

Kan stress være noget positivt?

KANDIDATAFHANDLING

15. JUNI 2017

*En sammenligning af Netterstrøm og McGonigals syn på stress
i IT-branchen*

Hafsah Azhar Khan | Cand. Merc. HRM

Vejleder: Emily Hartz

Antal sider: 77 (antal anslag: 175.511)

1 Abstract

This Master thesis aims to investigate two different approaches to stress - based on a pilot company in the IT industry.

I have chosen Netterstrøm's theories to analyze from a perspective of a more traditional and established theoretical foundation regarding stress. Furthermore, I have chosen McGonigal and Chaskalson's point of view to discuss an alternative way of perceived stress.

The results of this pilot project show us that the CEO of the pilot company is applying the principles of McGonigal's positive stress reaction and the principles of mindfulness.

The results of this study are interesting because they show that if you apply a traditional view based on the theories of Netterstrøm and Milsted, the IT manager will appear as if he is reaching the point (or limit) of being stressed. This is because he cannot actively change his stress management. Alternatively, if you analyze the pilot project data with McGonigal's point of view (including Chaskalson's point of view), the IT manager appears not to be stressed at all; this is because he can actively control and improve the tools he has in order to deal with stress.

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	4
1.1	PROBLEMFORMULERING	5
1.2	AFGRÆNSNING	6
1.3	METODE	7
1.4	OPGAVENS STRUKTUR	11
2	STRESS BEGREBET	12
2.1	STRESS BEGREBETS BETYDNING	12
2.2	STRESS BEGREBETS ANVENDELSE I EMPIRISKE UNDERSØGELSER	16
2.2.1	STATENS INSTITUT FOR FOLKESUNDHED	16
2.2.2	SUNDHEDSSTYRELSEN	18
2.2.3	STATISTIKBANKEN	18
3	VIRKSOMHEDSBESKRIVELSE	22
3.1	SURVEY SOFTWARE	22
3.2	E-VOTING	23
3.3	SCANNING	23
4	INTERVIEW ANALYSE	23
4.1	CEO – CHEFEN	24
4.2	CTO – IT-LEDEREN	27
5	ANALYSE BASERET PÅ DEN MERE ETABLEREDE TEORI OM STRESS	31
5.1	STRESSORER	32
5.1.1	AKUT- OG LÆNGEREVARENDE STRESSORER	32
5.1.2	BIOLOGISKE STRESSORER	33
5.1.3	EMOTIONEL STRESSORER	36
5.1.4	FØLELSESMÆSSIGE STRESSORER	44
5.2	DELKONKLUSION AF STRESSORER	44
5.3	COPING MED UDGANGSPUNKT I NETTERSTRØM	46
5.3.1	VILKÅR	47

5.3.2	RESSOURCER	49
5.3.3	"SEE-SAW ANALOGY"	51
5.4	COPINGMEKANISMER	51
5.4.1	DEFENCE MECHANISM	53
5.4.2	ATTACK MECHANISM	53
5.4.3	AVOIDANCE MECHANISM	54
5.4.4	BEHAVIORAL MECHANISM	54
5.4.5	COGNITIVE MECHANISM	55
5.4.6	CONVERSION MECHANISM	55
5.4.7	SELF-HARM MECHANISM	56
5.4.8	ADAPTIVE MECHANISM	56
5.5	IT-LEDERENS COPINGSTRATEGI	57
5.6	DELKONKLUSION AF COPING	57
6	ANALYSE BASERET PÅ MCGONIGALS TEORI OM POSITIV STRESS REAKTION	59
6.1	POSITIV STRESS REAKTION	59
6.1.1	FORSKNING OM POSITIV STRESS REAKTION	60
6.1.2	DEN KEMISK REAKTION I KROPPEN	61
6.2	ANDRE FORSKERE PÅ OMRÅDET	62
6.2.1	"PICK A LENS"	63
6.2.2	"UNHOOK"	63
6.2.3	"CULTIVATE CURIOSITY"	63
6.2.4	EFFEKTEN AF MCGONIGALS TEORI PÅ IT-LEDEREN	64
6.3	MINDFULNESS	65
6.3.1	OPMÆRKSOMHED	67
6.3.2	TILNÆRMELSE OG UNDGÅELSE	68
6.3.3	METAKOGNITION	68
6.3.4	RESPONS	69
7	KONKLUSION	70

2 Indledning

Danmarks arbejdsvilkår er kåret som verdens næstbedste af ITCU (International Sammenslutning af Fagforeninger) (Frich et al. 2014, s. 3). Danmarks stærke arbejdsmarkedsregler betyder, at vi er det eneste land, hvor arbejdsgiverne opfører sig anstændigt overfor arbejdstagere på hele 97 internationalt anerkendte parametre (ibid). Men hvorvidt medarbejderne føler sig stresset, på trods af disse forhold, er dog ikke en del af undersøgelsen. Meget af den dominerende teori indenfor stress fokuserer på at afdække og løse stressproblematikker gennem et forsøg på helt at eliminere og fjerne stressen. Nyere teori f.eks. McGonigal anlægger et andet syn på stress, hvor man kan arbejde med at skabe et mere positivt billede af stress hos medarbejderne.

Et interessant spørgsmål at stille er derfor, om denne nye tilgang til stress kan hjælpe til at skabe bedre arbejdsvilkår for medarbejdere f.eks. i IT-branchen, som er præget af hårde deadlines og uforudsigelige arbejdstider.

En undersøgelse fra Psykiatrifonden viser, at 9 ud af 10 praktiserende læger oplever en stigning i antallet af patienter, som ønsker sygemelding fra deres arbejde forårsaget af stress (Danielsen, 2016). Psykiatrifonden skønner, at stress er nutidens nedslidning. For 50-100 år siden var problemet det fysiske hårde arbejde, som førte til nedslidning. Dette er nu ændret til at være den psykiske arbejdsbelastning, der har en nedslidende effekt (ibid).

Der er i de seneste år derfor sat stor fokus på, hvordan virksomheder håndterer stress, og hvordan de forsøger at tilrettelægge arbejdspladsen og arbejdsbyrden for medarbejdernes psykiske velvære i virksomheden. I forbindelse med dette, er stress blevet et populært tema blandt forretningsfolk¹.

To selvstændige undersøgelser fra hhv. GFI Software og TEK Systems viser konsekvenserne af stress i hverdagen særligt for IT-managere i IT-branchen (Kelleher 2014 og Hayman 2015).

¹ Følgende udgivelser fra det sidste år kan tjene som eksempel:

Fink, G. (Ed.). (2016). Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress Series (Vol. 1). Academic Press.

Hales, D. (2016). An invitation to health. Cengage Learning.

Chen, D. D. (2016). Stress management and prevention: Applications to daily life. Routledge.

Seaward, B. L. (2016). Essentials of managing stress. Jones & Bartlett Publishers.

Boss, P., Bryant, C. M., & Mancini, J. A. (2016). Family stress management: A contextual approach. Sage Publications.

McCafferty (2014) henviser til de to undersøgelser fra hhv. GFI Software og TEK Systems, hvor der også her bliver understreget at der er stress problematikker i IT-branchen (McCafferty 2014, s. 1). Undersøgelsen fra GFI Software viser, at ca. halvdelen af respondenterne oplevede, at de gik glip af sociale sammenkomster på grund af arbejdsrelaterede deadlines (Kelleher, 2014). 40 % sagde, at de gik glip af tiden og samværet med deres familie, især deres børn, hvor ca. 30 % sagde, at de havde oplevet stress relaterede sygdomme (ibid). Stress blandt IT medarbejdere har længe været et problem, som resultat af de hårde deadlines, opkald midt om natten, vrede kunder og rutinearbejde (ibid).

GFI Software har udarbejdet en undersøgelse i mellemstore og store virksomheder med over 10 medarbejdere i Storbritannien og fokuseret på deres IT-administratorer (Kelleher 2014). Denne undersøgelse viste, at 67 % af IT-administratorer føler, at deres arbejde er stressende (ibid). Når der blev spurgt ind til, hvad roden til denne stress udgjorde, svarede 51 % at det var grundet management, hvor 14 % svarede, at det skyldes det stramme budget. Yderligere mente 13 %, at deadlines gjorde deres arbejde mere stressende, hvor de resterende 20 % henholdsvis svarede, at det skyldes, at der ikke er tilstrækkelige medarbejdere i virksomheden og at slutbrugernes klager giver dem stress (ibid).

En anden undersøgelse fra TEK Systems viser ligeledes, at jo mere stress en programmør oplever, desto lavere vil kvaliteten af kodningen være (Hayman 2015). Dette vil føre til fejl i programmet og flere vrede kunder, hvorved programmøren hurtigt ender i en ond cirkel med stress.

Som ovenstående undersøgelser indikerer, er der i IT-branchen nogle underliggende faktorer, der forårsager stress blandt medarbejderne.

Som nævnt tidligere er Danmarks arbejdsvilkår nogle af de bedste i verden, men alligevel oplever man, at der opstår stress blandt folk i den arbejdsdygtige alder særligt i IT-branchen. I takt med dette er der på arbejdspladserne kommet mere fokus på at afhjælpe og fjerne stress, men problemet der opstår er, at moderne arbejdsvilkår gør det umuligt helt at eliminere stress fra arbejdspladser. Derfor vil jeg i dette speciale undersøge tilgange til stressproblematikker, der fungerer som et supplement til den mere etablerede tilgang, hvor man forsøger at eliminere stress.

2.1 Problemformulering

Mere specifikt undersøger specialet:

Hvordan kan McGonigals teori om positiv stressreaktion, samt Chaskalsons teori om mindfulness bidrage til en mere nuanceret tilgang til håndtering af skadelige stress symptomer i forhold til Netterstrøms teori om stressorer og coping.

Specialet undersøger denne problemformulering med udgangspunkt i et empirisk pilotprojekt med fokus på håndtering af stress i IT-branchen.

Teorivalget er motiveret af at undersøge forskellen mellem to forskellige tilgange til stressorer og håndteringen af stress. Jeg inddrager Netterstrøm og Milsted som repræsentant for den mere etablerede tilgang til stress². Jeg inddrager ydermere McGonigal og Chaskalson som repræsentant for den nyere etableret tilgang for håndtering af stress problematikker med udgangspunkt i positiv stress reaktion.

Specialet vil udforske nedenstående underspørgsmål for at besvare problemformuleringen på en fyldestgørende måde:

- Forklar begrebet stress med udgangspunkt i Netterstrøms teori, og redegør for begrebets anvendelse i denne afhandling.
- Foretag et empirisk pilotprojekt med henblik på at indsamle data om stress problematikker i IT-branchen
- Analysér de skadelige stress symptomer i forhold til den mere etablerede teori i en mindre IT-virksomhed.
- Analysér effekten af McGonigals teori om positiv stressreaktion på IT-lederen, og undersøg hvordan mindfulness kan medvirke til en positiv stressreaktion.

2.2 Afgrænsning

I mit teorivalg har jeg været nødsaget til at afgrænse enkelte videnskaber, da det ville falde udenfor specialets formål. Mange aspekter af specialet, herunder særligt McGonigals syn på stress, har med de kognitive processer, tanker, og psykiske velvære at gøre. Der er derfor mange teorier fra psykologiens felt som kunne være relevante at inddrage. Jeg undlader dog at inddrage disse teorier, da formålet med specialet ikke er at samle individer indenfor nogle specifikke kognitive rammer. Formålet er derimod at sammenligne McGonigals nyere teori med den mere etablerede teori på området. Derfor vil der i analysen baseret på McGonigals teori kun være fokus på det syn hun tillægger ved håndtering af stress.

² Et udtryk for at Netterstrøms tilgang har stor indflydelse på området er at denne tilgang stammer fra Lazarus' tilgang samt Selyes tilgang til stress. Lazarus og Selye bliver begge anvendt i flere lærebøger f.eks. Champoux, J. E. (2016). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.

Ydermere vil jeg undlade at uddybe job design som en del af motivationsfaktoren under emotionel stress, da dette ikke vil være relevant at gennemgå i detaljer i forhold til problemformuleringen. Ligeledes har jeg i mit teorivalg valgt ikke at inddrage personlighedsteori, da dette også er psykologifagets videnskab.

2.3 Metode

Jeg vil herunder beskrive mine metodiske overvejelser, samt hvordan dataindsamlingsmetoderne spiller en rolle for udarbejdelsen af denne kandidatafhandling.

Formålet med denne pilotundersøgelse er at udforske muligheden for, hvorvidt der eksisterer et grundlag for en mere udførlig og grundig undersøgelse af stressorer i IT-branchen.

Den metode, jeg har anvendt for at afdække problemstillingen, er en kvalitativ metode. Jeg bruger denne metode, fordi den er velegnet til at undersøge problematikker i dybden, hvor der gennem interviews er fokus på at arbejde med viden, man ikke havde forudset. I modsætning til en kvalitativ analyse, er en kvantitativ metode mere velegnet til at undersøge flere respondenter på én gang på de samme parametre (Trost og Jeremiassen 2010, s.27). Formålet har således ikke været at skabe generaliserbar viden ud fra den indsamlede data, men at afdække, hvorvidt McGonigals teori samt Chaskalsons teori kan anvendes som en strategi for håndtering af stressorer i IT-branchen.

Jeg har foretaget semistruktureret interviews af tre personer i alt, hvoraf to personer er ledere i virksomheden. Jeg har derefter foretaget et enkelt opfølgende interview med nøglepersonen, nemlig IT-lederen. Jeg har derudover deltaget til seminarer omhandlende mindfulness, som er ledet af IT-lederen selv. Disse seminarer har dannet hele grundlaget for analysen af mindfulness, som en del af den positive stress reaktion. Seminaret er dog ikke transskriberet.

Den empiriske undersøgelse udgør et pilotprojekt, der afdækker muligheder og perspektiver for at udføre en egentlig undersøgelse på området. Et sådant pilotprojekt kan bruges til at designe en mere omfattende undersøgelse, både af den virksomhed jeg har undersøgt og andre lignende virksomheder. I en sådan videreudvikling vil både de negative og positive metodiske erfaringer, som jeg har opnået gennem pilotstudiet, kunne bruges til at skabe videnskabelig kvalitet i en fremtidig mere omfattende undersøgelse.

GFI Software samt TEK Systems har lavet to undersøgelser, der undersøger medarbejderes velvære, herunder stress i IT-branchen. Deres data er baseret på ca. 200 respondenter, hvor resultatet indikerer, at der er visse faktorer, som forårsager stress hos medarbejdere i IT-branchen. Selvom det ikke er muligt at lave en undersøgelse, der kan afdække lignende problemstillinger i Danmark, var det interessant at udarbejde et pilotprojekt, der kunne give en indikation af, hvorvidt lignende problemstilling overhovedet er

relevant at undersøge i Danmark. Derfor er deres metode ikke anvendt i dette projekt, men snarere Dhars metode som beskrevet senere.

For at få adgang til en IT-virksomhed til pilotprojektet om stress, søgte jeg efter mulige virksomheder i mit netværk. Derved jeg lettere opnå den nødvendige tillid og kontakt indenfor speciale-periodens begrænsede tidsrum. Jeg valgte herefter en mindre IT-virksomhed, som ville give mig lettere adgang til de informationer, jeg ønskede på daværende tidspunkt. Blandt andet havde jeg fri adgang til deres arbejdsplads og serverrum for at observere forholdene. Virksomhedens IT-leder, som jeg var bekendt med, introducerede mig til andre medarbejdere i virksomheden, herunder navnlig Chefen, som gjorde det muligt at undersøge informantens udsagn. Et af de udsagn, der var særligt interessante, var blandt andre, at IT-lederen havde mange bolde i luften, hvor både arbejdet, familien, samt frivilligt arbejde var centrum i hans hverdag. Samtaler med Chefen gjorde det derfor muligt at undersøge min forhåndsviden om IT-lederens situation. Ved flere besøg på deres kontorer, blev der observeret en del adfærd og forhold i bygningen såvel som medarbejderne, der alt sammen var med til at give et indblik i virksomhedens arbejdsmiljø og adfærd. Efter et par møder blev der aftalt interview tidspunkter med CEO (Chefen) samt CTO (IT-lederen), hvor de selv sørgede for et mødelokale i deres virksomhed. Interviewene blev udarbejdet og optaget på lyd og derefter transskriberet iht. Kvaales interviewmetode (Trost og Jeremiassen 2010, s.54-55).

