der står i vejen for medarbejderens accept.

Selv om min chef havde bedt mig geare ned, altså det kunne jeg jo godt se. Men det følte jeg bare ikke, at jeg kunne.

Konflikten kan forklare, hvordan der er identificeret to forskellige erfaringer af samme situation, hvor en leder oplever situationen væsensforskellig fra medarbejderen.

Jeg troede der kom katte ud af min mund, men så viste det sig at være tigre.

Jeg gør det her for at hjælpe dig, hvor den anden modsat har opfattet det som om at jeg tager over. Det jeg troede var en hjælp, det er faktisk blevet et angreb.

[Udtalelse fra en leder]. Jeg tænker: ”Gud, det var jo slet ikke den måde, jeg havde sagt det på, men den bliver opfattet sådan”. Jamen jeg kan jo kun sige, at jeg hører, hvad du siger, men jeg kan ikke forstå det.

Ved hjælp af de to hjælpebegreber vil jeg nu belyse variationer i konflikten.

Problemløserens konflikt: Ambivalens

Problemløseren bliver af ledere og af sig selv omtalt som: ”Perfektionist”, ”Overansvarlig”, ”Overambitiøs” eller ”To streger under”. Jeg har været inde på, at problemløserens usikkerhed og skamfølelse er rettet mod præstationer. Det er ligeledes noteret, at et uvelkomment krav indebærer en fordring om indskrænkninger i præstationer, f.eks. krav om 80 procent-løsninger, nye opgaver, eller forandringer i privatlivet, som påvirker udførelsen af arbejdsopgaver. Problemløseren erkender kravet og forsøger at efterkomme kravet, men har vanskeligt ved følelsesmæssigt at underkaste sig kravet og de præstationer og opgaveløsninger, der følger med det nye krav. Der fremtræder en konflikt med to uforenelige krav til opgaveløsningen, som nærmest holder hinanden i skak.

Det er så nemt at se det rationelt. Men det er sjovt, at man ikke kan acceptere det, til trods for, at man godt rationelt kan se det. Og så bliver man modløs.

Problemløseren ønsker at løse opgaver ansvarligt, grundigt eller som den bedste. Problemløseren ved på den ene side, hvad der skal til for at være ansvarlig, eller den bedste, men ved på den anden side også, at organisationen eller livsomstændigheder stiller andre krav, der går imod ønsket. Problemløseren har dog svært ved følelsesmæssigt at acceptere de præstationer, der følger med at efterkomme kravet fra organisationen eller livsomstændighederne. For ikke blot skamfølelsen, men også samvittigheden er blevet vækket, når en opgave bliver løst under vanlig standard.

Jeg har prøvet nogle gange, hvor jeg har sagt, at jeg ikke kan magte mere, og I bliver nødt til at tage nogle af de andre opgaver fra mig. Og dér har der overhovedet ikke været problemer med det. Det er blevet accepteret. Men det ligger ikke til mig at sige fra på den måde. Jeg er mere den, der bare indordner mig. Det kræver jo noget af mig at skulle sig fra, for det kan jeg være nervøs for, at skulle sige fra. Fordi jeg så tænker: ”Gud, hvordan bliver det opfattet af modtageren. Tænk de nu, at jeg er sådan én, der aldrig gider, eller bliver de sure på mig, eller synes de nu ikke mere at jeg er den gode medarbejder?”

Samvittigheden bliver en del af problemløserens konflikt ved først at gøre problemløseren opmærksom på, at der er noget galt. Problemløseren tænker, f.eks.: ”Jeg ved ikke, om jeg kan klare det”, men skamfølelsen bliver holdt på afstand ved en håbstrategi. ”Hvis bare jeg tager mig sammen, så bliver min præstation lige så god som før”. I bedømmelsen af egne præstationer kommer håbstrategien til udtryk ved en ambivalent følelsesindstilling, hvor forsøget på at fastholde den ansvarlige opgaveløsning, eller den gode præstation, står side om side med forsøget på at efterkomme krav om en anden opgaveløsning eller præstation. Begge følelsesindstillinger eksisterer side om side, og problemløseren påtager sig en del af skylden.

[Medarbejderen] Hvis jeg havde kørt det her igennem som en succes, og hvis vi havde gjort, som vi skulle. Så tror jeg at det kunne være blevet en succes. [Lederen]: Jeg er jo meget overrasket, for da jeg går på ferie, er der ikke noget galt, og da jeg kommer tilbage, så er det hele bare væltet.

Anerkendelser af opgaveløsninger, som problemløseren ikke selv er tilfreds med, eller forsøg på hjælp fra en leder, der beder problemløseren om at lægge opgaver fra sig, afføder mere tvivl og flere spørgsmål, i stedet for at give ro.

Hun har mange gange fået offentlige anerkendelser i vores samlinger, fordi hun er rigtig, rigtig dygtig. Men der ligger et eller andet i hende. Hun altid har arbejdet på en fuldstændig tåbelig måde, arbejdet alt for meget.

Jeg har meget succes, og alligevel, så føler jeg mig hele tiden usikker og bange for at blive afsløret, når jeg sidder sammen med andre, og sidder overfor nogen, som jeg føler jeg skal præstere overfor. Jeg har tænkt det som en social fobi, og det undrer mig meget, for jeg er ellers meget udadvendt.

Anerkendelser kan endda producere tanker om at være en løgner, og forstærke angsten for at blive afsløret i at være uansvarlig eller at være inkompetent.

Relationsmesterens konflikt: Misforståelser

Relationsmesteren bliver af ledere omtalt som ”brokkehoveder”, der ”hælder vand ud af ørerne”, der ”misforstår alting”, og som ikke kan tage ”ja-hatten” på. Relationsmesteren bliver af sig selv omtalt som f.eks. social, empatisk, følsom og én som tænker på andre. Hvor der i problemløseren optræder et ambivalent møde med det uvelkomne krav, optræder der i relationsmesterens konflikt snarere et ambivalent møde med den person, der bliver en del af kravet. Hos relationsmesteren iagttages et skift mellem at følge personen og gøre oprør mod kravet. Den ene følelsesindstilling erstatter den anden, for derefter at vende tilbage til den første igen. Jeg har været inde på, at relationsmesterens usikkerhed og skamfølelse er rettet mod relationen til en leder eller kollega, og at der er iagttaget oplevelser af at den anden part i relationen ikke kan lide én. Det er ligeledes noteret, at et uvelkomment krav f.eks. kan være en ny leder eller ændringer, der indebærer forandringer i måden at have relationer på. Relationsmesteren erkender kravet og forsøger at efterkomme kravet i en udadvendt proces, som er ledsaget af følelsesudladninger og bekymringer.

Ved en ny leder med en bestemt ledelsesstil, eller et hårdt ord fra en kollega, har jeg bemærket, at der bliver aktiveret en proces, hvor relationsmesteren i starten giver udtryk for sine følelser og forsøger at inddrage andre i sin usikkerhed. Med andet brud er det beskrevet, at relationsmesterens tænkning er forstyrret af mange tanker. Situationer, hvor der bliver talt hårdt til relationsmesteren, er ledsaget af skuffelser og oplevelser at være blevet misforstået. Relationsmesteren forsøger at tage sig sammen og overbevise sig selv om en lysere fremtid, men i takt med at der indtræder flere situationer, hvor relationsmesteren føler sig afvist, svinder håbet. Usikkerheden i forhold til omgivelsernes bedømmelse af relationsmesteren vokser, tilliden til en leder eller en kollega falder, og det bliver sværere at tro på tilbagemeldinger fra andre.

Så tænker jeg: ”Kan jeg virkelig irritere folk så meget, at de må hive mig helt ud i bokseringen?”

[Udtalelse fra en leder] Hvad er det ved mig, der gør, at folk ikke har den tillid, at de kan komme og sige: ”Ved du hvad, jeg har det sådan”?

[Udtalelse fra en leder] Jeg synes, at vi har lavet de der aftaler gang på gang, og alligevel oplever man det der med, at så kører der et eller andet. Og så kommer de alligevel tre dage efter.

Både i bedømmelsen af, hvilken holdning, der er den rette overfor andre mennesker, såvel som i bedømmelsen af omgivelsernes vurdering, fremtræder følelsen af at være misforstået og svigtet. Tankerne kommer ikke i ro, og de samme spørgsmål dukker op igen og igen. I forlængelse heraf gengiver relationsmesteren processen frem til sygefravær med mange usammenhængende detaljer og brudstykker, der flettes ind i hinanden. Rækkefølgen i begivenhederne er usikker, og oplysninger korrigeres, datoer ændres, for så efter lidt vaklen, at finde tilbage til den første oplysning. Forurettelser og retfærdiggørelser præger relationen med en leder eller en kollega, og følelsen af at være umyndiggjort og kontrolleret er et gennemgående fænomen.

Så siger hun: ”Du taler simpelthen så grimt til mig”. Så siger jeg til hende: ”Ved du hvad. Det er faktisk dig, der taler grimt til mig. Når jeg kommer over og beder dig om hjælp, så viser du med hele din kropsholdning, at du ikke gider hjælpe mig. Og derfor går jeg andre steder hen. Og når du endelig taler til mig, så taler du ned til mig”. Det var den dér afmagt og frustration. Så se dog, hvad det er, du gør.

Usikkerheden bliver til en frygt for en leder eller en kollega, og indstillingen til omverden fremstår nærmest underlødigt.

Anerkendelsesparadoks og skam

Skam i form af bekymringstanker omkring, hvad andre tænker om éns præstation eller éns person dukker op i forbindelse med det første brud. Skamfølelsen bliver håndteret ved forskellige strategier, men viser sig for alvor i tredje brud, hvor en fejl eller kritik giver medarbejderen en følelse af at tabe ansigt eller blive nedgjort. Hos både problemløseren og relationsmesteren træder skamfølelsen frem som en angst for at blive afsløret i at være udygtig, umoralsk eller uansvarlig.

De eksplorative analyser afslører, at skam gør det svært for medarbejderen at sige fra og handle i overensstemmelse med, eller tro på den aktuelle information, herunder de anerkendelser, der bliver givet. Analyserne peger på, at medarbejderen ved skam oversvømmes af en angst for at blive afsløret i at være udygtig, doven eller svag, og at medarbejderen som et svar på denne oplevelse, føler sig skyldig eller retter skylden mod andre. Begge parter i relationen oplever, at der ikke er nogen gensidighed i relationen, og at det er svært at påvirke medarbejderen. Denne iagttagelse har jeg kaldt et anerkendelsesparadoks. Med skamfølelsen som et muligt bindeled til et anerkendelsesparadoks, er problematiseringsanalysen således blevet sporet ind på et afgørende problem ved konflikten, som indtil videre hedder skam og anerkendelsesparadoks. Det har givet anledning til nysgerrighed og det har overrasket mig, med hvilken kraft, de gør sig gældende.

Jeg er nu kommet så langt, jeg kan, ved hjælp af de eksplorative undersøgelser af interviewmaterialet. Jeg mangler imidlertid at få belyst, hvordan kan det gå til, at der er en sammenhæng mellem skam, anerkendelse

og sygefravær. Både skam og anerkendelse er stadigvæk ubestemte aspekter ved problemet: ”Sygefravær”, og jeg mangler fortsat at belyse udviklingen af den uimodtagelighed, som tilsyneladende har en sammenhæng med en skamfølelse.

Der består et valg. Enten må det accepteres, at konflikten og anerkendelsesparadokset ikke kan følges videre. Dette indebærer, at jeg dermed giver afkald på at undersøge, om konflikten også er undergivet andre betingelser end dem, der kan knyttes til eksplorative undersøgelser af interviewmaterialet. Eller det kan antages, at der er mekanismer og logikker på spil, der kan blive afdækket ved inddragelse af relevant teori. For at undersøge dette og få mere viden om relationen mellem skam, anerkendelsesparadoks og sygefravær, vil jeg i næste kapitel søge hjælp hos Freuds psykoanalyse.

Analyserne kan nu opsummeres i et skema:

	Brud 1: Forandring	Brud 2: Konflikt	Brud 3: Afsløring	Brud 4: Sammenbrud
Sygefravær- processer	Der kommer et nyt krav som vækker en følelsesmæssig modstand i medarbejderen.	Medarbejderen erkender kravet rationelt, men ikke med sine følelser.	En begivenhed vækker skamfølelsen til live. Medarbejderen forsøger at placere skylden. Medarbejderen bliver sværere at påvirke.	Der indtræder oplevelser af håbløshed og fremmedgørelse. Sammenbrud og sygefravær afrunder processen.
Problem- løser	Der skal indgås kompromisser, således at præstationerne bliver dårligere.	Medarbejderen er usikker, føler ikke han/hun løser sine opgaver godt nok og håber at det bliver bedre.	Selv små fejl plager medarbejderen. Han/hun kan ikke anerkende ros. Medarbejderen påtager sig	Opgaveløsningen er nu blevet dårlig. En følelse af handlingslammelse medfører sammenbrud i form af sygemelding.

		Medarbejderen påtager sig for meget ansvar.	skylden.	Medarbejderen står med en følelse at have svigtet sig selv og organisationen.
Relations- mester	Der skal gås på kompromis med relationen til andre.	Medarbejderen føler en usikkerhed på andres mening om ham/hende og håber på et bedre forhold til dem. Både medarbejder og leder føler sig misforstået. Der er tankemylder.	Medarbejderen undgår relationer, og usikkerheden overfor andres mening, gør det svært at bevare håbet. Han/hun føler sig overvåget og er bange for at begå fejl. Skylden lægges på den anden part i relationen. Men selvbefejdelse ligger på lur.	Forholdet til de andre er forværret, hvilket medfører at han/hun ikke kan tage ansvaret for sine handlinger. Han/hun føler sig handlingslammet, alene og under anklage. Sammenbrud og sygdomsindtræder. Medarbejderen står med en følelse af at være svigtet.

Opsamling

Der er i dette kapitel gjort rede for problemer, som er identificeret eksplorativt i processer frem mod sygefravær. Ud fra en problematiseringsanalyse af disse processer, har jeg på baggrund af kodearbejdet indkredset en sygefraværsp proces ud fra fire nedslag, som er begrebsat som fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, og jeg har undersøgt problemerne i de enkelte brud ved at begrebssette to hjælpebegreber: Problemløseren, og relationsmesteren.

Jeg har på baggrund af de eksplorative analyser indkredset en sygefraværsp proces ved, at ændringer i medarbejderens liv, hvor der kræves noget, som medarbejderen ikke har lyst til at efterkomme, har afstedkommet en konflikt mellem på den ene side rationelt at erkende, hvad der bliver sagt og krævet, men på den anden side ikke at være i stand til følelsesmæssigt at tænke og handle i overensstemmelse hermed. Jeg har udpeget konflikten, hvor en medarbejder rationelt erkender et krav, men ikke følelsesmæssigt kan efterkomme kravet som en central problemstilling i forhold til den overordnede problemstilling: "Sygefravær". Jeg har endvidere identificeret to problemer ved denne konflikt i form af en skamfølelse og et anerkendelsesparadoks, hvor afhængigheden af anerkendelse og støtte stiger, men modtageligheden for anerkendelser og støtte falder.

Kapitel 4: Udvikling af et copingbegreb

I dette kapitel bliver der begrebsat et nyt, psykoanalytisk baseret copingbegreb, som er udviklet ved at se konflikten, hvor en medarbejder rationelt erkender et krav, men ikke følelsesmæssigt kan efterkomme kravet og de to problemer: Skam og anerkendelsesparadoks, som del af en copingproces.

Kapitlet består af to dele.

I kapitlets første del bliver Lazarus' copingbegreb anvendt som indgang til at fremstille en ambition om at undersøge en sygefraværsp proces som en copingproces. Jeg argumenterer for, at Lazarus imidlertid ikke kan belyse de centrale empiriske problemer, skam og anerkendelsesparadoks, på tilfredsstillende vis. Dernæst undersøges problemer i de fire brud med afsæt i Freuds begreb om fortrængning, hvorefter analyserne samles i et nyt copingbegreb ud fra en dialog med Lazarus.

I kapitlets anden del danner det nye copingbegreb afsæt til nye analyser af den ovennævnte konflikt og de to problemer: Skam og anerkendelsesparadoks ved at hente støtte hos Freuds bestemmelse af samvittigheden som en funktion i overjeg'et, der kan igangsætte en proces, hvor overjeg'et kan blive udskilt fra jeg'et og tage jeg'et som objekt og udøve selvkritik (Freud, 1973:401). I denne forbindelse bliver de to hjælpebegreber: Problemløseren, og relationsmesteren inddraget til at belyse variationer i de undersøgte copingprocesser. For at belyse relationen mellem skam, samvittighed og sygefravær, bliver hjælpebegreberne behandlet som to forskellige copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam.

Ved kapitlets afslutning er de fire brud i sygefraværsp processer udfoldet som elementer i en copingproces, og forholdet mellem skam, anerkendelsesparadoks og sygefravær er udforsket.

Copingprocessens fire brud

I kapitlets første del viser jeg, hvordan en copingoptik kan blive anvendt til at belyse problemer i sygefraværprocesser som elementer i en copingproces. På den måde bliver sygefravær udtryk for en mislykket copingproces.

Først belyses problemerne i de fire brud med udgangspunkt i Lazarus' copingbegreb: Coping som proces (Lazarus, 2006). På baggrund af disse analyser bliver der postuleret, at Lazarus' copingopfattelse ikke kan indfange de centrale empiriske problemer: Skam og anerkendelsesparadoks. Til at afhjælpe denne utilstrækkelighed ved Lazarus' copingbegreb, henter jeg hjælp hos Freuds begreb om fortrængning, og der bliver foretaget nye analyser af problemerne i de fire brud ved at se coping i lyset af det psykoanalytiske begreb om fortrængning. Til sidst samles de nye analyser af sygefraværprocesser. Ud fra en dialog med Lazarus' copingbegreb begrebssætter jeg et nyt, psykoanalytisk baseret copingbegreb, og jeg viser, hvordan de to copingbegreber åbner forskellige analysemuligheder af processer, der er ledt frem til sygefravær.

Problematiseringsanalyse af sygefraværprocesser ved hjælp af Lazarus' copingbegreb

Lazarus' copingbegreb foretager et opgør med antagelser om en kausal forbindelse mellem en stimulus og en respons (Lazarus, 2006:18f). Lazarus skriver herom:

Effekten af enhver copingstrategi vil være afhængig af den løbende overensstemmelse med de situationelle krav og muligheder, der ligger i de miljømæssige betingelser for konfrontationen, såvel som de kriterier, der anvendes under evalueringen af strategien. Jeg bruger ordet løbende for at understrege, at en ændring i betingelserne kan betyde, at den hidtidige form for coping bliver forældet og må erstattes af en anden, der passer bedre ind i den nye relation mellem person og miljø (Lazarus, 2006:153).

Lazarus' banebrydende opgør med en stimulus respons-logik, som er oversat i et relationelt copingbegreb, åbner nogle afgørende analysemuligheder i forhold til de sygefraværprocesser, der er omdrejningspunktet for denne afhandling. Hans processuelle copingbegreb med fokus på interpersonelle konflikter og copingprocesser (Lazarus, 2006:18f) er i forlængelse heraf udvalgt som en optik til at undersøge processer, der leder frem til sygefravær. Copingoptikken giver et greb til at undersøge forskellige copingstrategier i de fire brud og belyse sygefraværprocesser som en proces, hvor der bliver håndteret specifikke ydre og/eller indre krav, der vurderes at være plagsomme (Se Lazarus, 2006:139).

Lazarus adskiller sig fra andre stressperspektiver ved at fremhæve, at copingstrategier bliver bestemmende for, om copingen lykkes eller ej. Idet effektiviteten af en copingstrategi ikke kan tilbageføres til subjektets opfattelse, men derimod påvirkes af en række andre betingelser, er det hverken individet eller omgivelserne, der er omdrejningspunkt. De strategier, der bliver produceret i samspillet mellem individ og omgivelse er i fokus. Således kan copingstrategien: "Fornægtelse" i nogle kontekster være gavnlig, men være skadelig i andre kontekster. Fornægtelse er skadelig, når den forhindrer den nødvendige tilpasning, skriver Lazarus (Lazarus, 2006: 140).

Jeg vil nu vise analysemuligheder af de fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, med Lazarus' copingbegreb som optik. Dette giver et afsæt til vise, hvordan Freuds begreb om fortrængning og syn på jeg'et og følelser, kan udnytte et potentiale i Lazarus' copingbegreb, som ikke er udfoldet endnu, til at besvare forskningsspørgsmålet. Analyserne tager afsæt i Lazarus' fremstilling af coping som et forløb, der indeholder en primær vurderingsproces, hvor individet vurderer, om der foreligger en fare/trussel, og en sekundær vurderingsproces, hvor individet vurderer mulighederne for at cope med den foreliggende fare/trussel (Lazarus i Agervold, 1998:106). Som jeg var inde på i teoriafsnittet, er der to grundlæggende copingtyper i den sekundære vurdering: Den problemfokuserende coping og den følelsesfokuserende coping (Lazarus, 1993:238; 2006:145), som kommer i spil afhængig af vurderingen af en situation. *Positiv revurdering* bliver fremstillet som én af de mest effektive følelsesfokuserede copingstrategier, som et individ kan benytte (Lazarus, 2006:145). Dette åbner flg. analysemuligheder i forhold til sygefraværprocesser:

I *første brud* stiller de miljømæssige vilkår krav til medarbejderen. Kravene bliver rettet til medarbejderens jeg. I den primære vurdering danner jeg'ets opfattelse afsæt for at vurdere, om kravet er en trussel eller ej. Hvis kravet bliver opfattet som en trussel, går processen videre til andet brud.

I *andet brud* vurderer jeg'et kravet ud fra hvilke copingstrategier, der kan blive anvendt. Denne sekundære vurdering sker på baggrund af et samspil mellem personlighed og miljømæssige variable. Vurderingen sker ud fra, om kravet bliver opfattet som en trussel mod en personlig mening, fordi indfrielsen af personens mål er bragt i fare (Lazarus, 2006:26). I processer, der er ledt frem til sygefravær, vurderer jeg'et, at kravet er en trussel, og jeg'et anvender derfor følelsesfokuseret coping.

I *fjerde brud* bliver resultatet af de anvendte copingstrategier (håbstrategi og skyldsstrategi), at jeg'et distancerer sig fra situationen og undgår situationen ved at flygte fra den (Se Lazarus, 2006:144). Der indtræder håbløshed, og jeg'et opfatter stressbetingelserne som uforanderlige.

Når stressbetingelserne vurderes som foranderlige – når de opfattes som noget, personen kan kontrollere - vil det være problemfokuseret coping, der er fremherskende. Når betingelserne vurderes som uforanderlige, vil derimod den følelsesfokuserede coping være fremherskende (Lazarus, 2006:152).

I empirien ses denne pointe udfoldet, når informanterne gengiver oplevelser af at være tvunget til bestemte handlinger: "*Det følte jeg ikke, at jeg kunne*", eller: "*Jeg svarede: 'Jamen så må der gå tre måneder, for de kan ikke undvære mig på arbejdet'*". Det lykkes derfor ikke for jeg'et at foretage en positiv revurdering. Der er indtrådt en situation, hvor jeg'et ikke længere kan styre følelserne, og hvor fornægtelse forhindrer den nødvendige tilpasning (Se Lazarus, 2006: 140). I lyset af den manglende tilpasning indtræder et sammenbrud i copingprocessen. Jeg'ets handlinger, dvs. udførelse af kravet, er ikke tilpasset til organisationens krav. Copingen er mislykket. Stressrelateret sygefravær bliver symptom på en mislykket tilpasning³⁰.

³⁰ Jeg bemærker, at det ikke heraf kan slutes, om det er individets skyld, at copingen mislykkes. Hverken det nye copingbegreb eller Lazarus' copingbegreb er optaget af at afregne et skyldsspørgsmål, men at undersøge forskellige copingstrategier og copingmekanismer i processer, der kan lykkes eller mislykkes. .

Jeg hæfter mig ved, at det, iflg. Lazarus, er *jeg'et* der coper med krav. Det sker ved, at en **opfattelse** af, om kravet er en trussel mod en personlig mening danner afsæt til at jeg'et, i et samspil mellem miljømæssige og personlighedsmæssige variable, foretager en **vurdering** af mulige copingstrategier. I disse copingstrategier kan der indgå følelser. Jeg hæfter mig endvidere ved, at de valgte copingstrategier kan være enten effektive eller ineffektive. En copingstrategi er effektiv, når **udførelsen** af kravet, er tilpasset til omgivelserne, hvilket i de processer, der er omdrejningspunkt for nærværende afhandling, kræver, at følelserne er blevet revurderet. En copingstrategi er omvendt ineffektiv, når udførelsen af et krav ikke er tilpasset omgivelserne, idet der f.eks. sker en flugttadfærd, som står i vejen for en positiv revurdering.

Med afsæt i forskningsspørgsmålet knyttet til denne afhandling, bliver flg. spørgsmål påtrængende:

- Hvad virker ind på selektionen af copingstrategier, dvs. hvad bliver bestemmende for, om et krav bliver vurderet som en trussel mod en personlig mening?
- Hvad bliver bestemmende for, om fornægtelsen forhindrer den nødvendige tilpasning og indebærer sygefravær, når det ikke er al fornægtelse, der er skadelig³¹?

Disse to spørgsmål er centrale i forhold til at besvare forskningsspørgsmålet, idet det er relevant for en leder at vide, under hvilke omstændigheder krav bliver vurderet som en trussel, og i hvilke situationer fornægtelse kan være gavnlig, eller det modsatte. Jeg vil i løbet af afhandlingen argumentere for, at Lazarus ikke kan besvare disse spørgsmål på tilfredsstillende vis, fordi hans syn på jeg'et og følelser indebærer, at han ikke kan tage højde for at afviklingen af den empirisk identificerede konflikt kan indebære, at der bliver tilført et nyt led i copingprocessen, nærmere bestemt tredje brud. Jeg vil med andre ord påstå, at konflikten mellem jeg'et og følelserne, som er identificeret empirisk, bliver et problem for Lazarus. For i konflikten

³¹ I tråd hermed medgiver Lazarus, at det kan være svært at skelne revurdering fra forsvarsmekanismer, som f.eks. fortrængning. Han fremhæver, at revurdering indebærer, at den personlige betydning af det, der sker, er i overensstemmelse med kendsgerningerne (Lazarus, 2006:146).

erkender og revurderer jeg'et netop situationen i overensstemmelse med kendsgerningerne, hvorimod følelserne ikke kan acceptere jeg'ets vurdering.

Når Lazarus tager afsæt i, at jeg'et coper med krav ud fra en opfattelse og en vurdering, kan Lazarus ikke forklare, hvordan det kan gå til, at en medarbejder ikke blot kan opfatte et krav på to forskellige måder, men at dette også kan ske på samme tid. Det er i forlængelse heraf en svaghed i forhold til besvarelsen af forskningsspørgsmålet, at Lazarus ikke kan belyse problemerne i tredje brud. I tredje brud forventer jeg at finde afgørende oplysninger, som kan bidrage til ikke blot at karakterisere copingstrategier i processer, der er endt med sygefravær, men også belyse, hvad der er gået forud for selektionen af copingstrategier, og hvordan ledelse kan gribe forebyggende ind i den henseende.

Der mangler kort sagt mere viden om de omstændigheder, som er gået forud for en mislykket copingstrategi, og ikke kun viden om de copingstrategier, som jeg'et benytter. Til denne opgave vil jeg hente hjælp hos Freuds analyser af fortrængning til at undersøge de empiriske problemer mhp. at få et afsæt til at vise, hvordan det psykoanalytiske begreb om fortrængning kan opveje for utilstrækkelighederne ved Lazarus' copingbegreb.

Freuds begreb om fortrængning som input i et copingbegreb

Til at undersøge sygefraværprocessers fire brud vil jeg tage afsæt i to centrale teser fra Freuds psykoanalyse:

Den første tese er, at driftsrørelser og tilhørende tænkeprocesser har en udviklingssekvens, hvor de starter med at være a-seksuelle, dvs. uden følelser, hvorefter der kan komme følelser til, og at de dernæst kan blive afseksualiserede, hvis der er krav om dette (Freud, 1974c: 176ff). Fortrængning kan blive nødvendig, når denne afseksualisering ikke sker automatisk ved at de følelser, der ikke længere kan blive tilfredsstillet, kan blive behersket. Det er i denne forbindelse Freuds analyser af, hvordan fortrængning både er forudsætning for, at der kan blive dannet normale processer, men også kan være patologiskabende, der har vakt min interesse.

Den anden tese er, at jeg'et og seksualiteten er to adskilte organisationer i det psykiske apparat, der kan være i konflikt med hinanden. Til denne tese hører Freuds opfattelse af jeg'et som et topos, dvs. at jeg'et hverken er en aktør eller et erkendelsesteoretisk subjekt, men et sted i tænkeprocesser. Jeg hæfter mig ved, at jeg'et har til opgave at sikre overlevelse ved at stille krav fra "tre strenge herrer" tilfredse. De tre herrer er omverdenen (ydre realitet), overjeg'et og det'et, og det er særligt krav fra det'et og overjeg'et, der kan være kilde til en faresituation, fordi de som oftest ikke vil være bevidste (Freud, 1973a:415; 1999:81f). Freuds begreb om fortrængning åbner op for flg. analysemuligheder i forhold til sygefraværprocesser:

Første brud: Forandring

I første brud kommer et krav om afseksualisering, dvs. et krav om afgang uden følelser, fra omverden, enten fra organisationen eller fra en livsomstændighed. Kravet indebærer, at medarbejderen må give afkald på:

- Præstationer udført på en måde, som er tilfredsstillende.
- Relationer til ledere eller kollegaer, som er tilfredsstillende

I begge situationer indebærer det uvelkomne krav, at medarbejderen får frataget nogle tilfredsstillelsesmuligheder. Situationen er med et freudiansk sprogbrug karakteriseret ved, at der er en mængde libido, der bliver nægtet tilfredsstillende afløb (se Freud 1973b:409; 1999:59; 1990:45). Derfor bliver der dannet et ønske med tilhørende følelser, der går imod kravet. I processer, der er endt med sygefravær, bliver ønsket med de tilhørende følelser ikke behersket. Der er fortsat en trang til at præstere på en bestemt måde, eller til bestemte relationer, f.eks. med omsorg. Kravet om afseksualisering bliver ikke opfyldt, og fortrængning bliver en måde at cope med de uønskede følelser.