Forinden blev det klarlagt med denne virksomhed, hvilke forventninger de havde, og hvorvidt de ønskede at forblive anonyme. Anonymisering var et krav for virksomheden, hvorfor der er valgt at anonymisere iht. Dhars et. al (2010, s. 13) metode, dog er de virksomheder, som han undersøger, store virksomheder og ikke små virksomheder. Derudover har det store antal interviews i Dhars undersøgelse medvirket til en mere dybdegående indsigt.

Det har været nødvendigt at anonymisere hele virksomheden, for at sikre deltagernes anonymitet, da det er en mindre virksomhed. Hvis selve virksomheden ikke er anonym, vil det være let for en interesseret læser at regne ud, hvem de deltagende informanter er. Ved anonymiseringsprocessen har jeg blandt andet taget højde for, at IT-lederen og Chefen på ingen måder kan blive genkendt. Det har derfor været nødvendigt at ændre virksomhedens navn, og af samme grund har det ikke været muligt at henvise til virksomhedens web-adresse som en kildehenvisning. Derudover bliver de to ledere i virksomheden ikke kaldt ved navn, ej heller i transskriberingen. Når der bliver henvist til en anden person, gøres der brug af deres officielle titler såsom CTO/IT-lederen. Det vurderes herefter, at det ikke vil være nødvendigt at ændre køn, alder samt etnicitet og andre personlighedstræk, da det ikke vil medvirke til en afsløring af, deltagernes sande identitet. Det har dog været nødvendigt at undlade at specificere virksomhedens

beliggenhed, samt at anonymisere navnene på deres kunder, da disse ville være følsomme oplysninger at afsløre.

I artiklen undersøger Dhar stress på arbejdspladsen, og hvordan IT-medarbejderne håndterer denne, har valgt et undersøgelsesdesign (Dhar 2010, s. 4), som er væsentligt anderledes end GFI Software og TEK System. Dhar har udført 26 dybdegående interviews i 3 forskellige virksomheder for at få en bedre forståelse af deres bevæggrunde (ibid). I denne afhandling vil undersøgelsesdesignet følge Dhars, idet at der gøres brug af kvalitativ dataindsamling.

Jeg har i mine overvejelser under hele forløbet taget udgangspunkt i, at der ikke er tale om en udtømmende analyse, der kan fremvise en endelig konklusion, men snarere en pilotundersøgelse som skal afdække, om der findes et grundlag for denne type undersøgelser i et langt større perspektiv.

Som følge af det foretog jeg en række teoretiske overvejelser fra start. Herunder også overvejelser angående hvilke metoder der vil blive anvendt for at afdække de specifikke problemstillinger. Jeg har herunder kvalitetssikret min undersøgelse ved at sikre, at metoden opfylder Steinar Kvaales syv trin for udarbejdelsen af dette projekt. Kvale er standardlitteratur indenfor empirisk metode. Ved at bruge Steinar Kvale sikrer jeg, at undersøgelsesdesignet lever op til de eksisterende videnskabelige standarder indenfor feltet.

De syv trin er:

1. Tematisering, 2. Design, 3. Gennemførelse af interviews, 4. Overfør til bearbejdelig form, 5. Bearbejdning og analyse, 6. Resultat og 7. Rapportering (Trost og Jeremiassen 2010, s.54-55). Det andet trin, som omhandler design af undersøgelsen, indebærer en detaljeret plan for undersøgelsen og dets formål. Under dette stadie besluttede jeg, at der skulle foretages interview som følge af de teoretiske valg. Jeg udarbejdede en interviewguide, som udmunder i et semistruktureret interview. Under interviewene var der plads til stilhed og en enkel afbrydelse, som ledte interviewet i en lidt anden retning. Her blev interviewguiden relevant for at spore interviewet tilbage til de relevante emner. Gennem interviewet var der verbale såvel som nonverbale svar, som der skulle tages højde for ved bearbejdelsen af disse interviews.

En yderligere udfordring i min undersøgelse var, at jeg havde fundet frem til virksomheden gennem mit netværk. Dette gav anledning til, at jeg skulle vurdere om min relation til den interviewede kunne påvirke de svar, jeg fik i interviewene. Min relation til den interviewede gennem frivilligt arbejde gjorde det

vanskeligt for mig at være fuldkommen objektiv. Dog er der blevet taget højde for dette igennem analysen som en eventuel fejlkilde.

Under interviewene har jeg lagt stor vægt på at forsøge at observere hvordan min personlige relation til informanten påvirkede interviewsituationen. For eksempel har jeg observeret, om interviewpersonen virkede ilde berørt, når vi kom ind på mere personlige spørgsmål. Jeg iagttog også om interviewpersonen virkede som om vedkommende svarede spontant eller forsøgte at holde noget tilbage, eventuelt fordi de af private årsager ikke havde lyst til, at jeg skulle få den information. Herunder er det også vigtigt at påpege, at den interviewede var tilbageholden netop på grund af vores kendskab til hinanden.

Jeg har hele vejen igennem været meget opmærksom på at respektere interview-personernes grænser, og jeg har ikke på noget tidspunkt spurgt ind til emner, som interview-personen ikke ville dele.

Det har naturligvis begrænset min mulighed for at opnå mest mulig information, men har samtidigt været et nødvendigt etisk valg i forhold til at beskytte og bevare de personlige relationer, og beskytte informanternes integritet.

Det vurderes dog blandt andet fra kropssproget hos både IT-lederen samt Chefen, at de ikke var generte, når der skulle svares på spørgsmål. Under interviewet med IT-lederen var det værd at bemærke, at selvom Chefen ikke var til stede, tøvede IT-lederen lidt, før han udtalte sig om noget, som kunne reflektere negativt på Chefen. Under interviewet var endnu en mulig fejlkilde den forhåndsviden, jeg havde tilegnet mig om IT-lederens stresssituation. Hvis jeg på forhånd er indstillet på, at IT-lederen har stress, vil jeg være mere tilbøjelig til at stille spørgsmål, der leder den interviewede i den retning. Dog har jeg forsøgt at tage højde for dette igennem analysen. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at jeg læner mig tæt op ad de videnskabelige kilder for at analysere interviewet. Derudover støtter jeg mig op ad den semistrukturerede interviewguide, som gør, at jeg ikke afviger meget fra spørgsmålene og samtidigt lader interviewpersonen tale ud.

Endeligt er det vigtigt at nævne, at mennesket er en organisme som konstant er i læring og derfor udvikler sig konstant. Dette er en af grundene til at det samme spørgsmål ikke altid vil give det samme svar. Hvordan de interviewede opfatter deres livsverden er afhængigt af deres forståelse og oplevelse, som ændrer sig løbende.

Kvalitativ dataindsamling er derfor i dette pilotprojekt anvendt som en indledende undersøgelse for at give et indblik i, hvordan denne type undersøgelse kan viderearbejdes i fremtiden.

Den kvalitative metode leder således til et yderst begrænset pilotstudie, hvorimod en kombination af de kvalitative metoder samt de kvantitative metoder ville give en bredere forståelse af problemstillingen.

Skulle der udarbejdes et fuldkommet casestudie ville undersøgelsesdesignet indebære mere omfattende kvalitative interviews, og observationsstudier af virksomheden evt. suppleret med kvantitative undersøgelser i form af spørgeskema til flere forskellige IT-medarbejdere på forskellige administrative niveauer. Disse kvantitative undersøgelser ville give en bedre forståelse for, hvilke faktorer der yderligere kunne være relevante at dykke dybere ned i, eventuelt gennem et interview. Dette undersøgelsesdesign ville derefter blive udført med flere forskellige IT-virksomheder for at fastlægge generaliserbarheden.

Dette speciale er et pilotprojekt og der afprøves, hvorvidt denne type interviews kan anvendes til at afdække nogle specifikke aspekter ved en IT-virksomhed. Derfor er Dhars undersøgelsesdesign anvendt i grove træk som beskrevet foroven (Dhar 2010, s. 4+13). Dog skal der tages højde for at Dhars studie er foretaget i Indien og har andre kulturelle såvel som økonomiske forhold, der spiller ind ved gennemarbejdelse af data. Disse har dog ikke relevans for de aspekter, der anvendes fra undersøgelsesdesignet, såsom anonymisering af virksomheden der bearbejdes. Dhar begrundet ydermere sit valg af en kvalitativ undersøgelse med, at han vil undersøge medarbejdernes hensigt om at forlade virksomheden som konsekvens af den oplevede stress, hvorimod der i denne afhandling kun vil blive forsøgt afdækket en bedre forståelse af årsagerne bag den oplevede stress og individets coping strategi. Som Dhar også skriver, ville det dog være nødvendigt at udvide undersøgelsen i høj grad, hvis man ønsker at generalisere undersøgelsens resultater.

Som resultat af disse metodiske overvejelser er dette et pilotprojekt, der blot afdækker muligheden for en mere udførlig undersøgelse af IT-branchen og den oplevede stress, som følge af deres medarbejders arbejde.

2.4 Opgavens struktur

Opgavens struktur er oprettet som del af problemformuleringen. Da jeg i problemformuleringen ønsker at sammenligne to forskellige teoretikers tilgange til stress problematikker, har jeg opdelt analysen i to dele. Inden jeg påbegynder en analyse argumenterer jeg for brugen af begrebet stress.

I Afsnit 2 vil jeg skabe et grundlag for stress begrebets anvendelse i gennem dette speciale, hvor jeg argumentere for teoretikernes valg af begrebet samt dets anvendelse i de empiriske undersøgelser.

Som en del af problemformuleringen har jeg med udgangspunkt i et pilotprojekt valgt en pilotvirksomhed indenfor IT-branchen. Jeg vil derfor i afsnit 3 lave en virksomhedsbeskrivelse og i afsnit 4 analysere den indsamlede empiriske data på baggrund af Pilotvirksomheden.

Dernæst vil jeg i afsnit 5 analysere Pilotvirksomhedens IT-leder med udgangspunkt i Netterstrøms teori, hvor jeg kommer ind på hvilke stressorer IT-lederen har og hvordan han håndterer disse. Formålet med dette afsnit er at stille det op således, at det bliver mere klart hvordan McGonigals teori om positiv stress reaktion afviger fra Netterstrøms syn på stress. I det efterfølgende afsnit 6 analysere jeg IT-lederens stress reaktion med udgangspunkt i McGonigal. Formålet er at vise den mere nuancerede tilgang til stress problematikker McGonigal og herunder Chaskalson har. Jeg argumenterer endvidere i afsnit 6.3 at mindfulness er en del af positiv stressreaktion med afsæt i McGonigals egen teori.

3 Stress begrebet

For at være i stand til at analysere stressorer i lyset af Netterstrøm og Milsteds teorier, er det nødvendigt at afklare, hvad begrebet stress dækker over. Ordet stress bliver i dag brugt som et hverdagsord, hvor man vil forklare individets tilstand som er, at byrden for individet begynder at blive for uoverkommelig. Det er derfor nødvendigt i dette speciale at skelne den faglige brug af stress begrebet fra den hverdagslige betydning, samt at specificere i hvilken forstand, det bliver anvendt i dette speciale.

Den hverdagslige betydning af begrebet stress kan variere fra at have at gøre med arbejdsbyrden, men også byrden om at være social eller generelt set noget man ikke kan "overkomme". Begrebet er derfor blevet ensbetydende med en form for travlhed, der går over gevind, som kan finde sted alle steder fra arbejdspladsen, parforholdet, hjemmet eller noget helt andet afhængigt af individets tilstand. At være stresset, eller at have stress, er derfor i hverdagen ikke en lægelig forklaring på en række symptomer, der opstår hos et individ, ligesom det er med depression (Netterstrøm 2014, s. 14). Det er blot blevet et symbol for en forhøjet arbejdsbyrde, som når et individ f.eks. siger "Der var så meget at lave, at jeg blev helt stresset". Dette er i betydningen af en form for travlhed.

3.1 Stress begrebets betydning

Den faglige betydning af stress er forsøgt defineret af mange forskellige teoretikere på forskellig vis, indenfor deres respektive professioner alt efter, hvilken branche de befinder sig i. Fagfolk så som Netterstrøm, der har fokus på de medicinske forhold, definerer stress med udgangspunkt i fysiologiske termer. Andre fagfolk, der har fokus på det psykologiske aspekt, tager udgangspunkt i adfærdsmæssige aspekter for at definere stress. Derudover har organisatoriske fagfolk fokus på management, og hvorledes

det kan påvirke deres forretning. Stressbegrebet er i sandheden en sammenblanding af alle elementer. Hvis man beskæftiger sig med den ene form, kan man ikke udelukke de andre aspekter. Det, som er fælles for alle teoretikere, er, at de beskæftiger sig med stress som enten noget negativt eller noget neutralt, som kan forvandles til noget positivt. Dette er en historisk udvikling, som har fundet sted.

Lazarus forklarer i sit værk *Stress and Emotion* (1999), hvordan stress begrebets betydning og anvendelse har ændret sig (Lazarus 1999, s. 27-32). Da stress fænomenet blev aktuelt efter 1. og 2. Verdenskrig, var den primære fokus på stress som værende en udefrakommende faktor, der udelukkende blev anset for at være negativ. Henover årene blev det mere og mere klart, at stress ikke kun var relevant post-krigstid, men også i en normal tilværelse på arbejdspladsen (ibid). Det er dog først senere, at det er blevet relevant at tale om stress som noget positivt. Her rykker fokuset fra at være på de individer, som nedbrydes af stress, til at fokusere på individer, der lærer at håndtere stress og ikke lader sig påvirke i særlig høj grad (McGonigal 2016). Herunder taler vi om de individer, der mestrer deres coping strategier, som blandt andre Netterstrøm og Milsted har fokus på. Derudover er der også tale om de individer som praktiserer mindfulness, som Chaskalson kommer ind på, samt de individer, som slet ikke tillader dem selv at blive påvirket af stress, blandt andet igennem en positiv stressreaktion, som McGonigals teori forklarer (se afsnit 6.1).

Som Netterstrøm diskuterer, kan det være problematisk at komme med en entydig definition på stress, da mange aspekter spiller en rolle for oplevet stress hos individer (Netterstrøm 2014, s. 13). Netterstrøm anvender dog Lazarus som udgangspunkt for at definere stress. Lazarus anses for at være en af de første forskere indenfor den etablerede teori om stressorer, og den mest fremtrædende ekspert i feltet, som andre teoretikere og værker oftest henviser til. Lazarus har sammen med Folkman defineret stress således:

"Stress defineres som et særligt forhold mellem personen og omgivelserne, som opfattes som en belastning af personen, eller som overstiger hans eller hendes ressourcer og truer hans eller hendes velbefindende." (ibid)

Ovenstående definition beskriver måden at forstå stress på, som de fleste teoretikere og forskere baserer deres research på. Lazarus og Folkmans definition af stress har fokus på det psykiske aspekt af stress og medtager dermed ikke de fysiologiske aspekter, i modsætning til Netterstrøm (ibid).