Andet brud: Konflikt

I andet brud er opfyldelsen af det uvelkomne krav ledsaget af en konflikt mellem to tankespor, hvoraf det ene tankespor, jeg'et, følger kravet og forsøger at efterkomme kravet, mens det andet tankespor, seksualiteten, er i overensstemmelse med kravet fra de uønskede følelser (det'et). I en tilstand af mangel på tilfredsstillelse stiger presset på jeg'et, fordi de uønskede og fortrængte følelser, der truer med at trænge ind i jeg'et og blive bevidst.

Jeg'et sætter sig til modværgen mod dem ved *flugtforsøg* (Freud, 1998:59). I andet brud viser flugtforsøget sig som en håbstrategi, som lover det'et en tilfredsstillelse i fremtiden. Jeg'et tjener nu to herrer, både omverden og det'et, og forsøger at møde de modsatrettede krav fra begge parter *samtidig*. Håbstrategien bliver navnet på fortrængende tænkeprocesser, som bliver indsat for at holde de fortrængte følelser væk fra bevidst tænkning. Der sker således en modsatrettet håndtering af det nye, uvelkomne krav, og konflikten er derfor ikke løst ved denne strategi, idet de uønskede, fortrængte følelser er bevaret.

Tredje brud: Afsløring

I tredje brud indtræder en begivenhed eller en række begivenheder, hvor medarbejderen f.eks. begår en fejl eller får kritik fra en leder eller en kollega. Dette indebærer en afsløring af medarbejderens uformåenhed eller modpartens indstilling til medarbejderen. Afsløringen vækker de fortrængte følelser, fordi afstanden mellem krav fra følelserne om, hvordan præstationer eller relationer burde være, og hvordan de er, bliver synlig for jeg'et. Jeg'et fornemmer en faresituation og producerer angst. Denne angst kan ikke blive håndteret ved den hidtidige copingstrategi, håbstrategien. Samvittigheden begynder at ændre funktion og indleder en eftersøgning af en årsag. Samvittigheden finder årsagen: "Jeg'et". I denne proces sker der en ændring i selvtagelsen, som påvirker accepten af de præstationer, der udgår fra medarbejderen, eller de relationer, der møder medarbejderen. I takt med at selvtagelsen er forandret, bliver samvittigheden nu hård i sin dom:

- "Du dur ikke til noget, andre kan ikke lide det, du laver"
- "De kan ikke lide dig".

Samvittighedens bedømmelse er nu ledsaget af afregningen af et skyldsspørgsmål, med to forskellige svar: Enten bedømmer samvittigheden medarbejderen som skyldig, eller også bliver andre mennesker, f.eks. en leder eller en kollega bedømt som skyldig. Copingstrategien er ændret til en skyldsstrategi.

Hvor jeg'et i andet brud tjente to strenge herrer, omverdenen og følelserne (det'et), tjener jeg'et i tredje brud endnu en streng herre: Overjeg'et. Jeg'et føler sig således trængt fra flere sider (Freud, 1974d:176ff; 1974c).

Fjerde brud: Sammenbrud

I fjerde brud indebærer presset fra de fortrængte følelser en flugt længere ind i tænkningen, hvilket indebærer, at der indtræder en ændring i forholdet til omverden, således at dette forhold bliver brudt. Medarbejderen forholder sig nu kun til samvittighedens bedømmelse og ikke til omverdens bedømmelse. Påvirkninger udefra kan ikke længere trænge igennem til jeg'et, og jeg'et bryder sammen under samvittighedens hårde dom: "Du kan ikke elske/ du er ikke værd at elske", og det'et krav: "Jeg vil gerne elskes".

Freud beskriver situationen som følger:

Dette jeg kan ikke længere løse den opgave, som ydre realitet stiller det. Det råder ikke over alle sine erfaringer, en stor del af dets erindringsskat er spillet det af hænde. Dets virksomhed hæmmes af strenge forbud fra overjeg'et, dets energi opsluges i forgæves forsøg på at forsvare sig mod det's krav (Freud, 1998:55)

Freuds begreb om fortrængning har åbnet en analysemulighed i forhold til at se, at et uvelkomment krav kan aktivere et ønske og nogle følelser, som ikke kan blive opfyldt, som kan indebære, at det er nødvendigt at anvende fortrængning. Håbstrategien bliver navnet på en fortrængning, der er gavnlig, fordi forholdet til omverden fortsat er intakt. Håbstrategien er dog kun en midlertidig løsning, idet presset fra de fortrængte følelser kan blive så stærkt, at samvittigheden ændrer funktion og bliver vendt mod jeg'et i sit forsøg på at holde de uønskede følelser væk fra jeg'et. Denne blokade lukker imidlertid også af for, at der kan komme nogle nye følelser ind, og udviklingen af de eksisterende følelser bliver også bremsat. Anerkendelsesparadokset bliver et resultat af skyldsstrategien og den dertil hørende ændring i samvittighedens funktion.

To forskellige problematiseringsanalyser af sygefraværprocesser

Jeg vil nu samle de foregående analyser i et copingbegreb, som jeg videreudvikler i en udveksling med Lazarus og de empiriske problemer i den resterende del af afhandlingen. Iflg. Lazarus er Freuds forsvarsbegreb og de forskellige forsvarsstile forløberer til hans eget copingbegreb (Lazarus, 1993:23; 2006:130). Lazarus skriver om Freuds forsvarsbegreb:

Each form of psychopathology was associated with a particular style. For example hysterical neuroses were linked to repression, obsessive-compulsive neuroses to intellectualization and undoing, paranoia to projection, and so forth. This view flowed from the theoretical convergence postulated in Freudian theory between three developmental variables: (a) the psychosexual stage of childhood development at which trauma occurs; (b) the primary impulses and conflicts of each particular stage - for example oral dependency, analcentered struggles over the social control of instinctual drives, and phallic and oedipal conflicts, and (c) the child's cognitive characteristics at each stage, which presumably shape the defensive style (Lazarus, 1993:234).

Citatet viser, at Lazarus tager afsæt i, at Freuds relaterer sine forsvarsmekanismer til analyserne af neuroseformer, og det udviklingsstadium, som neuroseformen refererer til. Fortrængning bliver dermed forbeholdt hysterikere. Dette er en meget anderledes fortolkning af fortrængning end den læsning, som analyserne i dette kapitel er baseret på, og som tager afsæt i Freuds senere værker, efter hans revision af sin angstteori. Ved at tage højde for Freuds reviderede angstteori og hans bemærkninger i sit sidste skrift om, at psykoanalyse først og fremmest er en teori om dannelsen af patologiske tænkeprocesser, hvori der indgår en teknik til at få dem frem i lyset (terapi) (Freud, 1998), synes det psykoanalytiske forsvarsbegreb tættere på Lazarus' processuelle copingbegreb, end Lazarus' fortolkning af Freud tillader.

Når Freuds reviderede angstteori tages i betragtning, bliver det muligt at se, hvordan det psykoanalytisk baseret copingbegreb deler samme ambition som Lazarus' copingbegreb. Begge to copingbegreber tager begge afsæt i en kritik af en "stimulus-respons-tænkning". Lazarus indfører begreberne transaktion og relationel mening til at vise, hvordan hans copingbegreb inddrager såvel miljømæssige betingelser, som de personlige egenskaber i copingen (Lazarus, 2006:26). Freud skelner mellem refleksprocesser og driftsprocesser (Freud, 1965: 77ff; 1974b:124ff), og tager afsæt i en dynamisk opfattelse af følelser, hvor følelser bliver udviklet og undergår en konstant forandring i deres udvikling fra seksualiseret til afseksualiseret i et samspil mellem krav fra tre

strenge herrer, det'et, overjeg'et og omgivelserne (ydre realitet) (Freud, 1973a:415; 1999:81f).

Den mest centrale forskel mellem Lazarus' copingbegreb og det psykoanalytisk baseret copingbegreb, som udvikles i denne afhandling, er de bagvedliggende antagelser omkring følelser og rationalitet. I det nye copingbegreb er jeg'et og seksualiteten, dvs. det, der hos Lazarus svarer til følelser, to forskellige organisationer i det psykiske apparat (Freud, 1998:15f). Følelser er derfor ikke noget, som jeg'et *har*, og som jeg'et anvender som et led i en copingproces. Følelser er derimod noget, jeg'et er *fuldt af*, og udgør en selvstændig del af den coping, der foregår, hvorfor det kan komme til konflikter, hvis omverden, og dermed også overlevelsen, kræver, at der skal være nogle andre følelser, end dem der er. Iflg. det nye copingbegreb kan de uønskede følelser forsvinde på flere måder. Følelser kan forsvinde, hvis trangen til afgang bliver behersket, f.eks. ved at følelserne finder tilfredsstillelsesmuligheder andre steder. I denne situation har følelserne og de tilhørende tænkeprocesser gennemgået en udvikling, hvor de er blevet afseksualiseret (Freud, 1965: 77ff; Freud 1976a:34ff). Med andre ord er de, groft sagt, "gået væk", fordi der er kommet afgang for dem. Følelser kan også forsvinde ved hjælp af fortrængning. Denne fortrængning kan imidlertid både være gavnlig og skadelig, hvilket jeg vender tilbage til senere.

Hos Lazarus er følelser et produkt af jeg'et:

Følelser er et produkt af fornuften i den forstand, at de udspringer af vores vurderinger af det, der sker i vores liv. Det er vores evalueringer af en hændelse, der bestemmer, hvordan vi reagerer følelsesmæssigt (Lazarus, 2006:111)

Følelser er hos Lazarus noget, jeg'et *har*, og som jeg'et tager med i betragtning i sin coping i situationer, hvor krav bliver opfattet som en trussel mod en personlig mening. I forlængelse heraf opfatter Lazarus coping som kognitive og adfærdsmæssige bestræbelser, som i en kontinuerlig proces søger at håndtere specifikke ydre og/eller indre krav, der vurderes at være plagsomme, eller at overskride personens ressourcer (Lazarus, 2006:139). Ved hjælp af den rette copingstrategi, ikke mindst positiv revurdering, kan

følelser forsvinde, og jeg'et kan genvinde kontrollen over sine følelser. Lazarus skriver flg. om positiv revurdering:

Når vi *revurderer* en trussel, ændrer vi vores følelser ved at forlene den stressende konfrontation med en ny relationel mening (Lazarus, 2006:145).

I lyset af de forskellige opfattelser af følelser fremtræder der forskellige analyser af de problemer, der træder frem i processer frem til sygefravær ved psykiske problemer.

Analyserne af sygefraværprocesser med afsæt i Lazarus' copingbegreb har kastet lys over tre copingkomponenter:

Opfattelse, vurdering og udførelse.

Det nye copingbegreb kaster lys over fire copingkomponenter:

Ønske, opfyldelse, accept og forhold.

To centrale forskelle mellem de to copingbegreber kan nu blive fremhævet. For det første indeholder det nye copingbegreb en ekstra copingkomponent i forhold til Lazarus' begreb, nærmere bestemt copingsprocessens tredje brud med komponenten: Accept. For det andet er det hos Lazarus jeg'et, der copes, og danner afsæt for den vurdering, hvorudfra copingstrategier bliver valgt. I det nye copingbegreb foregår coping under indvirkning af følelsernes udvikling. Hertil kommer, at overjeg'et kan indtræde som en ny copingdeltager, hvis presset fra driftstrangen bliver for stort i situationer, hvor der ikke kan komme afgang for følelser. I forlængelse heraf kommer forskellige spørgsmål til syne i forhold til at undersøge sygefraværprocesser som copingprocesser.

Lazarus' copingbegreb åbner op for at stille flg. spørgsmål: Hvad kendetegner de copingstrategier, som jeg'et anvender, når copingen mislykkes, og hvordan indgår de i en bestemt copingstil? (Se Lazarus, 1993:244).

Det nye copingbegreb gør det muligt at stille flg. spørgsmål: Under hvilke betingelser bliver der dannet et forhold til et krav, som indebærer, at

copingen mislykkes med sammenbrud og sygefravær til følge, og hvad er den bevægende komponent?

Det nye copingbegreb modsiger ikke Lazarus' bemærkninger om, at copingstrategier skifter i en længerevarende proces efterhånden som situationen ændrer sig. Det nye copingbegreb har imidlertid fokus på at angive og undersøge motiv og oprindelse til disse skift ved at tage højde for samvittighedens forsøg på at beskytte jeg'et. Samvittighedens funktion bliver med andre ord et centralt omdrejningspunkt for de kommende analyser.

Analyserne kan nu opsummeres i et skema:

	Brud 1	Brud 2	Brud 3	Brud 4
Lazarus' copingbegreb	Opfattelse: Et krav truer den personlige mening.	Vurdering: Ud fra personlighed og miljømæssige faktorer vurderes truslen.		Udførelse: Der er følelsesfokuseret coping som mislykkes, fordi udførelsen af kravet ikke er tilpasset omgivelserne.
Coping med skam	Ønske: Et nyt krav fra omverden kræver afkald. Der dannes et ønske om at vende tilbage til tiden før kravet. Ønsket er tilknyttet uønskede følelser. Der kommer et	Opfyldelse: Der opstår to tankespor. Det ene i overensstemmelse med kravet fra omverden, og det andet tankespor er i overensstemmelse med følelserne. Jeg'et forsøger at adlyde de to tankespor	Accept: Håbstrategien ændres til en skyldstrategi. En begivenhed vækker de fortrængte følelser. Samvittigheden indsætter en tænke-hæmning for at beskytte jeg'et mod følelserne.	Forhold: Forholdet til omgivelser ændrer sig, og der sker et sammenbrud.

	forbud imod disse følelser. Forbuddet vækker skamfølelsen, som fortrænges.	samtidig, ved at flygte fra de fortrængte følelser ved hjælp af håbstrategien. Da de følelserne stadigvæk er der, mislykkes flugten.	Samvittighedens bedømmelse af medarbejderen er hård.	
--	--	--	--	--

Opsamling

Sygefraværprocessers fire brud er i første del blevet belyst ud fra en copingoptik. Jeg har taget afsæt i, at Lazarus' copingbegreb er et anvendeligt udgangspunkt for at undersøge sygefraværprocesser. Jeg har indledt en argumentation for, at Lazarus' bagvedliggende antagelser om relationen mellem jeg'et og følelser kommer til kort i forhold til at belyse en empirisk identificeret konflikt med en skamfølelse og anerkendelsesparadoks. Derfor har jeg fundet det nødvendigt at udvide Lazarus copingbegreb med et nyt copingbegreb, som specifikt er udviklet til at belyse disse problemer.

Jeg vil gerne vide mere om, hvad der karakteriserer mislykkede copingstrategier, og hvordan det kan gå til, at skyldsstrategien kommer ind i tredje brud. Jeg forventer, at en undersøgelse af copingstrategier i dette brud kan give viden om, hvad en leder kan have opmærksomhed på i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Konflikt, samvittighed og anerkendelsesparadoks

Omdrejningspunktet for analyserne i anden del er at undersøge relationen mellem konflikten, hvor en medarbejder rationelt men ikke følelsesmæssigt kan efterkomme et krav, og det identificerede anerkendelsesparadoks, hvor behovet for anerkendelse stiger, mens modtageligheden for anerkendelser falder. Denne undersøgelse bliver foretaget ved at udforske og karakterisere

samvittigheden som den bevægende komponent i for, at en copingprocess kan skifte retning.

Undersøgelserne bliver foretaget ved at jeg retter min opmærksomhed på skamfølelsen. Til analyserne vil jeg hente støtte hos Freuds analyser af samvittighed, samt de to begreber: Præstationsmester og relationsmester. Ved denne opgave bliver disse begreber behandlet som to forskellige måder, hvorpå skamfølelsen bliver bragt i spil på og copet med. Dermed åbner de op for at belyse variationer i hvilke krav, der bliver opfattet som en trussel.

Først skitserer jeg konteksten i forhold til skam, ved at jeg kortfattet præsenterer forskellige måder, hvorpå skam bliver behandlet i litteraturen. Ved at inddrage Freuds analyser af relationen mellem skam og samvittighed, samt de to hjælpebegreber, præstations- og relationsskam, begrebsætter jeg det nye copingbegreb: Coping med skam. Til sidst undersøger jeg, hvordan samvittigheden kan bidrage til at udforske forbindelsen mellem konflikten og anerkendelsesparadokset, som afsæt til at oplyse forholdet mellem skam og sygefravær.

Skam og skyld³²

Grundbetydningen af ordet skam, er relateret til "at skjule", "at indhulle", eller "blufærdighed" (Pattison, 2000:51). Både det tyske ord *scham* (oprindeligt gammelhøjtysk *scama* – skamfølelse, skændighed, beskæmmelse) og det engelske ord *shame*, kombinerer skam i ens egne øjne med skammen i andres øjne. På fransk er der to ord for skam: *Pudeur* og *honte*. (Lynd, 1958:24). *Pudeur* associeres specielt med at skjule sex, anstændighed og blufærdighed. Her associeres skam med det, der får én til at afstå fra handlinger. *Honte* angår vanære i andres øjne, og bliver til noget, som kan føles efter en udført handling (Ibid.)³³.

Skam bliver af mange forskere knyttet til ønsket om at dække sig til og undgå eksponering (Lewis, 1971; Wurmser, 1981; Lynd, 1958). Lewis (1971) hæfter sig ved, at skammen har rod i barndommen, hvor barnet ubevidst

³² Jeg henviser endvidere til Kvisborg (2001) for en god gennemgang af litteraturens behandling af skam.

³³ I Biblen optræder ordet skam i flere sammenhænge i forbindelse med æreskrænkelser, og Adam og Eva følte skam, da de blev bevidste om deres egen nøgenhed i Edens have (Se Kvisborg, 2011:3).

frygter at blive afvist eller forladt, når forældrene kritiserer barnet for ikke at have formået at leve op til voksenstandarder. Et individ, som oplever skam, har ikke kræfter til at hjælpe sig selv eller andre. Selvet føles lille, hjælpeløst, barnligt og ude af kontrol (Lewis, 1971:41). Léon Wurmser (1981) kommer frem til en lignende observation, idet han hævder, at den mest gennemgribende skam er at tilbyde sin kærlighed og derpå blive afvist som uelsket. Den grundlæggende skam er smerten ved i bund og grund at have været uelsket, skriver Wurmser, og hans definition af skam er i forlængelse heraf:

Shame is at core this conviction: I never can be loved. It's much too dangerous to love (Wurmser, 1981:72)

Lynd (1958) knytter skam sammen med en følelse af en ukontrollabel, ufrillig eksponering (Lynd 1958:27-34), der indebærer individuel isolation (Ibid.:65). Erikson (1965) fremhæver, at eksponeringen følges ofte af en stiltiende, selvkritisk monolog (Erikson, 1965:244). Når man skammer sig, føles det som om, at hele ens selv er involveret (Lynd, 1958) og der dannes et forstyrrende, larmende selvfokus (Lewis, 1971:34ff, 81). Kaufman (1993) fremhæver, at skam indebærer oplevelser af, at de sociale bånd og interpersonelle broer brydes og styrter i grus med fortvivlelse til følge (Kaufman, 1993:32ff).

Skam er forbundet med at ”tabe ansigt”, ”man krummer sig sammen” og lukker øjnene eller vender blikket bort, for at gøre sig selv mindre (Lewis, 1992:26). Pattison (2000) fremhæver i denne forbindelse, at man godt kan ”tabe ansigt” uden at det kan ses (Pattison, 2000:75). Flere andre forskere hæfter sig ved skammens relation til en trang til at skjule sig, forsvinde eller flygte (Lindsay-Hartz et al., 1995). Donald Nathanson udtrykker det således:

For some, shame is a moment when they wish a hole would open up and swallow them; it makes them want to disappear, for they feel at risk of the death (Nathanson, 1992:158).

Skam bliver ofte forbundet med skyld (Erikson, 1950, Lewis, 1971; Sørensen, 2013). Skam bliver endvidere forbundet med oplevelsen af at lyve (Tangney et al., 2007, Hardner (1995). Iflg. Lazarus er både skam og skyld

sociale følelser, relateret til tanker om, hvordan man bliver opfattet af andre. Skam handler om en bedømmelse af, om man har levet op til sit jegideal, og er udtryk for diskrepans mellem hvordan man ønsker at være, og hvordan man bliver identificeret socialt, mens skyldfølelsen udspringer af et moralsk fejltrin (Lazarus, 2006:290).

De fleste undersøgelser af skam sker ud fra en fænomenologisk inspireret interesse for at afdække og beskrive skammens fremtrædelsesformer. Dette sker som oftest ved at relatere skamfølelsen til selvet og en negativ selvvrurdering (Miller, 1985, Sørensen, 2013; Zahavi, 2014; Taylor, 1985). Derimod er en undersøgelse af skammens affekter, og skammens rolle i en organisationskontekst underbelyst (Stiles, 2008; Hunt, 2000).

Jegideal, samvittighed og selviagttagelse

Skamfølelsen fylder påfaldende lidt i Freuds analyser (Se Kjellqvist 1996:67ff)³⁴. I starten af sit forfatterskab (1895) relaterede Freud skam til fortrængning, og tillagde derved skam en fremtrædende rolle i forståelsen af psykopatologi (Freud & Breuer, 1966). I bemærkninger til sit forsvarsbegreb (1896), beskriver Freud skam som orienteret mod andre, gennem deres latterliggørelse eller foragt for én. Skam relateres således til at være elsket, og anses som en respons på andres ringe agtelse af én (Freud, 1950:165). Senere i forfatterskabet nedtoner Freud skammens betydning, hvorimod hans analyser af samvittighed og skyld nu udgør en betragtelig stor del af analyserne. Jeg vil imidlertid tage afsæt i, at skammens relation til fortrængning aldrig bliver opgivet, men derimod ekspliciteret, når Freud efter sin revision af angstteorien får udfoldet overjeg'ets tre funktioner. Det er ikke mit ærinde at bevise rigtigheden af denne påstand, men derimod at vise, hvordan påstanden kan have en relevans for at undersøge skammens rolle i copingprocesser, der er endt med sygefravær.

³⁴ Nogle fortolkninger af Freud kobler den manglende undersøgelse og pointering af skam sammen med Freuds egne vanskeligheder omkring skam, både pga. den jødiske herkomst, men også på grund af en række familiehemmeligheder (Kjellqvist, 1996:70). Den britiske psykoanalytiker Ernest Jones, der tilhørte inderkredsen omkring Freud og var præsident for International Psychoanalytical Association (1919-24, 1932-49), skriver i sin biografi om Freud, at Freud aldrig talte til ham om sine børn, sin ungdom eller sine tidligste år (Jones, 1955:408f). Rizutto fremhæver eksistensen af et ambivalent forhold til moderen og familiehemmeligheder, som den bagvedliggende årsag til, at skammen ikke har fået sin berettigede plads i psykoanalyse (Baron et al. 1991).

Som det blev gennemgået i teorikapitlet, er samvittigheden hos Freud en funktion i overjeg'et. Udover samvittigheden består overjeg'et af et jegideal og en selviagttagelse. Samvittigheden knyttes sammen med en domsfunktion, mens selviagttagelsen er en vigtig del af denne funktion (Freud, 1973a:401). I forelæsningen om den psykiske personligheds bestanddele (1973a/1932) skelner Freud mellem selviagttagelse og forfølgelse og siger, at selviagttagelse ikke er langt fra forfølgelse. Forfølgelse forudsætter, iflg. Freud, at der næres mistillid til det pågældende menneske, og at nogen forventer at gribe ham i forbudte handlinger, for hvilke han bør straffes, mens selviagttagelsen er forberedelsen til den dom og straf, som samvittigheden udøver (Freud, 1973a:402). I samme forelæsning præciseres, at samvittigheden er en funktion i overjeg'et, der kan igangsætte en proces, hvor overjeg'et udskilles fra jeg'et, og tage jeg'et som objekt og udøve selvkritik (Freud, 1973a:401). Dette sker i situationer, hvor jeg'et sporer en fare. Som jeg var inde på i teoriafsnittet opstår faresituationer, når det ikke er lykket at ophæve driften. Derfor kommer samvittigheden ind og sætter et forbud for at bremse driftsrørelser og de tilhørende tænkeprocesser. Idet det dog ikke lykkes at ophæve driften, indebærer dette træk fra samvittigheden, at der bliver skabt en uafviklet situation, en psykisk fiksering, med to forskellige, indbyrdes modsatte og uafhængige indstillinger, der gør sig gældende i personens sjæleliv, hvorefter den ene tilhører jeg'et, og den anden tilhører det'et, som er fortrængt (Freud, 1998:83).

Lad mig genkalde Freuds afgørende pointe om samvittigheden:

... conscience (or more correctly the anxiety that becomes conscience) is indeed the cause of instinctual renunciation to begin with, but that later the relationship is reversed. Every renunciation of instinct now becomes a dynamic source of conscience and every fresh renunciation increases the latter's severity and intolerance (Freud, 1981:129f.).

Iflg. Freud kan angst blive til samvittighed, og samvittighed kan blive til angst i forbindelse med afkald, som er en tilstand, der optræder i situationer, hvor der er afsavn, dvs. i de situationer, hvor der mangler tilfredsstillelse af en driftsrørelse. Jeg hæfter mig ved, at det er samvittighedens forbud, der medierer mellem afsavnet og tilstanden afkald (Freud, 1990:45). I

forlængelse heraf vil jeg forvente, at en undersøgelse af samvittigheden kan give mig nøglen til at belyse de empiriske iagttagelser, hvor en medarbejder ikke kan efterkomme kravet om at geare ned, eller ikke kan tro på det, en leder siger.

[Udtalelse fra leder] Jeg syntes, at jeg anerkendte ham løbende. Han var utilfreds med den [præstationen] i sin egen målestok. Det var lige som om han arbejdede efter en anden målsætning end den, vi havde aftalt.

Spørgsmålet er imidlertid, hvordan de forskellige funktioner i overjeg'et forholder sig ikke blot til hinanden indbyrdes, men også til det jeg, som mærker disse funktioner i form af forbud og selvbebrejdende tanker. Freud er ikke selv specifik på dette punkt. Det er imidlertid på dette sted, at det nye copingbegreb sætter ind og ved hjælp af empirien forsøger at arbejde videre med Freuds analyser. Det sker ved at undersøge skamfølelsen som en fortrængt følelse, og samvittigheden som den fortrængende part, der bedømmer jeg'ets eller andres gerninger ud fra en selviagttagelse, der refererer til et jegideal, der kan klamre sig fast i gamle relationer eller præstationer. Jeg vil tage afsæt i, at selviagttagelsen sker ud fra et jegideal, der er fastlåst, hvorfor samvittighedens bedømmelse sker ud fra det, der var muligt engang, og ikke det, der er muligt nu. Jeg vil vise, hvordan dette bliver en afgørende faktor i forhold til selektionen af copingstrategi.

Skam på arbejdspladser

Jeg vil nu anvende de foregående analyser til at foretage flere analyser af de fire brud ved at rette opmærksomhed på skamfølelsen.

I *første brud* bliver skamfølelsen aktiveret, idet omverden, enten organisationen eller livsomstændigheder, stiller krav, der sætter restriktioner på præstationer eller opmærksomhed fra andre. Disse restriktioner kan i en modificeret form blive relateret til restriktioner i at elske og arbejde eller, at være elsket på arbejdet.

I *andet brud* bliver skamfølelsen fortrængt og holdt ude fra bevidst tænkning ved hjælp af håbstrategien, hvor medarbejdere orienterer sig mod fremtiden.

Følelserne knyttet til de gamle præstationer eller relationer er imidlertid ikke væk, og der er derfor afsavn. Det indebærer, at skamfølelsen konstant ligger på lur og kan bryde frem til jeg'et ved de mindste fejl eller kritik. Dette skaber en vedvarende angst i andet brud.

I *tredje brud* indtræder en begivenhed eller en række begivenheder, hvor medarbejderen begår en fejl eller får kritik, og spørgsmålet om, hvorvidt man kan præstere (elske), eller om man er afholdt af andre (er elsket), bliver påtrængende. Dette bringer atter skamfølelsen frem, og her opstår en ny faresituation, fordi samvittighedens svar på spørgsmålet: "Kan jeg præstere?", eller: "Er jeg afholdt på denne arbejdsplads?" er benægtende. Håbstrategien er ikke længere effektiv i forhold til at fortrænge skamfølelsen, og derfor er skyldsstrategien med til at håndtere faresituationen. Skyldsstrategien skal beskytte mod fristelsen til at ønske sig umulige præstationer eller relationer, og bliver på den måde en kraft, der opretholder fortrængningen, som led i at beskytte jeg'et mod skamfølelsen.