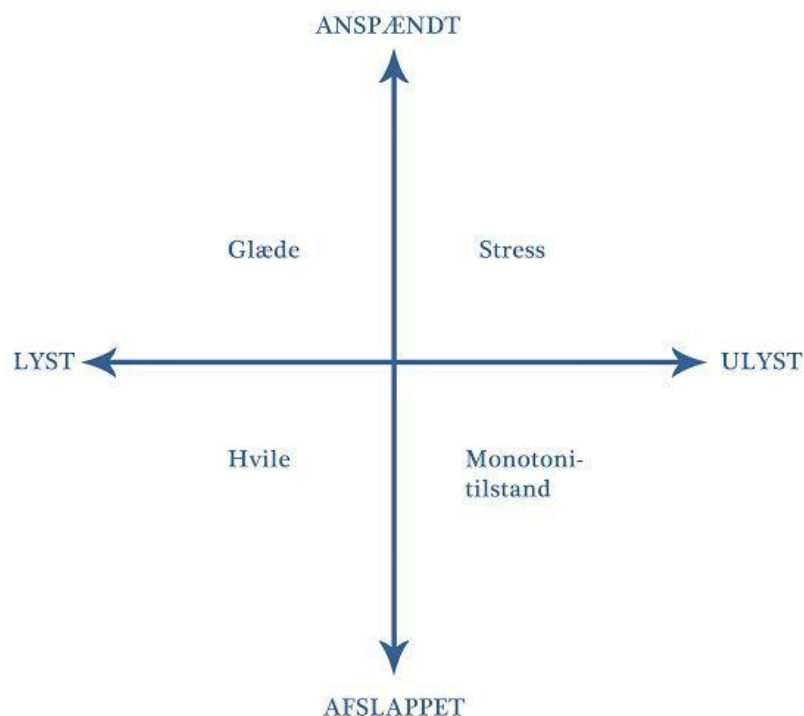
Netterstrøms egen definition af stress lyder således:

"Stress er en tilstand i organismen karakteriseret ved fysiologiske reaktioner med aktivering af det sympatiske nervesystem, immunsystemet og energimobilisering og

mental aktivering som følge af belastning af psykisk, fysisk, kemisk eller biologisk art.”
(ibid, s. 14)

Ovenstående definition er en beskrivelse af Netterstrøms tilgang til stress begrebet. I tillæg til dette anvender han nedenstående figur (se figur 1) for at forklare forholdet mellem anspændthed og lyst. Denne figur forklarer blandt andet forskellen mellem lyst og ulyst, når et individ udsættes for stressorer.

Som modellen illustrerer herunder, er hverken anspændthed eller ulyst alene årsag til en oplevet stress (ibid, s. 15). Oplever man kun ulyst, men ingen grad af anspændthed, vil man være i en monotonitilstand. Omvendt vil lyst kombineret med anspændthed udmunde i 'glæde', hvis man er aktiv og 'hvile'-tilstand, når man skal slappe af. Stress er derfor et resultat af anspændthed og ulyst. Denne kombination har tidligere været udtrykt som negativ stress (distress), hvor dets modsætning vil være positiv stress (eustress) (ibid). Netterstrøm argumenterer dog for, at opdelingen i positiv og negativ stress er yderst problematisk, da det som defineres som negativ stress har negative helbredsmæssige konsekvenser, hvor det samme ikke kan siges om positiv stress. Derfor bør det sidstnævnte ifølge Netterstrøm slet ikke blive defineret som stress (ibid).

ANSPÆNDTHED OG ULYST

Som diskuteret foroven er hverdagssproget i dag en indikator for, hvad man normalt forstår ved stress. Den hverdagslige betydning af stress indikerer at lyst og ulyst er forskellen mellem positiv og negativ stress. Det vil sige, at når et individ giver udtryk for at have meget stress på arbejdet, er det ikke nødvendigt at individet ikke kan håndtere de stressorer vedkommende bliver udsat for. En person, der trives i et stresset miljø og har fuldkommen kontrol over sin stressbelagte situation, kunne betragtes som at opleve positiv stress, hvorimod en person, som fysisk eller psykisk bliver syg af stress, kan betragtes som at opleve negativ stress. Derfor giver det god mening at tillade brugen af begrebet positiv stress i dette speciale i forhold til at diskutere McGonigals teori om positiv stress reaktion (se afsnit 6.1), da positiv stress blot er en betegnelse for, hvordan individet håndterer omgivelserne og sine belastninger

Ovenstående begrebsafklaring bidrager til at forstå, hvordan de to teoretikere, Netterstrøm og McGonigal, som jeg hovedsageligt bruger i specialet, definerer stress. Specialets formål er ikke blot at beskrive

forskellige teoretiske positioner, men også at bringe disse positioner til anvendelse i en empirisk pilotundersøgelse i en mindre IT-virksomhed. I det følgende vil jeg derfor gennemgå en række aktuelle danske rapporter om stress for at undersøge, hvordan forskellige stressbegreber kan bringes til anvendelse i en empirisk undersøgelse.

3.2 Stress begrebets anvendelse i empiriske undersøgelser

I det følgende gennemgår jeg tre forskellige aktuelle undersøgelser af stress foretaget af danske organisationer.

De rapporter, jeg gennemgår, er udarbejdet af hhv. Statens Institut for Folkesundhed, Sundhedsstyrelsen og Statistikbanken. Jeg gennemgår herunder rapporterne en af gangen. I min gennemgang starter jeg med at identificere, hvordan de tre forskellige undersøgelser definerer stress, hvorefter jeg kort gennemgår undersøgelsesdesignet.

Endeligt diskuterer jeg rapporternes undersøgelsesdesign med henblik på at optimere designet i min egen empiriske pilotundersøgelse. Særligt fokuserer jeg på at lave et undersøgelsesdesign, der gør det muligt at arbejde med både Netterstrøm og McGonigals begreber om stress. Denne tilgang står i modsætning til undersøgelsesdesignet i de tre rapporter, der, som jeg vil argumentere for, primært trækker på Netterstrøms stress begreb.

Samtidigt underbygger tallene fra de tre rapporter nødvendigheden af det spørgsmål, jeg stiller i mit speciale, idet de tre rapporter illustrerer, at stress er en stor udfordring for individer særligt i den arbejdsdygtige alder i Danmark.

Først og fremmest er det vigtigt at fastlægge, hvilken definition af stress, blandt andre Danmarks statistik egentligt baserer sin statistik på. Her kan man under informationsservice på Danmarks Statistik læse lidt om hvad stress er. Der bliver blandt andet refereret til Sundhedsstyrelsens notat, *Stress i Danmark* (Nielsen og Kristensen, 2007), som har til formål at fremlægge al relevant viden indenfor stressforskningen i Danmark. Det vil sige, at Sundhedsstyrelsen samt Danmarks Statistik anvender samme definition af stress. Når jeg bearbejder de empiriske undersøgelser i specialet vil det fremgå, at både Sundhedsstyrelsens notat og Statens Institut for Folkesundheds rapport udgangspunkt i Netterstrøms stress begreb med fokus på ulyst og anspændthed.

3.2.1 Statens Institut for Folkesundhed

Statens Institut for Folkesundhed beskriver stress i deres rapport "*Sundheds- Og Sygelighedsundersøgelsen*" (Ekholm et al. 2013, kapitel 2.2, s. 1), med følgende definition:

"Stress kan defineres som en tilstand karakteriseret ved ulyst og anspændthed."

Undersøgellesdesignet i denne rapport leder til et spørgsmål om populationen ofte føler sig nervøse eller stressede (ibid, s.4). Når formuleringen af spørgsmålet inddrager nervøsitet, bliver det problematisk, da der vil være mulighed for et forhøjet procenttal i forhold til Danmarks Statistiks egne målinger, som udelukkende stiller et spørgsmål om stress (se afsnit 2.2.3).

Rapporten konkluderer, at 12,6 % af den voksne befolkning føler sig ofte nervøse eller stresset i 2010, hvor andelen er større blandt kvinder (15,3 %) end hos mænd (9,2 %). I år 2005 er tallet markant lavere, hvor blot 8,7 % ofte føler sig nervøse eller stressede (ibid). Dette tal er dog ikke helt repræsentativt, da antallet af svarpersoner er mangedoblet på blot 5 år. I 2005 er der tale om cirka 11.000 svarpersoner og i 2010 er der tale om ca. 173.000. Et andet aspekt af hvorfor tallene for 2005 muligvis ikke er helt korrekte, kan skyldes, at det gennem årene har været et tabu emne. Derfor er det meget muligt, at man for blot 10 år siden ikke frit kunne tale om at leve med stress som et sygdomsrelateret problem.

Rapporten beskriver derudover, hvor ofte folk oplever for højt stressniveau (ibid, s. 5-6). Forhøjet stressniveau er målt ud fra Cohens Perceived Stress Scale (PSS), som måler en persons oplevet stress ud fra svarene på 10 spørgsmål omhandlende oplevelsen af uforudsigelighed, ukontrollerbarhed og belastning i livet (ibid). Andelen af folk med et højt stressniveau er fundet ved at tage de 20 %, der oplever det højeste niveau af stress ifølge PSS. For mænds vedkommende er det folk med en score på højere end 15, og for kvinder er det en score på højere end 17, der er fordelt på en skala fra 0 til 40. Personer der scorer højt på PSS skalaen har blandt andet vist sig at have sværere ved at holde op med at ryge; at kontrollere blodsukkeret, hvis de er diabetikere, en større sårbarhed overfor alvorlige livsbegivenheder og ikke mindst være mere modtagelig overfor forkølelse (ibid).

I 2010 havde 29,5 % af populationen højt stressniveau, hvor der i 2005 var 21,1 %, der havde et højt stressniveau (ibid). Også her kan man se, at tallene er steget igennem 5 år. Her er der dog ikke tale om en stor forøgelse i testpersoner. I 2005 var der ca. 10.000 respondenter og i 2010 var der ca. 14.000 respondenter. På trods af at der er lidt flere respondenter, kan dette ikke alene være forklaringen på, hvorfor tallet er steget igennem 5 år. Som tidligere beskrevet er der kommet et øget fokus på stress de senere år (se afsnit 1), og derfor er det kun naturligt, at det med tiden bliver mere og mere alment i samfundet at tale om stress. Derudover er stress også et problem, der i stigende grad bliver mere og mere alment særligt i forbindelse med erhvervslivet.

3.2.2 Sundhedsstyrelsen

I 2007 fremlagde Sundhedsstyrelsen også et notat ved navn "*Stress i Danmark – Hvad ved vi?*", der giver et overblik over den forskningsbaserede viden om stress i den danske befolkning (Nielsen og Kristensen, 2007). Dette notat tager udgangspunkt i rapporterne fra Statens Institut for Folkesundhed og Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som har til formål at fungere som et udgangspunkt for rådgivningsmateriale om stress. Derfor bruges der i Sundhedsstyrelsens notat de samme tal som foroven til at beskrive stress situationen i Danmark (ibid, s. 16-19). Det interessante at betragte i Sundhedsstyrelsens notat er forskningen, som beskriver, at det psykiske belastende arbejdsmiljø er en betydningsfuld stressbelastning for den erhvervsaktive del af befolkningen (ibid, s. 17). Danskernes middellevetid estimeres at være reduceret med 6-7 måneder grundet den psykiske arbejdsbelastning. Derudover er der i forbindelse med psykisk arbejdsbelastning årligt:

- 30.000 hospitalsindlæggelser
- 500.000 kontakter til praktiserende læge
- 1.000.000 fraværsdage på arbejdet på grund af sygdom
- 3000 helbredsbedingede førtidspensioner
- 855 millioner kr. i merforbrug i sundhedsvæsenet som følge af psykisk arbejdsbelastning.

Ovenstående tal indikerer blot situationen for 10 år siden (ibid, s. 7). Omstændighederne har dog forandret sig en del, og det er blevet et større problem nu, hvor man hører om flere og flere tilfælde, hvor ansatte melder sig syge grundet psykisk arbejdsbelastning (ibid).

3.2.3 Statistikbanken

Som nævnt har Statistikbanken anvendt samme definition af stress som Sundhedsstyrelsen, som baserer sig på Netterstrøms stress begreb.

Statistikbanken har i 2015 netop opført en ny statistik, der beskriver befolkningens livsstil (Danmarks Statistik 2017). Herunder er et af emnerne "*Hvor ofte føler du dig stresset?*". Da det er en ny statistik, er det ikke muligt at se en udvikling gennem årene, men man kan dog forsøge at sammenligne disse nyere tal med tallene fra Statens Institut for Folkesundhed. Det vil dog ikke være direkte sammenligneligt da parametrene, som bliver målt efter, differentierer sig i forhold til hinanden i begge tilfælde. Statens Institut for Folkesundhed definerer højt stressniveau ud fra deres egne undersøgelser baseret på et PSS med ti spørgsmål. Danmarks Statistik herimod stiller blot et simpelt spørgsmål: *Hvor ofte føler du dig stresset?*, hvortil svaret enten kan være dagligt, ugentligt, månedligt, sjældent, eller aldrig (Statistikbanken, LIVS7). Dette simplificerer problemstillingen en del.

For at gøre det mest muligt sammenligneligt, har jeg i den forbindelse valgt parametrene ud fra, hvad der antages at være høj belastning eller stressniveau. Med andre ord udgør dette, individer der føler sig stresset dagligt eller ugentligt, som herefter er opdelt efter køn, alder og område. I tabel 1 herunder, er statistikken som den fremgår af Danmarks Statistik fremlagt på baggrund af de valgte parametre.

Livskvalitet efter dagligdag, tid, hyppighed, køn, alder og område					
Hvor ofte føler du dig stresset?	Hele landet	København	Hvor ofte føler du dig stresset?	Hele landet	København
2015			2015		
Dagligt (pct.)			Ugentligt (pct.)		
<i>Mænd og kvinder i alt</i>			<i>Mænd og kvinder i alt</i>		
Alder i alt (18 år og derover)	10,4	12,7	Alder i alt (18 år og derover)	28,6	34,5
18-29 år	11,9	11,6	18-29 år	37,6	42,5
30-39 år	15	14,7	30-39 år	36,4	36,9
40-49 år	13,7	17,5	40-49 år	35,6	29,9
50-59 år	12,8	16,9	50-59 år	30,5	36,1
60-69 år	5,5	6,1	60-69 år	17,9	24,3
70 år og derover	2,9	2,6	70 år og derover	10,8	15,1
<i>Mænd</i>			<i>Mænd</i>		
Alder i alt (18 år og derover)	8,6	11,7	Alder i alt (18 år og derover)	27,1	35
18-29 år	9	7,9	18-29 år	34,1	43,2
30-39 år	10,6	11,7	30-39 år	34,6	37,7
40-49 år	13,3	18,8	40-49 år	34,6	27,9
50-59 år	10,4	20,2	50-59 år	30,5	31
60-69 år	4,4	4,2	60-69 år	15,2	30,4
70 år og derover	2,6	3,8	70 år og derover	8,9	20,9
<i>Kvinder</i>			<i>Kvinder</i>		
Alder i alt (18 år og derover)	12,1	13,6	Alder i alt (18 år og derover)	30	34
18-29 år	15	14,9	18-29 år	41,3	41,9
30-39 år	19,5	17,9	30-39 år	38,3	36,1
40-49 år	14	15,9	40-49 år	36,8	32,1
50-59 år	15,1	13,4	50-59 år	30,4	41,6
60-69 år	6,4	7,9	60-69 år	20,5	18,4
70 år og derover	3,1	1,8	70 år og derover	12,3	11,3

Tabel 1: Livskvalitet efter dagligdag, tid, hyppighed, køn, alder og område.

(Danmarks Statistik, statistikbanken, LIVS7)

Der er i Danmark ca. 10 %, der føler sig stressede dagligt, og helt op til 28% der føler sig stresset ugentligt, hvilket er ret bemærkelsesværdigt. Det er ingen tvivl blandt forskerne om, at stress i sig selv ikke er en sygdom, men tendensen viser ikke desto mindre, at stress kan være dårligt for helbredet.

Endnu en ting at bemærke er den høje rate af mennesker, der føler stress. De optræder i højere grad blandt kvinder end hos mænd. Der kan ligge flere årsager til grund for dette.