I *fjerde brud* fuldbyrder samvittigheden flugten i tænkningen, væk fra skammen og erkendelsen: "Jeg troede, at jeg kunne præstere (ansvarligt eller som den bedste), men det viste sig, at jeg ikke kunne"/ "Jeg troede, at jeg var elsket og værdsat, men det viste sig, at jeg ikke var det". Sygemelding indebærer, at samvittighedens krav og bedømmelser falder bort, fordi de uvelkomne følelser ikke længere er en trussel.

Skamfølelsen viser sig i første brud: Forandring, som en frustration over krav, medarbejderen ikke umiddelbart oplever at kunne honorere eller overskue. I andet brud: Konflikt, viser skamfølelsen sig som en gennemgribende usikkerhed, der ikke kan gå væk, men som bliver forsøgt håndteret ved en håbstrategi. I tredje brud viser skamfølelsen sig som vrede og selvkritik og/eller kritik af andre. I fjerde brud viser skamfølelsen sig ved at opleve sig magtesløs, fremmedgjort, handlingslammet og uden kraft og energi.

Jeg har beskrevet, hvordan skamfølelsen kan dukke op forklædt som fornemmelser om, at man ikke kan præstere, eller at man ikke er afholdt af sin kollega eller leder. Og jeg har vist, at omgivelsernes eventuelle forsøg på at ændre på skamfølelsen preller af. Ved at pege på skamfølelsen som central

for disse oplevelser, åbner analyserne op for at se, at skyldfølelsen, i analyserne omtalt som skyldsstrategien, bliver aktiveret for at undgå den faresituation, som oplevelsen af skam indebærer. De selv- eller andre-bebredende tanker er med andre ord en måde at cope med angsten for at blive afsløret i ikke at kunne elske eller ikke at være elsket. Skyldstrategien bliver i denne optik bragt i spil for at håndtere skammen. Ved at finde en årsag til, at en præstation eller en relation ikke er i overensstemmelse med jegidealet, fortrænges den ultimative faresituation, som er erkendelsen af, at man ikke er i stand til at præstere (i overensstemmelse med idealet), eller at man ikke er elsket (i overensstemmelse med idealet).

Jeg kan nu fremsætte en betragtning om, hvad der karakteriserer en mislykket copingproces i situationer, hvor der er en skamfølelse involveret, og hvordan processen op til, at copingen mislykkes, forløber. Op til, at en copingproces er mislykket, har der være en coping med skam, hvor samvittigheden afsiger sin dom på baggrund af en selviagttagelse, der er knyttet til håbet om, at jegidealet kan blive tilfredsstillt i fremtiden. Her er jegidealet er fortsat påvirkeligt, og copingprocessen er ikke mislykket. I en mislykket copingproces med skam afsiger samvittigheden sin dom på baggrund af en selviagttagelse, der har placeret skylden for den manglende opfyldelse af jegidealet hos sig selv eller andre, og jegidealet er ikke længere påvirkelig. Heraf er det muligt at frembringe en analysemulighed, hvor konflikten i andet brud kan blive set som et forstadium til, at samvittighedens domsfunktion ændrer sig, mens anerkendelsesparadokset er resultatet af denne forandring. I den henseende bliver skyldsstrategien et kendetegn ved en mislykket copingproces, når der er en skamfølelse involveret, fordi der sker en kobling mellem skam og skyld. Samvittighedens funktionsændring kan i forlængelse heraf blive belyst ved at undersøge selektionen af copingstrategier. Idet jeg har udpeget skamfølelsen som en bagvedliggende følelse, der virker ind på selektionen af copingstrategi, vil jeg nu udforske variationer i skamfølelsens kilder. Til denne opgave inddrager jeg de to begreber: Problemløseren og relationsmesteren. Disse to hjælpebegreber bliver behandlet som to forskellige copingmekanismer, som træder frem i forbindelse med skam. De benævnes nu: Præstationsskam og relationsskam.

Præstationsskam

Ved præstationsskam er skamfølelsens kilde relateret til præstationen. Objektet for samvittighedens dom er i forlængelse heraf præstationen, og jegidealet er også knyttet til præstationen. Selviagttagelsen er rettet mod, hvad andre tænker om præstationen, og skyldsstrategien kommer til udtryk ved, at samvittigheden bedømmer præstationer op mod jegidealet om at kunne præstere (og elske) på en bestemt måde.

Bare tanken om at skulle stille sig op og præsentere noget, der tror jeg, at der ville alle have set, gennemskuet mig, for det havde jeg ikke kunnet.

Flugten og undgåelsesadfærden er ved præstationsskam en flugt fra de præstationer, som gør medarbejderen usikker.

Jeg begyndte at lave overspringshandlinger. Det var som at tage bidder af elefanten, hvor jeg nok tidligere var ekstremt struktureret, så blev det sådan noget med at gå frem og tilbage. Jeg nåede aldrig at fordybe mig i præstationen. Jeg turde ikke at gå ind i den.

Det, der starter med en åben tvivl, og som bliver dæmpet ved håb om en ændring ved sig selv og præstationen, erstattes af samvittighedens bedømmelse af at have fejlet. Formlen for en mislykket copingproces når copingmekanismen er: ”Præstationsskam” lyder som følger:

”Jeg er bange for at begå fejl!” → ”Jeg har begået en fejl!” → ”Jeg har fejlet, og det er min egen skyld”.

Der ses her en forandring i samvittighedens måde at fungere på, hvor håbet fra andet brud bliver erstattet af samvittighedens bedømmelse af medarbejderen som uansvarlig eller udygtig.

Jeg vil på baggrund af analyserne af konflikten ved præstationsskam udpege flg. iagttagelse, som bliver relevant i forhold til besvarelsen af forskningsspørgsmålet. Jeg hævder, at analyserne peger på, at medarbejdere i forbindelse med præstationsskam er afhængige af at kunne præstere, for at

stille idealet tilfreds, og holde skamfølelsen i ave og forebygge at samvittigheden ændrer funktion.

Relationsskam

Ved relationsskam er skamfølelsens kilde relateret til relationen til andre. Objektet for samvittighedens dom er den anden part i relationen, og jegidealet er knyttet til relationen. Selviagttagelsen er rettet mod, hvad andre tænker om én som person, og skyldsstrategien kommer til udtryk ved, at samvittigheden bedømmer, om den anden part i relationen udviser en adfærd, som viser, at vedkommende kan lide én.

Jeg begyndte også at få de her tanker, om de andre også taler om mig? Siger han noget til dem? Hvis han ikke kan lide mig, ser de andre så også, snakker de om mig, når jeg ikke er der? Det var bare nogle tanker jeg fik og som jeg måtte skyde ned.

Samvittigheden afsiger sin dom ud fra jegidealets krav, og bebrejdelser rettes mod omverden. Bag bebrejdelserne af andre ligger selvbebrejdelser imidlertid på lur³⁵.

Flugten og undgåelsesadfærden er ved relationsskam en flugt fra den person, som gør medarbejderen usikker.

Jeg holdt mig tilbage. Jeg gik kun derover, når det var piske nødvendigt.

Det, der starter med åben tvivl, og som bliver håndteret ved håb om en ændring af den anden, erstattes af samvittighedens bedømmelse af, at den anden ikke kan lide én. Formlen for en mislykket copingproces, når copingmekanismen er: "Relationsskam" lyder som følger:

³⁵ Indenfor en psykoanalyse er dette ensbetydende med en reaktionsdannelse. Reaktionsdannelse er iflg. psykoanalyse en forsvarsmekanisme, der forvandler til det modsatte - men røber sig ved at være overdrevet, altså "Der er overhovedet ikke noget galt med mig" (Freud, 1973:425).

”Jeg er bange for, hvad andre vil tænke om mig” → ”De tænker, at de ikke kan lide mig” → ”Det er fordi de er onde og det er deres skyld” → ”Jeg er heller ikke værd at elske”.

Der ses her en forandring i samvittighedens måde at fungere på, hvor håbet fra andet brud bliver erstattet af en bedømmelse af omgivelserne som fjendske.

Jeg vil på baggrund af analyserne af konflikten ved relationsskam udpege flg. iagttagelse, som bliver relevant i forhold til besvarelsen af forskningsspørgsmålet. Jeg hævder, at analyserne peger på, at medarbejdere i forbindelse med relationsskam er afhængige af at føle sig elsket og værdsat for at stille jegidealet tilfreds og holde skamfølelsen i ave og forebygge, at samvittigheden ændrer funktion.

Anerkendelsesparadoks

Med de to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam er forskellige kilder til skamfølelsen belyst. Hvor disse kilder, og samvittighedens domsafsigelse er forskellig ved copingmekanismer, bliver der i begge tilfælde produceret et anerkendelsesparadoks, som indebærer, at ledelsesindsatser preller af.

Det er nu muligt at udfolde denne ledelsesresistens som et spørgsmål om, at præstationsskammens åbne spørgsmål: ”Kan jeg præstere og/eller arbejde ansvarligt?”, og relationsskammens åbne spørgsmål: ”Kan de lide mig?”, af samvittigheden bliver besvaret hjælp af en selviagttagelse, der er knyttet til et jegideal, som er fastlåst i fortidige relationer eller præstationer og derfor ikke svarer til omverdens krav.

Det nye copingbegreb åbner op for at se, hvordan anerkendelsesparadokset er udtryk for en flugt væk fra skamfølelsen. Dette kan forklare informanternes oplevelser af at mangle energi og kraft som et spørgsmål om, at tanker har erstattet handlinger, og at den energi, der kunne blive anvendt til handlinger

(handlekraften), trænges over i tænkningen. Så den energi, der skulle give handlekraft, nærmest overføres til tanker.

Det føltes simpelthen, som om at min sjæl og min kraft var væk. Jeg var ligesom sådan et skyggemenneske. Ligesom da Samson fik klippet håret af, der mistede han al sin kraft. Jeg var ligesom en meget, meget vag udgave af mig selv, vil jeg sige. Ja, for jeg var jo mig selv. Og jeg synes også at det der begreb med at finde sig selv, det er noget værre vrøvl, for man er der jo hele tiden.

Min mand sammenligner mig med en Duracell-kanin. Jeg er fuld af energi og så pludselig ligger jeg bare ned. Når jeg kommer i de der situationer, så vælger jeg ikke den dér strategi med at slå igen. Jeg vælger at spille død. Jeg er død. ”Slå mig bare, jeg står her!”. Jeg har meget den dér med at være en forslået hund. Man slikker sine sår.

Analyserne knyttet til udviklingen af det nye copingbegreb åbner en analysemulighed, der består i at denne energiforskydning er relateret til samvittighedens funktionsændring. Ved at samle analyserne i en copingoptik, bliver det muligt at se, at samvittigheden er i stand til at omforme allerede indtrufne hændelser, når den virker under en skyldsstrategi³⁶. I ”Rottemanden” (1909/1991) beskriver Freud dette forhold ved at gengive et citat fra Nietzsche:

I have done that, says my memory. I could not have done that, says my pride, and remain inexorable. Finally, my memory yields (Freud, 1991:184)³⁷.

Freud viser her samvittighedens magt i forhold til erindringer og disses indhold. Her kan en leder eller kollega sige ét, men samvittigheden vil i nogle tilfælde være stærkere. Med skyldsstrategien er tænkningen ikke længere blot reproduktiv, men også produktiv på en måde, der truer medarbejderens mulighed for at underkaste egne forestillinger en kritisk betragtning.

³⁶ On the genealogy of morality” argumenterer Nietzsche (1994) for, at skyld og dårlig samvittighed er et resultat af menneskelig aggression, der er vendt mod én selv. Iflg. Lear giver han dog ingen forklaring på, hvordan denne transformation sker (Lear, 2005:195).

³⁷ Citatet er fra Nietzsche: ”Beyond Good and Evil” (1885).

Så føler man sig sådan lidt løgneragtig. Ved at folk de tror, at jeg yder 100 procent, og jeg er rigtig god til det jeg laver og jeg får meget ros for det.

I næste kapitel vil jeg omsætte analyserne til en organisationskontekst mhp. at vise, hvad det indebærer, at en leder skal virke og gøre sig gældende i forhold til at påvirke en copingproces, når der er en skamfølelse og en samvittighed involveret. Indtil videre kan analyserne foretaget ved hjælp af et nyt psykoanalytisk copingbegreb af processer frem til, under, og efter samvittigheden har ændret funktion, blive samlet på flg. vis:

Brud 1: Forandring Copingdimension: Ønskedannelse	Brud 2: Konflikt Copingdimension: Opfyldelse	Brud 3: Afsløring Copingdimension: Accept	Brud 4: Sammenbrud Copingdimension: Forhold
Krav fra omverden (organisationen eller livsomstændigheder) om ingen eller begrænset afgang af følelser. Der er dannet et ønske, med tilhørende følelser, som ikke kan opfyldes. De uønskede følelser bliver ikke automatisk behersket (de går ikke væk). Skamfølelsen bliver vakt til live.	Jeg'et, mødes af modsatte krav, og der indtræder en konflikt. Samvittigheden bliver vakt til live. Konflikten bliver afviklet ved en håbstrategi med forsøg på i tænkningen at ændre kravet ved at ændre sig selv eller andre.	Håbstrategien erstattes af en skyldsstrategi, hvor der eftersøges en årsag. Jeg'et bliver årsag, og skyldsspørgsmålet afregnes ved at rette bebrejdelser mod sig selv eller andre. Anerkendelsesparadokset manifesterer sig som en konsekvens af skyldsstrategien.	Jeg'et bryder sammen. Flugten i tænkningen, fra skammen, er fuldbyrdet, og forholdet til omverden bliver brudt.

	Brud 1	Brud 2	Brud 3	Brud 4
Præstationsskam	Krav som ændring i opgaver eller vilkår for opgaveudførelse.	Var god/følte var god, denne mulighed forsvinder. Ambivalent indstilling til sig selv. Flytter fokus til fremtiden, bevarer håb om tilfredsstillelse.	Ambivalens. Samvittighedsangst. Samvittigheden vendes mod jeg'et, og skyldbevidstheden beskytter jeg'et mod skamfølelsen.	Sammenbrud
Relationsskam	Krav som ændringer i relationer	Var elsket/følte var elsket, denne mulighed forsvinder. Infantil indstilling til den anden. Flytter fokus til fremtiden, bevarer håb om tilfredsstillelse,	Kaster bebrejdelserne ud på de andre, som beskyttelse af jeg'et mod skamfølelsen.	Sammenbrud

Opsamling

Jeg har i dette kapitel udforsket konflikten, hvor en medarbejder rationelt erkender et krav, men ikke er i stand til følelsesmæssigt at underkaste sig kravet. Det har jeg gjort ved at udvikle et nyt copingbegreb, der er baseret på Freuds begreb om fortrængning. Specielt har jeg rettet opmærksomheden mod Freuds analyse af samvittigheden og foretaget nye analyser af konflikten

og anerkendelsesparadokset, hvor jeg har vist, hvordan samvittigheden kan ændre funktion for at beskytte medarbejderen mod skamfølelsen.

Analyserne af sygefraværprocesser med afsæt i Lazarus' copingbegreb har afgrænset tre copingkomponenter: Opfattelse, vurdering og udførelse, hvorimod der i det nye copingbegreb har afgrænset fire copingkomponenter: Ønske, opfyldelse, accept og forhold.

Opgaven for afhandlingen er dog ikke løst ved at karakterisere copingkomponenter og at vise, at coping i processer, der er ledt frem til sygefravær, kan ske med en skamfølelse som en central følelse, der kan blive håndteret på forskellig vis, afhængig af samvittighedens funktion. Der udestår fortsat at udforske, hvordan samvittighedens funktionsændring virker ind på en leders muligheder for at gribe ind i copingprocesser for at forebygge sygefravær. Til denne opgave henter jeg i næste kapitel støtte hos Hegels anerkendelseslogik.

Kapitel 5: Copingbegrebet i en ledelseskontekst

I dette kapitel bliver copingbegrebet videreudviklet indenfor en organisationskontekst. Dette sker ved at undersøge coping i sygefraværprocesser som en kamp om anerkendelse.

Kapitlet består af to dele.

I kapitlets første del danner acceptkomponenten i tredje brud, som er udpeget som knudepunktet for anerkendelsesparadokset, afsæt til at jeg begrebssætter tre forskellige copingsprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept. Med udgangspunkt i disse copingprincipper karakteriseres tre forskellige anerkendelsesprocesser. Til at illustrere de forskellige anerkendelsesprocesser, bliver der præsenteret modeller, der viser, hvordan analyserne fra kapitel fire er koblet med en anerkendelseslogik. For at vise forskellen mellem det nye copingbegreb og Lazarus' copingbegreb, bliver der også udviklet modeller over anerkendelsesprocesser, som de kunne forløbe med udgangspunkt i Lazarus' karakteristik af copingprocesser.

I kapitlets anden del vil jeg diskutere en leders mulighed for at føre medarbejderen igennem vellykkede copingprocesser. Det sker ved at jeg viser, hvordan det nye copingbegrebs udgangspunkt i mediering og Freuds opfattelse af jeg'et som et topos, åbner nye veje til anerkendelse af medarbejdere, der på forskellig vis bringer en skamfølelse med ind i copingprocessen. Til sidst bliver de to hjælpebegreber inddraget til at vise praktiske implikationer for en leders mulighed for at gøre sig gældende i forhold til at føre medarbejdere med en samvittighed, der afviser nye anerkendelser, men som på samme tid er afhængig af anerkendelser, udenom sygefravær.

Ved kapitlets afslutning er der udviklet konturerne til et nyt copingbegreb med tre copingprincipper, udfoldet og belyst som egenskaber ved en anerkendelsesproces, der kan blive bremset, hvis negativ accept bliver herskende copingprincip. Variationer i anerkendelsesprocesser er belyst ved,

at de to copingmekanismer er behandlet som forskellige veje til og fra anerkendelse. Samvittigheden er udpeget og udfoldet som en indgang for en leders mulighed for at forebygge sygefravær.

Anerkendelsesprocessens tre acceptformer

I kapitlets første del undersøges copingprocesser som anerkendelsesprocesser, og jeg knytter skamfølelsen til et grundlæggende behov for anerkendelse. Med dette afsæt belyser jeg samvittigheden som et tveægget sværd, der både er en nødvendig del af en anerkendelseskamp, men som også er i stand til at ødelægge kampen om anerkendelse.

Først retter jeg fokus på acceptkomponenten fra det tredje brud. Med støtte fra Hegels anerkendelseslogik, som den bliver fremstillet af Jean Hyppolite (1974), og med afsæt i empiriske analyser begrebsætter jeg tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept³⁸. Dette indebærer, at jeg kan undersøge, hvordan kampen om anerkendelse kan forløbe forskelligt, afhængigt af det copingprincip, hvorigennem denne kamp foregår. Dernæst viser jeg, hvordan det nye copingbegreb adskiller sig fra Lazarus' opfattelse af coping. Det sker ved at jeg præsenterer modeller, der illustrerer to forskellige analyser af sygefraværsprocesser, set i lyset af en anerkendelsesoptik. Til denne opgave er Robert Pippins (2008) fortolkning af Hegels anerkendelsesbegreb indhentet som hjælp til at understøtte Lazarus' copingbegreb.

Tre copingprincipper i anerkendelsesprocesser

Ved hjælp af Hegels anerkendelseslogik vil jeg nu tage de almenpsykologiske analyser fra kapitel fire videre i en organisationskontekst og videreudvikle copingbegrebet mhp. at få mere viden om samvittighedens funktionsændring. Til denne opgave retter jeg min opmærksomhed på copingkomponenten i tredje brud: Accept, og jeg viser, hvordan anerkendelsesprocessen får en retning i dette brud.

Udgangspunktet for de nye analyser, er, at jeg behandler det uvelkomne krav fra første brud: Forandring, som et krav om at slippe anerkendelser.

³⁸ Det skal bemærkes, at der ikke tale om en normativ vurdering, når jeg anvender ordene positiv og negativ og neutral accept. Jeg karakteriserer forskellige måder, hvorpå en anerkendelsesproces kan forløbe, med et udgangspunkt, der tager hensyn til, at behovet for anerkendelse vil variere fra menneske til menneske og i løbet af et livsforløb.

Medarbejderen skal acceptere, at der er nogle anerkendelsesmuligheder, som ikke længere er der. Med dette afsæt vil jeg fortsætte analyserne fra forrige kapitel og udvikle en fortolkning der kobler skam sammen med et uopfyldt behov for anerkendelse, og derigennem argumentere for, at skamfølelsen på en arbejdsplads kan blive vakt, når forandringer kræver, at medarbejderen skal give slip på anerkendelser.

Indtil videre, er kernen i det nye copingbegreb baseret på Lazarus' idé om coping som et begreb for håndtering af ydre og/eller indre plagsomme krav. Ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb bliver det muligt at se coping som en kamp om anerkendelse, som ikke blot står mellem en leder og en medarbejder, men som også foregår indeni medarbejderen.

Jeg vil nu præsentere tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept til at karakterisere forskellige retninger for en anerkendelsesproces. Principperne er informeret af Hegels pointe om, at anerkendelsesprocesser både kan lykkes og mislykkes. De tre copingprincipper er resultatet af forbindelsen mellem analyserne fra forrige kapitel og en anerkendelsesoptik, og de viser forskellige principper, hvorunder kampen om anerkendelse kan foregå i situationer, hvor der er indtrådt et krav om at opgive anerkendelsesmuligheder, som har vakt en skamfølelse til live.

Positiv accept indebærer, at der er dannet et forhold til kravet om at give slip på anerkendelser, som indebærer, at gamle anerkendelser bliver opgivet. Nye anerkendelser kan tilfredsstille det grundlæggende behov for anerkendelse.

Neutral accept indebærer, at der er dannet et forhold til kravet om at slippe anerkendelser, som indebærer, at gamle anerkendelser ikke bliver opgivet. Nye anerkendelser kan ikke tilfredsstille det grundlæggende behov for anerkendelse, hvorfor det bliver nødvendigt at gøre brug af en håbstrategi, så troen på fremtidige anerkendelser kan blive opretholdt.

Negativ accept indebærer, at der er dannet et forhold til det uvelkomne krav om at slippe anerkendelser, som indebærer, at gamle anerkendelser ikke bliver opgivet. Imidlertid har håbet om fremtidige anerkendelser ikke været i stand til at opfylde behovet for anerkendelser. For at beskytte mod faren for

at miste flere anerkendelser, ændrer samvittigheden funktion og etablerer en produktiv tænkning, som ødelægger anerkendelsesprocessen. Samvittighedens funktionsændring beskytter medarbejderen mod at miste anerkendelser, fordi der bliver indsat en bremse for nye tanker. Denne pointe kan illustreres ved flg. citat fra en informant, der reflekterer over sin egen afhængighed af anerkendelser:

Jeg destruerer muligheden for at få den anerkendelse, som jeg længes efter, men jeg gør det, fordi at jeg er bange for, at jeg ikke får den, og på den måde, så får jeg den så heller ikke. Men er det mig selv, der gør det i stedet for at det er den anden, så har jeg ikke mistet noget.

De tre principper bliver nu udfoldet ved hjælp af fire modeller, der illustrerer det nye copingbegreb. Det skal bemærkes, at disse modeller ikke er kausalmodeller, ligesom Lazarus' stressmodel heller ikke er det (Lazarus, 2006:17). Modellerne viser således ikke kausale relationer. De bygger på problematiseringsanalysen fra kapitel fire, hvor der blev udskilt fire copingkomponenter i det nye copingbegreb: Ønske, opfyldelse, accept, forhold, og hvor der blev udskilt tre copingkomponenter i Lazarus' copingbegreb: Opfattelse, vurdering og udførelse.

Modeller over det nye copingbegreb og de tre copingprincipper

Først præsenterer jeg en grundmodel for et brud, hvor jeg viser, hvordan jeg'et med overjeg'et, følelserne og omverden, i form af lederen, relaterer sig til hinanden.

Dernæst præsenterer jeg tre modeller, som viser de tre forskellige copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept. Modellerne over neutral og negativ accept viser, hvordan der ved et nyt uvelkomment krav om at opgive anerkendelser er vakt en kamp om anerkendelse mellem følelser og jeg'et, som kan indebærer to mulige udfald:

- En anerkendelsesproces der er på vej til at bryde sammen (negativ accept), idet der bliver dannet et forhold til kravet, der ødelægger muligheden for gensidig anerkendelse.

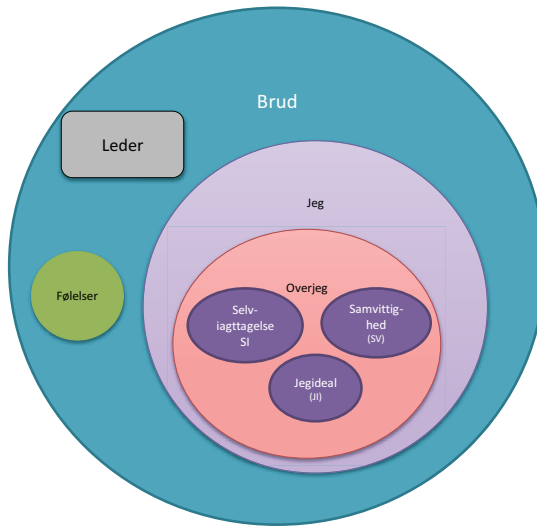
- En anerkendelsesproces, hvor kampen pågår (neutral accept) ved at mulighederne for anerkendelse fortsat er til stede.

Fra Freuds psykoanalyse har jeg anvendt begreberne jeg'et, overjeg'et (med de tre funktioner: Selviagttagelse, samvittighed og jegideal) samt begrebet for følelser (i betydning seksualitet). Derudover er Freuds pointe om driftsrørelser, der kommer indefra, anvendt i lyset af en anerkendelsesoptik og behandlet som driftsbehov for anerkendelse.

Fra Hegel har jeg anvendt begreberne: Anerkendelse og mediering. Jeg støtter mig her på Hyppolites fortolkning af Hegels syn på anerkendelse og mediering som begreber for den dialektiske bevægelse, der får erkendelsen til at folde sig ud, men at denne udfoldelse kan gå i stå undervejs mod fornuft. Dette syn på anerkendelsesprocessers udvikling eller stagnation bliver nu forbundet med de psykoanalytisk baserede analyser af følelser og tænkeprocessers udvikling, således som de er foretaget i kapitel fire. Lederen er indsat som en del af omverden, hvor forandringer pågår, fordi den gensidige anerkendelse finder sted her³⁹.

³⁹ Ved hjælp af anerkendelseslogikkens grundlæggende indsigt om, at der skal to til at udfolde en erkendelse, har jeg fundet en kobling til Freuds pointe om at forandringer foregår i omverden (ydre realitet), og at et jeg ikke kan afstedkomme realitetsforandringer alene (Freud, 1998). Dette bliver vist i modellen over negativ accept.

Grundmodel over et brud

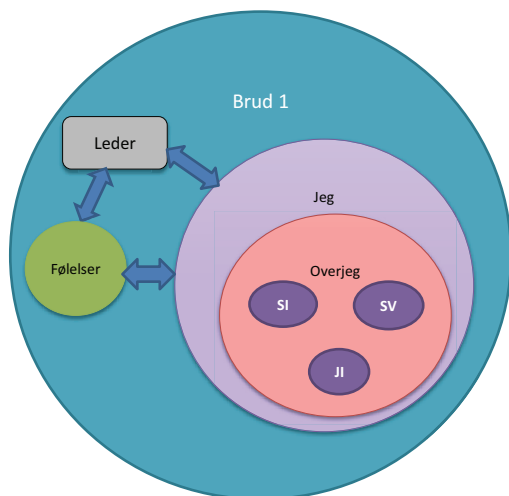


Figur 5.1: Grundmodel over et brud

Her ses grundmodellen for et brud. Selve bruddet er illustreret ved en cirkel. I bruddet er anerkendelsesprocessens tre positioner placeret, hhv. lederen (den del af omverden, som analyserne har fokus på), følelserne og jeg'et, med overjeg'et indeni. Overjeg'et er i overensstemmelse med Freuds analyser opdelt i selviagttagelse, forkortes si, samvittigheden, forkortet sv, og jegidealet, forkortet ji.

Positiv accept som copingprincip

Copingprincippet: Positiv accept er herskende copingprincip, hvis det lykkes at give slip på de gamle anerkendelser og finde anerkendelser nye steder. Positiv accept indebærer, at medarbejderen er i stand til at tage ansvar for følgerne af det nye krav, f.eks. kundemøder på en time, så behovet for anerkendelser fortsat kan blive dækket ved at nye anerkendelser kan blive modtaget. Skamfølelsen bliver ikke vakt til live. Den igangværende anerkendelsesproces kan fortsætte uhindret, og både jeg'et og følelserne modtager nye anerkendelser. De to spor, følelserne og jeg'et, kommer ikke i konflikt med hinanden, men kan leve fredeligt sammen.