Som Netterstrøm diskuterer, kan den første problemstilling som kvinderne står overfor blandt andet være det mentale pres, de lægger på sig selv. I dag er feminisme blevet til et glansbillede af "*the working woman*" som selv kan bestemme sin karriere, og hvordan hun vil leve sit liv i lige så høj grad som mænd. Det er meget muligt, at mænd i dag er begyndt at hjælpe kvinderne i huslige gøremål, men kvinderne føler stadig, at det er en del af deres hverdag at planlægge husholdning og familielivet (Netterstrøm, 2014, s. 36). Ikke mindst har kvinder også en tendens til at spekulere over de gøremål, som de i virkeligheden ikke selv skulle sørge for i første omgang, men ender med at beskæftige deres tanker med det, blot for at tjekke om det nu bliver gjort ordentligt, hvorimod mænd er bedre til udelukkende at fokusere og tænke på de opgaver, som de ved, at de skal lave (Netterstrøm, 2014, s. 37).

Antallet af mennesker der føler sig stresset er også højere blandt den arbejdsdygtige alder, hvilket indikerer at det i høj grad er arbejdet, der er den primære årsag til stress. Hvilke forhold der belaster individet på arbejdspladsen og hvordan et individ håndterer disse, er faktorer som der udforskes i dette speciale med udgangspunkt i en Pilotvirksomhed (se afsnit 5).

De tre undersøgelser, som jeg har gennemgået foroven, baserer alle deres definition af stress på Netterstrøms begrebsafklaring. Dette fremgår ved, at Statistikbanken refererer til Sundhedsstyrelsen, når de definerer stress. Sundhedsstyrelsen refererer da videre til Statens Institut for Folkesundhed, som udelukkende baserer sin viden om stressbegrebet på Netterstrøms teori. De tre rapporters undersøgelsesdesign er derfor også i høj grad præget af Netterstrøms teori, hvilket tydeligt illustrerer, at der stadig er brug for forskning og udvikling i forhold til stress undersøgelser. Som det vil blive analyseret i afsnit 6 kan det være vigtigt at inddrage teorier om positiv stress reaktion, for at få en mere dybdegående forklaring på spørgsmålet om hvor ofte et individ oplever stress.

Samtlige af de tre undersøgelser har til formål at producere kvantitativt data, hvorfor de stiller spørgsmål som bliver mere generelle og brede. At stille et individ et spørgsmål om hvorvidt vedkommende oplever stress er ikke ensbetydende med, at vedkommende ikke oplever stressorer. Derfor vil jeg i mit eget undersøgelsesdesign ikke gøre brug af den fremgangsmåde som hovedsageligt bliver anvendt i de tre undersøgelser, hvor spørgsmålet stilles direkte. Jeg vil derimod bruge resultaterne fra disse tre

undersøgelser (f.eks. sygdomsrate, fravær etc.) til at udforme en interviewguide, der for eksempel inddrager fysisk helbred, arbejdsrutiner og familierutiner, for at få en mere dybdegående forståelse for de stressorer der kan opstå (se afsnit 5.1)

4 Virksomhedsbeskrivelse

For at foretage et empirisk pilotprojekt med henblik på at indsamle data om stress problematikker i IT-branchen, har jeg valgt at tage udgangspunkt i en mindre IT-virksomhed. Denne virksomhed refereres til som Pilotvirksomheden, da de har valgt at forblive anonyme.

Som beskrevet i metode-afsnittet, har anonymiseringskravet været årsag til ændringer i blandt andet navne og de fysiske omgivelser. Virksomhedsbeskrivelsen vil derfor også være anonymiseret i henhold til Dhars kriterier. Virksomhedsbeskrivelsen er baseret på Pilotvirksomhedens hjemmeside, som jeg på grund af anonymiseringen ikke kan referere til i litteraturlisten.

Formålet med denne virksomhedsbeskrivelse er at skabe en forståelse for de arbejdsopgaver, Pilotvirksomheden udfører, og hvilke slags kunder de har, for derefter at analysere, om disse kan være en mulig stressor for virksomhedens medarbejdere. Mere specifikt anvendes denne virksomhedsbeskrivelse til at identificere mulige stressorer hos IT-lederen og Chefen, som derefter udforskes yderligere igennem interviews.

Pilotvirksomheden er en IT-virksomhed som overordnet set udvikler software til markedsanalyser og telemarketing (Pilotvirksomhedens webside). Deres produkt består af tre hovedkategorier som er: 1. Survey Software, 2. E-voting og 3. Scanning. Deres kunder er ikke kun baseret i Danmark, men også i lande som Storbritannien. Dog er 80 % af deres kunder baseret i Skandinavien (ibid).

4.1 Survey software

Survey software er deres primære produkt, hvor de har store kunder såsom en større bank samt et større rengøringsfirma (ibid). Deres kunder bruger deres service til eksempelvis at udarbejde kundetilfredsheds undersøgelser, medarbejdertilfredshed og APV undersøgelser. De har derfor tæt kontakt til HR afdelingerne hos de forskellige kunder. Ikke nok med at de udvikler skræddersyede programmer til kundernes behov, så har de også support, således at man til enhver tid kan kontakte dem. For deres bankkunde udfører de også andre typer af opgaver, som har relevans for Pilotvirksomheden og deres medarbejders ekspertise (ibid).

Deres Pc-program har i en årrække været det mest solgte danske spørgeskemasystem, og de bruges stadig til dags dato. Men deres fokus er nu hovedsageligt webanalyser samt survey portaler. Her er de konkurrencedygtige på henholdsvis prisen og deres support (ibid).

4.2 E-voting

Med de elektroniske valg bliver det nemmere for virksomheder og organisationer med sikkerhed at udføre valghandlinger. Også her er der god support til deres kunder, hvad enten det drejer sig om formandsvalg, eller noget helt andet (ibid).

Deres kunder opnår dermed besparelser samt en effektiv proces, der sikrer dem, at hele processen forløber sikkert og giver et hurtigt resultat. Hele processen er veldokumenteret således at kunden er forsikret om, at der ikke er forekommet snyd i arbejdsprocessen. Endvidere er der mulighed for at deltagerne kan forblive anonyme (ibid).

4.3 Scanning

Denne del af deres arbejde indebærer dataregistrering med traditionel indtastning af data fra dokumenter og formularer. Dette har til formål at gøre kundernes interne systemer elektroniske. I den forbindelse udfører de også scanningsarbejde, hvor de udvikler software der nemt, hurtigt og med maksimal sikkerhed kan klare opgaven efter kundernes behov (ibid).

5 Interview analyse

Jeg har indtil videre i specialet indsamlet data om, hvilke faktorer der generelt forårsager stress hos individer, blandt andet igennem de tre empiriske undersøgelser foretaget af organisationer, så som Sundhedsstyrelsen. Derudover er det gennem virksomhedsbeskrivelsen blevet mere tydeligt, hvilke specifikke faktorer der skal fokuseres på i en undersøgelse af skadelige stress symptomer. Med disse informationer som et grundlag, har jeg udarbejdet en interviewguide, som har til formål at styre interviewene (se bilag 1+2). Formålet med interviewguiden er at skabe rammerne for interview af IT-lederen og Chefen. Der har samtidigt været nogle uofficielle samtaler med andre medarbejdere i Pilotvirksomheden, som dermed også er blevet en del af interviewguiden. Det vil sige uofficielle udtalelser fra andre medarbejdere har givet et billede af hvilke slags spørgsmål, der skal inddrages i interviewene.

Som en del af analysen, på baggrund af Netterstrøms teori om skadelige stress symptomer, har det været nødvendigt at analysere de interviews, der er foretaget. En analyse af interviewene vil dermed give en bedre forståelse for interviewenes indhold, samt komme dybere ind på, hvilke stressorer der forårsager

stress. Analysen af interviewene er foretaget med udgangspunkt i transskriberingen af interviewene (se bilag 1+2)

5.1 CEO – Chefen

Det første interview som jeg vil analysere, er Pilotvirksomhedens CEO. I analysen vil CEO fremover blive refereret til som Chefen, fordi det er det, han bliver kaldt af medarbejderne, når de omtaler ham, samt fordi han ikke vil fremstå ved navn.

For blot halvanden år siden var Chefen en hjemmegående bedstefar, der kunne klare sit daglige arbejde i frokostpausen i tilfælde af, at der var noget kundehåndtering, der skulle ordnes (Bilag 1, afsnit 30). Derudover håndterede hans medarbejdere ellers meget fint hans virksomhed. Men hvordan har dette ændret sig på så kort tid? Herunder finder vi et kort historisk perspektiv på, hvordan Chefen har udviklet sine ideer igennem de sidste 30 år.

Chefen for Pilotvirksomheden er uddannet civilingeniør for ca. 30 år siden, hvor han umiddelbart efter færdiggørelsen af sin uddannelse blev bedt om at lave et mindre program (Bilag 1, afsnit 4-7). I den tid var teknologien noget nyt, og idet at han var uddannet civilingeniør med en PC, blev han det naturlige valg for at udvikle et program. Allerede på dette stadie oplevede han de første udfordringer. Da han skulle aflevere det færdiglavede program, havde hans første kunder ingen penge. Men dette førte til, at han nu havde et program, som han kunne videreudvikle og dermed komme ind i de selvstændiges rækker (ibid, afsnit 4).

Allerede et par år efter, at han havde siddet med dette projekt, fandt han en studiekammerat der kunne programmere videre, hvor han selv kunne fokusere på kundekontakt aspektet af virksomheden (ibid, afsnit 4-5).

I næsten 30 år har han arbejdet med programmering af spørgeskemaundersøgelser. I nogle år har han forsøgt at bevæge sig ud af denne niche og arbejdet med multimedieproduktion. Denne del af hans virksomhed boomed i en begrænset periode, hvor det var eftertragtet på markedet. Han havde fået ansat en masse dygtige medarbejdere, som til sidst bestod af omkring 10-12 medarbejdere. Men efter en periode valgte han at sælge denne virksomhed. Alt imens at virksomheden med spørgeskemaundersøgelserne stadig kørte videre (ibid, afsnit 6-9).

Problemet var dog at denne side af virksomheden stille og roligt var ved at blive udkonkurreret af andre virksomheder på internettet. For mere end 10 år siden kom den nuværende IT-leder, som nyuddannet student ind i virksomheden og begyndte stille og roligt at arbejde på "det gode gamle system", som nu er udviklet til et fuldt kørende system, som Chefen føler at de som virksomhed kan være stolte af. Med disse

mange nye ændringer valgte Chefen at præsentere det nye system for en større bank, som valgte at tage chancen og bruge disse nye systemer internt til deres interne spørgeskemaundersøgelser (ibid, afsnit 10-11).

Udover spørgeskemaundersøgelserne er der også noget andet teknisk arbejde med hensyn til deres servere og systemer i den større bank. Dette var dog ikke muligt at diskutere med Pilotvirksomheden, da der er høj grad af fortrolighed i dette arbejde. Det eneste som var muligt at komme nærmere ind på, var hvordan dette arbejde påvirker deres hverdag.

Pilotvirksomheden har i mange år kunne klare sig med banken som deres eneste kunde. Men for ca. 2 år siden fik de en større rengøringsvirksomhed som kunde, som nu er blevet en lige så stor kunde som banken (ibid, afsnit 20). Fremover har de potentiale for at blive en endnu større virksomhed, hvis rengøringsvirksomheden vælger at lave undersøgelserne på alle deres medarbejdere, som består af ca. 200.000 mennesker. Dette betyder for Pilotvirksomheden, at de har behov for at udvikle deres systemer, computere samt databaser i endnu højere grad end tidligere, og de har behov for at gøre det inden, at rengøringsvirksomheden skal bruge dem til de store undersøgelser, som de har planer om i den nære fremtid. Al dette ansvar hviler på IT-lederen, som nu har ansat flere medarbejdere for at få gjort arbejdet til tiden (Bilag 1, afsnit 20 + 33-47).

At rengøringsvirksomheden er blevet så stor en kunde taler til Chefens egne forventninger til ham selv og medarbejdernes arbejde. Rengøringsvirksomheden blev allerførst en kunde, idet at kontaktpersonen kendte Chefen fra "de gode gamle dage" (ibid, afsnit 46). Dette mener han gjorde, at han ville påvise, at han sagtens kunne klare arbejdet, samt at han ikke ville have de skulle henvende sig til en anden udbyder, der tilbød at gøre det billigere. Derfor var Chefen indstillet på at overgå sig selv og udarbejde nogle avancerede systemer til billige priser og hurtigt. Da han ikke selv sidder med det tekniske arbejde, kom presset ikke på ham selv, men snarere hans medarbejdere, navnlig IT-lederen. Nedenstående citat beskriver meget vel Chefens tankegang, som belaster virksomheden både økonomisk, men også i forhold til arbejdsbyrden (ibid).

"Så jeg gjorde det både billigt fra starten af, og faktisk har vi også gjort det rigtigt godt. Der er ikke alt det der med, at vi leverer data i de der mærkelige formater og så videre til (Rengøringsvirksomheden). Men det også noget, vi slet ikke har fået dækket økonomisk, fordi jeg tænker: 'ah det skal vi bare påstå vi kan, fordi der er hellere ikke nogen andre der kan det.' " (Bilag 1, afsnit 46)

Samtidigt med at denne store udvikling har fundet sted, har deres kunder stadigt haft behov for at få deres problemer løst. Hver gang der forekommer den mindste lyd fra bankkunden, er hele virksomhedens

eksistens på spil, da banken er så stor en kunde. Banken giver lyd fra sig adskillige gange om dagen, derfor har Chefen stor fokus på bankens tilfredshed. Det vigtigste for Chefen er i denne sammenhæng, at kontaktpersonerne i de respektive virksomheder ikke bliver bebrejdet for fejl eller mangler. Derfor skal deres support også være i top. Der er også samme holdning til forholdet med de andre kunder, særlige rengøringsvirksomheden.

Chefen ønsker ikke at hans kontaktpersoner eller kunder generelt skal blive bebrejdet for noget. Dette er måske også grunden til, at Chefen ved en dybere samtale om netop dette emne, pludseligt vælger at skifte spor (ibid, afsnit 49). Han mener, at de i banken er meget meget noble og behagelige arbejdsfolk, som sjældent sætter en deadline på spil. Men det sker ofte at kunden internt har en deadline at nå, som medfører at Pilotvirksomheden også skal nå de pågældende deadlines. Chefens loyalitet overfor sine kunder kommer her i vejen for hans indsigt i, hvordan deres indbyrdes forhold er (ibid). Det virker samtidigt som om, at hans personlighed medfører, at han overordnet set ikke er i stand til at tale dårligt om andre. Så selv når han klager over den nye kontaktperson hos banken, kan han ikke lade være med samtidigt også at sige at han er en meget fin fyr. Den nye kontaktperson, som Chefen nu skulle samarbejde med, gav anledning til nye problemer. Den nye kontaktperson kunne ikke forstå det uformelle forhold, de tidligere har haft med banken. Der var ikke nogen dybdegående kontrakter og ej heller reelle dybdegående arbejdsbeskrivelser. Det var primært Pilotvirksomheden, som præsenterede et færdigt produkt, som banken dermed kunne anvende i sin virksomhed, fremfor at banken stillede krav om et specifikt produkt, som Pilotvirksomheden skulle udarbejde. I den forstand har Pilotvirksomheden haft stor fleksibilitet omkring deres arbejde, og samtidigt med dette har banken stor tillid til, at IT virksomheden ikke vil snyde dem samt bestræbe sig på at løse de påkrævede opgaver. De ved nemlig, at Chefen vil "stå på hoved" (ibid, afsnit 51) for dem, og at Chefen også føler et stort ansvar for, at opgaverne skal lykkes uanset konsekvenser for hans egen virksomhed (ibid).