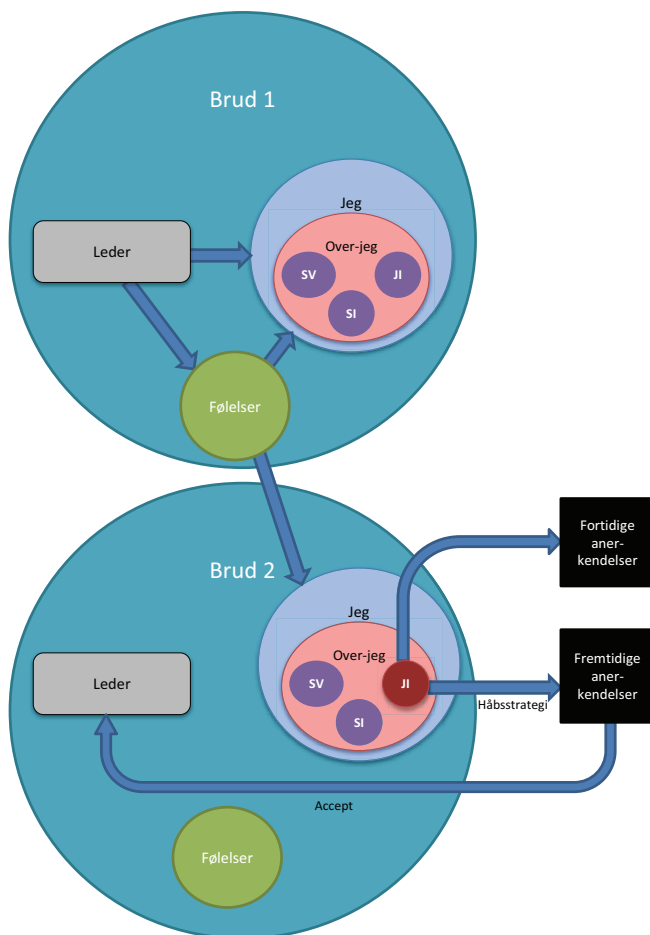
Figur 5.2: Positiv accept

Denne model illustrerer copingprincippet: Positiv accept. Jeg'et og følelserne kommer ikke i konflikt med hinanden, illustreret ved en pil fra følelserne til jeg'et, og fra jeg'et til følelserne. Kravet om at slippe anerkendelser bevæger sig uhindret igennem jeg'et og følelserne, hvilket illustreres ved pile fra lederen til henholdsvis følelserne og jeg'et. Kravet anerkendes gensidigt, og afhængigheden af omverdenen bliver konstitutiv for anerkendelsesprocessens videre færd, idet nye anerkendelser bidrager til, at skamfølelsen ikke gør væsen af sig. Samvittigheden aktiveres ikke. Dette er illustreret ved at samvittigheden har en lilla farve.

Anerkendelsesprocessen bliver i første brud. Den starter forfra igen ved næste nye krav. Således kan den dialektiske bevægelse mod gensidig anerkendelse foregå uden modstand. Dette er illustreret i modellen, ved at der inde i bruddet er en dialektisk cirkel med tre pile, fra lederen, følelserne og jeg'et. Modellen viser, at der igangsættes en bevægelse, hver gang der kommer et nyt krav, hvor kravet går igennem jeg'et og følelserne og tilbage til lederen igen. Denne cirkel illustrerer copingen: Den illustrerer hvordan kravet håndteres, og den illustrerer bevægelsen mod anerkendelse.

Neutral accept som copingprincip

Copingprincippet: "Neutral accept" er herskende copingprincip, hvis det ikke lykkes at give slip på de gamle anerkendelser og finde anerkendelser nye steder. Ved neutral accept er der vakt en konflikt i lyset af et udækket behov for anerkendelse. Dette udækkede behov har aktiveret skamfølelsen. Til at få dækket behovet for anerkendelse bliver der indsat fortrængende tænkning i form af håbstrategien, der gør det muligt at bevare håbet om fremtidige anerkendelser, som (midlertidig) erstatning for manglen på nutidige anerkendelser. Ønsket om de gamle anerkendelser, herunder ønsket om de gamle præstationer eller relationer, er imidlertid ikke opgivet. Neutral accept løser derfor ikke konflikten, men holder den nede på et niveau, så følelserne fortsat er i stand til at modtage nye anerkendelser. Selv om der bliver indsat fortrængende copingstrategier, opfatter jeg ikke neutral accept som en mislykket copingstrategi, fordi en leder fortsat har adgang til at påvirke anerkendelsesprocessen.



Figur 5.3: Neutral accept

Denne model illustrerer copingprincippet: Neutral accept. I første brud indtræder et krav om at opgive anerkendelser, som standses af følelserne. Det passerer ikke uhindret igennem følelserne, og der opstår en konflikt mellem jeg'et og følelserne, illustreret ved at pilen fra følelserne til jeg'et er en envejsspil. Denne konflikt indebærer, at skamfølelsen ikke automatisk bliver dæmpet, hvorfor der aktiveres en kamp for anerkendelse. På dette sted i kampen styrer copingprincippet: Neutral accept, og vi bevæger os fra første

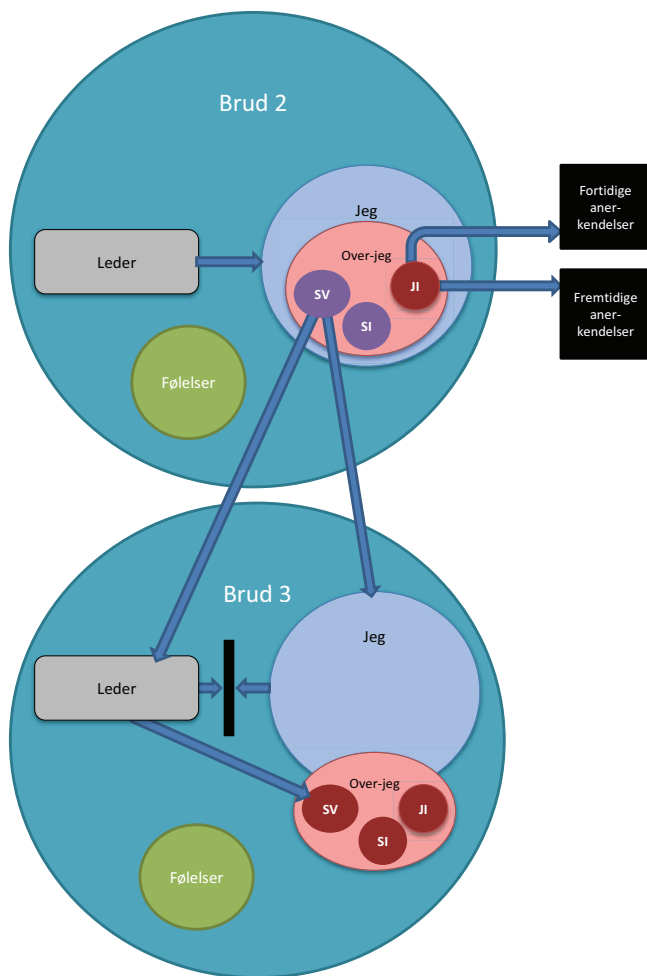
brud til andet brud. Dette er illustreret ved en pil fra følelserne i første brud til jeg'et i andet brud. Konflikten handler om, at de gamle anerkendelser ikke er sluppet. Det jegideal, som selviagttagelsen måler krav og udførelser af krav op på, er ikke fulgt med det nye krav, men er knyttet til de gamle anerkendelsesbetingelser. Dette er illustreret ved, at det er rødt, og at der går en pil fra jegidealet til fortidige anerkendelser. Spørgsmålet er, om det, der iagttages, lever op til jegidealet. I neutral accept giver selviagttagelsen ikke anledning til, at samvittighedens dom er benægtende, fordi håbstrategien giver medarbejderen en tro på fremtidige anerkendelser, i overensstemmelse med jegidealet. Samvittigheden ændrer ikke funktion. Den er fortsat lilla, og copingprocessen er stadigvæk ikke mislykket.

Idet håbet om fremtidige anerkendelsesmuligheder er bevaret, fortsætter anerkendelseskampen. Den dialektiske bevægelse vi så i modellen over positiv accept får en ny retning, når cirklen mellem jeg'et og følelserne bliver brudt. Forandringen kommer her fra forholdet mellem jeg'et og følelserne. Medarbejderen er imidlertid fortsat påvirkelig, fordi det nye krav vurderes i lyset af håbstrategien, og således kan den dialektiske bevægelse fortsætte, illustreret ved en pil fra håbstrategien mod lederen. Denne pil illustrerer copingen og hvordan kravet om at slippe anerkendelse håndteres.

Negativ accept som copingprincip

Copingprincippet: Negativ accept er herskende copingprincip, hvis det ikke lykkes at give slip på de gamle anerkendelser og finde anerkendelser nye steder, og hvis samvittigheden begynder at dømme nye anerkendelser ude.

Negativ accept bliver herskende copingprincip, når det i tredje brud afsløres, at anerkendelsesmuligheden er væk. Her svinder håbet om, at der (igen) skal komme anerkendelser af præstationer eller relationer, der kan leve op til jegidealets krav. Bedømmelsen af egne eller andres adfærd sker nu ud fra selviagttagelsen, med skyldsstrategien som herskende copingstrategi. Ved negativ accept er der dannet et forhold til kravet, som indebærer, at muligheden for gensidig anerkendelse ikke længere er til stede. Afhængigheden af anerkendelse, som kan afhjælpe sammenbruddet, bliver erstattet af en begyndende anerkendelsesresistens, som viser sig ved en flugt væk fra de nye anerkendelsesmuligheder.



Figur 5.4: Negativ accept

Denne model illustrerer copingprincippet: Negativ accept. Der er indtrådt en begivenhed: "Afløring", illustreret ved en pil fra lederen til jeg'et. Denne begivenhed virker ind på, at samvittigheden ændrer funktion, og vi bevæger os dermed videre til tredje brud. Samvittighedens funktionsændring er illustreret ved en pil fra samvittigheden i andet brud, mod lederen, og en pil fra samvittigheden mod jeg'et i tredje brud. Håbstrategien bliver afløst af en

skyldsstrategi. Denne selviagttagelse med samvittigheden som hård dommer er illustreret ved at de er røde.

Processen mod anerkendelse går i stå, fordi samvittigheden afviser nye anerkendelsesmuligheder. Således illustreres pointen om, at det er samvittighedens funktion, der bliver afgørende for, om kampen om anerkendelse kan fortsætte. Ved negativ accept går den dialektiske bevægelse mod anerkendelse i stå. Muligheden for at anerkende sig selv og andre bortfalder, og dermed bortfalder muligheden for at modtage anerkendelse også. Dette er illustreret ved to pile, der går stik mod hinanden og stoppes, illustreret ved en sort streg. Disse pile illustrerer en coping der er gået i stå. Copingprincippet afstedkommer, at medarbejderen ikke længere kan tage imod anerkendelse.

Modeller over Lazarus' copingbegreb

I det følgende opstilles modeller til at vise vellykkede og mislykkede copingprocesser, som de kunne se ud med afsæt i Lazarus' copingbegreb. Robert Pippins fortolkning af anerkendelsesbegrebet er inddraget for at få et afsæt til at sammenligne de to copingbegreber og diskutere de forskellige menneskesyn bag begreberne. Jeg hæfter mig ved, at Pippins fortolkning af forandring er foreneligt med Lazarus' udgangspunkt, idet der hos dem begge er fokus på interaktion mellem en aktør og en omgivelse, og at der i denne interaktion sker en gensidig påvirkning..

Først præsenterer jeg en grundmodel for et brud, hvor jeg viser, hvordan aktøren hos Lazarus kan skifte mellem følelsesfokuseret coping og problemfokuseret coping. Dernæst præsenterer jeg to modeller. Modellerne viser situationer, hvor et nyt uvelkomment krav om at opgive anerkendelser har skabt en konflikt mellem følelserne og jeg'et, som kan indebærer to mulige udfald for en anerkendelsesproces:

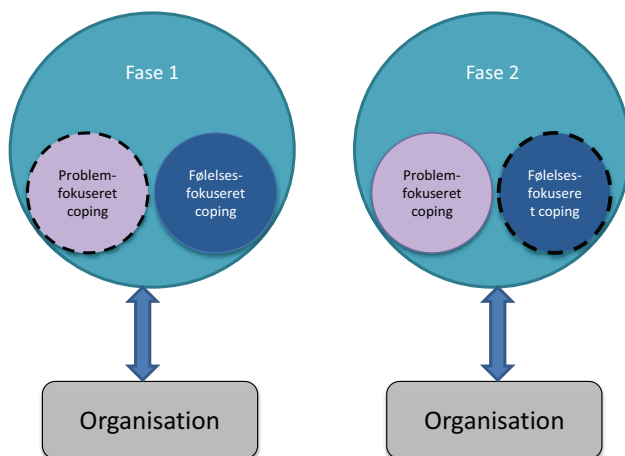
- En copingproces, hvor det lykkes for jeg'et at anvende copingstrategien positiv revurdering. Denne model illustrerer en vellykket copingproces.

- En copingproces, hvor det ikke lykkes for jeg'et at revurdere situationen positivt. Denne model illustrerer en mislykket copingproces.

Fra Richard Lazarus har jeg anvendt forskellen mellem primær og sekundær vurderingsproces og de to grundlæggende copingtyper i den sekundære vurdering: Den problemfokuserende coping og den følelsesfokuserende coping.

Fra Robert Pippins fortolkning af Hegels anerkendelsesbegreb har jeg anvendt pointen om, at vi er afhængige af, at andre kan forstå vores handlinger som fornuftige. Hvis man selv vælger sine handlinger, og ingen forstår dem, er man ikke frigjort men fremmedgjort, fremhæver Pippin (Pippin:150). Pippin tilføjer en mulighed for, at vise, at copingstrategiers effektivitet afhænger af at andre kan forstå de handlinger, strategien giver anledning til.

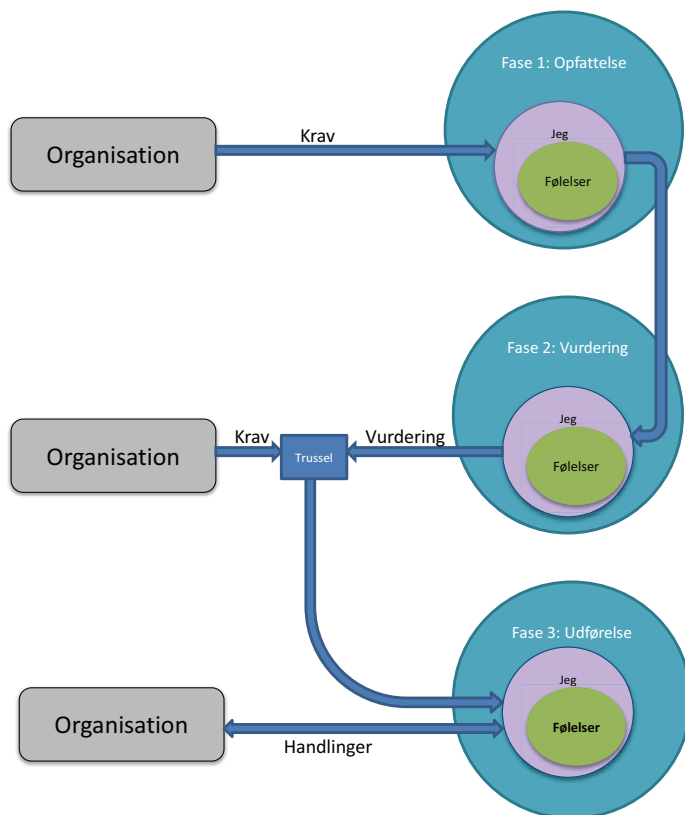
Grundmodel over en copingproces



Figur 5.5: Grundmodel over en copingproces

Denne model viser, at en copingproces hos Lazarus består af faser. I hver fase er der en person, der tænker og gør noget, og der er en kontekst, som er organisationen. Modellen viser flere på hinanden efterfølgende faser i en copingproces. I hver fase vil aktøren som hovedregel både anvende følelsesfokuseret coping og problemfokuseret coping (Lazarus, 2006). Nogle gange anvender personen primært copingstrategier, der hører under følelsesfokuseret coping, illustreret ved at den problemfokuserede coping er stippet. Andre gange anvender personen primært copingstrategier, der hører under den problemfokuserede coping, illustreret ved at den følelsesfokuserede coping er stippet. Hos Lazarus er det aktøren, der coper i et samspil med omgivelserne. Copingen er relationel, fordi den først opstår i transaktionen mellem de to, og derfor opstår truslens relationelle mening først, *”når de to sæt af variabler føjes sammen af et sind”* (Lazarus, 2006:26). I modellen er copingen pilen.

En vellykket copingproces

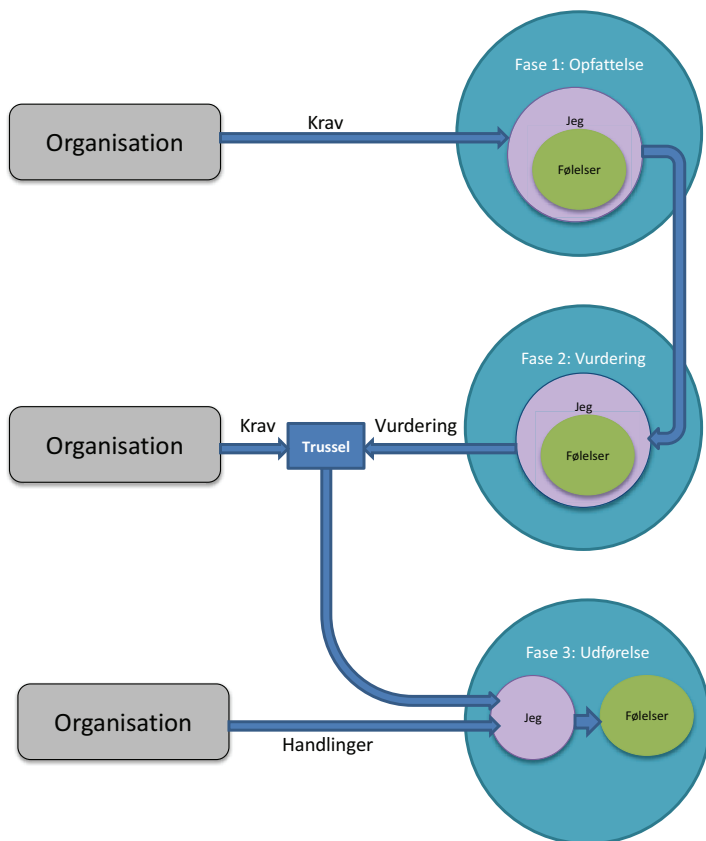


Figur 5.6: Vellykket copingproces

Denne model illustrerer, hvordan jeg'et løser konflikten mellem sig selv og følelserne i en vellykket copingproces. I første fase opfatter personen kravet fra organisationen, illustreret ved at der går en pil fra organisationen til jeg'et. I anden fase vurderer jeg'et kravet, illustreret ved en boks med vurderingen trussel. Selv om kravet vurderes som en trussel, formår jeg'et at revurdere følelserne positivt ved hjælp af problemfokuseret coping i tredje fase. I den vellykkede proces er forholdet mellem jeg'et og følelserne (selvforholdet), et ubrudt forhold, og enheden mellem jeg'et og følelserne bevares intakt, fordi jeg'et er i stand til at styre følelserne (Lazarus, 2006:152). Dette er illustreret

ved at følelserne ligger inde i jeg'et. Således er der i tredje fase, udførelse, en gensidighed mellem organisationen og personen, idet der gives anerkendelse til de handlinger, som jeg'et udfører. Dette er illustreret ved en pil, der går begge veje. Der er dermed en tilpasning mellem organisationens krav og medarbejderens udførelse af kravet.

En mislykket copingproces



Figur 5.7: Mislykket copingproces

Denne model illustrerer en mislykket copingproces, som den ville se ud hos Lazarus. I første fase opfatter jeg'et kravet om at slippe anerkendelse, illustreret ved at der går en pil fra organisationen til jeg'et. I anden fase

vurderer jeg'et kravet som en trussel. Dette er illustreret ved, at der er en pil fra jeg'et til kravet, og en boks med vurderingen trussel. I tredje fase sætter den følelsesfokuserede coping ind. Der kan også være problemfokuseret coping, men den er mindre fremtrædende. Jeg'et og følelserne er imidlertid adskilte. Jeg'et prøver at styre følelserne, illustreret ved en pil fra jeg'et til følelserne. Copingstrategien er ineffektiv, fordi der ikke er overensstemmelse mellem situationens krav og den individuelle vurdering af strategien. Tilpasningen mislykkes.

Ved at koble Pippins fortolkning af Hegels anerkendelsesbegreb med Lazarus' copingbegreb bliver det muligt at se, at der i tredje fase ikke gives anerkendelse til de intentioner, som medarbejderen kan forpligte sig på. Jeg'et overtager de handlinger organisationen foreskriver, men jeg'et kan ikke forpligte sig på dem. Dette er illustreret ved at pilen: "Handler", er en envejspil fra organisationen til jeg'et. Modellen viser, at der ved kombinationen mellem Lazarus og Pippin åbnes op for, at lederen kan befordre en ændring hos medarbejderen ved at påvirke copingstrategien, og at dette kan ske ved at ændre på de krav, som organisationen kan anerkende.

Opsamling

Jeg har i første del introduceret Hegels anerkendelsesbegreb for at få et afsæt til at belyse en leders mulighed for at få adgang til copingprocesser, hvor der er en skamfølelse involveret. Jeg har argumenteret for, at anerkendelsesbegrebet på forskellig vis, afhængig af fortolkningen af begrebet, kan anvendes til at undersøge coping som en kamp om anerkendelse. Med dette afsæt har jeg identificeret samvittigheden som en bevægende komponent i anerkendelsesprocesser, der er mislykket. Jeg har fremsat en analyse af samvittighedens funktionsændring, hvor jeg har kædet denne ændring sammen med et forsøg på at beskytte jeg'et mod at miste (flere) anerkendelser.

Jeg har præsenteret modeller, der illustrerer samvittighedens funktionsændring ved at vise, hvordan anerkendelsesprocesser har forskellige udviklingsforløb mod anerkendelse og væk fra anerkendelse, afhængig af det herskende copingprincip. Jeg har endvidere præsenteret modeller over Lazarus' copingbegreb. Her har jeg hentet støtte hos Robert Pippins

fortolkning af Hegels anerkendelsesbegreb for at demonstrere, hvordan de to copingbegreber giver anledning til forskellige analyser af anerkendelsesprocesser.

Ved at skitsere modeller over de to forskellige copingbegreber har jeg vist, at det hos Lazarus er den individuelle handlende aktør, der er omdrejningspunktet for copingen, hvorimod det er bevægelsen mod anerkendelse, der er omdrejningspunktet i det nye copingbegreb. Jeg har vist, at en leder hos Lazarus kan rette sin opmærksomhed mod copingstrategien ved at ændre organisationens krav, mens en leder med afsæt i det nye copingbegrebs analyser kan rette sit fokus mod samvittigheden.

I næste del vil jeg udfolde disse forskelle ved at se nærmere på de tilgrundliggende menneskesyn.

Konflikt, samvittighed, anerkendelsesparadoks

I anden del vil jeg indkredse en leders mulighed for at anerkende medarbejdere i processer, hvor der pågår en kamp om anerkendelse med en skamfølelse og en samvittighed som en central spiller. Jeg vil diskutere, hvordan Freuds menneskesyn med jeg'et som et topos åbner op for, at lederen kan blive en medierende position i forhold til at få anerkendelsesprocessen ind på rette spor.

For at få et afsæt til denne diskussion, vil jeg kort inddrage Axel Honneths anerkendelsesteori (1992). Honneths forsøger at lægge et fundament for at binde en filosofisk grundtanke og dynamik fra Hegel sammen med psykologiske indsigter. Ved at trække forskelle mellem Honneths anerkendelsesteori og det nye copingbegrebs etablering af en forbindelse mellem en psykologisk teori og et begreb om anerkendelse, kan jeg tydeliggøre det særegne ved det nye copingbegreb.

Efter at have introduceret Honneths anerkendelsesteori, vil jeg diskutere, hvad det indebærer i forhold til ledelsesmuligheder, at udvide Lazarus' copingbegreb med et nyt begreb, der har fokus på mediering og et syn på

medarbejderen, der informeret af Freuds analyser af fortrængning og overjeg'et. Til sidst vil jeg undersøge praktiske implikationer for en leders mulighed for at gøre sig gældende i forhold til at anerkende medarbejdere, der har en samvittighed vendt imod sig. Dette sker ved at inddrage de to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam, til at undersøge variationer i anerkendelsesprocesser som afsæt til at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Som led i denne undersøgelse behandler jeg de to copingmekanismer som to veje til anerkendelse.

Axel Honneths anerkendelsesteori

Axel Honneths anerkendelsesteori er en normativ, socialfilosofisk teori om, at anerkendelse er en forudsætning for, at den enkelte kan udvikle sin personlige identitet, i form af et positivt selv billede. Idet denne identitet skabes og opretholdes i sociale sammenhænge, er social integration afhængig af pålidelige former for gensidig anerkendelse (Honneth, 1992:8f; 2003: 126; 2010:7f; 2008:118)⁴⁰. Til at udvikle sin socialfilosofiske teori om anerkendelse reaktualiserer Honneth anerkendelsesbegrebet fra Hegel (Honneth, 1992:8f; 2010:7f). Iflg. Honneth drejer anerkendelse hos Hegel sig (kun) om en relation mellem to bevidstheder, og derfor vender han sig mod Herbert Mead for gennem ham at rekonstruere anerkendelsen med udgangspunkt i den gensidige relation mellem to mennesker (Honneth, 1992:111ff). Med Mead opnår Honneth en ny definition af anerkendelsesforhold, hvor anerkendelse bliver relateret til opnåelse af en intersubjektiv forståelse. Dette betyder, at anerkendelsesbegrebet hos Honneth bliver til en formel for, hvordan man kan opbygge og rekonstruere sociale sammenhænge. Anerkendelse producerer sociale sammenhænge, hvorimod manglen på anerkendelse fører til eksklusion (Honneth, 2003:126).

Det er i denne forbindelse værd at nævne, at Honneth forsøger at genoplive det klassiske begreb om tingsliggørelse som en "glem" anerkendelse. Det sker i hans "Tanner Lectures" (Honneth, 2005). I en kommentarer til disse

⁴⁰ Honneth skriver i forlængelse heraf, at de intersubjektive forudsætninger for menneskers identitetsudvikling findes i de sociale kommunikationsformer, hvori den enkelte vokser op, får en social identitet og må lære at forstå sig selv som et ligeberettiget og egenartet medlem af et samfund, (Honneth, 2003:42).

Tanner Lectures fremstiller Jonathan Lear (2008) og Judith Butler (2008) en kritik af Honneth, som i nogle henseender er sammenlignelig med denne afhandlings opgør med antagelser om en (kausal) forbindelse mellem en stimulus og en respons. Lear kritiserer Honneth for at lægge for meget vægt på samfundet og kulturens adgang til at kunne forme den menneskelige psyke (Lear, 2008:137f). Butler skriver, at hvis tingsliggørelse opstår indenfor de specifikke sociale relationer (dvs. på sociologiens niveau), så ville løsningen være at ændre disse kontingente sociale relationer, og finde tilbage til en "genuin praksis" (Butler, 2008:108). Problemet er imidlertid, pointerer Butler, at Honneth baserer sin teori på et alt for optimistisk grundlag, hvor visse (ikke sympatiske) karakteregenskaber, f.eks. grådighed og jalousi, ikke tages i betragtning ift. evnen til at anerkende andre (Ibid.:108)⁴¹. Honneths model kan med andre ord ikke inkorporere menneskelige måder at reagere på, som ikke er "sympatiske". Det betyder, iflg. Butler, at Honneth ender op med at beskrive anerkendelse som en "morally right mode of conduct" (Butler, 2008:114)⁴². Anerkendelse bliver med andre ord et spørgsmål om at respondere passende.

Butler kritiserer endvidere Honneth for at tage afsæt i en normativ, strukturel isomorfisme mellem udtryk og svar. Dette indebærer, at han ikke er i stand til at indfange, at det samme lidelsesudtryk (expression of suffering) kan fremkalde sympatiske følelser hos én person og mindre sympatiske følelser hos en anden person (Butler, 2008:114). Butler og Lears kritikker er rammende i forhold til denne afhandlings forsøg på at bryde en kausalitetskæde mellem "anerkendelse" og "præstation", således at anerkendelse ikke mere kan fremstå som årsag til præstation. Analyserne i afhandlingen viser, at anerkendelsesforhold både kan lykkes og skride, og endda kan bryde sammen. De viser, at forhold til sig selv og andre kan udarte sig til selvhad, når samvittigheden ændrer funktion, men ikke desto mindre er de med til at øve indflydelse på det herskende copingprincip, og dermed på

⁴¹ Butler påpeger, at der hos Honneth bliver indskrevet et valg ift. anerkendelse, fordi han forudsætter, at det er muligt at vælge, hvordan man kan tage den andens position (Butler, 2008:102).

⁴² Nancy Fraser (2003) kritiserer anerkendelsesbegrebet for at mangle et empirisk fundament (Fraser & Honneth, 2003:224ff). Iflg. Fraser har anerkendelsesbegrebet og moralfilosofien bag dette "forrang" over det empiriske niveau i Honneths teori. Fraser kritiserer Honneth for, at der i hans anerkendelsesteori er en mangel på dialektik mellem empiri og teori, hvor al normativitet er et spørgsmål om anerkendelse, og hvor anerkendelse bliver en fastfrosset kategori, der ikke er historisk bevægelig (Fraser & Honneth, 2003: 202-6).

anerkendelsesprocessen. Disse negative praktiske aspekter udelukker Honneth i sin teori.