Chefen erkender i denne sammenhæng, at det ikke nødvendigvis er alle virksomheder, særligt de store virksomheder, der kan fungere på denne vis (ibid, afsnit 57). Han roser IT-lederen for at være en del af denne måde at arbejde på, hvor man står på hovedet for kundernes skyld. Nedenstående citat fra Chefen uddyber ganske korrekt hans personlighed når det kommer til hans relation til sine kunder:

"... Og jeg har selvfølgelig også igennem årene med multimedieproduktionen haft masser af kunder, hvor jeg lagde mærke til at min force tit var det der med at have et meget tillidsfuldt forhold til dem. Og fordi jeg bare automatisk har det sådan, at det er vigtigt for mig, at deres opgaver bliver løst for dem. Det er ikke vigtigere for mig at få penge. Det er vigtigt at få penge, men det er vigtigere at kunden er glad." (Bilag 1, afsnit 57)

Han beskriver sig selv som en forsigtig person, men samtidigt også en positivt tænkende person. Han mener ikke, at man kan undgå at være forsigtig, når man som en lille virksomhed har undgået at gå konkurs så længe. Han mener derfor, at de med forsigtighed klarer sig godt, selv i de perioder hvor de har været tæt på at gå konkurs (ibid, afsnit 61).

Interviewet har således givet en indsigt i, at Chefen oftest har et stort økonomisk ansvar, hvor han til tider også har været tæt på konkurs, men grundet deres arbejdstilgang har de altid formået at klare sig. Da virksomheden hovedsageligt bliver lønnet med honorar, er det også en stor økonomisk byrde at skulle betale medarbejderne løn, når der ikke er aktuelle arbejdsopgaver i en given periode. Dette giver selvfølgelig stor usikkerhed hos særligt IT-lederen, som har arbejdet i virksomheden i mange år, men også de mange andre medarbejdere, som arbejder for ham. Som person fremstår Chefen heller ikke særlig temperamentsfuld idet, at han giver sig selv lov til at tænke over problemerne og præsenterer en god strategi for, hvordan han vil løse et givent problem. Han udarbejder derefter en konkret plan for, hvordan arbejdsopgaven skal udføres, og når arbejdsopgaverne ikke forløber i henhold til planen, tager han det ikke så tungt. Dette er måske ikke helt tilfældet, hvis hans medarbejdere ikke når arbejdet efter den givne plan (ibid, afsnit 103).

”Og så har jeg måske mange års erfaring i at planlægge og outsource til (IT-lederen) og til alle jeg kan komme i tanke om omkring mig. Det er jo ikke noget problem at tage arbejde ind, hvis bare jeg kan komme af med det til andre. Så det er jo også en af grundene til, at jeg ikke nødvendigvis selv behøver at blive så stresset. Fordi jeg har en jo. Det mig selv der bestemmer og hvis jeg er lidt smart så, jamen det er kun et spørgsmål om at få ressourcer til at løse opgaven.” (Bilag 1, afsnit 93)

Ovenstående citat beskriver, hvordan det meste af arbejdsbyrden falder på IT-lederen. Dette kan være problematisk til tider, hvor Chefen måske ikke har en realistisk sans for, hvor stort tidsforbrug der egentligt skal til for at løse en bestemt opgave. Nogle gange giver kunderne en deadline, og andre gange har Chefen selv sat en deadline til, hvornår arbejdet bør være fuldført. Selvom at han selv påstår, at han kan tage den tid han vil for at løse en opgave, så skal denne udtalelse også holdes op imod hans trang til at tilfredsstille kunderne uanset hvad. Hvis kundens tilfredshed er på spil, vil det ikke være acceptabelt for Chefen, at arbejdsopgaven tager for lang tid at løse.

5.2 CTO – IT-lederen

I analysen vil CTO fremover blive refereret til som IT-lederen, blandt andet for at beskytte hans identitet, da han ikke ønsker at fremstå ved navn.

For ca. 13 år siden startede den nuværende IT-leder som medhjælper i Pilotvirksomheden (Bilag 2, afsnit 2). Han var på det tidspunkt stadig studerende på DTU, hvorefter han langsomt begyndte at få mere og mere ansvar for programmeringsarbejdet. Da han var en ny medarbejder, var han ivrig efter at vise sit værd, hvorfor han kom med tekniske for til at løse opgaverne i så stor et omfang, at det endte med at erstatte nogle af de andre medarbejders roller (ibid). Derefter indså Chefen, at de øvrige medarbejdere hurtigt blev overflødige, hvorefter de andre medarbejdere blev fyret. Da de i forvejen var en meget lille virksomhed, endte det med at blive en endnu mindre virksomhed. I en periode var der kun Chefen og den nuværende IT-leder, som på det tidspunkt blev projektleder for de forskellige opgaver som de fik stillet af deres store kunde (banken). I denne periode havde de heller ikke mange kunder eller arbejdsopgaver. Men situationen ændrede sig hurtigt, da de begyndte at få større opgaver fra banken, og som resultat af dette fik virksomheden også flere kunder. Med dette blev Pilotvirksomheden nødt til at ansætte flere medarbejdere, der skulle arbejde under IT-lederens opsyn og vejledning (ibid, afsnit 4).

Udover sit professionelle arbejde investerer IT-lederen sin tid i frivillige arbejde. Al sin fritid bruger han på at hjælpe den unge generation med identitetsdannelse og at være en bedre del af samfundet. Det er vigtigt for ham at hjælpe andre mennesker, da han føler dette er hans sande formål. Dette udtrykte IT-lederen forud for interviewet, som er transskriberet i bilag 2.

Når samtalen bevæger sig hen imod Chefen og deres arbejde med Banken, bekræfter han, at Chefen vil gøre alt for sine kunder, herunder særligt Banken (ibid, afsnit 6). Han er en chef, der ikke skælder ud og er en flink person, men er dog meget fastholdt omkring at arbejdsopgaverne skal foregå til den givne tid. Det er en intern forståelse, som de har skabt sammen og er enige om. Er der eksempelvis arbejde, som skal foregå udenfor arbejdstimerne, er det noget de bliver enige om på forhånd. Selvom Chefen ikke kunne finde på at ringe til IT-lederen midt om natten, har han dog stadig haft nattearbejde i perioder. Arbejdet kan ikke udføres om dagen da Banken selv bruger deres system til deres daglige arbejde. Derudover skal det helst foregå om natten for at forsikre, at så få kunder som muligt er logget på Bankens hjemmeside (ibid). Det forekommer derfor ofte, at han må ofre sine nætter for at klare dette arbejde, og det kan han ikke forudsige hvornår sker:

"... hvis nu jeg havde planer om at sove sent, fordi jeg er ude med vennerne og så lige pludselig så får jeg en SMS om, at jeg skal ud og opdatere. Det gør jeg så. De sidste et par dage har jeg opdateret og siddet til 3 om natten og så fik jeg faktisk opkald 6 halv 7 stykker om, at der var noget der ikke lige virkede. Så havde man jo ligesom troet, at man havde lagt sig til at sove kl. 4 og havde jeg tænkt at møde på arbejde kl. 10, så er jeg på igen kl. 6-7-8." (Bilag 2, afsnit 8).

Ovenstående citat beskriver, hvordan IT-lederen føler, at hans søvnrytmer bliver forstyrret af, at han ikke kan vide præcist hvornår han skal på arbejde (ibid). De ødelagte søvnrytmer påvirker også hans humør, som han selv mener, er en selvfølge og meget menneskeligt. Det er dog ikke noget, han tager særlig tungt, fordi han mener, at det betyder rigtig meget for ham, når Chefen blot værdsætter hans arbejde, og at han har nogle gode kollegaer. Derfor bliver han heller ikke i dårligt humør særlig længe på trods af de store omvæltninger i arbejdsrytme og arbejdsbyrden. Hans chef værdsætter, at han arbejder længe ud på natten og lader ham derfor også selv vælge sine egne arbejdstider. Dog gør dette sig ikke gældende, når der er et problem der presser på (ibid, afsnit 9-11).

Hans travlhed og arbejdsbyrde er meget periodebestemt, i den forstand at Banken når som helst kan ringe og det er først, når de ringer med noget akut, at der virkelig er travlt i virksomheden. Derudover kan han selv styre, hvordan arbejdsopgaverne skal forløbe, og hvor meget han behøver at arbejde, så længe alt fungerer i rette orden. (ibid, afsnit 13)

Dog fortæller han, at han normalt også bliver nødt til at tage arbejdets bærbare computer med på ferie for der kan altid opstå akutte problemer, som han bliver nødt til at løse i det givne øjeblik, da kun han alene i hele virksomheden besidder kompetencerne og ekspertisen indenfor sit område (Bilag 2, afsnit 21). Ingen andre kan derfor træde til, når han er fraværende. Generelt set er det ikke en god idé at have en uerstattelig medarbejder, men som vi før har diskuteret, er Chefen en meget tillidsfuld person, som regner med sine gode relationer til andre individer. Det er underordnet om dette så gælder hans arbejdskontakter eller medarbejdere. Derudover er der dog også af og til arbejdsopgaver, som ikke nødvendigvis er påkrævet af IT-lederen at udføre, men han er nødsaget til det, når der ikke er andre tilstede til at fuldføre opgaven. Der er heller ingen andre medarbejdere, der har samme form for engagement og loyalitet overfor Chefen. Nogle gange er det så trivielle problemer, hvor løsningen blot er at kunden slet ikke har tændt for apparatet, som kunden påstår ikke optimalt. Og stadigt er det en arbejdsopgave som IT-lederen bliver sat til at tage sig af (ibid, afsnit 13).

På trods af at Chefen aldrig ringer midt om natten, betyder det dog ikke, at han afholder sig fra at sende SMS. Når end han får en SMS fra Chefen, er han meget opmærksom på dette, og har derefter svært ved at sove, da han ved at der er noget arbejde, som presser på. Det giver ham en tidlig start på dagen uden at han havde planlagt det. Hans normale arbejdsdag starter kl. 9.00, men oftest finder han sig selv på arbejde allerede kl. 7.00 (ibid, afsnit 6-8).

Disse arbejdsrytmer påvirker også hans familie, som efterhånden har fået en forståelse for det. Det var dog svært i starten, særligt fordi at det er en form for grænseløst arbejde, som også var med på familieferien

(Olsson 2006, s. 2). Det er en stor støtte for ham, at hans hustru kan klare sig selv og ikke på nogen måde er afhængig af ham (Bilag 2, afsnit 15 + 39). Det påvirker ham dog, at han tit bliver nødt til at aflyse aftaler med både venner og familie på grund af sit arbejde. Simple ærinder som at shoppe eller købe ind kan blive et stort puslespil, der næsten ikke kan blive løst, fordi han ikke har tid. Derfor er det som oftest hans hustru som må klare al indkøb mv. (ibid). Dette formindsker stressfaktoren hos IT-lederen, da ansvaret bliver overdraget og der nu kan blive mere tid til håndtering af stressorer.

Fordelen som IT-lederen ser i sit job, er at det går fremad på arbejdet (Bilag 2, afsnit 39). Hvis ikke dette var tilfældet, ville han muligvis begynde at overveje, om han og hans familie kunne fortsætte hverdagsrutinen med disse vilkår. Derfor har han ind til videre heller ikke overvejet at skifte arbejde eller gøre noget anderledes på arbejdet. Han har heller ikke nogensinde haft en samtale med Chefen om, at det er svært at arbejde på den måde, fordi han føler at han kan håndtere situationen. Dette skyldes primært på grund af den støtte han har fra sin familie, navnlig fra sin hustru. Så selvom det er noget vigtigt, som han går glip af, ved han, at hans hustru vil være i stand til at håndtere omstændighederne (ibid).

Han er som person tålmodig og meget fleksibel. Det er blandt andet grunden til, at han igennem 13 år har kunne arbejde under disse præmisser. Han er som person heller ikke selv så formel, at han holder sin chef op imod det, som de før har aftalt (ibid, afsnit 19). Hvis planerne ændrer sig, ændrer han også sine egne planer i henhold til de givne omstændigheder. Han er meget loyal og ligesom sin chef, der ikke kun går efter pengene, går IT-lederen heller ikke altid på arbejdet kun for pengenes skyld. Det ville nok samtidigt være svært for enhver anden at arbejde på den måde, men det bekymrer ikke ham, da han har et godt forhold til Chefen og også de andre medarbejdere. Hans venskab med Chefen er også årsagen til, at han under pressede situationer kan holde hovedet koldt, fordi han ved, at Chefen ikke står og ånder ham i nakken. Han har frihed til at lave arbejdsopgaverne, som han selv vil. Hans engagement kommer af den frihed, som han har i sit arbejde og de udviklingsmuligheder han tidligere har haft igennem de mange år (ibid, afsnit 21).

Som person er han selv meget perfektionistisk, men hans arbejde har lært ham gennem erfaring, at han ikke kan udføre sin perfektionisme under disse vilkår. For kunderne er det vigtigste, at de får det, som de har brug for til den rette tid. Kunden går ikke i dybden med om det færdige produkt, som de får, er perfekt. Mange gange har Pilotvirksomheden også været nødsaget til at gå på kompromis med kvalitet af deres arbejde, når kunderne fastsætter en deadline. Dog har deres kunder nogle gange forståelse for, at de er nødsaget til at overskride den fastholdte deadline for at fuldføre arbejdet (ibid, afsnit 27-29).

Skulle IT-lederen selv svare på, om han føler sig stresset, ville han sige ja, men han siger dog også samtidigt, at der heldigvis også er perioder, hvor der ikke er så meget stress (ibid, afsnit 31). Der har været perioder, hvor han har været på arbejde hele natten hver dag i flere måneder. Men da kommer aflastningen også på et tidspunkt, hvor nattelange arbejdsopgaver ikke er aktuelle længere. I de stressede perioder sørger han for at snakke med familien i god tid, således at arbejdet ikke belaster dem. Han tackler sin stressede situation ved, at han ikke forlader sin arbejdsplads førend at han har fundet en løsning til det givne problem der er aktuelt for virksomheden (Olsson et. al 2006, s. 8). På denne vis medbringer IT-lederen ikke arbejdet med hjem og undgår samtidigt at belaste sin familie ved selv at være stresset. En anden stressfaktor, som han selv beskriver, er, hvis han føler, at han ikke har nogen backup planer. Med backup planer mener han, at han har noget at falde tilbage på, således at man ikke udsætter virksomheden for at sige til sin kunde at deres stillede opgave ikke kunne løses. Det hjælper ham også, når han diskuterer problemet med sin chef, således at Chefen på forhånd kan forberede sig selv samt sine kunder på, at der muligvis opstår nogle problemer. Hans gode venskab med Chefen og de løse arbejdsforhold, som de indbyrdes har, giver anledning til at de i fællesskab kan føre en dialog om de problemer, der opstår undervejs både i relation til arbejdet men også i relation til løsninger i forhold til arbejdsopgaverne stillet af kunderne (Bilag 2, afsnit 35).

Når IT-lederen selv betragter sig som stresset, opstår spørgsmålet om han anvender det i en hverdagslig betydning eller om han anvender det i en faglig betydning (se afsnit 2.1). Det antages dog at det anvendes i den hverdagslige betydning, da den faglige betydning ikke er kendt for individer udenfor feltet.

6 Analyse baseret på den mere etablerede teori om stress

Jeg har i specialet ind til videre forklaret begrebet stress samt redegjort for dets anvendelse igennem dette speciale. Mere specifikt har jeg redegjort for stress begrebets anvendelse i de empiriske undersøgelser, som man finder hos store organisationer og hvilken indflydelse det har på mit speciale (se afsnit 2.2). Efterfølgende har jeg med udgangspunkt i en Pilotvirksomhed udarbejdet en analyse af den indsamlede empiriske data om stress problematikker i IT-branchen. Som beskrevet i metode-afsnittet er formålet kun at udarbejde et pilotprojekt, hvorfor der tages udgangspunkt i en enkel IT-virksomhed som Pilotvirksomhed.