Arto Latinen et al. (2002) skelner mellem at forstå anerkendelse generativt eller responsivt. Den generative opfattelse fokuserer på de måder, som anerkendelse producerer eller genererer begrundelse for handling eller selvforståelse. Her er der fokus på selve anerkendelsesakten. Opfattes anerkendelse derimod som et spørgsmål om at respondere (passende), som hos Honneth, er der fokus på, de måder, hvorpå anerkendelse bekræfter præeksisterende karaktertræk hos en person. Her handler det om at bekræfte den andens eksistens (Latinen et al., 2002). Denne afhandling fremlægger et tredje perspektiv på anerkendelse, hvor anerkendelse knyttes til coping. Ud fra dette perspektiv producerer anerkendelse ikke begrundelse for handlinger, og anerkendelse producerer heller ikke selvværd, eller en identitet. Anerkendelse bliver derimod opfattet som en bevægelse, der bliver produceret og producerende i forhold til følelsers udvikling. Dette sker under historisk foranderlige betingelser i forhold til, om, hvordan det enkelte menneskes behov for anerkendelse på et givet tidspunkt er opfyldt eller ej. Et behov, der i øvrigt varierer fra menneske til menneske og i løbet af livet.

Interaktion eller mediering og forandring

I første del har jeg præsenteret modeller, der kobler de to forskellige copingbegreber sammen med to forskellige fortolkninger af Hegels anerkendelsesbegreb. Modellerne viser, hvordan det nye, psykoanalytisk baserede copingbegreb, er opbygget ud fra en anden teoribygning end Lazarus' begreber, ved at være opbygget dialektisk, med en fremdrift i bevægelsen mod anerkendelse.

Begge copingbegreber relaterer coping til en måde at håndtere noget ubehageligt på, og begge begreber opfatter coping som en relationel aktivitet. Dette ses i modellerne ved, at coping er illustreret ved pile, som skal vise, at coping er en samlebetegnelse for de aktiviteter, der sker i forskellige brud og i en udveksling mellem person og omgivelse. Modellerne viser, hvordan der er nogle grundlæggende forskelle i menneskesynet, og i hvem eller hvad, der coper, som indebærer forskellige syn på, hvor forandringer kommer fra.

Hos Lazarus er individet en enhed, og følelserne og jeg'et er underinddelinger af en aktør. Det ses ikke direkte i modellen, men jeg'et er en person, og alle pile fra personen til omverdenen udgår fra jeg'et. I det nye copingbegreb er positionerne i anerkendelseskampen krav, der kommer fra enten toposser i det psykiske apparat, illustreret ved at følelserne og jeg'et er adskilte, eller fra omverden (lederpositionen), illustreret ved at lederen er tegnet med inde i bruddet. Processen, hvor samvittigheden kan blive udskilt fra jeg'et er skitseret i modellen over negativ accept. I det nye copingbegreb bliver der taget udgangspunkt i at en leder ikke skal anerkende et subjekt, som hos Honneth⁴³, eller en aktør, som hos Lazarus.

Anerkendelse med afsæt i at medarbejderen er et subjekt: Skal en leder anerkende et (erkendelsesteoretisk) subjekt, består copingprocesser af en række reflekterede og ureflekterede tanker. En leder må derfor lede disse tanker, og det skal ske med et mål om, at der kan blive dannet en fælles, intersubjektiv forståelse.

Anerkendelse med afsæt i at medarbejderen er en aktør: Skal en leder anerkende en (handlende) aktør, består copingprocesser af en række bevidste og ubevidste copingstrategier, der udtrykkes og virkeliggøres som handlinger. En leder må derfor rette opmærksomheden mod disse strategier, der kommer til udtryk som handlinger, og det skal ske med et mål om, at der kan blive dannet en interaktion, hvor aktøren kan genkende sine handlinger som sine egne.

Anerkendelse med afsæt i at medarbejderen er et jeg: Skal en leder anerkende et jeg, der er et topos i tænkningen og ikke herre i eget hus (Freud, 1973a), består copingprocesser af en række aktiviteter, der tilsammen danner en bevægelse mod, eller væk fra en gensidig anerkendelse. Bevægelsen ender med, at der bliver dannet et bestemt forhold til kravet, som bestemmer, om copingprocessen er mislykket. Opfattelse er her det, der kommer ud af copingprocessen, og ikke det, der igangsætter copingprocessen. Idet lederen er en medkonstituerende del af processen, kan en leder få adgang til at

⁴³ Flere andre fortolkninger af Hegel fremhæver, at der hos Hegel ikke er et subjekt. F.eks. Andy Blunden (2007), der skriver, at Hegel ikke anvender ordet subjekt i en kantiansk forstand, eller som en individuel person, hvorfor der ikke findes intersubjektivitet hos Hegel. I stedet er der fokus på mediering, skriver Blunden og understreger, at netop mediering overses af de fortolkninger, der fastholder idéen om et subjekt i Hegels teori, som f.eks. Axel Honneth (Blunden, 2007:1).

påvirke aktiviteterne ved at målrette sin ledelse til den herskende copingmekanisme for at understøtte, der at der bliver dannet et forhold til kravet, som kan blive gensidigt anerkendt.

Topos betyder sted, og som nævnt i teoriafsnittet følger heraf pointen, at jeg'et er et sted i tænkeprocesser, hvoraf der må være to muligheder: Enten er det en tænkeproces med et jeg, eller også er det en tænkeproces uden et jeg. Når samvittigheden bliver udskilt fra jeg'et og medorganiserer en produktiv tænkning, foregår der tænkeprocesser uden et jeg. Modelerne viser, at denne funktionssændring er kontingent i den forstand, at det kunne have været anderledes – hvis der var grebet forudgående ind. Derfor åbner det nye copingbegreb en analysemulighed, hvor den foregribende indsats kan bestå i at rette fokus på samvittigheden.

Dette nye ledelsesrum er konsekvensen af et nyt copingbegreb, der er baseret på et grundlag, hvor der er skabt en forbindelse mellem Freuds syn på jeg'et som et topos, og Hegels anerkendelsesbegreb og det dertilhørende fokus på mediering. Ledelsesrummet er blevet synligt, fordi sygefraværprocesser er blevet undersøgt med afsæt i en problematiseringsanalyse, som har åbnet op for at se sygefravær som svar på en kamp om anerkendelse med brud undervejs.

Den centrale forskel mellem det nye copingbegreb og Lazarus' copingbegreb (og Honneths anerkendelsesteori) skal således findes i synet på subjektivitet og autonomi. Det nye copingbegreb tager afsæt i at det, hvorved noget erkendes, ikke sker hos et subjekt eller en aktør, men i bevægelsen mod (gensidig) anerkendelse. Når der er en skamfølelse på spil, kan bevægelsen, dvs. copingen, imidlertid ske igennem en samvittighed, som former princippet, hvorigennem copingen bliver udfoldet. Når skamfølelsen er involveret, bliver coping derfor ikke en handling, der kan tilbageføres til et jeg, men en bevægelse mod anerkendelse, som er igangsat af et krav om at slippe anerkendelser, med copingprincipper til at afgøre kampens udfald. Kampen om anerkendelse i sygefraværprocesser kan nu beskrives som følger:

I første brud kommer et krav fra omverden om at give slip på anerkendelser. Dette krav møder en medarbejder, som består af et jeg med et overjeg (med

tre funktioner), og som består af følelser som har behov for anerkendelse. Behovet for anerkendelse eksisterer uafhængig af kravet, og kravet bliver ikke dannet i en interaktion. Udviklingen fra første brud afhænger af, om de gamle anerkendelser kan slippes, eller om de ikke kan slippes. Kan de ikke slippes, bliver der indsat fortrængende coping til at dæmpe skamfølelsen. Hvis copingen foregår ved neutral accept kan der fortsat komme nye anerkendelser ind og erstatte de gamle. Foregår copingen imidlertid ved negativ accept, kan der blive medorganiseret en produktiv tænkning, hvor den dialektiske vekselvirkning mellem medarbejderen og lederen så at sige bliver afbrudt, idet samvittigheden sætter bremsen ind i forhold til nye anerkendelser. Således ses et syn på en medarbejder, hvor samvittigheden kan stimulere en produktiv tænkning. På den måde får samvittigheden det sidste ord. og anerkendelser rettet mod jeg'et preller af.

Modellerne åbner imidlertid op for, at en leder kan få adgang til en medarbejders samvittighed ved at erstatte den med en midlertidig samvittighed, som led i at få anerkendelsesprocessen i gang igen. Denne åbning er mulig, fordi modellerne bygger på, at forandringen sker i bevægelsen, når der er en gensidig anerkendelse, og ikke hos subjektet eller aktøren. De tre copingprincipper bliver dermed egenskaber ved en anerkendelsesproces og ikke egenskaber ved en copingstrategi. Dermed findes potentialet for forandring ved at rette fokus mod copingprincippet. Denne pointe er en konsekvens af koblingen mellem Freud og Hegel, fordi denne kobling indebærer et syn på forandring, baseret på antagelser om at tænkeprocesser bliver dannet i en udveksling med andre tænkeprocesser. Derfor er tænkeprocesser ikke individuelle eller uerstattelige, men der findes individuelle varianter af tænkeprocesser. Det åbner op for at se anerkendelsesprocessen som en proces, der kan føre forskellige steder hen, alt efter hvilket copingprincip, der er fremherskende.

Veje mod anerkendelse

Jeg vil nu inddrage de to hjælpebegreber: Præstationsskam og relationsskam til at belyse, hvordan en leder kan føre anerkendelsesprocesser ind på et sundt spor ved at tage højde for copingmekanismen og copingprincippet.

De to hjælpebegreber startede i kapitel tre ud med at være konceptuelle personer og navne på begreber, der blev skabt for at få variationer i empirien

frem. I kapitel fire blev de navne på to former for skam, og i dette kapitel bliver de nu anvendt til at knytte skam og anerkendelse sammen. Det sker ved, at de bliver behandlet som to forskellige veje til anerkendelse i situationer, hvor der er aktiveret en skamfølelse.

Derfor er de to hjælpebegreber ikke personlighedstyper⁴⁴, og de er heller ikke copingstrategier, som jeg'et benytter. Ved at vise to forskellige veje til anerkendelse, er de nu en leders adgang til medarbejderens samvittighed. Jeg har været inde på, at der er forskel på, om behovet for anerkendelse kan blive dækket gennem præstationer eller relationer.

I det empiriske materiale kan der iagttages flg. faresituationer, når behovet for anerkendelse kan blive dækket ved at præstere:

- Nye opgaver, f.eks. ved jobskifte. "Du skal ikke længere være specialist".
- Nye opgaveløsninger, f.eks. ved organisationsændringer eller sparerunder: "Du må ikke længere arbejde så grundigt".
- Nye vilkår for at løse opgaver, f.eks. ved ændringer i privatlivet (nye børn eller ny partner): "Du kan ikke bruge så lang tid på dit arbejde, der er andre der stiller krav om andre præstationer".

I det empiriske materiale kan der iagttages flg. faresituationer, når behovet for anerkendelse kan blive dækket gennem relationer:

- Ny leder eller nye ledelsesmåder. "Du kan ikke længere forvente samme opmærksomhed fra din leder".
- Nye omgangsformer. "Du må finde dig i en hård omgangstone".
- Nye vilkår for at indgå i relationer, f.eks. ved skilsmisse: "Du kan ikke forvente at få mere opmærksomhed, fordi dit behov for anerkendelse ikke bliver dækket hjemme".

⁴⁴ Flere teorier afdækker personlighedstyper. F.eks. Belbin-testen, der beskriver forskellige roller, medarbejderen kan indtage og som ofte anvendes til at sammensætte teams (Belbin, 2010), eller MBTI/JTI-test, der har fokus på at afdække, hvordan en medarbejder opfatter verdenen, og hvordan medarbejderen træffer beslutninger (Myers-Briggs, 2013). Fælles for disse personlighedsprofiler er, at de afdækker adfærd ud fra et fokus på jeg'ets (bevidste) opfattelse af sig selv. Testene tager derimod ikke højde for at der kan eksistere og en konflikt indeni medarbejderen med modsatrettede følelser og handletendenser.

Det er i forlængelse af ovenstående afgørende for en leder at være opmærksom på, at der er forskel på, om medarbejderen i den pågældende ledelsessituation er afhængig af at kunne elske og arbejde, for at tage imod anerkendelser, eller om medarbejderen er afhængig af at være anerkendt, for at kunne elske og arbejde.

Jeg kan nu opsummere analyser af kampen om anerkendelse i sygefraværprocesser som følger: Samvittigheden er dommeren, som afgør, om præstationer eller relationer kan anerkendes, hvilket sker ved at måle disse op på det til det herskende jegideal. Afgørelsen træffes ud fra en selviagttagelse, der enten kan have kontakt til omverden, eller som ikke har det, afhængig af, om samvittigheden stimulerer en produktiv tænkning. En leders formidling af anerkendelser i copingprocesser, hvor der er en skamfølelse involveret, kan med andre ord blive indoptaget af en samvittighed, der kan fortolke og samtidig oversætte disse anerkendelser, så de betyder noget andet i mødet med medarbejderen end i den kontekst, hvorudfra lederen gav anerkendelsen. Derfor er anerkendelser ikke noget en leder giver, men noget, der skal modtages.

Opsamling

I dette kapitel har jeg inddraget Hegels anerkendelsesbegreb til at undersøge coping i sygefraværprocesser, som en del af en kamp om anerkendelse med samvittigheden som en afgørende position og potentiel modstander. Dette har åbnet op for, at jeg har udfoldet de foregående kapitlers analyser af samvittighedens funktionsændring ved at knytte denne ændring sammen med et udækket behov for anerkendelse. Jeg har med dette afsæt kastet lys over et problem, som består i, at det ikke har været muligt at slippe de gamle anerkendelser. Ved at se copingprocessen i lyset af en anerkendelsesproces har jeg udnyttet analyserne fra kapitel fire til at oplyse kampen om anerkendelse, mhp. at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer ved at gøre ledelsesrummet i denne anerkendelseskamp synligt.

Anerkendelsesgrebet har åbnet op for at undersøge, hvad der kendetegner det herskende copingprincip i anerkendelsesprocesser, som ender med sygefravær, og hvad der kendetegner det herskende copingprincip i

anerkendelsesprocesser, der ikke ender med sygefravær. Samvittighedens rolle er blevet belyst, og der er identificeret og beskrevet en funktionsændring, som er relateret til et forsøg på at beskytte medarbejderen mod at miste anerkendelser. Det er blevet fremhævet, at konsekvensen af dette forsøg på at beskytte medarbejderen også indebærer, at der bliver indsat en bremse for nye anerkendelser. Anerkendelsesprocessen bryder sammen, fordi der bliver dannet et forhold til krav, der ikke er i stand til at blive anerkendt af alle deltagere i anerkendelseskampen.

Kapitel 6: Konturerne til en ny ledelsespraksis

I dette kapitel perspektiveres de foregående kapitlers analyser ved at jeg diskuterer, hvordan en udvidelse af copingbegrebet kan kvalificere en leders muligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer i praksis. Det sker ved at de tre copingprincipper og de to copingmekanismer bliver oversat til elementer i en ny ledelsespraksis: Konduktiv ledelse.

Kapitlet består af to dele.

I kapitlets første del samles afhandlingens analyser af skam, samvittighed og anerkendelse, og jeg introducerer konturerne til konduktiv ledelse. Til at bygge bro mellem de teoretiske analyser og en konkret ledelsespraksis, præsenterer jeg herefter udtalelser fra fire interviews, hvor det er lykket at forebygge sygefravær, selv om medarbejderen har haft psykiske problemer. Disse udtalelser danner afsæt til, at jeg udpeger og udfolder neutral accept som en ny ledelsesmulighed.

I kapitlets anden del viser jeg, hvordan konduktiv ledelse lægger op til en ny tilgang til forebyggelse af sygefravær. Det sker ved, at jeg diskuterer, hvordan ledelsesmuligheden: Neutral accept, adskiller sig fra de tre perspektiver på sygefravær, der blev introduceret i starten af afhandlingen.

Ved kapitlets afslutning er de foregående kapitlers analyser af sygefraværprocesser blevet perspektiveret ved, at der er skitseret konturer til en ny ledelsespraksis, der viser, hvordan et udvidet copingbegreb er blevet anvendt til at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Konduktiv ledelse som ny ledelsespraksis ved negativ accept

I første del bliver neutral accept introduceret som et kernebegreb i konduktiv ledelse⁴⁵. Jeg anvender betegnelsen: ”Konduktiv ledelse” for at gøre ledere opmærksomme på, at de må forbinde krav fra forskellige instanser. Konduktiv ledelse er ikke en ledelsesteori endnu. Konduktiv ledelse samler de foregående analyser af relationen mellem anerkendelse, skam og samvittighed i forhold til at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Først skitserer jeg konturerne til denne ledelsespraksis. Det sker ved at jeg præsenterer to nye modeller, som viderefører modellerne fra forrige kapitel. Til at bygge bro mellem de teoretiske analyser og den praksis, hvori en leder kan fremme accept af nye betingelser for anerkendelser, præsenteres udtalelser fra fire interviews, der på forskellig vis berører accept i en ledelsespraksis. Med afsæt i udtalelser fra de fire interviews, bliver neutral accept introduceret som et kernebegreb i konduktiv ledelse. Til denne opgave inddrager jeg de to copingmekanismer præstationsskam og relationsskam, som i forrige kapitel er behandlet som to forskellige veje til anerkendelse.

Konduktiv ledelse

I det forrige kapitel har jeg udviklet nye modeller med udgangspunkt i det nye copingbegreb: Coping med skam. Disse modeller viser copingprocessens udvikling fra indtrædelse af et nyt krav, ved at illustrere, hvordan retningen

⁴⁵ Konduktion kommer fra det latinske verbum: ”Conducere”, som betyder: ”At forbinde”; ”at forene”; ”at samle sammen”(Oxford Dictionary of English 2010:364). Ordet ”conduct” bliver ofte forbundet med Foucaults governmentality-begreb (Dean, 2006), hvor: ”Government” gengives som: ’The conduct of conduct’, eller: *“The power to act on the actions of others”* (Foucault, 1983:220f). I den engelske version af: *“Subject and Power”*, skriver Foucault: *“Perhaps the equivocal nature of the term conduct is one of the best aids for coming to terms with the specificity of power relations. For to “conduct” is at the same time to “lead” others (according to mechanisms of coercion which are, to varying degrees, strict) and a way of behaving within a more or less open field of possibilities. The exercise of power consists in guiding the possibility of conduct and putting in order the possible outcome. Basically power is less a confrontation between two adversaries or the linking of one to the other than a question of government”* (Foucault, 1983:220f). Med denne afhandling forsøger jeg ved hjælp af Hegels, at udvide mulighedsrummet i forhold til at udnytte en magtasymmetri som opstår, når anerkendelsesforholdet mellem en leder og en medarbejder bliver praktisk.

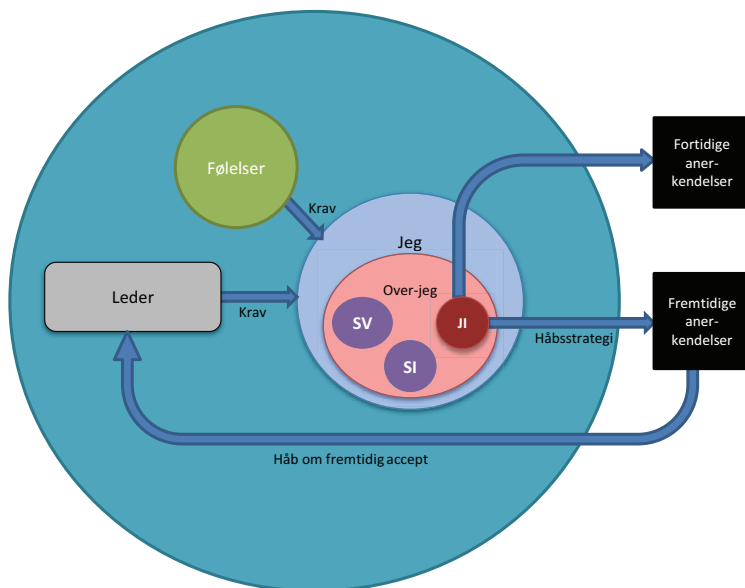
for en copingproces afhænger af copingprincippet. Modellen over copingprincippet: Negativ accept, viser den mislykkede proces, hvor et nyt krav i første brud: Forandring, er endt med et sammenbrud og sygefravær. Ledelsesopgaven bliver at vende denne udvikling og føre copingprocessen tilbage, så negativ accept kan blive udskiftet med neutral accept. Spørgsmålet er imidlertid, hvad det indebærer, at en leder skal føre bevægelsen baglæns, og hvordan modellerne, som blev præsenteret i forrige kapitel, kan hjælpe i denne henseende?

Til at besvare dette spørgsmål vil jeg præsentere to nye modeller. Hvor modellerne i forrige kapitel viste processen fra det første, uvelkomne krav, frem mod de forskellige copingprincipper, viser de nye modeller, hvordan copingprocessen opfører sig forskelligt ved de efterfølgende krav, alt afhængig af, hvilket copingprincip, der er i spil. Med andre ord viser de to nye modeller, hvad der sker, når det næste krav i "rækken" frembringer en bestemt følelsesmæssig reaktion. Krav nummer to kan være et krav fra organisationen, f.eks. krav med (flere) nye opgaver efter en organisationsændring (krav nummer et). Krav nummer to kan også være følelsesmæssige reaktioner på sin egen udførelse af krav nummer et, f.eks. iagttagelsen af, at udførelsen af en opgave (præstationen) ikke er på samme niveau som tidligere. De nye modeller skal vise en grundlæggende antagelse bag konduktiv ledelse, som består i, at acceptformen, dvs. copingprincippet, bliver afgørende for retningen på anerkendelsesprocessen.

Positiv accept

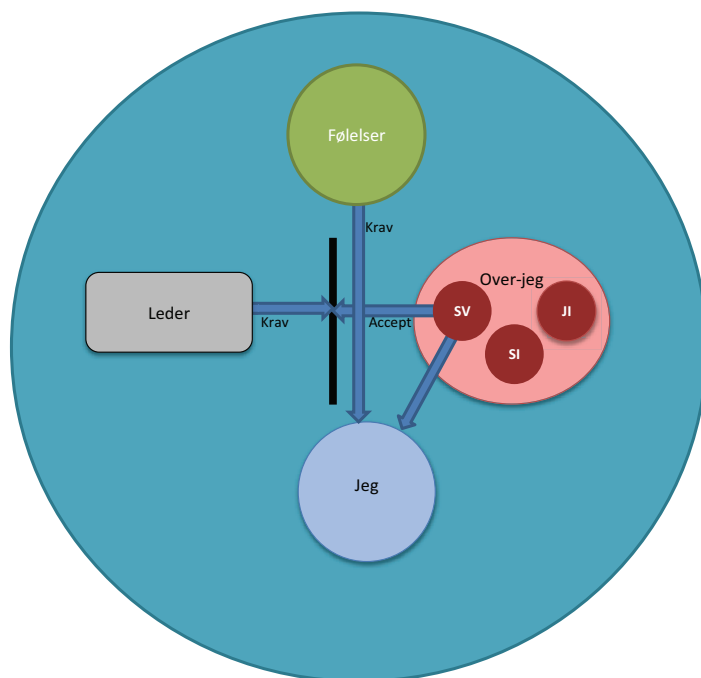
Hvis positiv accept er det herskende copingprincip, vil modellen være den samme, som i forrige kapitel, idet den dialektiske bevægelse fortsætter uhindret, når krav nummer to indtræder. Processen er med andre ord den samme for krav nummer to, som for krav nummer et, fordi skamfølelsen bliver behersket. Udgangspunktet er derfor ikke forandret, og krav nummer to indtræder på det samme punkt i copingen, som krav nummer et.

Neutral accept



Figur 6.1: Neutral accept

Hvis neutral accept er det herskende copingprincip, befinder medarbejderen og lederen sig i andet brud: Opfyldelse, når krav nummer to indtræder. Modellen viser kun dette brud. Kravet er illustreret med en pil fra lederen til jeg'et eller fra følelserne til jeg'et, idet kravet ved neutral accept, når skamfølelsen ikke er blevet behersket, og det har været nødvendigt at anvende fortrængning, både kan komme fra følelserne (kravet kommer indefra), og fra lederen, herunder organisationer (kravet kommer udefra). Modellen viser, at kravet ikke igangsætter en proces mod negativ accept, så længe håbstrategien kan blive anvendt. Kampen om anerkendelse kan fortsætte. Dette er illustreret ved en pil fra håbet om fremtidige anerkendelser tilbage til lederen.



Figur 6.2: Negativ accept

Er negativ accept det herskende copingprincip, befinder medarbejderen og lederen sig i det tredje brud: Accept, når det næste krav indtræder. Modellen viser tredje brud. Her møder kravet en samvittighed, der er udskilt fra jeg'et, og som nu bedømmer præstationer eller relationer. Kravet (præstationen eller relationen, der følger med) accepteres ikke. Der går en pil: Accept, fra samvittigheden til lederen, og den manglende accept er vist ved, at de to pile: Kravet og Accept, standser ved strengen. Strengen illustrerer at samvittigheden blokerer for nye tanker, og anerkendelseskampen ophører.

De to nye modeller viser, at et krav, der ikke ville blive opfattet som en trussel under positiv eller neutral accept, kan blive opfattet som en trussel og medføre et sammenbrud i anerkendelsesprocessen, hvis negativ accept er det herskende copingprincip. Derfor er opfattelsen af, hvad der kan true en

anerkendelsesproces, forskelligt, alt afhængig af copingprincippet. Modellerne viser også, at bevægelsen væk fra negativ accept må ske via neutral accept. For ledelse indebærer dette, at en leder må tilpasse sin ledelsesstil til det herskende copingprincip, for at få anerkendelsesprocessen på et sundt spor. Er negativ accept herskende copingprincip, skal der ledes efter neutral accept. Det nye copingbegreb kvalificerer dermed en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer ved at pege på, at målet for en ledelsesindsats ikke er at lede efter positiv accept, når copingprincippet negativ accept er herskende princip. Dette er afstedkommet af modellernes dialektiske grundlogik. Jeg vil komme ind på, hvad det indebærer i praksis at lede efter neutral accept, og hvordan dette adskiller sig fra de eksisterende perspektivers ledelsesløsninger om lidt.

Fire perspektiver på accept

Nu vil præsentere interviews, der tjener som fire praktiske eksempler på tankegangen bag konduktiv ledelse. Interviewene er udvalgt, fordi de relaterer sig til forløb, hvor det er lykket at forebygge sygefravær.

Det første eksempel er fra et interview med en områdeleder, og det fortæller, at accepten af medarbejderen som et komplekst væsen der skal hjælpes til accept af egne begrænsninger, er afgørende for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Det andet eksempel er fra et interview med en mellemleder, og det fortæller, at brugen af coaches kan modvirke accept og fremme sygefravær, fordi det skader virksomhedens muligheder for at forandres.

Det tredje eksempel er fra et interview med en kvindelig studerende, der har arbejdet som tjener, og det fortæller, at accepten og forståelsen af rammerne omkring en opgaveløsning bidrager til at forebygge sygefravær ved præstationsskam.

Det fjerde eksempel er fra et interview med en mandlig medarbejder indenfor et omsorgsfag, og det fortæller, at et arbejdsmiljø med en venlig omgangstone og omsorg for hinanden bidrager til at forebygge sygefravær ved relationsskam.

Interview citater M

Det første interviews centrale pointer kan blive demonstreret ved hjælp af flg. citat:

Du kan som leder give dine medarbejdere accept, og lade være med at dømme dem for det, de ikke er. Det er en holdning, og det er en måde at se mennesker på. Der er et enormt potentiale for at udvikle mennesker. Men der er ingen der gør det.

Erfaringen, der bliver gengivet i interviewet er, at medarbejdere meget ofte ikke er herre over deres egne handlinger.

Den menneskelige faktor er uransagelig. Der er ingen, der aner, hvorfor folk gør det, de gør.

Informanten påpeger, at lederens indstilling til medarbejdere med psykiske problemer og viden om, hvad det indebærer at have psykiske problemer, er afgørende for at forebygge sygefravær, fordi det kan gøre ledere skamfulde, når de, uden at vide det, stiller for høje krav til medarbejderne. Derfor efterlyser informanten viden om, hvordan medarbejdere agerer og handler under pres.

Der mangler forståelse for de mennesker, der sidder overfor dig, og som ikke gør, som du gerne vil have, at de skal gøre. Der er ikke nogen til at håndtere situationen, og så sætter man en coach på, men man har bare ikke løst konflikten.

I interviewet bliver det fremhævet, at en coach ikke kan være en erstatning for en ledelsesindsats:

Det eneste coachen kan gøre er at fortælle dig, hvad er du god til. Men i det sekund at du begrænser mennesket i at være på pladsen, og hele tiden siger, at du skal nå den succes, og de så lærer: ”Ok, jeg er fuld af succes”, hvad sker der så, når de rammer væggen? Så kan de overhovedet ikke forstå, at de før kunne det hele, og nu kan de ingenting.

Et afgørende element i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer er derfor at foretage et opgør med en tænkning, som fremmer en ja-siger-kultur, en vinder-kultur og en nulfejls-kultur, fremhæver lederen. I stedet skal der være fokus på omsorgen for medarbejderne og på at stille realistiske krav.

Min opgave det er jo at sørge for, at alle mine medarbejdere har det godt. De skal ikke rende rundt og lege lalleglade og juble af glæde hver dag, for det gør vi ikke som mennesker. Det vigtigste er, at de føler, at de er elsket, om man må sige, og at de føler, at de bliver værdsat for det, de laver.

Interviewet bliver afsluttet med en efterlysning af mere viden omkring accept.

Hvis du kan bryde koden omkring accept og finde ud af, hvordan du kan lære en leder at give medarbejdere erkendelsen af, at man accepterer det, man er i nærværet, at man accepterer de mennesker man er, og at man også accepterer sig selv og de svagheder, man nu har. Hvis du kan bryde den kode, så tror jeg, at du kan løse problemet med stress. Lær en leder at acceptere en medarbejder. Så tror jeg at du vil have løst de fleste konflikter. Så tror jeg faktisk ikke, at der opstår nogle konflikter. Mærkeligt nok.

Interview citater N

Det andet interviews centrale pointer kan blive demonstreret ved hjælp af flg. citat:

Hvorfor helbreder vi ikke virksomheden og giver den støtte, og kigger på, hvad virksomheden kan gøre anderledes, i stedet for at tage udgangspunkt i, at det er medarbejderen, der er problemet, og derfor sendes til en coach, der kan fikse problemet?

Lederen i dette interview fremhæver i overensstemmelse med det forrige interview, at anvendelse af coaches er uhensigtsmæssigt til at forebygge

sygefravær ved psykiske problemer. Informanten begrundet denne påstand med, at det kun er den pågående medarbejder, der bliver forandret.

Coachen siger bare, at jeg forstår dig godt, og nu skal du lære at forstå dig selv. Så det bliver jo bare en selverkendelse på nogle ting, og det bliver et tab for mig. Hvad skal vi så gøre for, at hun får det bedre? Hun har fået sine egne redskaber. Men vi har ikke fået dem. Der er ikke noget forandret i det.

Coachen gør det muligt for virksomheden at fralægge sig ansvaret for at tage stilling til, om de rigtige opgaver ligger hos de rigtige mennesker, fremhæves det.

Coachen siger, at du må prioritere. Men det her menneske, som er røget ved siden af sin egen linje og er lidt ude over kanten, kan ikke bare sige, nu tager jeg bunke a, og jeg er ligeglad med bunke b og c.

En del af ledelsesløsningen er, iflg. denne leder, at møde medarbejderen, hvor medarbejderen er, og acceptere, at nogle medarbejdere er længere om at tilpasse sig forandringer, og har svært ved at slippe gamle opgaver og trygheden i måden disse opgaver bliver løst på. Derfor efterlyser informanten et redskab, der kan klæde ledere på til at hjælpe medarbejdere til at acceptere forandringer, i stedet for at virksomheden investerer i coaches, der kommer ind udefra, og tager medarbejderen ud af den naturlige arbejds kontekst.

Interviewet bliver afsluttet med, at informanten konstaterer, at det bliver for nemt, når man skubber problemet over til en coach og gør medarbejderen til problemet.

Man beder medarbejderen lade være med at være så sød og perfektionistisk og fortæller hende, at det er derfor, hun er blevet syg. Men nu sender vi dig til en coach, så har vi hjulpet dig, og nu har du det godt, for coachen har jo lært dig, at du bare skal prioritere.

Interview citater O

Det tredje interviews centrale pointer kan blive demonstreret ved hjælp af flg. citat:

Hvis jeg får for mange kommandoer, og jeg ikke har forstået, at det er for mange, så føler jeg jo, at det er mig, der ikke gør det godt nok. Så giver jeg mig selv skylden for, at jeg ikke er i stand til at opfylde kravene, i stedet for at acceptere, at jeg bare har fået for mange krav, og derfor siger fra og beder om hjælp.

Informanten fremhæver, at lederen er vigtig i forhold til hun kan forstå rammerne.

Jeg har oplevet, at min leder siger: ”Jamen så er det det her, vi gør, og så må vi lade være med at gøre de ting, og det tager jeg som leder ansvaret for. Så hvis der bliver noget, så er det mig som leder, der har taget den beslutning, at vi skal gøre det”.

Når en leder tydeliggør rammerne for en opgaveløsning og beskriver, hvad der forventes, og hvorfor det forventes, så er det nemmere at acceptere en præstation, selv om den ikke er så god, som man egentlig formår, fortæller medarbejderen.

Så ved jeg jo godt med mig selv, at det, jeg skal lave, er lavet ud fra de præmisser, og så synes jeg det er en kæmpe frihed. Så oplever jeg det jo ikke som at performe 80 procent. Så oplever jeg det som at performe 100 procent. Så er det som at 80 kan blive til 100 procent, fordi man har en klar begrænsning, men indenfor begrænsningen, så gør man jo bare det bedste man kan. Så arbejder man jo med begrænsningen, og så kan jeg godt adskille tingene. Men hvis jeg føler, at det er noget, jeg burde gøre, så bliver følelsen privat for mig, fordi jeg så føler, at det er mig selv, der ikke er god nok.

Klart definerede og realistiske rammer betyder, at skamfølelsen bliver dæmpet, fortæller informanten:

Jeg vil altid gerne være lidt bedre, end jeg er. Hvis jeg er bange for at blive afsløret, så vil jeg jo igen gerne virke klogere. Og så gør jeg det

jo også enormt besværligt for mig selv. Så bliver jeg måske afsløret, fordi jeg skammede mig, eller var flov over, at jeg ikke følte mig god nok.

Medarbejderen fortæller om konflikter, hvor hun intellektuelt godt kan forstå, når hun får fortalt, at hun er dygtig, men at hun ikke kan tage imod rosen, hvis hun selv har en anden oplevelse af situationen. Dette indebærer usikkerhed og fremkalder stresstanker.

Så prøver jeg at regne ud, hvad andre vil have, i stedet for at regne ud, hvad jeg selv vil have, og hvad jeg selv kan bidrage med. Jeg kan virkelig godt føle mig enormt naiv, hvis jeg forsøger at bidrage til en diskussion nogle gange, ved at fortælle, hvordan jeg føler eller oplever en tekst, og hvor de griner af mig og siger, at det ikke er det, det her handler om, og hvor jeg måske siger: ”Hmmm måske er det det for mig”.

Interview citater P

Det fjerde interviews centrale pointer kan blive demonstreret ved hjælp af flg. citat:

Jeg kan gøre en forskel sammen med de andre, som en del af en enhed og et arbejdsfællesskab. Nu er vi fuldtallige, lad os gå i gang, og når man opnår et mål, så repræsenterer man stedet, og man er stolt af at repræsentere stedet, sammen med alle andre. Det er det fællesskab der, som får én på arbejde.

Medarbejderen beskriver, at det er en stressreducerende faktor, at han bliver introduceret ordentligt til nye arbejdsopgaver, og at han bliver spurgt til råds.

De spørger, hvordan jeg har det med tingene. De kommer op til mig og siger: ”Nu er du ny her, så du har nogle friske øjne. Så hvis du tænker, vi kan gøre det bedre på en eller anden måde, vil du så ikke være med til at hjælpe os”.

Han fremhæver, at det gode arbejdsmiljø, og den gode leder har afhjulpet den skamfølelse, han bar rundt på hos sin tidligere arbejdsplads, hvorfra han blev sygmeldt i et år på grund af stress.

De lytter til én, fordi de ved, hvad en stressperiode er, og de ved, hvad det gør. De fortæller, at de også selv går ned med stress, og de spørger: "Hvordan var det for dig"? Så det bliver anerkendt på én eller anden måde, hvor det blev latterliggjort det andet sted. Der havde man den der hårde facade. Der kunne du ikke vise ømhed. Du kunne ikke vise sårbarhed eller noget som helst.

Det bliver i interviewet fremhævet, at en afgørende forskel mellem den tidligere arbejdsplads, og den nuværende er, at det er tilladt at begå og give udtryk for fejl. Derfor er informanten ikke konstant bange for at miste sin faglighed, hvilket var et stort problem tidligere, fortæller han.

Faglighed er jo også ikke at kunne noget, men at vide, hvordan man lærer det, for ellers ville man jo bare stagnere. Man er jo nødt til at flytte sig hele tiden.

Interviewet bliver afsluttet med, at informanten forklarer, at det er relationerne til kollegaer og lederen, der hjælper ham til at kunne klare de psykiske problemer og som gør, at han har lyst til at gå på arbejde og gøre sig umage, uden at være bange for at fejle.

Hvis jeg ikke føler, at jeg er en del af et spil, eller en afdeling, eller en arbejdsplads, så er det, at man går i sin egen boble. Der skal være et lille strejf af noget personligt for at gøre det hele lidt sjovere for os alle sammen. Og jeg vil gerne gøre en god indsats for hende [Lederen].

To veje til accept

De fire eksempler fremhæver relevansen af accept i forhold til at forebygge sygefravær, og beskriver accept som en aktivitet, der foregår mellem to mennesker, og derfor ikke en tilstand indeni en medarbejder. Eksemplerne fremlægger to veje til accept:

- Den ene vej går via præstationer, hvor ledelsesopgaven i forhold til at fremme accept bliver relateret til at hjælpe medarbejderen til accept af opgaveløsninger.
- Den anden vej går via lederen selv og kollegaer på arbejdspladsen, idet ledelsesopgaven i forhold til at fremme accept bliver relateret til at få medarbejderen til at føle sig som en del af et fællesskab.

De empiriske eksempler på accept understøtter afhandlingens analyser og det teoretiske udgangspunkt, som konduktiv ledelse er bygget op omkring, ikke mindst den dialektiske forståelse af accept som en proces, der ikke kan tilbageføres til et individ. Med udgangspunkt i eksemplerne og i de foregående kapitlers analyser kan ledelsesopgaven i forhold til at forebygge sygefravær nu blive indkredset som følger:

- At hjælpe medarbejderen til at slippe gamle muligheder for anerkendelse.
- At afhjælpe samvittighedens afvisning af nye anerkendelsesmuligheder.

Ledelsesproblemet er i denne sammenhæng, at medarbejderen ved præstationsskam tager ansvar for præstationer, som medarbejderen ikke har en realistisk mulighed for at opfylde, og at medarbejderen ved relationsskam giver lederen et ansvar, som lederen ikke har en realistisk mulighed for at opfylde. Dette betyder, at en leder skal forebygge, at medarbejderen tager ansvar for umulige præstationer, eller at medarbejderen giver lederen ansvar for umulige præstationer. Med andre ord må en leder møde medarbejderen, hvor medarbejderen er. Dette udgangspunkt om at møde en medarbejder, hvor vedkommende er, bliver fremhævet i mange ledelsesteorier (f.eks. Moltke & Molly, 2009; Matzau, 2009). Konduktiv ledelse pointerer imidlertid, at der er forskel på, hvad det indebærer at møde og anerkende en medarbejder, hvor medarbejderen er.

Ved *præstationsskam* indebærer ledelse efter neutral accept f.eks. at hjælpe medarbejderen til at kunne tage ansvar for nye opgaveløsninger og modtage anerkendelser for de præstationer, der følger efter et nyt, uvelkomment krav. En leder kan agere vikarierende samvittighed ved at tage ansvar for den præstation, som samvittigheden har svært ved at anerkende, når jegidealet klæber sig til nogle betingelser for at præstere, som ikke længere er til stede.

Dette kan f.eks. ske ved at fastlægge og tydeliggøre de rammer, som præstationer sker indenfor, i stedet for at tage muligheden for at præstere væk. Tankegangen bag neutral accept indebærer, at ledelse må møde og anerkende trangen til at præstere og gøre sig umage, og derigennem hjælpe medarbejderen til at finde en tilfredsstillelse i at opgaven er afgrænset, så den er realistisk. På den måde kan ledelse mediere en tilfredsstillelse ved at præstere 100 procent, og gøre sit bedste, selv om opgaven ikke kan blive løst på det niveau, som jegidealet dikterer. En leder kan løbende definere, hvordan 80 procent er det, der kræves, samt hvorfor en 80 procent opgaveløsning er nødvendig, og derigennem hjælpe medarbejderen til en bedre dømmekraft i forhold til nye (realistiske) præstationer. I denne proces kan lederen agere vikarierende samvittighed ved kontinuerligt at gøre det klart for medarbejderen, at lederen har ansvaret for at bedømme, hvornår en præstation er god nok. Lederen må være tydelig i forhold til at præcisere, at det ikke er medarbejderens ansvar, *at* der bliver afkrævet en 80 procent præstation, og *hvad* der ligger i en 80 procent præstation.

Ved *relationsskam* indebærer ledelse efter neutral accept f.eks. at give medarbejderen tryghed for at være en vigtig del af et arbejdsfællesskab og hjælpe medarbejderen til en bedre dømmekraft i forhold, hvad der er rimeligt at være angst for. En leder kan agere vikarierende samvittighed ved at give medarbejderen opmærksomhed og lytte, når medarbejderen giver udtryk for sine bekymringer i stedet for at fremsætte modargumenter. Tankegangen bag neutral accept indebærer, at ledelse må møde og anerkende trangen til at føle sig som en vigtig del af et fællesskab og tage en dårlig samvittighed over f.eks. at melde sig syg væk, og derigennem hjælpe medarbejderen til at acceptere relationer, der ikke lever op til kravet fra jegidealet. Ved løbende at vise interesse for medarbejderen kan følelsen af at være alene blive afhjulpet og skamfølelsen holdes fra døren. Dette kan f.eks. ske ved at svare på henvendelser fra medarbejderen, f.eks. med et ”tak”, eller løbende at orientere medarbejderen om processer, selv om der ikke er konkrete tiltag at orientere om. En mail fra en leder om, at: ”Der bliver arbejdet på sagen, men vi er ikke kommet frem til et endeligt resultat endnu”, eller: ”Jeg har ikke haft tid til at forholde mig til din mail”, kan være en måde at afhjælpe en tilbøjelighed til spekulativ tænkning.

Opsamling

Konduktiv ledelse er i første del introduceret som en ny ledelsespraksis, der viser implikationerne af analyser, udført ved hjælp af et nyt copingbegreb: Coping med skam. Jeg har introduceret neutral accept som et kerneelement i konduktiv ledelse, der er specifikt rettet mod at opløse et anerkendelsesparadoks ved at agere vikarierende samvittighed og derigennem være en leders indgang til at mediere mellem gamle anerkendelser og nye anerkendelsesmuligheder.

Jeg har været inde på, at en leders adgang til at agere vikarierende samvittighed er afhængig af, om skamfølelsens kilde er en opgaveløsningen, og behovet for anerkendelser er knyttet til denne præstation, eller om skamfølelsens kilde er en relation, og behovet for anerkendelser er knyttet denne relation. I forlængelse heraf har jeg præsenteret nogle eksempler på at lede efter neutral accept ud fra et kendskab til to forskellige veje til anerkendelse.

Neutral accept – element i en ny ledelsespraksis

I anden del vil jeg relatere konduktiv ledelse til de tre perspektiver på forebyggelse af sygefravær, der blev gennemgået i starten af afhandlingen. Til at få et overblik bliver de tre perspektiver først behandlet samlet. Dernæst retter jeg opmærksomheden mod stressperspektiver, idet afhandlingens analyser primært er et bidrag til forskningen i stress og følelser.

Jeg viser først, hvordan neutral accept peger i retning af en anden ledelsespraksis end den første gruppe indenfor stressperspektiver, der tager afsæt i et kognitivt paradigme. Til denne opgave inddrager jeg Majken Matzaus perspektiv på en leders rolle og muligheder i forhold til at forebygge sygefravær. Dernæst viser jeg, hvordan neutral accept bidrager til forskningen i stress og følelser.

Ledelse af forebyggelse af sygefravær – tre perspektiver

I teori afsnittet blev der præsenteret tre perspektiver på stress og sygefravær: Arbejdsmiljøperspektiver, stressperspektiver og sygefraværsperspektiver. Jeg viste, at for høje krav i alle perspektiver bliver udpeget som afgørende i forhold til sygefravær, fordi høje krav forårsager en mislykket tilpasning (misfit) mellem individet og omgivelserne. Jeg viste også, at de tre perspektiver tog afsæt i forskellige antagelser om subjektivitet, rationalitet og autonomi.

For at vise, hvordan neutral accept adskiller sig fra de tre perspektivers anbefalinger til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, vil jeg nu belyse perspektivernes anbefalinger til at forebygge sygefravær ved at tage afsæt i tre spørgsmål:

- Hvem eller hvad har adgang til at påvirke medarbejderen?
- Hvem eller hvad skal forandres for at forebygge sygefravær?
- Hvordan dette kan ske?

Selv om der er forskel på de tre perspektivers anbefalinger til at forebygge sygefravær, er der tilsyneladende enighed om, at målet med sygefraværsindsatser er tilpasning, og at dette indebærer, at der skal skabes eller genskabes en tilstand af balance, hvor de stressrelaterede handlinger, copingstrategier, følelser eller tanker er ændret. I forhold til denne afhandlings analyse, kan disse situationer sammenlignes med copingprocesser, hvor positiv accept er det herskende copingprincip. I forlængelse heraf adskiller konduktiv ledelse sig fra de eksisterende perspektiver ved at have udpeget neutral accept, og ikke positiv accept, som en ledelsesløsning i situationer, hvor negativ accept er det herskende copingprincip.

Arbejdsmiljøperspektiver

Hos arbejdsmiljøperspektiver er det organisationen, herunder lederen, der har adgang til at påvirke organismen ved at nedsætte belastninger. I dette perspektiv er den mislykkede tilpasning et spørgsmål om udefrakommende krav, der belaster organismen, og ledelsesopgaven er at have fokus på at ændre disse udefrakommende krav, ved at nedsætte de stressfremkaldende

faktorer. De stressfremkaldende faktorer er f.eks. (for) mange opgaver, omskiftelighed i opgaverne, lav indflydelse osv.

Når de belastninger bliver reduceret og bearbejdet, så vil patienterne finde tilbage til deres gamle jeg (Netterstrøm, 2012).

Ledelse kan også øge de stresshæmmende faktorer for at styrke organismens modstandskraft. Disse faktorer er f.eks. høj grad af indflydelse, få opgaver, overskuelighed i opgaverne og anerkendelse. Vi ser, at forebyggelse af sygefravær handler om at vende tilbage til en balance, som er blevet brudt på grund af belastninger udefra.

Stressperspektiver

Iflg. *stresscoaching* har organisationen og lederen adgang til at påvirke organismen samt medarbejderens tanker og handlinger. Ligesom hos arbejdsmiljøperspektiver er mislykket tilpasning et udtryk for en overbelastning.

Stress skyldes overbelastning. Punktum. ”Der er ikke noget galt med dig, skal coachen sige” (Matzau, 2009:157).

På den ene side udpeges lederen som afgørende i forhold til at påvirke organismen og medarbejderens tænkning (overbevisninger). Dette betyder, at ledelse ud over at have fokus på at nedsætte de stressfremkaldende faktorer eller at forøge de stresshæmmende faktorer, også kan rette sit fokus mod medarbejderens tænkning. Dette kan f.eks. ske ved at vejlede medarbejderen til at ændre sine tanker omkring en situation fra noget uhensigtsmæssigt til noget mere hensigtsmæssigt. På den anden side fremhæves sygemelding og ro som en helbredende faktor, når medarbejderen har stress (Matzau, 2009:212f). Forebyggelse af sygefravær bliver et spørgsmål om at vende tilbage til den tilstand som før belastningen, her benævnt som en ”tilbagevenden til selvet”.

Rejsen er målet i sig selv, og den bevidstgørelse og hjemvenden til selvet, der sker på denne rejse, er gaven, der skal pakkes ud. At fastholde, at en stress-sygemelding er en gave, er ikke blot en

intervention, men også et spirituelt fundament, som tjener som anker for processen (Matzau, 2009:177)

Hos *Lazarus* er det individet, der copes ud fra en vurdering, som bliver dannet i et samspil med de miljømæssige omgivelser og under indflydelse af personlighedsfaktorer.

Det er balancen mellem tanke, handling og miljømæssige realiteter, der afgør, om mestringen er virkningsfuld eller ej. Selv om det er fristende, må man aldrig opfatte copingfunktioner og copingstrategier som et enten/eller-spørgsmål, men som en kompleks indbyrdes sammenhæng mellem tanker og handlinger, der har til hensigt at forbedre den problematiske relation til omgivelserne (Lazarus, 2006, 155)

Lazarus er ikke optaget af at belyse specifikke ledelsesmuligheder men at undersøge copingen og det komplekse samspil mellem copingfunktioner og copingfaktorer (Lazarus, 2006:143). Forebyggelse af sygefravær bliver ikke et spørgsmål om at vende tilbage til den samme tilstand som før en belastning, men derimod kan en leder hjælpe medarbejderen til at forbedre den problematiske relation til omgivelserne ved at rette sit fokus på at forandre copingstrategier.

Psykoanalyseperspektiver

Psykoanalyseperspektiver retter opmærksomheden på at kortlægge organisatoriske patologier. Hovedparten af bidragene indenfor har fokus på at omsætte grundindsigten fra psykoanalyse omkring eksistensen af ubevidste processer, til en diagnosticeringsmulighed og et sprog, der åbner op for nye organisationsmuligheder i forhold til at håndtere følgerne af disse ubevidste, kollektive processer (Gabriel, 2002:348). I forhold til at forebygge sygefravær, indebærer perspektiverne, at ledelse kan have fokus på at styrke jeg'ets eller organisationens selvidentitet ved at bevidstgøre ubevidste ønsker, overbevisninger og motiver hos medarbejderen, som står i vejen for den nødvendige tilpasning.

Neutral accept og stresscoaching

Jeg vil nu vise, hvordan neutral accept peger i retning af en anden ledelsespraksis end de stressperspektiver, der tager afsæt i et kognitivt paradigme. Til denne opgave inddrager jeg igen Majken Matzaus perspektiv, som det bliver udfoldet i bogen: ”Stresscoaching” (2009).

Matzau tager udgangspunkt i, at stressede medarbejdere lider af forkerte, begrænsede overbevisninger, f.eks. overbevisninger om at være en fiasko. En leder må rette sin indsats mod at få denne overbevisning til at forsvinde ved at få den bragt frem i lyset og oversat til en anden overbevisning. På dette punkt adskiller konduktiv ledelse sig fra Matzaus. For problemet som en leder skal håndtere er ikke, at der er en begrænset overbevisning indeni medarbejderen om, f.eks. ikke at kunne præstere, eller ikke at være en vigtig del af et fællesskab. Problemet er heller ikke, at medarbejderen har en leveregel om at skulle præstere perfekt, eller en leveregel om at være afholdt af alle. Problemet er, at medarbejderens manglende opfyldelse af et behov for anerkendelse bliver dækket ved at søge efter umulige anerkendelser.

I konduktiv ledelse er ledelsesindsatsen rettet mod samvittigheden, hvorimod Matzau retter sit fokus mod den bevidste del af jeg’et, og bruger dette som indgang til at ændre på jegidealet eller selviagttagelsen. Derfor får en leder hos Matzau en rolle i forhold til at bevidstgøre og ændre ubevidste motiver eller begrænsede overbevisninger. Dette afviger fra konduktiv ledelses anbefalinger til ledelse⁴⁶. Konduktiv ledelse anbefaler ikke, at en leder skal anvende spejling, at bevidstgøre ubevidste og uhensigtsmæssige overbevisninger eller at dekonstruere destruktive historier og omskabe disse til meningsfulde og livsbekræftende historier, som Matzau anbefaler (Matzau, 2009:209). Konduktiv ledelse tager afsæt i at negativ accept ikke er *forårsaget* af negative selvbebrejdende tanker. Negative, selvbebrejdende tanker er ikke årsag til sygefravær. Derimod viser analyserne, at negativ accept er relateret til samvittigheden ændrede funktion, der er iværksat for at beskytte medarbejderen mod skamfølelsen.

⁴⁶ At lederen ikke skal coache på personlige problemer bliver også fremhævet af Kristensen og Pedersen (2013), der bl.a. skriver, at virksomhedens kerneforretning skal være omdrejningspunktet for ledelse, og ikke medarbejdernes følelser (Kristensen & Pedersen, 2013:13).

Konduktiv ledelse indebærer ikke et mål om, at medarbejderen skal bringes til positiv accept, så længe negativ accept er det fremtrædende copingprincip. Her kan fortrængning og håbet om tilbagevenden til gamle anerkendelser være en nødvendighed, når der skal tages afsked med anerkendelser. På dette punkt adskiller konduktiv ledelse sig også betragteligt fra Matzau.

Når copingmekanismen *præstationsskam* hersker, siger lederen ikke:

Du har en begrænset overbevisning om at arbejde perfekt, og du stiller for store krav til dig selv. Men du er god nok, som du er.

At lede efter neutral accept ved præstationsskam er derimod at fortælle medarbejderen:

Dette her er de 80 procent. Det er mit ansvar, at opgaven bliver løst på denne her måde. Jeg ved, at du gerne vil løse den grundigere, og jeg kan godt se, at opgaven ville blive løst mere grundigt, hvis vi gør, som du gerne vil. Men det kan vi ikke tjene penge på. Til gengæld vil jeg gerne høre din vurdering af, hvordan vi kan højne fagligheden indenfor denne her ramme.

Når lederen fremstiller budskabet: *"Der er ikke noget i vejen med at ville præstere 100 procent, og det kan godt ske her, men på en lidt anden måde, fordi vi ikke overlever, hvis vi bruger for meget tid på opgaven"*, bliver behovet for anerkendelse, knyttet til et jegideal, der modificeres, men ikke overses. Nye præstationer kan vokse ud fra det eksisterende ønske om at præstere, og selviagttagelsen, hvorudfra samvittigheden foretager sin dom, kan ske med mildere øjne.

Når copingmekanismen *relationsskam* hersker, siger lederen ikke:

Du har en begrænset overbevisning om at være elsket af alle, og du forventer alt for meget af mig. Det kan man da ikke blive syg af.

At lede efter neutral accept ved relationsskam er derimod at fortælle medarbejderen:

Jeg kan se, at du gør dig rigtig mange tanker om [hvorfor du ikke har fået information om, at din kollega er flyttet kontor]. Det kommer helt bag på mig. Jeg er glad for at du siger det. Du skal vide, at vi er rigtig glade for at have dig her på arbejdspladsen. Vi har den regel, at når medarbejderne er på ferie, så skal de ikke forstyrres.

Når lederen fremstiller budskabet: *”Du skal ikke være bange for det fra min side, og der er ikke noget galt med at ville være en del af et fællesskab, men rammen er således at”*, modificeres jegidealet, men det overses ikke. Lagttagelsen af den anden part i relationen, kan nu ske med mildere øjne. Samvittigheden foretager nu sin dom på et andet grundlag. Det er derfor afgørende, at der ikke bliver lagt op til en afdækning af, om medarbejderens opfattelse af at føle sig udenfor eller uretfærdigt behandlet er korrekt. Det er også afgørende, at der ikke bliver lagt an til at placere et ansvar for, at medarbejderen har det dårligt. Derimod tager lederen ansvar ved at rumme medarbejderens frustrationer og signalere derigennem, at medarbejderen ikke behøver at frygte lederens dom.

Neutral accept som en udvidelse af Lazarus copingbegreb

Lazarus efterspørger mere forskning, som tager højde for de specifikke følelser, der kommer i spil i copingprocesser mhp. udforskning af det grundlag, hvorpå copingstrategier bliver selekteret og genstand for aktiviteter (Lazarus, 2006).

I cannot think of any areas of coping research that is more promising for advancing our understanding than the study of the functional connections between emotions and coping (Lazarus, 1993:245).

Afhandlingen har udviklet et nyt copingbegreb ud fra undersøgelser af skamfølelsens rolle i processer, der er endt med sygefravær. I den henseende er det nye copingbegreb: Coping med skam, en udvidelse af Lazarus copingbegreb, idet det udpeger og undersøger et copingelement, som ikke optræder hos Lazarus, nærmere bestemt coping i det tredje brud: Accept. Dette indebærer, at det bliver muligt at belyse variationer i den måde, som copingstrategier selekteres på i processer, hvor der er en skamfølelse involveret. Lazarus skriver i forlængelse heraf:

Det er et rimeligt argument, at det vil være forbundet med for store omkostninger at tage hensyn til de individuelle forskelle, men dertil kan man indvende, at en bredere og derfor mere effektiv løsning vil kunne skabes ved at gruppere de enkelte individer på basis af fælles personlighedstræk som for eksempel personlige målhierarkier og forestillinger, hvilket ofte omtales som faktoranalyse eller en clusteranalyse. En sådan analyse indebærer, at man overvejer, hvilke arbejdsbetingelser der ville skabe den bedste overensstemmelse mellem person og miljø på arbejdspladsen for hver af disse grupper. Man ville da have at gøre med mennesker, som havde visse gennemgående stressrelationer i arbejdsmiljøet til fælles, og ikke blot en række enkeltpersoner med divergerende personlige dagsordener (Lazarus, 2006:164).

Med de tre copingprincipper og koblingen mellem coping og anerkendelse åbner det nye copingbegreb op for at belyse, om udviklingen i en copingproces er sund eller usund. Er den sund, går processen mod gensidig anerkendelse og positiv accept. Er den usund, går processen væk fra anerkendelse og frem mod negativ accept. Ved at knytte de to copingmekanismer til en kamp om anerkendelse, som kan foregå under forskellige copingprincippers herredømme, har det nye copingbegreb åbnet op for at flytte opmærksomheden fra en række enkeltpersoner med divergerende personlige dagsordener, til at rette fokus mod tre forskellige copingprincipper og to forskellige veje til og fra anerkendelse.