Analysen af skadelige stress symptomer med afsæt i den etablerede teori tager derfor udgangspunkt i den indsamlede empiriske data samt de empiriske undersøgelser fra blandt andet Sundhedsstyrelsen (se afsnit 2.2.2).

For at være i stand til at besvare spørgsmålet jeg stiller i min problemformulering, har jeg analyseret Pilotvirksomhedens Chef og IT-leder i forhold til den etablerede teori om stressorer og coping. Fokuset vil være på IT-lederen igennem dette speciale.

Jeg undersøger i det følgende hvilke former for stressorer der eksistere, for at jeg videre kan være i stand til at analysere de skadelige stress symptomer i en mindre IT-virksomhed. Netterstrøm og Milsted har to forskellige tilgange til opdelingen af stressorer, hvor jeg i dette speciale forsøger at samle dem. Jeg tager derfor hovedsageligt udgangspunkt i Netterstrøms opdeling, med få ændringer, som jeg vil argumentere for i nedenstående analyse af stressorer.

6.1 Stressorer

I den mere etablerede teori om stressorer, er indflydelsen af stressorer på individet afhængig af de ressourcer, personlige såvel som miljømæssige, som individet har til rådighed. Flere teoretikere har forskellige tilgange til at beskrive stress og dets påvirkning. Blandt andre nævner Bowling et. al (2017) en kritik af de parametre som stressorer er blevet opdelt efter. På trods af at Bowling et. al kommer frem til det samme, går kritikken mere på hvordan de tidligere forskere er kommet frem til det resultat og ikke resultatet i sig selv (Bowling et. al 2017, s. 8). Der er derfor ikke en entydig opdeling af hvad stressorer egentligt er. Dog kommer jeg herunder ind på en mulig sammensætning af Netterstrøm og Milsteds opdelinger, som giver en meget naturlig opdeling af stressorer.

6.1.1 Akut- og længerevarende stressorer

Først og fremmest er det vigtigt at differentiere mellem akut stress og vedvarende stress. Store akutte belastninger såsom krig eller naturkatastrofe medfører stress og disse kan påvirke et helt samfund på samme tid (Netterstrøm 2014, s. 60-62). Derudover er der også små akutte belastninger, såsom en løbetur, at sidde fast i trafikken eller at få skæld ud af Chefen, som også kan forårsage kortvarig stress. Disse stressorer overkommer man dagligt både fysiologisk og mentalt på hver sin måde (ibid). Det er værd at bemærke, at selvom den akutte stressor er ophørt, vil følelserne i forbindelse med udsættelsen for stressoren varer ved. Spørgsmålet er så, hvorvidt man formår at overkomme og håndtere disse følelser, inden man bliver udsat for endnu en stressor. Er dette ikke situationen, vil der således være tale om længerevarende stressorer (ibid).

I Pilotvirksomheden er der utallige mange små akutte stressorer. Dette er ikke kun relateret til medarbejderens forhold til deres ledere og omvendt, men mest af alt arbejdets form. Selve virksomheden har som alle organisationer en fordeling, hvor en del af organisationen udgør kommunikation, ledelse, samt kundeforhold, og den anden del, udgør de faglige og tekniske kompetencer, hvor begge dele er

grundlaget for deres arbejde (Bilag 1, afsnit 5). Akutte stressorer i relation til al teknisk arbejde er eksempelvis, når systemet pludseligt ikke fungerer, og dette er forårsaget af en mindre fejl, såsom at finde ud af, at nogle ledninger mangler, eller blandt andet at iagttage nogle målinger som ikke er, som de bør være. Årsagen til, at disse er akutte stressorer og ikke længerevarende er, at de udelukkende skaber en belastning i det øjeblik de opstår. Når der eksempelvis mangler nogle ledninger er dette en akut stress, da det "blot" kræver at finde de ledninger, eller at anskaffe dem og derefter er stressfaktoren ikke længere tilstede. Dette betyder dog ikke, at alle omstændigheder er optimale igen så snart de akutte stressorer ophører. Den akutte stress giver naturligvis eftervirkning, som følelserne bliver påvirket af.

I tilfældet med IT-lederen, som har hovedansvaret for, at det tekniske fungerer til de givne deadlines, har han mange akutte situationer, som han skal tage højde for og bedst muligt håndtere i henhold til sine evner. Når der i perioder opstår for mange akutte stressorer medfører dette, at han muligvis ikke kan fokusere optimalt og gøre arbejdet lige så gunstigt, som han under normale omstændigheder ville have formået. Dette tilkendegiver også, at når der opstår for mange akutte stressorer i længere perioder ad gangen vil dette forårsage længerevarende stressorer, som IT-lederen muligvis ikke vil kunne håndtere. Sådan som situationen var på interview tidspunktet havde virksomheden ikke meget arbejde i den periode, derfor fremgår det ikke af interviewet, at han på daværende tidspunkt havde nogle akutte stressorer. Dog nævnte han, at selv når han var på ferie, blev han kontaktet af Chefen og havde brug for IT-lederens færdigheder til selv de mindste (akutte) problemer, og IT-lederen havde ingen andre muligheder end at udføre den akutte arbejdsopgave (Bilag 2, afsnit 21). Dette kunne også betragtes som en akut stressor.

Derimod har Chefen ikke nær så mange akutte stressorer. Hovedsageligt da han ikke har nogen chef over ham og selv råder over disponering af arbejdstid og arbejdsopgaver, hvilket medfører, at Chefen selv bestemmer hvilke arbejdsopgaver han vil påtage sig og hvilke han kan undlade. Som han selv sagde, har han tidligere været udsat for akutte stressorer, da han i en given situation sad på et hotelværelse og ventede på om hvorvidt hans aftale med en kunde var gået igennem (Bilag 1, afsnit 101). Derefter har han ikke været udsat for en lignende situation, hvor han følte sig så usikker. Derudover mener han, at så længe han har nogle at uddelegere arbejdet til kan han altid påtage sig mere arbejde.

6.1.2 Biologiske stressorer

Efter at have identificeret hvad akut og længerevarende stressorer indebærer, laver jeg yderligere en opdeling af stressorerne i biologisk stress og emotionel stress.

Den biologiske stress er det, som man bliver ramt af, når man bliver udsat for stressorer, som er objektive (Milsted 2006, s. 27). Her er der tale om de faktorer, der medfører at den menneskelige organisme ikke kan

tåle eller håndtere den givne situation. Herunder kan eksempler som støj eller fysisk skade nævnes. Milsted understreger, at tidspres også er under denne kategori samt at man ikke kan løse en opgave, der tager to timer på en enkel time. Det er her vigtigt at være realistisk omkring hvilke ressourcer der skal til for at løse opgaven, samt hvor meget tid hver enkelt opgave er påkrævet (ibid).

Milsteds argument gør det derfor meget relevant at tale om kvantitative stressorer under biologisk stress.

6.1.2.1 Kvantitative krav

De kvantitative krav omhandler de krav der stilles for, hvor meget en ansat skal nå på sin arbejdsplads (Netterstrøm 2014, s. 64). Således er det afgørende at se på forholdet mellem arbejdets omfang og den tid der afsættes til arbejdsopgaven. Hvis tidsrammen er tilstrækkelig stram, vil det være fysisk umuligt at udføre arbejdet i den givne tid (ibid).

Netterstrøm taler om kvantitative krav og kognitive krav som noget der hører sammen. Skulle man kategorisere dem i henhold til Milsteds kategorier, ville man være nødsaget til at opdele dem i to forskellige lejre. Biologiske stressorer er noget man ikke har indflydelse på i modsætning til emotionelle stressorer (Milsted 2006, s. 27). Derfor er det relevant at tale om kognitive stressorer under emotionel stress, hvor jeg analyserer hvilken sammenhængen der er imellem krav og kontrol samt sammenhængen mellem anstrengelse og belønning (se afsnit 5.1.3). Man skal dog være opmærksom på at man i princippet kan tale om krav og kontrol af arbejdet under biologiske stressorer. Årsagen til dette er hvis man eksempelvis slet ikke har nogen form for kontrol og har store krav fra arbejdet, ville det kategoriseres som noget individet ikke har indflydelse på. Derfor taler Netterstrøm ikke om kvantitative og kognitive stressorer som noget adskilt (Netterstrøm 2014). Dog vil jeg i dette speciale betragte det som to forskellige kategorier.

De kvantitative krav opstår som følge af en forventning om, at arbejdet er fuldendt til en vis deadline (Milsted 2006, s. 27). Analysen herunder er understøttet af blandt andre Korunka et. al (1997, s. 8) samt Dhar et. al (2010, s. 6), som i deres artikler beskriver hvilke væsentlige eksterne arbejdskrav der er årsag til at IT fagfolk oplever stress og som følge af dette oplever utilfredshed på arbejdspladsen. I forbindelse med denne analyse er det endnu engang vigtigt at tale om forholdet mellem Chefen og IT-lederen. Den belastning der opstår som følge af deres kunders krav er mest af alt en belastning for Chefen, da hele hans virksomhed afhænger af de få kunder, som har underskrevet kontrakt med ham. Målet med hans virksomhed er ikke, at han vil have mange kunder, men derimod at han vil yde den bedste service til de få kunder han har (se afsnit 4). Når han i den anledning omtaler Banken som en kunde, er det værd at bemærke at det er *den* største kunde Pilotvirksomheden har, og indtil for nyligt også den eneste faste kunde. For at fastholde dem som klienter har det været både Chefens og IT-lederens største ansvar at gøre

dem tilfredse. Som det dog fremgår af interviewet, har de også måtte være realistiske og sige til kunderne ind imellem, at den deadline Banken fastsætter ikke nødvendigvis er realistisk at kunne overholde (se afsnit 4). Idet Chefen ikke har en fornyet IT-baggrund, er det svært for ham at vurdere, hvad der er realistisk og hvad der ikke er i de fleste arbejdsopgaver. Dette giver dermed en endnu større belastning på IT-lederen fremfor Chefen, da det i virkeligheden er ham, som skal udføre det hårde arbejde og ikke Chefen selv. Til tider har der været tilfælde hvor Chefen har sagt god for en deadline overfor Banken og senere måtte Pilotvirksomheden erkende at det ikke var muligt at nå arbejdet indenfor den givne tidsramme. Det er dog begrænset hvor ofte man kan tillade sig at afvise en deadline overfor kunderne, hvorfor denne stressor stadig opstår, i håb om at virksomheden nok skal nå arbejdet, om dette så kræver af dem, at de arbejder på døgndrift (Bilag 1 afsnit 49 + Bilag 2 afsnit 25).

6.1.2.2 Fysiske omgivelser

De fysiske omgivelser kan have stor indvirkning på individers stressniveau (Netterstrøm 2014, s. 70). At støj forårsager højt blodtryk er kendt. Det er samtidigt også påvist at befolkningsgrupper, der bor i områder med høj trafikstøj har højere tendens til hjertesygdomme og højere blodtryk (ibid). Dette er også blevet påvist når der er tale om arbejdsrelateret støj. En dansk undersøgelse viser samtidigt også at arbejde ude i stedet for indendørs nedsætter risikoen for dårligt psykisk helbred (ibid). Om det er grundet de grønne omgivelser eller den friske luft eller noget helt andet er dog uklart, men det er også påvist at grønne omgivelser også virker stressnedsættende. Endvidere understøttes dette af Goldfinch et. al (2011, s. 2-3), som beskriver hvor stor en betydning de fysiske omgivelser har for medarbejdernes arbejde. I visse tilfælde kunne de konstatere at IT- og kommunikationsmedarbejdere oplevede stress samt fysiske smerter på grund af forhøjede arbejdskrav (Goldfinch et. al, s. 10-11).

Pilotvirksomhedens fysiske arbejdsplads er beliggende i en kontorbygning i København, hvor de har lejet et kontor. Dette er den primære arbejdsplads for Chefen og IT-lederen. Dog har IT-lederen også serverrummene, som arbejdsplads som er beliggende lidt udenfor Københavnsområdet. Kontoret er ca. 100 kvadratmeter, hvor der sidder ca. 5 medarbejdere og arbejder ved hver deres skrivebord. Når man træder ind i bygningen er det professionelle miljø meget tydeligt, hvor der i håb om at skabe lidt grønne omgivelser er placeret nogle høje planter, og for at livne stedet op er væggene også dekoreret med nogle malerier rundt omkring. Inde på selve kontoret er der dog intet tegn på grønne omgivelser, ej heller når man kigger ud af vinduet. Omkring bygningen er der heller ikke meget trafik, hvilket betyder at de slipper for al trafikstøjen. Dog beskriver medarbejderne for Pilotvirksomheden, at de oplever meget støj og uro fra naboerne grundet den dårlige lydisolering i bygningen.

Serverrummene som er den egentlige udfordring, er en meget dystert arbejdsplads. Serverrummene kan ikke siges at være det perfekte arbejdsmiljø for en som beskæftiger sig med feltet – set ud fra arbejdsmæssige vilkår. De lange rækker af skabe med servere, den larm der opstår som følge af, at alle servere hele tiden er tændte, samt det fluorescerende lys, der belaster øjnene, er ikke de bedste fysiske omgivelser. Men det bemærkelsesværdige er, at dem som arbejder med IT og ikke nok med det, også elsker sit arbejde, nyder disse omgivelser. Det er som eksemplet med en pilot, der finder tryghed ved støjen fra flyets motor, for det fortæller ham, at alt er som det skal være (Netterstrøm 2014, s. 70).

6.1.3 Emotionelle stressorer

Som beskrevet foroven er emotionel stress forårsaget af, de stressorer som individer har en vis form for kontrol over (Milsted 2006, s. 33). Det vil sige den måde som individet håndterer en given situation på, hvad enten det er for store krav, urimeligheder eller en adfærd der ikke er i overensstemmelse med individets normer. Hvis disse krav eller urimeligheder er så store, at individet ikke kan overkomme dem mentalt, er det en stressfremkaldende faktor (ibid).

6.1.3.1 Kognitive stressorer

Kognitiv betyder det, der har med erkendelsesprocesser at gøre (Baranyi et. al 2012, s. 3). Der er tale om de processer, som foregår i hjernen (tænkning, erfaring), og som oftest er tilgængelige for personens bevidste bearbejdning, hvorfor det blandt andet er relevant at tale om kognitive stressorer som en del af emotionel stress. De kognitive krav handler således om, hvor høje krav der bliver stillet til individet (ibid, s. 4). Dette er ikke kun i relation til arbejdet, men blandt andet også familien og individets sociale netværk. Det er ikke altid muligt at adskille, hvordan en erkendelsesproces opfatter, om kravene er for høje fra familien eller arbejdet. Hvis en person føler sig stresset fortæller hans erkendelse af situationen, at arbejdet stiller for høje krav således, at han ikke kan nå at udføre sine familieforpligtelser, men samtidigt skal han også være opmærksom på at familien også stiller nogle krav. Alt dette handler derfor om hvordan individet opfatter sin hverdag og hvordan prioriteringerne ligger. En person der eksempelvis prioriterer arbejdet over familien, vil ikke have stressorer, der stammer fra arbejdet men derimod stressorer der stammer fra familien, på trods af, at situationen udadtil virker til at være den samme. Derfor kan to personer i fuldkommen samme situation godt opfatte situationen anderledes og derfor have stressorer der er forskellige fra hinanden (Netterstrøm 2014, s. 63).

Den samme situation kan opfattes forskelligt og det er derfor relevant at analysere de to ledere i Pilotvirksomheden, for at få en forståelse for hvordan de er kommet frem til deres erkendelse. I forbindelse med dette vil krav-kontrol-støtte-modellen samt anstrengelses-belønnings-modellen danne et grundlag for at analysere de to ledes kognitive stressorer.