Når fokus forskydes fra persontyper til de copingprincipper, hvorigennem følelser kommer i spil og bliver udviklet, åbnes der op for, at copingstrategierne ikke bliver set som årsag til, om copingprocesser lykkes eller mislykkes. Derimod bliver copingprincippet retningsgiver for en copingproces. Derfor er copingprincippet en ny parameter til at afgøre, hvornår en copingstrategi, f.eks. fornægtelse eller distancering, er gavnlig eller skadelig (Se Lazarus, 2006.: 140).

Konduktiv ledelse åbner i forlængelse heraf op for at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved at pege på, at ledelsesindsatser må tage højde for både den herskende copingmekanisme og det herskende

copingprincip i den specifikke ledelsesrelation. Dermed er vejen banet for fire sæt anbefalinger i situationer med en konflikt, som truer anerkendelsesprocessen:

Ledelsesrelation: Copingprincippet er neutral accept og præstationsskam er herskende copingmekanisme.

Ledelsesrelation: Copingprincippet er neutral accept og relationsskam er herskende copingmekanisme.

Ledelsesrelation: Copingprincippet er negativ accept og præstationsskam er herskende copingmekanisme.

Ledelsesrelation: Copingprincippet er negativ accept og relationsskam er herskende copingmekanisme.

Et centralt omdrejningspunkt for en fremtidig forskning vil være at undersøge og diagnosticere de fire ledelsessituationer i stedet for at karakterisere, hvilke personlige lederegenskaber dette kræver⁴⁷. Her kan copingstrategierne være et diagnosticeringsværktøj som hjælp til, at en leder kan blive bedre til at iagttage de forskellige behov hos deres medarbejdere. På sigt vil en afprøvning af anvendeligheden af forskellige ledelsesstile i de fire ledelseskontekster være et muligt skridt i retning mod at kortlægge rummet for ledelses som manøvre til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Opsamling

I dette kapitel har der været fokus på at få afhandlingens fund og potentialet i analyserne frem i lyset. Hvor de foregående 5 kapitler har været rettet mod at beskrive forskningsprocessen fund, har jeg i dette kapitel, forsøgt at perspektiverer og klarlægge pointer i forhold til at vise implikationerne af

⁴⁷ Indenfor den psykodynamiske tradition har f.eks. Kernberg (1998) undersøgt forholdet mellem lederens personlighed og denne personligheds indvirkning på organisationen. Iflg. Kernberg indeholder en sund lederpersonlighed fem karakteristika: "Sund narcissisme, mild paranoia, høj intelligens, ærlighed og integritet og evne til at skabe og vedligeholde dybe relationer" (Kernberg, 1998:47). I en dansk kontekst har f.eks. Ole Fogh Kierkeby været optaget af at udvikle og beskrive 12 lederdyder for en god leder (Kierkeby, 2004).

forskningen for en ledelsespraksis, rettet mod at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Dermed har jeg forsøgt at demonstrere, hvordan forskningen har forsøgt at efterkomme forventningerne til et ErhvervsPhDprojekt i forhold til at bidrage med ny viden til både teori og praksis.

Jeg har i kapitlet vist, at det samme krav, hos den samme medarbejder, på forskellige tidspunkter vil have forskellig effekt, og at det afgørende derfor ikke er kravet i sig selv, men derimod hvilket copingprincip, der er fremherskende. Jeg har kvalificeret en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved at belyse implikationerne af at udpege negativ accept og herunder samvittighedens ændrede modus operandi som et nyt problem i forhold til at forebygge sygefravær. Kvalifikationen er sket ved at jeg har introduceret neutral accept som et kerneelement i konduktiv ledelse.

Jeg har vist, hvordan neutral accept adskiller sig fra eksisterende perspektivers ledelsesløsninger. Særligt har jeg fremhævet, at ledelsesstilen må tilpasses både det herskende copingprincip og den herskende skamform. Med dette afsæt har jeg vist, hvordan der åbnes op for et nyt rum, hvorudfra der kan udvikles nye anbefalinger, som tager højde for disse iagttagelser. I den henseende kan afhandlingen bidrage til forskningen i coping og stress, samt til praktiske ledelsesindsatser. Der forestår et arbejde med at udbygge begrebet og den nye ledelsespraksis.

Konklusion

I denne afhandling har jeg undersøgt sygefravær ved psykiske problemer ud fra et ønske om at kvalificere en leders mulighed for at gribe forebyggende ind, så problemerne ikke vokser sig så store, at de nødvendiggør en sygemelding. Selv om sygefravær er et velbelyst område, er spørgsmålet omkring ledelsesmuligheder underbelyst (Borg et al.,2010). Flere stressperspektiver synes at antyde, at medarbejderens fysiske og mentale sundhed, er centrale omdrejningspunkter for ledelse, hvilket indebærer en udvidelse af lederrollen til også at omfatte aktiviteter, der kan sammenlignes med en terapeutisk indsats. Omvendt er der indenfor arbejdsmiljøperspektiver en tendens til at indskrænke lederrollen til et spørgsmål om at fjerne eller nedsætte belastninger.

En påstand bag afhandlingen har i forlængelse heraf været, at ledelse er en afgørende men underbelyst brik i spillet om at nedbringe sygefravær ved psykiske problemer. Afhandlingen har undersøgt konsekvenserne af denne påstand ved at undersøge, hvordan et udvidet copingbegreb kan bidrage til at kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Undersøgelsen er gennemført ved en problematiseringsanalyse af processer, der er endt med sygefravær. Et centralt bidrag er i forlængelse heraf at have udviklet et nyt copingbegreb, der kan styrke forskningen i coping og pege mod en ledelsespraksis, hvor ledelse ikke skal kurere og fjerne psykiske problemer, men i stedet agere vikarierende samvittighed.

I dette konkluderende kapitel vil jeg sammenfatte nogle af de væsentligste fund og diskutere, hvordan afhandlingen bidrager til at rykke ved forståelsen af en leders rolle og muligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Først bliver forskningsspørgsmålet besvaret ved at jeg sammenfatter afhandlingens overordnede konklusion: At en leder, der vil forebygge sygefravær, deltager i en kamp om anerkendelse, med skamfølelsen som en central spiller, og med en samvittighed, der er blevet en hård modspiller. Dernæst besvares de tre forskningsopgaver, hvorefter jeg sammenfatter bidraget til teori og praksis. Til sidst folder jeg analyserne ud

og viser, hvordan de lægger an til et nyt perspektiv på sygefravær, der peger mod en ny ledelsespraksis.

Forskningsspørgsmålet

Forskningsspørgsmålet blev formuleret som følger:

Hvordan kan et udvidet copingbegreb kvalificere en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer?

Jeg har udpeget skamfølelsen som et særligt vigtigt aspekt ved de problemer, hvortil sygefravær er blevet et svar, og jeg har belyst, at der foregår en kamp om anerkendelse i processer, der er endt med sygefravær. Kampen om anerkendelse er undersøgt ved at udvikle et nyt copingbegreb, der er specifikt rettet mod situationer, hvor der optræder en skamfølelse. I forlængelse heraf er coping behandlet som navnet på en kamp om anerkendelse med modsatrettede krav, der bliver udvekslet med skam som en central følelse. Resultatet af analyserne er, at kampen om anerkendelse kan foregå ved hjælp af tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept, som hver angiver forskellige retninger for en anerkendelsesproces.

Til at belyse variationer i anerkendelsesprocesser, har jeg udviklet to hjælpebegreber, som i løbet af afhandlingen er videreudviklet i takt med, at problematiseringsanalysen skred frem. De to hjælpebegreber starter i første analysetrin: ”Eksplorative analyser”, ud med at blive kaldt: ”Problemsløseren” og ”Relationsmesteren”. Her bliver de behandlet som konceptuelle personer, og er navne på begreber, der er skabt for at for at åbne analysen af det empiriske materiale op. I det andet analysetrin: ”Udvikling af et copingbegreb” bliver hjælpebegreberne til to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam, og de beskriver nu variationer i en skamfølelses måde at blive udfoldet på i copingprocesser. I tredje analysetrin: ”Omsættelse af copingbegrebet til en relation mellem leder og medarbejder” bliver de to copingmekanismer behandlet som to veje til anerkendelse, der går via enten præstationer eller relationer.

Analyserne har identificeret mangel på anerkendelse som et problem i forhold til sygefravær, som kan give anledning til, at samvittigheden ændrer

funktion for at beskytte medarbejderen mod at miste anerkendelser. Jeg har vist, at vejen op til denne funktionsændring går via en håbstrategi, der er blevet afløst af en skyldsstrategi, hvor medarbejderens samvittighed afsiger dom over, hvem der er skyld i, at der mangler anerkendelser. Konklusionen i forhold til sygefravær er med andre ord, at skamfølelsen og medarbejderens samvittighed udgør et centralt opmærksomhedspunkt i forhold til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Første analysetrin: Eksplorative analyser

Første forskningsopgave var at identificere problemer i processer, der er endt med sygefravær. Ved eksplorative, empiriske analyser med brug af kodningsteknikker har jeg foretaget fire nedslag i en sygefraværsp proces. De fire nedslag er behandlet som fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud.

Jeg har i forlængelse heraf afgrænset sygefraværsp processer ved, at ændringer i medarbejderens liv har afstedkommet en konflikt mellem på den ene side rationelt at erkende, hvad der bliver sagt, og på den anden side ikke at være i stand til følelsesmæssigt at tænke og handle i overensstemmelse med denne erkendelse. Jeg har fremhævet to aspekter ved konflikten i form af en skamfølelse og et anerkendelsesparadoks. Jeg har identificeret skamfølelsen i mine iagttagelser af en tiltagende usikkerhed og angst for at blive afsløret i at falde igennem hos informanterne, og jeg identificeret anerkendelsesparadokset i mine iagttagelser af, at der sameksisterer et øget behov for anerkendelse og en faldende modtagelighed for anerkendelse. Endvidere har jeg beskrevet, hvordan et uvelkomment krav bliver håndteret ved forskellige copingstrategier. Jeg har kastet lys over en håbstrategi, der kan blive afløst af en skyldsstrategi, som til sidst afløses af et sammenbrud.

I forbindelse med de eksplorative analyser har jeg udviklet to hjælpebegreber: Problemløseren, og Relationsmesteren, som jeg i denne del af problematiseringsanalysen har behandlet som navne på konceptuelle personer, der er skabt til at belyse variationer i sygefraværsp processer. Dette har gjort mig i stand til at se, at skamfølelsen er relateret til forskellige forhold. Problemløserens skamfølelse er først og fremmest knyttet til angsten for ikke at kunne præstere godt nok, og dette afstedkommer en frygt for sin

egen selvagtelse. Relationsmesterens skamfølelse er først og fremmest knyttet til angsten for ikke at være en vigtig og afholdt del af et arbejdsfællesskab, og dette afstedkommer en frygt for at blive ignoreret af andre.

Andet analysetrin: Udvikling af et nyt copingbegreb

Anden forskningsopgave var at udvikle et nyt copingbegreb. Copingbegrebet blev udviklet ved at de fire brud: Forandring, konflikt, afsløring og sammenbrud, samt problemerne: Skam og anerkendelsesparadoks, er udforsket som elementer i en copingproces. Jeg har argumenteret for, at Lazarus' copingbegreb indeholder begrænsninger i forhold til at belyse konflikten mellem rationelt men ikke følelsesmæssigt at acceptere et krav, fordi han opfatter følelser som en del af jeg'et. Jeg har endvidere pointeret, at Lazarus ikke i tilstrækkelig grad har fokus på at undersøge processer op til, at copingstrategier bliver selekteret. Idet en undersøgelse af disse processer er afgørende for at belyse en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer, har jeg argumenteret for nødvendigheden af at hente forstærkning og udvide Lazarus' copingbegreb ved at udvikle et nyt copingbegreb, specifikt rettet mod sygefraværprocesser, hvor skamfølelsen er identificeret som en central spiller.

Jeg valgte at hente denne forstærkning hos Freuds begreb om fortrængning og hans analyser af overjeg'et. Psykoanalyse er kendt for pointen om, at mennesker bliver syge af konflikter mellem krav fra driftslivet og den modstand, der rejser sig mod disse (Freud, 1973a:400). I den henseende var valget af psykoanalyse en naturlig følge af mit ønske om at udforske en konflikt med en følelsesmæssig modstand mod et krav. Freuds analyser af overjeg'et har gjort mig i stand til at anvende det nye copingbegreb til at forbinde skam med sygefravær, idet jeg har kastet lys over det forhold, at samvittigheden er i stand til at ændre funktion for at beskytte jeg'et mod skamfølelsen.

Til udviklingen af copingbegrebet har jeg inddraget de to hjælpebegreber: Problemløseren, og relationsmesteren, som jeg i denne del af analysen har behandlet som to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam. De to copingmekanismer angiver variationer i en skamfølelses måde at blive

udfoldet på i copingprocesser. Dette har ført til, at jeg har vist, hvordan skamfølelsen bliver aktiveret ved forskellige typer krav, hvorfor det samme krav kan være en trussel og indebære et sammenbrud i copingprocessen hos én medarbejder, mens det selvsamme krav ikke nødvendigvis giver anledning til problemer for en anden medarbejder. Med andre ord har jeg ved hjælp af psykoanalytiske begreber om fortrængning og overjeg, været i stand til at undersøge og identificere, hvordan der bliver selekteret forskellige copingstrategier, alt afhængig af copingmekanismen.

Tredje analysetrin: Omsættelse af copingbegrebet til en relation mellem leder og medarbejder

Tredje forskningsopgave var at omsætte copingbegrebet i en organisationskontekst mhp. at udforske, hvad det indebærer, at en leder skal virke og gøre sig gældende overfor medarbejdere, der er prisgivet en samvittighed, som arbejder imod dem. Denne opgave blev besvaret ved hjælp af Hegels anerkendelsesbegreb, hvilket har gjort det muligt at undersøge coping som en kamp om anerkendelse. Med anerkendelsesbegrebet som optik fremstår konflikten nu som en konflikt mellem på den ene side at forsøge at give slip på gamle anerkendelser, og på den anden side ikke følelsesmæssigt være i stand til at give slip. I denne henseende belyser det nye copingbegreb: Coping med skam, hvordan forandringer med krav om at opgive anerkendelsesmuligheder, kan medføre en tilstand med mangel på anerkendelse, hvor samvittigheden ændrer funktion og bremser nye anerkendelser.

Ved at udvikle modeller har jeg knyttet anerkendelsesbegrebet til det komplekse psykoanalytiske apparatur. Dette har gjort mig i stand til at begrebs sætte tre copingprincipper: Positiv accept, neutral accept og negativ accept, som jeg har anvendt til at vise, hvordan kampen om anerkendelse kan forløbe forskelligt, afhængigt af hvordan medarbejderen accepterer et krav om at opgive anerkendelser. Med dette afsæt har jeg åbnet en ledelsesmulighed, der ikke indskrænker sig til at ændre på kravet, men i stedet kan påvirke copingprincippet.

Ved hjælp af Hegels anerkendelsesteori har jeg belyst anerkendelsesparadokset ved at vise, hvordan der med samvittighedens ændrede funktion bliver organiseret en produktiv tænkning, der kan bremse for nye anerkendelser. Jeg har argumenteret for, at dette sker for at beskytte medarbejderen mod at miste flere anerkendelser. For at kvalificere en leders mulighed for at anerkende medarbejdere i copingprocesser, hvor der optræder en skamfølelse, at de to copingmekanismer: Præstationsskam og relationsskam inddraget til at belyse forskellige veje til anerkendelse. Jeg har vist, at vejen til anerkendelse ved præstationsskam går via relationen til opgaver og præstationer, mens vejen til anerkendelse ved relationsskam går via relationen til lederen. Dermed har jeg kastet lys over, hvordan en leder må tilpasse sin ledelsesmåde til det herskende copingprincip og den herskende copingmekanisme og agere vikarierende samvittighed.

Bidrag til forskningen i stress og følelser

Jeg indledte afhandlingen med at undre mig over, hvorfor medarbejdere kan arbejde og agere på måder, som er uhensigtsmæssige for dem selv, uagtet at en leder ikke har bedt om det, og endda i nogle tilfælde opfordrer til en anden adfærd eller tænkning. Til besvarelse af denne undren har jeg udviklet et nyt copingbegreb, der har kastet lys over eksistensen af en skamfølelse, der ikke har fået så meget opmærksomhed i studiet af sygefravær, men som imidlertid er fundet vigtig for en leders mulighed for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Afhandlingen bidrager til forskningen i stress og følelser ved at have udviklet et nyt copingbegreb, der anvender Lazarus' banebrydende opgør med en stimulus respons-logik og med det kognitive paradigme som afsæt for at belyse coping i processer, der er endt med sygefravær. Med tre nye copingprincipper og to nye copingmekanismer, har jeg frembragt et bidrag til copinglitteraturen.

Det nye copingbegreb trækker skamfølelsen frem i lyset ved at vise forbindelsen mellem skam og en samvittighed, der er i stand til at suspendere almindelige regler for tænkning og adfærd. Med dette afsæt har jeg været i stand til at se, hvordan skamfølelsen er på spil i situationer, hvor medarbejdere føler sig tvunget til at arbejde, selv om en leder ikke beder om

det. F.eks. finder vi skamfølelsen i udtalelser som: ”Det følte jeg ikke, at jeg kunne”. Copingbegrebet har åbnet op for at flytte opmærksomheden fra en række enkeltpersoners brug af copingstrategier til tre principper for coping, som kommer i spil i kampe om anerkendelse. Det har ført til, at jeg har været i stand til at belyse retningen på en anerkendelsesproces.

Ved at synliggøre de copingmekanismer, hvorigennem en medarbejder kæmper om anerkendelse, når der er en skamfølelse involveret, frembringer afhandlingen ikke blot et perspektiv på skam, men også en adgang til at kunne forandre den. At dette er lykkedes, kan tilskrives det problematiseringsanalytiske greb, som har etableret to nye forbindelser, der har været fremmede for at producere viden om nogle copingmekanismer, der ikke umiddelbart er synlige. Der er etableret en forbindelse mellem psykoanalyse og Lazarus copingbegreb, og der er etableret en forbindelse mellem Hegels analyser af erkendelsens udvikling mod anerkendelse, og Freuds analyser af udviklingen af patologiske tænkeprocesser ved hjælp af fortrængning. Begge forbindelser er samlet i det nye copingbegreb.

Et bidrag til praksis

Afhandlingen bidrager med en efterspurgt viden ved at være organisatorisk omsætteligt m.h.t. at kunne befordre en ny ledelsesmulighed, der består i at føre anerkendelsesprocesser ind på et sundt spor. Afhandlingen har i den henseende skitseret foreløbige analyser af hvilken lederadfærd, der tilsyneladende skaber de bedste vilkår for anerkendelsesprocesser.

For praksis gør forskningens fund ledere opmærksomme på, at det samme krav, hos den samme medarbejder, på forskellige tidspunkter vil have forskellig effekt, og at ledelsesmåden må tilpasses det herskende copingprincip og den herskende copingmekanisme. Analyserne peger på, at en leder må lede efter neutral accept, hvis medarbejderens samvittighed er vendt mod den pågældende. Helt konkret anbefaler afhandlingen, at ledere må agere vikarierende samvittighed. I den forbindelse er der skitseret to veje til anerkendelse. Den ene vej går via præstationer, og her peger analyserne på at en leder kan agere vikarierende samvittighed ved at have fokus på at hjælpe medarbejderen til at kunne tage ansvar for og se sit eget bidrag realistisk. Den anden vej går via relationer, og her peger analyserne på, at en

leder i højere grad må have fokus på at afhjælpe bekymringer om at ikke at være en vigtig del af et arbejdsfællesskab.

Jeg har udpeget neutral accept som en ny ledelsesmulighed, og jeg har skitseret, hvordan dette indebærer, at en leder f.eks. må møde medarbejderens håb og frustrationer og ønsker om at kunne vende tilbage til gamle anerkendelsesmuligheder. Herved adskiller afhandlingens anbefalinger sig fra eksisterende teoris fokus på at lede medarbejderen efter positiv accept. Analyserne fortæller, at problemet ikke først og fremmest er, at medarbejderen ikke erkender et nyt krav. Problemet er at der i lyset af en mangel på anerkendelse er etableret en produktiv tænkning, som vanskeliggør medarbejderens mulighed for at blive ledet og tage imod nye anerkendelser, og som i yderste konsekvens kan få anerkendelsesprocessen til at bryde sammen. Derfor er det ikke tilstrækkeligt, at en leder meddeler en bestemt løsning eller bevidstgør noget, medarbejderen ikke vidste i forvejen, hvis medarbejderen ikke er i stand til at anerkende den nye viden.

En ny ledelsespraksis

I afhandlingens kapitel seks har jeg skitseret konturerne af en ny ledelsespraksis: Konduktiv ledelse. Denne nye ledelsespraksis sammenfatter afhandlingens fund ved at karakterisere et nyt rum, hvorudfra konkrete anbefalinger til at forebygge sygefravær kan blive udviklet. Konduktiv ledelse tager højde for, at det at gå på arbejde får en anden dimension knyttet til sig, når udførelsen af arbejdsopgaver eller det, at være på en arbejdsplads i det hele taget, ikke alene er der for overlevelsen, men også skal tilfredsstille et behov for anerkendelse. Når de to krav optræder på samme tid, kan der komme en konflikt mellem dem, som kan true anerkendelsesprocessen.

Filosoffer fra Sokrates, og Platon til Kant, Kierkegaard og Nietzsche fremhæver, i tråd hermed, at mennesker ikke er gennemsigtige for sig selv (Lear, 2005:11). Afhandlingens fortjeneste er at gøre opmærksom på, hvordan dette påvirker de valg, vi træffer, og vores opfattelser af, hvilke valgmuligheder, vi rent faktisk oplever at have. Det nye copingbegrebs fortjeneste er at bidrage med input til spørgsmålet omkring autonomi og ansvar ved at vise, at vi kan have en samvittighed, der ikke blot er vendt mod os, men også er uden for vores umiddelbare rækkevidde. I forhold til andre

fortolkninger af Freud tager afhandlingen udgangspunkt i, at det ubevidste ikke er en ubevidst bevidsthed, men et ubevidst system af tænkning, hvori jeg'et er et topos (sted). Derfor har jeg'et ikke adgang til hele tænkningen, og vil heller ikke altid kunne få denne adgang. Når dette syn på jeg'et bliver koblet med Hegels anerkendelsesteori, får vi et nyt syn på relationer, hvor vi i høj grad er afhængige af hinanden, og hvor vi har et stort ansvar for hinanden. Derfor får ledelse en helt afgørende rolle, for medarbejderen kan ikke "gro alene". Dette syn på relationer åbner op for, at ledelse kan udnytte den asymmetri, der kan ligge i en leder-medarbejder-relation, når anerkendelsesforholdet bliver praktisk, til at skabe forandring hos medarbejderen. Idéen om copingstrategier, der bliver anvendt af et jeg, indfanger ikke denne afhængighed.

Afsættet i, at mennesket kan være styret af mekanismer, der ikke er direkte adgang til, fører frem til en behersket optimisme i forhold til at effekten af strategier, der er rettet mod jeg'ets rationelle opfattelse. Afhandlingen peger på, at en leder i stedet kan rette opmærksomheden mod sig selv og sin måde at lede på. For når forandringen ikke bliver tilbageført til et objektivt krav, eller til en begrænset overbevisning, eller en copingstrategi, åbner det op for, at ledelsesstilen kan ændre noget i medarbejderen ved at forandre sig selv. Denne humanistiske pointe om, at løsningen på sygefravær ved psykiske problemer ikke er at styrke medarbejderens tanker om eget værd og gøre medarbejderen stærk og uafhængig, men at udnytte afhængigheden af andre til at få anerkendelsesprocessen i gang igen, er en grundlæggende implikation af afhandlingens analyser. Snarere end at foreslå, at ledere skal fjerne uønskede følelser og tanker, fører afhandlingens analyser til at se ledelsesopgaven som et spørgsmål om at få medarbejdere til at fungere på arbejdspladsen med de følelser og tanker, der nu engang er udviklet. Afhandlingen anbefaler, at målet for en ledelsesindsats er at hjælpe medarbejderen til at kunne håndtere oplevelser af utilstrækkelighed og uformåenhed som led i at håndtere medarbejderens angst for at blive afsløret i at være uværdig. I den henseende gør afhandlingen opmærksom på, at spørgsmålet om, hvorvidt et krav er rimeligt, eller hvorvidt en ledelsesmåde er legitim, først kan blive bedømt, når vi kender retningen for copingprocessen. Spørgsmålet omkring kravenes normativitet afhænger med andre ord af det herskende copingprincip, den herskende copingmekanisme, og hvordan behovet for anerkendelse på et givet tidspunkt er opfyldt eller

ikke opfyldt. Det der stresser mig i dag, er ikke nødvendigvis det samme, som det, der vil stresser mig i morgen.

At gøre opmærksom på, at vejen til et sundt arbejdsliv går via anerkendelse er ikke i sig selv en nyhed. Implikationerne er imidlertid nye. For det er nyt at fremhæve, at målet for en ledelsesindsats ikke er at fremme selvstændige, selvstyrende og uafhængige individer, der finder anerkendelse i egne tanker om eget værd. Det er nyt at fremhæve, at målet for en stresset medarbejder ikke er at finde tilbage til et selvforhold, men at målet er at komme ud af det. Og det er nyt at kaste lys over, at skyld kan være en strategi til at fortrænge skam. Ved at vise, at sammenbrud og sygefravær kan blive en copingstrategi mod skam, bliver sygefravær ikke længere kun et spørgsmål om, at medarbejderen ikke "kan" mere. Sygefravær bliver i dette lys også et spørgsmål om, at sammenbrud er den eneste overlevelsesmulighed i en given psykisk organisation. Denne pointe har de eksisterende perspektiver svært ved at formulere.

Et sidste spørgsmål om ansvar

Lad mig afrunde med at fremhæve implikationer i forhold til de etiske spørgsmål, der måtte rejse sig i forbindelse med den skitserede ledelsespraksis. Når OECD i rapporten: "Fit mind, fit job: From Evidence to Practice in mental Health and Work" (OECD, 2015) opfordrer OECD-landene til at sætte fokus på arbejdspladsens rolle i forhold til at nedbringe sygefravær ved psykiske problemer og hævder, at dette må ske ved at styrke sammenhængen mellem sektorer og fagområder og ved at styrke en (tvær)faglig konsensus, så har afhandlingen et afgørende budskab. For jeg støtter naturligvis idéen om et øget samarbejde mellem sektorer, men jeg hævder samtidig, at det forekommer usandsynligt, at et stærkere samarbejde mellem virksomheder, kommuner og behandlingssystem i sig selv vil afhjælpe problemet omkring sygefravær. Hvis der ikke kommer fokus på lederens egen faglighed, er der risiko for, at ledelsesrollen bliver kørt ud på et sidespor. Hvis samarbejde derimod indebærer en "samudvikling", af en ledelsesindsats og en sideløbende behandlingsindsats, så er der derimod grobund for at løse sygefraværsproblemer.

På samme vis kan afhandlingens fund problematisere anvendelsen af eksterne eller interne coaches til at forebygge sygefravær. Hvis eksterne parter skal løse problemer, som en leder kan og bør løse, risikerer vi at ende med at fratage lederen en handlekraft i forhold til at blive deltager i anerkendelseskampen. Trods en evt. forbedring af sygefraværstatistikker må man spørge sig selv, om der overhovedet skal finde terapeutiske indsatser sted på en arbejdsplads? Eller om dette ikke risikerer at producere en fantasi om, at det er medarbejderen der problemet, og at lederen ikke er en del af løsningen?

Spørgsmålet er imidlertid, om dette krav, jeg her stiller til lederen, er et rimeligt krav? Beder jeg ledere om at udføre en umulig opgave, når afhandlingens analyser med al tydelighed viser, at det er et meget komplekst anliggende at føre medarbejdere med psykiske problemer udenom sygefravær? Afhandlingens svar er, at der *er* en ledelsesopgave knyttet til at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Spørgsmålet er derfor ikke kun, om forskningen har mod på at gå videre i det spor, som denne afhandling har lagt op til. Spørgsmålet er også, i hvilken grad virksomheder tør tage ansvaret på sig!

Det er mit håb, at afhandlingens fund kan bidrage til at give ledere mod til at tage dette ansvar på sig. Jeg forudsætter ikke, at ledere skal splitte deres indsatser op i to dele, hvoraf den ene er målrettet en skamfølelse og den anden ikke er. Jeg introducerer et perspektiv, som kan anvendes sammen med andre indsatser, som en ekstra intervention, der kan trækkes frem, når behovet er der. Der forestår et stort arbejde med at træne og uddanne ledere til at udnytte deres faglighed med de fornødne ressourcer i relation til bedre at kunne se medarbejderens forskellige behov for anerkendelser. Jeg afrunder min afhandling med det ydmyge håb om, at jeg har formået at bidrage til et bæredygtigt grundlag for den videre forskning, og det praktiske arbejde med at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

Bilag 1

Oplysninger om informanterne.

I forhold til interviews med medarbejdere er der gengivet oplysninger fordel på køn, alder og branche. For ledere er der gengivet oplysninger fordel på køn og branche.