6.1.3.1.1 Krav-kontrol-støtte-modellen

Omend krav-kontrol-modellen er blevet kritiseret for ikke at være alsidig, samtidigt med at blive kritiseret for dens anvendelse (Laurence et. al 2016, s. 12), mener jeg stadig at krav-kontrol-støtte-modellen vil gavne i dette speciale. Grunden til dette er blandt andet dens simple opdeling men også, at modellen giver et godt overblik over hvordan krav, kontrol og støtte egentlig har en indflydelse på et individs sindstilstand. Støtte-dimensionen der er tale om i den udvidet form af krav-kontrol-modellen, er den støtte eller de ressourcer individet har (se afsnit 5.3) der modvirker effekten af krav/kontrol (Karasek et. al 1988, s. 3).

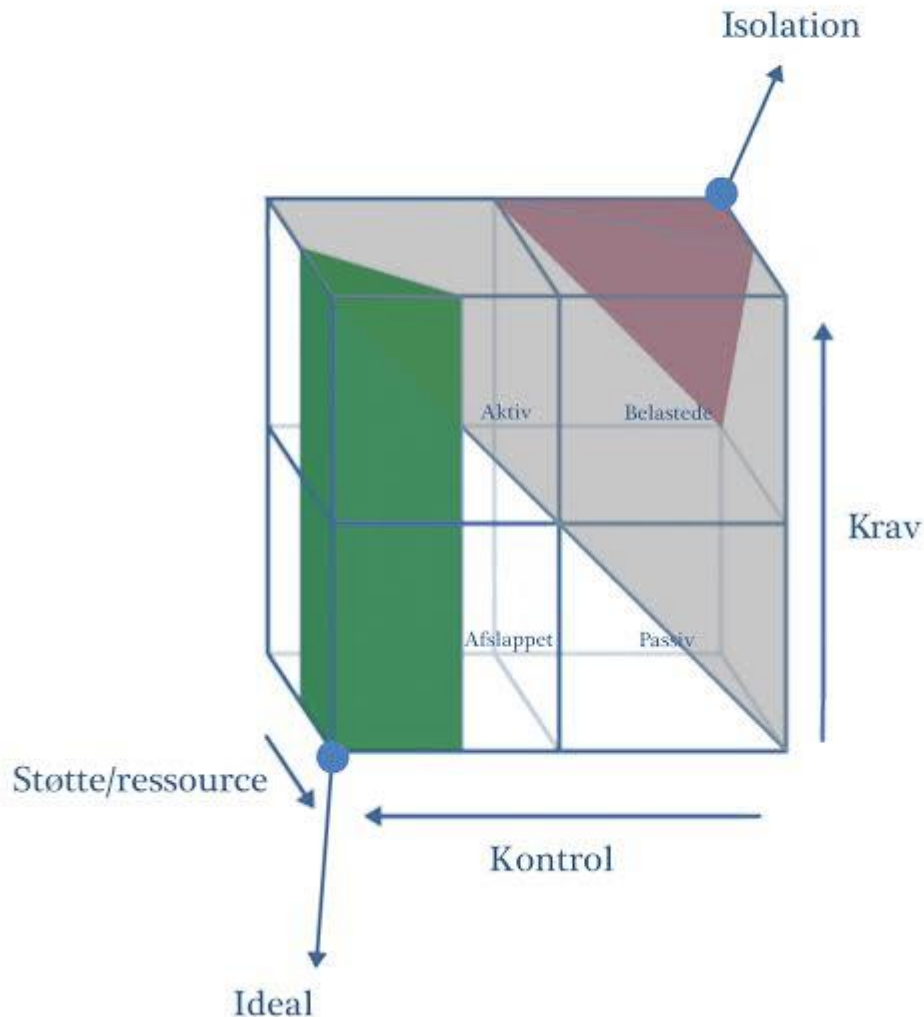
Wallgren & Hanse forklarer også krav og kontrol som to faktorer der medvirker til oplevet stress. Mere specifikt undersøger de IT konsulenter ud fra krav-kontrol modellen (Wallgren & Hanse 2007, side 6+7). Deres argumentation for at undersøge stress problematikker i IT-branchen er i tråd med dette speciales formål. Wallgren & Hanse har undersøgt 198 IT konsulenter i forhold til forskellige krav på arbejdet samt den kontrol de individuelt har (ibid, s. 4) og hvorvidt dette medføre oplevet stress (ibid, s. 7). Deres undersøgelse har udgangspunkt i samme teorigrundlag som Netterstrøm, hvorfor jeg herefter vil analysere IT-lederens stressorer med udgangspunkt i Netterstrøm.

Krav-dimensionen i figur 2 kan være relateret til hvilke som helst krav, som er i den kontekst stressen opleves (Netterstrøm 2014, s. 66). Analysere man eksempelvis arbejdsrelateret stress, taler man om hvilke krav der stilles til individerne, som er baseret på arbejdsopgaven.

Kontrol består af to dimensioner, hvor det ene er den indflydelse individet har på arbejdet eller arbejdsopgaven, og det andet er udviklingsmuligheden, som beskriver individets mulighed for at anvende en bred vifte af færdigheder på sin arbejdsplads (ibid, s. 66).

Som illustreret i figur to udmunder krav og kontrol tilsammen i fire belastningstilstande; 1. Aktiv, 2. Afslappet, 3. Belastet og 4. Passiv (Netterstrøm 2014, s. 66-68).

Krav-Kontrol-Støtte-modellen



Figur 2: Krav-Kontrol-Støtte Modellen

(Netterstrøm 2014, s. 66 + Karasek et. al 1988, s. 3)

1. AKTIV

I den aktive kvadrant har individet meget høje krav samtidigt med en meget høj grad af kontrol (Netterstrøm 2014, s. 66). Man har stor indflydelse på sine arbejdsrytmer og arbejdsbyrde på trods af at selve arbejdsbyrden muligvis kan være uoverkommelig. Eksempler herpå er ledere, læger og ingeniører, som i høj grad kan uddelegere sine arbejdsopgaver videre til andre, hvis behovet opstår (ibid). Omend de ikke har fuld kontrol er den høj nok til, at de har indflydelse på, hvordan de skal strukturere deres hverdag i

modsatning til i de andre belastningstilstande. Chefen som er CEO i Pilotvirksomheden vil hovedsageligt befinde sig i denne kategori, da han er den der tager sig af opgavefordelingen og selv står for at fastlægge arbejdet og dets struktur samt tidshorisont. Man kunne argumentere for at IT-lederen som er CTO i Pilotvirksomheden også befinder sig i denne kategori idet, at han også er en leder og selv har kontrol over hvilke arbejdsopgaver der skal færdiggøres indenfor hvilken tid. Derudover kan man dog sige at hans udviklingsmuligheder er begrænsede, da det ikke er muligt for ham at bevæge sig udenfor det felt som han har ansvaret for. Hans hovedopgaver består af, at al det tekniske fungerer optimalt i henhold til kundens krav samt at uddelegere det arbejde som de andre medarbejdere kan udføre (se afsnit 4). I denne analyse skal man dog også være opmærksom på at medarbejderne, der arbejder for IT-lederen først for nyligt er blevet ansat, hvorfor al ansvaret tidligere udelukkende har ligget hos CTO. Her er det vigtigt at holde for øje, at det stadig ikke er i balance med de krav der stilles til ham fra Chefen på trods af IT-lederens høje grad af kontrol. Derfor er argumentet for, at IT-lederen befinder sig i den aktive kvadrant ikke særlig stærkt.

2. AFSLAPPET

I denne belastningstilstand taler man om lave krav og høj grad af kontrol (Netterstrøm 2014, s. 66). Netterstrøm giver pædagogmedhjælpere og ansatte håndværkere som eksempler, dog er jeg ikke enig i disse eksempler. Pædagogernes krav dimension er meget mere forhøjet end hvad det tidligere har været. Befinder man sig dog i denne kategori vil man ikke være i fare for at stressorer skulle påvirke individet i den pågældende kontekst, som der undersøges (ibid). De medarbejdere der arbejder under IT-lederens opsyn, vil siges at befinde sig i denne kategori. Årsagen til dette skyldes blot at der kræves ikke meget arbejde af dem, i den forstand, at hvis de eksempelvis ikke udfører en opgave til tiden vil de stadig stå til ansvar for det, men det er ikke samme grad af ansvarsfølelse, som IT-lederen har haft hidtil og stadigvæk har. De kan i højere grad slække, blandt andet fordi de er kommet længere ned i hierarkiet. Derudover har de dog meget at opnå endnu, og har stor grad af kontrol. De har stor indflydelse på, hvordan arbejdsopgaverne bliver håndteret samt hvilke løsninger de kommer med. Derudover har de store udviklingsmuligheder, da de i stor grad kan anvende sine færdigheder på tværs af arbejdsopgaverne. Hvis opgaven eksempelvis ikke har en IT-relateret løsning har de mulighed for at tage opgaven i den retning eller præsentere den for lederne.

3. BELASTET

Denne belastningstilstand er et af de værste tilstande at være i, da der stilles for høje krav samtidigt med, at man næsten har ingen indflydelse eller udviklingsmuligheder (Netterstrøm 2014, s. 66). Her giver Netterstrøm buschauffører og akkordarbejdere som eksempler, og endnu engang må jeg sige at være uenig. Det er korrekt at buschauffører og akkordarbejdere har meget lav kontrol, men der er dog heller ikke

så høje forventninger til dem, at man skulle placere dem i en belastet tilstand. Et job med meget høje forventninger og lav kontrol er blandt andet advokatsekretærer eller lægesekretærer, hvor kravet til jobbet er ekstremt højt, men samtidigt er kontrol meget begrænset (ibid).

Jeg har tidligere argumenteret for at IT-lederen var i den aktive kvadrant, men jeg vil nu diskutere, at han fra tid til anden også bevæger sig i den lave ende af denne kvadrant. Den bagvedliggende årsag til, at jeg mener at IT-lederen somme tider ikke har høj grad af kontrol, er de perioder, hvor Chefen selvsagt overgår ham i autoritet og fastsætter urimelige frister at nå for et vanskeligt stykke arbejde. På grund af deres arbejdes fortrolighed, har IT-lederen ikke kunne komme med specifikke eksempler på typer af arbejdsopgaver, hvori dette egentligt forekommer. Dog er der indikationer for, at det muligvis drejer sig om situationer, når han bliver kaldt ind af Chefen midt på natten uden varsel, fordi kunden har klaget over noget. På trods af, at IT-lederen ikke konstant befinder sig i denne kvadrant, er det stadig bemærkelsesværdigt, at han sommetider oplever stressorer, der placere ham i denne kvadrant.

4. PASSIV

Passiv er en tilstand, hvor man hverken har høje krav eller kontrol over arbejdet (Netterstrøm 2014, s. 66). Her er eksemplet meget korrekte overvågningsarbejdere, der kun skal kontrollere, hvorvidt alt fungerer som det skal. At der dog ikke er nogle udviklingsmuligheder kan dog stadig være en stressor, hvorfor det kan blive nødvendigt at snakke om den del, der kan give anledning til en mulig stresset belastning.

Figur 2 foroven viser desuden et grønt felt og et rødt felt. Det grønne felt er det område, som man allerhelst gerne vil befinde sig i. Det røde felt er naturligvis det område, hvor det decideret ville være farligt at befinde sig (Karasek 1998, s. 3-7). Dette skyldes at medarbejdere har ingen social støtte at læne sig op ad, når de bliver belastet med en høj arbejdsbyrde, som de ikke har nogen kontrol over.

I figur 2 kan man ydermere se, hvordan den grå del fremkalder en situation, hvor individet føler sig stresset, og den hvide del fremkalder ingen eller næsten ingen stress (ibid). At man befinder sig i den aktive eller passive belastningskvadrant udelukker ikke, at man er påvirket af stressorer og det udelukker heller ikke, at man ikke er. Man kan som hovedregel sige, at hvis kravene overstiger kontrol, vil det anses for at være en overbelastning, derfor kan man godt være i en aktiv eller passiv fase, men trods dette føle sig overbelastet. IT-lederen bevæger sig til tider fra at være i den aktive fase til at være i den belastede fase, dog uden at bevæge sig for langt ind i farezonen.

At IT-lederen ikke er i farezonen kan være påvirket af den sociale støtte, som han modtager (primært fra familie), men også fra de andre medarbejdere (se afsnit 4). Som det fremgår af interviewet, siger han med

andre ord, at familien har lært at leve med hans hektiske rutiner, som egentlig ikke består af nogen konkret rutine, idet at han når som helst kan blive kaldt på arbejde. Dette har, som han selv siger det, stor betydning for hans egen sindstilstand. Han føler, at byrden bliver taget fra ham, da hans familien ikke klager (se afsnit 4). Derfor er støttefunktion i sidste instans altafgørende for, om han overlever i den belastede kvadrant uden varige mén, uden at han efterfølgende har følelsesmæssige stressorer. Derudover er det centralt at fremhæve at de ressourcer han har til rådighed også er af stor betydning, men disse vil blive analyseret i 5.3 (Bilag 2 + afsnit 4).

Modellens oprindelige hensigt har været at beskrive kvadranterne som enkeltstående situationer et individ befinder sig i. Som det forekommer af analysen, mener jeg derimod sagtens, at samme person til tider kan rykke sig fra den ene kvadrant til den anden. Selvom man skulle tro, at kravene eller den kontrol medarbejdere har ikke ændre sig, er det ikke tilfældet i denne virksomhed. IT-lederens rolle er meget flydende og dette gælder lige sådan hans arbejdsopgaver.

6.1.3.1.2 Anstrengelses-belønnings-modellen

Som et supplement til krav-kontrol(-støtte) -modellen, analyseres anstrengelses-belønnings-modellen, der forklarer forholdet mellem anstrengelse og belønning i forhold til individets opfattelse af disse (Netterstrøm 2014, s. 67-68). Belønning er ikke blot den løn man får for sit arbejde, men udgør blandt andet også oplevelsen af retfærdighed, ros, sikkerhed og socialt samvær uden at det skal være en forpligtelse. Det er blot nogle af de belønningsmetoder ledelsen kan tage i brug for at få medarbejderne til at føle sig værdsat for sin præstation (ibid). Når det drejer sig om, hvor meget medarbejderne anstrænger sig, skelnes der mellem den ydre og den indre anstrengelse. Den ydre anstrengelse er eksempelvis tidspres og afbrydelser i arbejdet samt øvrige kvantitative krav som vi tidligere har talt om, hvortil indre anstrengelser er personlighedstræk eller overforpligtelse (ibid). Der er tale om forhold og omstændigheder, hvor individet enten har eller ikke har nogen indflydelse på. De indre anstrengelser er i høj grad med til at bestemme om personen oplever stress eller ikke, da det til en vis grad er inden for personens kontrol (ibid). Det er selvsagt ikke let at ændre på en persons personlighedstræk, men samtidigt er det også væsentligt at vide, at personen *kan* styre dette aspekt. Alle de anstrengelser personen gør sig betyder al sammen ikke spor, hvis blot anerkendelsen og belønningen er tilsvarende (ibid). Derfor er det vigtigt for blandt andet ledelsen at bide mærke i medarbejdernes anstrengelser og samtidigt også belønne dem i henhold til denne. Med andre ord er der behov for en balance.

Pilotvirksomheden formår at holde en balance mellem at værdsætte medarbejdernes anstrengelser og give belønning i henhold til det. På trods af, at IT-lederen føler sig belastet, er den anerkendelse, som han føler fra Chefen (se afsnit 4), en stor del af grunden til, at han fortsætter med at arbejde i denne virksomhed. Vi

har foroven diskuteret de belastninger, som IT-lederen står overfor, men det har hovedsageligt været de ydre anstrengelser, hvor vi har diskuteret det fysiske arbejdsmiljø og de kvantitative krav. De indre anstrengelser, som har med IT-lederens personlighed at gøre, kommer jeg også kort ind på, hvor jeg konstaterer, at hans personlighed kunne karakteriseres som "*flinkeskolepigen*" (se afsnit 5.3.1). Men jeg har endnu ikke identificeret den overforpligtelse IT-lederen har som følge af hans loyalitet overfor Chefen.