20 interviews med medarbejdere:

- 13 interviews med kvinder
 - 7 informanter i 30'erne
 - 4 informanter i 40'erne
 - 2 informanter i 50'erne
- 7 interviews med mænd
 - 3 informanter i 30'erne
 - 3 informanter i 40'erne
 - 1 informant i 50'erne
- 9 ansat på offentlige arbejdspladser (Både kommunale arbejdspladser og statslige arbejdsplads)
- 9 ansat på private arbejdspladser (Finansbranchen, forsikringsbranchen, konsulentbranchen, mediebranchen, it-branchen, telebranchen)
- 2 studerende

12 interviews med ledere:

- 7 interviews med mandlige ledere
- 5 interviews med kvindelige ledere
- 5 ansat på offentlige arbejdspladser (Både kommunale arbejdspladser og statslige arbejdsplads)
- 7 ansat på private arbejdspladser (Finansbranchen, konsulentbranchen, håndværksbranchen, mediebranchen, butiksbranchen)

Referencer

- Agerd, Mogens (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø*. Århus Universitetsforlag.
- Alvesson, Mats & Karreman, Dan(2005): "At arbejde med mysterier og sammenbrud: Empirisk materiale som kritisk partner i teoriudvikling," i Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, Marlene Friis & Brinkmann, Svend (red.) (2013): *Nye perspektiver på stress*. Klim.
- Arbejdstilsynet (2001): Rapport fra Arbejdsministeriets Udvalg om Arbejdsmiljøforskning. Arbejdstilsynet.
- Arnaud, Gilles (2012): "The Contribution of Psychoanalysis to Organization Studies and Management: An Overview", i: *Organizational Studies*, Vol. 33, No. 9: 1121-1138.
- Ashford, B.E. & Humphrey, R.H. (1995): "Emotions in the Workplace: a Re-appraisal", i: *Human Relations*, Vol. 48, No. 2:97-125.
- Aust, B. et al. (2012): "The Danish National Return-to-work programme. Aims, Content, and Design of the Process and Effect Evaluation", i: *Scand J Work Environ Health*, Vol. 38, No. 2:120-133.
- Baldursson, Einar B. & Pedersen, Bendt T. (2003): "Udfordringer fra de 40 nye produktionsformer", i: *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet*. Socialforskningsinstituttet.
- Barron, J.W.; Beaumont, R.; Goldsmith, G. N.; Good, M. I.; Pyles R. L.; Rizutto, A. & Smith, H. F. (1991): "Sigmund Freud: The secret of nature and the nature of secrets", i: *Int. Rev. of Psychoanalysis*, Vol. 18: 143-63.
- Bateman, Anthony, & Holmes, Jeremy (1999): *Introduktion til psykoanalyse*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Baum, Karl-Henrik; Karle, Jesper & Aakerlund, Lars (2007): *Depression og Arbejdsliv*. Privatpsykiatrisk klinik.
- Beck, A.T.; Rush, A.J.; Shaw, B.F. et al. (1979): *Cognitive Therapy of Depression*. Guilford Press, New York.
- Belbin, Meredith (2010): *Management Teams*. BH paperback.

- Bennis, W. G. (2007): "The Challenges of Leadership in the Modern World: An Introduction to the Special Issue", i: *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1:2-5.
- Beskæftigelsesministeriet (2008): *Analyse af sygefraværet*. Beskæftigelsesministeriet.
- Bion, W. (1961): *Experiences in Groups*. Tavistock.
- Blaug, R.; Kenyon, A. & Lekhi, R. (2007): *Stress at Work: A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners*. The Work Foundation, London.
- Blunden, Andy (2007): *The Mediation in Pragmatic Interpretations of Hegel*. ethicalpolitics.org.
- Boolsen, Vibeke (1985): *Psychoanalysis - a Theory*. Center for uddannelsesforskning.
- Borg Vilhelm; Nexø, Mette Andersen; Kolt, Ida Viktoria & Andersen, Malene Friis (2010): *Hvidbog om mentalt helbred, sygefravær og tilbagevenden til arbejde*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Brinkmann, Svend (red.) (2010): *Det diagnosticerede liv – sygdom uden grænser*. Forlaget Klim.
- Brinkmann, Svend (2013): "Stress i arbejdslivet: Konstitueringen af en epidemi", i: Andersen, Marlene Friis & Brinkmann, Svend (red.): *Nye perspektiver på stress*, Klim.
- Brinkmann, Svend m.fl. (2014): "Diagnosekultur: Et analytisk perspektiv på psykiatriske diagnoser i samtiden", i: *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Årgang 51, Nummer 9:692-697.
- Buch, A; Andersen, V. & Sørensen, O.H. (2009): *Videnarbejde og stress: Mellem begejstring og belastning*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Butler, Judith (2008): "Taking Another's View: Ambivalent Implications", i: Honneth, Axel: *Reification- A New Look At An Old Idea*. Oxford University Press.
- Carr, A.M & Zanetti, L.A (1999): "Metatheorizing the Dialectics of Self and Other: The Psychodynamics in Work Organizations", i: *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 2:324-345.
- Cooper, C.L. & Hart, P.M. (2001): "Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework", i: *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 1: Personnel Psychology*. Sage, London.

- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987): "Appreciative Inquiry in Organizational Life", i: *Organizational Change and Development*, Vol. 1:129--169. JAI Press Inc.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2001): "A Positive Revolution In Change: Appreciative Inquiry", i: Cooperrider, D.L; Sorensen, P. F.; Yaeger T. F. & Whitney, D. (eds.): *Appreciative Inquiry – An Emerging Direction for Organization Development*. Stipes Publishing L.L.C. Champaign, Illinois.
- Contu, Alessia (2010): "Jacques Lacan with Organization Studies", i: *Organization*, Vol. 17, No. 3:307-315.
- Dean, Mitchell (2006): *Governmentality - Magt og styring i det moderne samfund*. Forlaget Sociologi.
- DISCUS A/S (2009): Virksomheders erfaringer, når en medarbejder får en psykisk lidelse- når en ledig har en psykisk lidelse. DISCUS.
- Driver, Michaela (2009): "Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity", i: *Organization Studies*, January 2009 ,Vol. 30, No. 1:55-72.
- Ehrenberg, Alain (2009): *The Weariness of the Self: Diagnosing the History of Depression in the Contemporary Age*. McGill-Queen's University Press, Montreal.
- Erikson, Erik (1965): *Childhood and Society*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Fischer, William F. (1989): "An Empirical-Phenomenological Investigation of Being Anxious", i: Valle, R.S. & Halling, S. (eds): *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology*, pp. 127–36. Springer US. Retrieved March 11, 2015 (http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-6989-3_8).
- Fotaki, Marianna; Long, Susan & Schwatzt, Howard S. (2012): "What Can Psychoanalysis Offer Organization Studies Today?" i: *Organization Studies*, Vol. 33, No. 9: 1105-1120.
- Foucault, Michel (1983): "The Subject and Power", i: Dreyfus, Bt. H, & Rabinow, P.: *Beyond Structuralism and Hermeneutics*, pp.208-220, 2nd. The University of Chicago Press.
- Foucault, Michel (1985): *The Hermeneutics of the Subject-Lectures at the College De France, 1981-82*. Palgrave Macmillan, London.
- Foucault, Michel (2005): *Vidensarkæologien*. Philosophia.
- Fraser, Nancy & Honneth, Axel (2003): *Redistribution or Recognition? A Political Philosophical Exchange*. Verso.

- Freud, S. & Breuer, J. (1966 [1895]): *Studies on Hysteria*. Avon, New York.
- Freud, Sigmund (1966) [1892-1899]: *Extracts from the Fliess papers*, St.Ed. I:175-280. Hogarth Press, London.
- Freud, Sigmund (1991) [1909]: *Rottemanden*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1974a) [1912]: "Bemærkninger om begrebet det ubevidste i psykoanalysen", i: *Metapsykologi 1*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1974b) [1915]: "Drifter og driftsskæbner", i: *Metapsykologi 1*. Hans Reitzels Forlag.
- Freud, Sigmund (1974c) [1915]: "Fortrængningen", i: *Metapsykologi 1*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1974d) [1915]: "Det ubevidste", i: *Metapsykologi 1*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1965) [1915-1918]: *Forelæsninger til indføring i psykoanalysen*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1990) [1918]: *Kærlighedslivets psykologi*. Hans Reitzels Forlag.
- Freud, Sigmund (1976a) [1920]: "Hinsides lystprincippet", i: *Metapsykologi 2*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1976b) [1921]: "Massepsykologi og jeg-analyse", i: *Metapsykologi 2*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1976c) [1923]: "Jeg'et og Det'et", i: *Metapsykologi 2*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1999) [1930]: *Kulturens byrde*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1973a) [1932]: "Den psykiske personligheds bestanddele", i: *Psykoanalyse- samlede forelæsninger*. Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1973b) [1932]: "Angst og driftsliv", i: *Psykoanalyse- samlede forelæsninger*", Hans Reitzels forlag.
- Freud, Sigmund (1981) [1930]: *"Civilization and Its Discontents"*. W.W. Norton Company INC.
- Freud, Sigmund (1998) [1938]: *Psykoanalysen i grundtræk*. Hans Reitzels forlag. .
- Fromm, Erich (1966): "Marxism, Psychoanalysis and Reality", i: *Tagebuch. Monatshefte für Kultur, Politik, Wirtschaft*, Band 21, No. 9:5-6.
- Frosh, Stephen (2012): *A Brief Introduction to Psychoanalytic Theory*. Palgrave Macmillan.
- Gabriel, Yannis (1999): *Organizations in Depth*. SAGE Publications.

- Gabriel, Yannis & Carr, Adrian (2002): "Organizations, Management and Psychoanalysis: An Overview", i: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 5:348-365.
- Gabriel, Yannis (2012): "Organizations in a State of Darkness: Towards a Theory of Organizational Miasma", i: *Organization Studies*, Vol. 33, No. 9: 1137-1152.
- Gadamer, Hans-Georg(1989) [1960]: *Truth and Method*, 2d ed. transl. by Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall, pp. 266-307. Sheed& Ward, London.
- Gamm, Gerhard (1997): *Der Deutsche Idealismus. Eine Einführung in die Philosophie von Fichte, Hegel und Schelling*. Reclam, Stuttgart.
- Giorgi, A. (1992). Description versus Interpretation: Competing Alternative Strategies for Qualitative research, i: *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 23, No. 2: 119-135.
- Gittell, J.H. (2003): "A Relational Theory of Coordination." i: Cameron, K.S., Dutton, J.E., &Quinn, R.E. (Eds.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Harding, N. (2007): "On Lacan and the "Becomming-Ness" of Organizations/selves", i: *Organization Studies*, Vol. 28, No. 11:1761-1773.
- Hardner, D.W (1995): "Shame and Guilt Assesment, and Relationships of Shame – an Guilt Proneness to Psychopathology", i: Tangney, J. P. & Fisher, K. W. (eds.): *Self-conscious Emotions. The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment, and Pride*. Pp. 368-92. Guilford, New York.
- Hegel, G.W.F (1996) [1832-1845]: *Phänomenologie des Geistes*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Hegel, G.W.F (1969) [1817]: *Hegels Science of Logic* , transl. by A.V. Miller. George Allen & Unwin, New York.
- Hirschhorn, L. (1988): *The Workplace Within*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Hirschhorn, L. (1999): "The Primary Risk", i: *Human Relations*, Vol. 52, No. 1:5-23.
- Hoedemaekers, C. (2010): "Not even semblance: Exploring the interruption of identification with Lacan", i: *Organization*, Vol. 17, No. 3: 379-393.
- Honneth, Axel (1992): *Kampf um Anerkennung*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse- en tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag.

- Honneth, Axel (2005): "Reification: A Recognition-Theoretical View". *The Tanner Lectures on Human Values*, University of California, Berkeley: March 14–16.
- Honneth, Axel (2008): *Reification- A New Look at an Old Idea*. Oxford University Press, Oxford.
- Honneth, Axel (2010): *Das Ich im Wir*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Humphreys, M., & Brown, A.D. (2002): "Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance", i: *Organization Studies*, Vol. 23, No. 3:421-447.
- Hunt, J. (2000): "Organizational Leadership and Shame", conference paper, 17th Annual Meeting of the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations.
- Hyppolite, Jean (1974): *Genesis and Structure of Hegels Phenomenology of Spirit*. Northwestern University Press.
- Høgelund, J.(2012): Effekter af den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte. En litteraturoversigt. SFI 12:06.
- Jacobsen, Bredahl Charlotte; Martin, Helle Max; Andersen, Signe Lindgaard & Nøhr, Rikke (2010): *Stigma og psykisk lidelse - som det opleves og opfattes af mennesker med psykiske lidelser og borgere i Danmark*. Dansk Sundhedsinstitut og Socialforskningsinstituttet.
- Jones, Ernest (1955): *The Life and Work of Sigmund Freud*. Basic Books.
- Karasek Robert & Töres, Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. BasicBooks USA.
- Kaufman, Gersher (1993): *The Psychology of Shame*. Routledge, London.
- Kernberg, Otto (1998): *Ideology, Conflict, and Leadership in Groups and Organizations*. Yale University Press, New Haven.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993): *Leaders, Fools and Imposters*. Jossey Bass, San Francisco.
- Kets de Vries, M.F.R. (1996): *Life and death in the executive fast lane: Essays on irrational organizations and their leaders*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kintsch, Walter (1998): *Comprehension, a Paradigm for Cognition*. University Press, Cambridge.
- Kirkeby, Ole Fogh (2004): *Det nye lederskab*. Børsens Forlag 2004.
- Kjellqvist, Else-Britt (1996): *Rødt og hvist – om skam og skamløshed*. Gyldendal.

- Klein, M.; Heimann, P. & Money-Kyrle, R. (eds): *New Directions in Psychoanalysis*. Tavistock, London.
- Kojève, Alexandre (1984): Hegel. Eine Vergegenwärtigung seines Denkens. Kommentar zur Phänomenologie des Geistes. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt.
- Kohut, Heinz (1971): *The Analysis of the Self*. University of Chicago Press.
- Kolstad, H.A. et al. (2013): "Work-unit measures of organizational justice and risk of depression - a 2-year cohort study", i: *Occup Environ Med*. Vol . 70, No. 6:380-5.
- Krantz, J. (1989): "The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis", i: *Human Resource Management*, Vol . 28, No. 2: 161-76.
- Kristensen, Anders Rastrup & Pedersen, Michael (2013): *Strategisk Selvledelse*, Gyldendal Business.
- Kvale, Steiner (1992): *Psychology and Postmodernism*. Sage Publication, London.
- Kvale, S. (1997): Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels forlag.
- Kvistborg, Jan (2010): En Fortælling om skammens funktioner og processer I en sociologisk forstand. Ålborg Universitet.
- Lacan, Jacques (1981) [1968]: The Language of the Self: The Function of Language in Psychoanalysis. John Hopkins University Press.
- Lasch, Christopher (1980): *The Culture of Narcissism*. Abacus, London.
- Latinen, Arto (2002): "Interpersonal Recognition: A Response to Value or a precondition of Personhood?", i: *Inquiry*, Vol. 45, No. 4: 463-78.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984): *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company, New York.
- Lazarus, Richard S. (1993): "Coping Theory and Research: Past, Present, and Future", i: *Psychosomatic Medicine*, vol. 55, No. 3:234-247.
- Lazarus, Richard S. (2006): *Stress og følelser- en ny syntese*. Akademisk Forlag, København.
- LBK nr 833 af 27/06/2014 - Retsinformation; <https://www.retsinformation.dk>.
- Lear, Jonathan (2005): *Freud*. Routledge, New York.
- Lear, Jonathan (2008): "The Slippery Middle", i: Honneth, Axel: *Reification- A New Look At An Old Idea*. Oxford University Press.

- Lewis, Helen B. (1971): *Shame and Guilt in Neurosis*. International University Press.
- Lewis, M. (1992): *Shame, The Exposed Self*. The Free Press, New York.
- Lindsay-Hartz, Janice; de Rivera, Joseph & Mascolo, Michael (1995): "Differentiating Guilt and Shame and their Effects on Motivation" i: Tangney, June Price & Fischer, Kurt W. (eds.): *The Psychology of Shame, Guilt and Embarrassment and Pride*, pp. 274-300. Guilford Press, New York.
- Long, S. (1999): "The Tyranny of the Customer and the Cost of Consumerism: An Analysis Using Systems and Psychoanalytic Approaches to Groups and Society", i: *Human Relations*, Vol. 52, No. 6: 723-43.
- Luthans, F. & Aio, B. (2003): "Authentic leadership and positive development", i: Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Lynd, Helen M. (1958): *On shame and the Search for Identity*. Harcourt Brace, New York.
- Marcuse, H. (1955): *Eros and Civilization: A Philosophical Inquiry into Freud*. Beacon, Boston, MA.
- Matzau, Majken (2009): *Stress coaching*. Børsen.
- Menzies-Lyth, I. (1988): *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. Free Association Books, London.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. & Saldana, J. (2014): *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miller, E. (1976): *Task and Organization*. Wiley, New York.
- Miller, Susan (1985): *The Shame Experience*. The Analytic Press.
- Molly, Asbjørn; Thorkil, Jacob; Juhl, Andreas & Dahl, Kristian (2006): *Ledelsesbaseret coaching*. Børsens forlag.
- Moltke, Hanne V. & Molly, Asbjørn (2009): *Systemisk coaching*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Morse, J.M. (ed.) (1994). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications, London.
- Murphy, G.C. & Athanasou, J.A. (1999): "The effect of unemployment on mental health", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 1: 83-99.

- Myers, Isabel Briggs (2013): *Myers-Briggs' personlighedstyper: Forstå din personlighed med MBTI*, Gyldendal Business.
- Nathanson, Donald L. (1992): *Shame and Pride: Affects, Sex, and the Birth of the Self*. W.W. Norton, New York.
- Nielsen, Naja Rod & Kristensen, Tage Søndergaard (2007): *Stress I Danmark - hvad ved vi?* Sundhedsstyrelsen 2007.
- Nietzsche, S.F. (1994): "Second Essay: "Guilt", "Bad Conscience" and Related Matters", i: *On Genealogy of Morality*. Cambridge University Press.
- Netterstrøm, Bo (2002): *Stress på arbejdspladsen - årsager, forebyggelse og håndtering*. Gyldendal Akademisk.
- Netterstrøm, Bo (2007): *Stresshåndtering*. Hans Reitzels Forlag, Gylling.
- Netterstrøm, Bo (2012): "Stress er ikke en folkesygdom", i *DJØF-bladet*, november 2012.
- OECD (2015): *Fit mind, fit job: From Evidence to Practice in mental Health and Work*. Mental Health and Work. OECD publishing Paris.
- Olsen, Henning (2002): *Kvalitative kvaler*. Akademisk.
- Oxford Dictionary of English* (2010), Oxford University Press, Oxford.
- Pattison, Stephen. (2000): *Shame. Theory, Therapy, Theology*. Cambridge University Press.
- Pinkard, Terry (1996): *Hegel's Phenomenology: The Sociality of Reason*. Cambridge University Press.
- Pippin, Robert B. (2008): *Hegels Practical Philosophy*. Cambridge University Press.
- Polkinghorne, Donald E.(1989): "Phenomenological Research Methods." I:, Valle, R. S. & Halling S.(eds.): *Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology*. Springer.
- Prætorius, Nadja U. (2007): *Stress- det moderne traume*. Dansk Psykologisk Forlag, København.
- Prætorius, Nadja U. (2013): "Stress- et menneskeligt svar på umenneskelige betingelser", i: "Andersen, Marlene Friis & Brinkmann, Svend (red.): *Nye perspektiver på stress*. Klim.
- Reich, W. (1970): *The Mass Psychology of Fascism*. Farrar, Strauss & Goroux, New York.
- Repstad, P. (1993). *Mellem nærhet og distance. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Ricoeur, Paul (1970) [1965]: *Freud and Philosophy. An Essay on Interpretation*. Yale University Press, New haven.

- Rieff, Philip (1966): *The Triumph of the Therapeutic*. Harper and Row, New York.
- Rose, Nikolas (1998): *Inventing our Selves*. Cambridge University Press.
- Schwandt, T. A. (2003): "Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretativism, Hermeneutics and Social Constructionism", i: Denzin, N. & Lincoln, Y (Eds.), *The Landscape of Qualitative Research: Theories and issues*, pp. 292-331. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Sennett, Richard (1998): *Det fleksible menneske*. Forlaget Hovedland, Højbjerg.
- Siegrist, J. (2002): "Effort-reward Imbalance at Work and Health", i: Perrewe, P. & Ganster, D. (eds.) *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 2: Historical and Current Perspectives on Stress and Health, pp. 261–291. JAI Elsevier, New York.
- Sievers, B. (1994): *Work, Death and Life Itself*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Sievers, B. (1999): "Psychotic organization as a metaphoric frame for the socioanalysis of organizational dynamics", *Administration and Society*, Vol. 31, No. 5:588-615.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Sage Publications, London.
- Snyder, C.R. & Lopez, Shane J. (2002): *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, New York.
- Stein, M. (2001): *Nothing Personal, Just Business*. Quorum Books, Westport, CT.
- Stein, M. (2005): "The Othello Conundrum: The Inner Contagion of Leadership", i: *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9:1405-1419.
- Stein, M. (2007): "Oedipus Rex an Enron: Leadership, Oedipal struggles and Organizational Collapse", *Human Relation*, Vol. 60, No 9: 1387-1410.
- Stern, Robert (2002): *Hegel and the Phenomenology of Spirit*. Routledge, London.
- Stiles, Philip (2008): "The Negative Side of Motivation: the Role of Shame", i: *Working paper series/University of Cambridge*, Judge Business School, 07.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990): *Basics of Qualitative Research - Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Søefeldt, Majken Blom & Hallin, Charlotte (2011): *Mentale helbredsproblemer og sygefravær*. Psykiatrifonden.
- Søgaard, Hans Jørgen (2007): *Psykisk sygelighed hos langtidssygemeldte*. Region Midtjylland, Regionspsykiatrien Herning.

- Sørensen, Lars J. (2013): *Skam- medfødt og tillært*. Gyldendals Bogklubber.
- Tangney, June Price; Stuewig, Jeff & Mashek, Debra J. (2007): "Moral Emotions and Moral Behavior", *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, No. 1:345-372.
- Thanning, Morten Sørensen; Gudmand-Høyer, Marius & Raffnsøe, Sverre (2008): *Foucault*. Samfundslitteratur.
- Thuesen, Frederik; Holt, Helle; Jensen, Søren & Thomsen, Lars (2010): *Virksomhedernes sociale engagement årbog 2010*. København SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Vanheule, Stijn & Verhaeghe, Paul (2005): "Professional burnout in the mirror", i: *Psychoanalytic Psychology*, Vol. 22, No. 2: 285-305.
- Vestergaard et.al. (2006): *Psykiatri- en lærebog om voksne psykiske sygdomme*. FADL's forlag.
- White, Michael (2006): *Narrativ teori*. Hans Reitzels Forlag.
- Williams, Robert R. (1997): *Hegel's Ethics of Recognition*. University of California Press, Ca. USA.
- Willig, Rasmus (2010): "Med kritikken som våben", i: *Kulturo. Tidsskrift for moderne kultur*, Årgang 16, Nummer 30:66-71.
- Willig, Rasmus (2012): Når den anerkendende tilgang bliver positivitetsfascisme, debatindlæg i Information.
- Worline, M.C. & Quinn, R.W. (2003): "Courageous Principled Action", I: Cameron, K.S.; Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds.): *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wurmser, Leon (1981): *The Mask of Shame*. The John Hopkins University Press, Baltimore MD.
- Zahavi, Dan (2010): "Shame and the Exposed Self", i: Webber, Jonathan (ed.): *Reading Sartre: On Phenomenology and Existentialism*, pp. 211-226. Routledge.
- Zahavi, Dan (2014): *Self and other : Exploring Subjectivity, Empathy, and Shame*. Oxford University Press.
- Zaleznik, A. (1977): "Managers and Leaders: Are they Different?", *Harvard Business Review*, Mai-June.
- Zaleznik, A. (1989): *The Managerial Mystique*. Harper & Row, New York.

Hjemmesider

www.arbejdsmiljoforskning.dk

www.apa.org/monitor/julaug02/eminent.aspx

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – An Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæck
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindelse
Følsomt informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøgelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulentene i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation*
17. Frans Bévert
*Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers*
18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools*
25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings
26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
 32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
 33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
 34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
 35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
 36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
 37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
 38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
 39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
 40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
 41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
 42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
 43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
 2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvedelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
 3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
 4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
 5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
 6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
 7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal
 30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
 31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
 32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
 33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
 34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde
 35. Mark Holst-Mikkelsen
*Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!*
 36. Malek Maalouf
*Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
 37. Nicolaj Tofte Brenneche
*Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT*
 38. Morten Gylling
*The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
 39. Binzhang YANG
*Urban Green Spaces for Quality Life
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen*
 40. Michael Friis Pedersen
*Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management*
 41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information
 42. Ather Nawaz
*Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
 43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions
 44. Arjan Markus
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation
 2. Karin Strzeletz Ivertsen
*Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development*
 3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention
 4. Jane Bjørn Vedel
*Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
 5. Martin Gylling
*Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*

6. Linne Marie Lauesen
*Corporate Social Responsibility in the Water Sector:
How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic*
7. Maggie Qiuzhu Mei
*LEARNING TO INNOVATE:
The role of ambidexterity, standard, and decision process*
8. Inger Hædt-Rasmussen
*Developing Identity for Lawyers
Towards Sustainable Lawyering*
9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management
11. Oana Brindusa Albu
*Transparency in Organizing:
A Performative Approach*
12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits
13. Hanne Sørum
*DRESSED FOR WEB SUCCESS?
An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector*
14. Lasse Folke Henriksen
*Knowing networks
How experts shape transnational governance*
15. Maria Halbinger
*Entrepreneurial Individuals
Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers*
16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer
17. Christiane Stelling
*Public-private partnerships & the need, development and management of trusting
A processual and embedded exploration*
18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process
19. Kåre Moberg
*Assessing the Impact of Entrepreneurship Education
From ABC to PhD*
20. Alexander Cole
*Distant neighbors
Collective learning beyond the cluster*
21. Martin Møller Boje Rasmussen
*Is Competitiveness a Question of Being Alive?
How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007*
22. Anders Ravn Sørensen
*Studies in central bank legitimacy, currency and national identity
Four cases from Danish monetary history*
23. Nina Bellak
*Can Language be Managed in International Business?
Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)*
24. Rikke Kristine Nielsen
*Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC
The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.*
25. Rasmus Koss Hartmann
*User Innovation inside government
Towards a critically performative foundation for inquiry*

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole
 27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik
 28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring
 29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises
 30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces
 31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?
 32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites
 33. Else Skjold
The Daily Selection
 34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was
The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992
 35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market
 36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation
Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation
 37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance
 38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring
 39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone
With police in making space for creativity
 40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope
Framing Boundaries of Wicked Problems
 41. Tim Neerup Thomsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes
- 2015**
1. Jakob Ion Wille
Film som design
Design af levende billeder i film og tv-serier
 2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics
Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights
 3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION
An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services
 4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
*AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING
CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER*
6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity
7. Mathew Abraham
*New Cooperativism:
A study of emerging producer organisations in India*
8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.
11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices
12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES
13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing
14. Eva Pallesen
*In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management*
15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation
16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity
17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning
18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.
19. Sofie Dam
*PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark*
20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization
21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.
22. Linn Gevoll
*Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation*

23. Frederik Larsen
*Objects and Social Actions
– on Second-hand Valuation Practices*
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
*The Sustainable Value of Open
Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms
of Open Data through a Mixed
Methods Approach*
25. Gustav Toppenberg
*Innovation-based M&A
– Technological-Integration
Challenges – The Case of
Digital-Technology Companies*
26. Mie Plotnikof
*Challenges of Collaborative
Governance
An Organizational Discourse Study
of Public Managers' Struggles
with Collaboration across the
Daycare Area*
27. Christian Garmann Johnsen
*Who Are the Post-Bureaucrats?
A Philosophical Examination of the
Creative Manager, the Authentic Leader
and the Entrepreneur*
28. Jacob Brogaard-Kay
*Constituting Performance Management
A field study of a pharmaceutical
company*
29. Rasmus Ploug Jenle
*Engineering Markets for Control:
Integrating Wind Power into the Danish
Electricity System*
30. Morten Lindholm
*Complex Business Negotiation:
Understanding Preparation and
Planning*
31. Morten Grynings
*TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN
ALIGNMENT PERSPECTIVE*
32. Peter Andreas Norn
*Byregimer og styringsevne: Politisk
lederskab af store byudviklingsprojekter*
33. Milan Miric
*Essays on Competition, Innovation and
Firm Strategy in Digital Markets*
34. Sanne K. Hjordrup
*The Value of Talent Management
Rethinking practice, problems and
possibilities*
35. Johanna Sax
*Strategic Risk Management
– Analyzing Antecedents and
Contingencies for Value Creation*
36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media
37. Mimmi Sjöklint
*The Measurable Me
- The Influence of Self-tracking on the
User Experience*
38. Juan Ignacio Staricco
*Towards a Fair Global Economic
Regime? A critical assessment of Fair
Trade through the examination of the
Argentinean wine industry*
39. Marie Henriette Madsen
*Emerging and temporary connections
in Quality work*
40. Yangfeng CAO
*Toward a Process Framework of
Business Model Innovation in the
Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic
Capability of Medium-Sized
Multinational Enterprises*
41. Carsten Scheibye
*Enactment of the Organizational Cost
Structure in Value Chain Configuration
A Contribution to Strategic Cost
Management*

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work
2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work
3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility
Positioning and Framing in Nascent Institutional Change
4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving
5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous
Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer
Network*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and
strategizing – A case study of the
strategic management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige
udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordinating
Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge
Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*