Det engagement IT-lederen udviser, er uden tvivl en konkurrencefordel for Pilotvirksomheden. Alle virksomheder ønsker medarbejder engagement, men på det seneste er blandt andre Udsen (2007) begyndt at diskutere, hvorvidt man kan opleve at medarbejderne har for meget engagement og hvad dette betyder. IT lederens engagement er uden tvivl en konkurrencefordel for Pilotvirksomheden.

Medarbejder engagement er sundt for både medarbejderen og virksomheden. Hvis medarbejderen har engagement i sit arbejde har han også arbejdsglæde og de hårde lange arbejdstimer virker ikke nær så lange. Ydermere giver medarbejderens engagement øget produktivitet for virksomheden. Dette bliver tydeligt ud fra blandt andet Hackman & Oldhams beskrivelse af job karakteristika (Hackman & Oldham 1976, s. 2). Deres teori er blot en af mange teorier omhandlende motivation af medarbejdere. Deres fokus er hovedsageligt job designs medvirken til motivation hos medarbejderne. Her taler de om at variation i arbejdet, arbejdets autonomi samt den feedback man får fra sine ledere medfører en øget motivation, arbejdsglæde, øget effektivitet samt lavt fravær (ibid). Ydermere i motivationsteori nævnes jobrotation samt berigelse, som er en del af job redesign (Udsen 2007). Generelt har motivationsteori en stor betydning for stressorer og stress symptomer, som bliver analyseret i denne opgave. Der er ingen tvivl om, at motivation øger tilfredsheden, og dermed vil individet opleve mindre arbejdsrelateret stress. Men det er også en mulighed, at der kan være for meget motivation, som fører til for højt engagement og dermed medvirker til at være en stressor.

Blandt andre diskuterer Byrne (2015) at arbejdsnarkomani (*workaholism*) er et af de aspekter der forårsager overengagement (Byrnes 2015, s. 184). Selvom der findes mange definitioner af, hvad der kendetegner en arbejdsnarkoman, mener jeg ikke der er en definition der medtager *alle* relevante aspekter af begrebet. Essensen af alle disse definitioner er dog forestillingen om selv-pålagte krav, der er overdrevne, forsømmer de andre aspekter af individets liv, og at de er usunde og lammende (ibid).

Udførsel af arbejdsopgaver der medfører en glæde, tilfredshed blandt andre ved arbejdet, er ikke kendetegn for en arbejdsnarkoman, da det ikke er arbejde som individet har påtvunget sig selv (ibid). Derimod er det som følge af en vis skyldfølelse eller en trang til at arbejde videre, når arbejdet stoppes.

Disse individer der oplever dette har i høj grad perfektionisme, arbejdsrelateret stress og manglende evne til at uddelegere arbejdet (ibid).

Som det fremgår af interviewet har IT-lederen et engagement, som står parallelt med hans loyalitet overfor hans chef. Det er meget interessant, hvordan han er gået på kompromis med hans perfektionisme, som følge af kundernes behov for hurtige resultater, men også som følge af, at der ikke er mulighed for at udføre arbejdsopgaverne på det niveau som han selv ønskede. For blot nogle år siden var der ikke ansat nær så mange medarbejdere som der er nu, hvorfor det ikke var muligt at uddelegere arbejdet på samme måde (Bilag 1 + se afsnit 4). Derfor har han altid haft et højt niveau af engagement, endda i så høj grad, at det grænser sig op til arbejdsnarkomani. Man skal dog bide mærke i, at IT-lederen endnu ikke kan karakteriseres som en arbejdsnarkoman, navnlig på grund af hans tillæring af at uddelegere arbejdet samt den nedsatte perfektionisme (Laurence 2016, s. 6).

Overengagement opstår således af, at den pågældende medarbejder søger at forøge sine anstrengelser i forhold til arbejdskravene med hensigt om, at opnå anerkendelse fra sin arbejdsplads (Byrne 2015, s. 188). Sådanne medarbejdere er kendetegnet ved at være vedholdende, være i stand til at modstå distraheringer samt at holde målet for øje under alle omstændigheder (ibid).

Analyse af interviewene indikerer, at IT-lederen i sin tidligere stilling som studerende medhjælper har pålagt sig selv visse krav, som ikke var en del af hans jobbeskrivelse (Laurence 2016, s. 4). Dette forhold i starten lagde et grundlag for hvad Chefen fremover havde af forventninger til IT-lederen. I en lang periode har dette været deres indbyrdes forhold, hvor han efterhånden fik mere og mere ansvar og siden hen er blevet promoveret til at blive IT-leder i virksomheden. Da han stort set var alene om arbejdet har der været tegn på overengagement samt en vis form for arbejdsnarkomani. Selvom han fra et teknisk perspektiv ikke var en arbejdsnarkoman, ville faretegnene stadig være til stede, hvis han ikke havde fået nogle flere medarbejdere. I takt med at han har uddelegeret sine arbejdsopgaver, har IT-lederen også givet slip på sine selv-pålagte krav til arbejdsopgaverne, som han alene kunne klare. At have høje krav til arbejdsopgavens udførelse nu, er mere realistisk idet hans medarbejdere har mulighed for at fordybe sig i de forskellige opgaver.

Denne udvikling afspejler også Chefens og IT-lederens indbyrdes forhold og loyalitet, da de er åbne overfor hinanden omkring hvilke arbejdsrelaterede behov og krav de har. At italesætte problemerne løser dem langt hen ad vejen, hvilket åbner op for at de kan løse problemet med overengagement uden at være bevidste om, at det er en strategi de i fællesskab er kommet frem til (Laurence 2016, s. 16).

6.1.4 Følelsesmæssige stressorer

De følelsesmæssige stressorer strækker sig over en vid række af belastninger, der kan strække sig over alt fra mobning til egen utilstrækkelighed. Derfor kan det være svært at komme med præcise eksempler på hvilke stressorer, der normalt forekommer under det følelsesmæssige aspekt. Grunden herfor er ikke alene at der er meget variation, men også at der er stor forskel på hvad den enkelte oplever og føler, og er derfor heller ikke særlig målbart (Netterstrøm 2014, s. 71). Derudover er det ikke altid at individerne selv er klar over hvad de føler. Dette er derfor en mere kompleks del som der ikke vil være særligt fokus på her. De følelsesmæssige stressorer er dog ikke uden betydning og vil generelt set også vise sig i analysedelen, men det er dog ikke muligt på nuværende tidspunkt at analysere lederens følelsesmæssige stressorer.

6.2 Delkonklusion af stressorer

Som del af analysen af de skadelige stresssymptomer med udgangspunkt i Netterstrøm og Milsteds teorier om stressorer, har jeg valgt at analysere en IT-virksomhed, baseret på de indsamlede empiriske data fra pilotprojektet. For at analysere de skadelige stress symptomer, identificerer jeg først de stressorer som påvirker Pilotvirksomhedens ledere.

I Pilotvirksomheden er der mange akutte stressorer, som pludseligt kan opstå, som følge af en fejl i systemet. Da teknologi er et middel til det daglige arbejde overfor deres kunder, er det vigtigt, at de får løst eventuelle problemer øjeblikkeligt, og helst inden nogen opdager, at der var et problem. Dette stiller store krav til navnlig IT-lederen om at løse opgaver under tidspres. Som følge af dette forbliver den oplevede kortvarige stress hos IT-lederen, selv når opgaverne er løst og den akutte stressor ophører. Når IT-lederen tager hjem efter en hård arbejdsdag, bringer han disse følelser med sig hjem, og kroppen oplever massiv træthed af at have været i stress. I sådanne tilfælde er det vigtigt, at IT-lederen formår at afstresse inden den næste akutte stressor opstår, da det i givet fald vil resultere i de akutte stressorer forvandler sig til længerevarende stressorer.

Jeg har i min analyse valgt at opdele stress indenfor biologisk stress og emotionel stress, når man har at gøre med længerevarende stressorer. Forskellen på disse to typer udgør blot, at biologisk stress opstår af objektive stressorer, såsom de fysiske omgivelser, hvorimod emotionel stress er forårsaget af de stressorer, som IT-lederen har en vis kontrol over, herunder de kognitive stressorer.

Indenfor biologisk stress diskuterer jeg de kvantitative krav samt de fysiske omgivelser. For Pilotvirksomheden er den største kvantitative stressor deres pludseligt opståede deadlines med kort frist. Der opstår ind imellem en uenighed blandt Chefen og IT-lederen om, hvilke deadlines der er realistiske, og hvilke de umuligt vil kunne overholde. Problemet opstår hovedsageligt, da Chefen ikke har en opdateret

teknisk viden, der realistisk set kan skønne, hvor lang tid en given opgave vil tage at løse. Dog er IT-lederen præget af sin loyalitet overfor Chefen, der medvirker til, at han generelt har svært ved at sige fra. Når en pågældende deadline er sat, er det påkrævet af IT-lederen at udføre arbejdet indenfor den givne tid.

De fysiske omgivelser er også en mulig stressor, da det er rigide og langt fra optimale forhold, med ingen udsigter til grønne omgivelser samt ingen lydisolering. Serverrummene, hvor det tekniske arbejde foregår, har heller ikke optimale forhold, hvor lokalerne er præget af dårligt lys samt en masse larm fra serverne.

Under emotionel stress analyseres henholdsvis to modeller: Krav-kontrol-støtte-modellen samt Anstrengelse-belønnings-modellen. Analysen konstaterede, at Chefen for Pilotvirksomheden forholder sig i den aktive kvadrant, hvilket vil sige, at han i høj grad har kontrol og udviklingsmuligheder i arbejdet samt stiller høje krav som følge af sin lederrolle indenfor sin virksomhed. IT-lederen bevæger sig skiftevis fra den ene kvadrant til at være i den anden kvadrant. På grund af hans position som leder af IT afdelingen, har han til dels høj grad af kontrol samt høje krav. Til tider udgør Chefen en afgørende rolle, og IT-lederen bliver nødt til at opgive sin kontrol. Dette er for eksempel i de tilfælde, hvor Chefen fastsætter en deadline, som IT-lederen ikke kan afvise. Derfor kan han ikke altid placeres i den aktive kvadrant, men ender derimod ofte i den belastede kvadrant. Her stilles der høje krav til hans arbejde, men samtidigt har han begrænset kontrol og udviklingsmuligheder.

Problemformuleringens vigtighed bliver understreget, når man betragter IT-lederens flydende arbejdsopgaver og skift i tilstand. At IT-lederens tilstand skifter, og dermed også hans reaktion, giver anledning til at undersøge nærmere, hvordan IT-lederen formår at holde sin stress reaktion under kontrol.

De skiftende arbejdsopgaver er i sig selv også en stressfaktor, hvortil han vil være i farezonen, hvis han forbliver i en tilstand af belastning i længere tid ad gangen. Årsagen til, at han kan håndtere de stressorer som han udsættes for, er navnlig hans sociale støtte, som hovedsageligt er hans hustru. Dette gælder særligt de tidspunkter, hvor virksomheden udvider sine arbejdsopgaver, hvilket medfører ekstraordinært travlt på arbejdspladsen, og som konsekvens af dette, giver dette mindre tid til rådighed til egen familie og sociale netværk.

Det er endeligt vigtigt at påpege, at IT-lederen nemt kan, ifølge Netterstrøm og Milsteds teorier, ende i farezonen, hvis hans sociale støtte ophører. Dette betyder derfor, at Pilotvirksomhedens eksistensgrundlag ikke kan hvile på blot det ene faktum, at IT-lederen har en social støtte at læne sig op ad. På et tidspunkt vil han angiveligt blive påvirket af alle de stressorer, som han oplever, og da vil hans sociale støtte ikke længere være tilstrækkelig for ham.

Anstrengelses-belønnings-modellen forklarer yderligere hvorledes forholdet mellem IT-lederens indre og ydre anstrengelser kommer i spil, med den belønning han får. Det tidspres han føler, samt det engagement han har i virksomhedens arbejdsopgaver, er alt det besvær værd, så længe Chefens anerkendelse er tilstede. En anden belønningsmetode, som er vigtig for IT-lederen, er den frihed på arbejdspladsen som han er blevet givet af Chefen, når der ikke er travle perioder. Det er blandt andet på grund af de rolige perioder, at han kan fortsætte i de hårde travle perioder, da han med sikkerhed ved, at det kun drejer sig om en kort hektisk periode. Bærret kan dog flyde over, hvis den travle og hektiske periode varer i længere tid end forventet. Selvom IT-lederens engagement overgår normen, er der ikke nødvendigvis tale om overforpligtelse. Omend det kan være negativt at have alt for meget engagement, viser analysen, at IT-lederen på nuværende tidspunkt ikke befinder sig i kategorien, hvor det er et problem. Årsagen til dette kan også være, at interviewet blev udført udenfor den travle periode på arbejdet, hvor arbejdet fylder meget. Virksomheden skal dog være opmærksom på, at det let kan blive et problem, når engagementet er så stort, at alle andre forpligtelser bliver sat til side i en længere periode.

6.3 Coping med udgangspunkt i Netterstrøm

Jeg har frem til nu analyseret stressorer hos hhv. Chefen og IT-lederen i henhold til Netterstrøm, hvor jeg i de følgende afsnit vil fokusere på hvordan disse to ledere håndterer disse stressorer.

En afklaring af ressourcer som en del af coping vil derfor give et mere afklarende billede af, hvordan positiv stressreaktion (se afsnit 6.1) adskiller sig fra Netterstrøms teori om forholdet mellem stressorer og coping.

For at håndtere skadelige stress symptomer, spiller ressourcer en stor rolle. Ressourcerne er en del af individets coping. Ressourcer er dog i højere grad en del af individet og ikke altid noget han/hun vælger som en bevidst copingstrategi. Når et individ *vælger* at agere på en bestemt måde er denne copingstrategi mere bevidst (se afsnit 5.4).

Netterstrøm har tidligere kun talt om ressourcer alene, hvor han i sit seneste værk fra 2014 opdeler det i vilkår og ressourcer (Netterstrøm 2014, s. 75). Netterstrøms kategorisering af vilkår udgør forhold der hovedsageligt er genetiske såsom arv og opvækst, alder, køn samt personlighed. Kategoriseringen af ressourcer udgør forhold som indflydelse, udviklingsmuligheder, social støtte, forudsigelighed, retfærdighed, mening, samt belønning (ibid). Jeg har i afsnit 5.1.3, under kognitive stressorer, analyseret følgende ressourcer: indflydelse, udviklingsmuligheder, social støtte og belønning. Derfor vil jeg i dette afsnit kun analysere forudsigelighed, retfærdighed og mening som mulige ressourcer.

Med begrænset adgang til empirisk data er det ikke muligt at gå helt i dybden med hvilke vilkår og ressourcer Pilotvirksomhedens to ledere besidder. Ligeledes er det på grund af manglende indsigt heller

ikke muligt at give et fuldkomment billede af de to leders copingstrategier. Ikke desto mindre er det enormt vigtigt at understrege disse forhold for så vidt muligt at analysere de skadelige stress symptomer.

6.3.1 Vilkår

Vilkår som er de mere genetiske forhold, er med til at afgøre hvor stor en risiko der er for at et individ oplever stress (ibid). Herunder vil jeg kort komme ind på, arv, alder, køn og personlighed, samt i hvilke kategorier IT-lederen i Pilotvirksomheden kan placeres under de forskellige vilkår. Nogle vilkår som jeg vil argumentere for, vil slet ikke være relevante, hvorimod andre har større indflydelse på IT-lederens coping.

6.3.1.1 Arv

Selvom at arvelighed ikke er en absolut videnskab, viser det sig, at nogle individer har større risiko for at udvikle sygdomme som følge af psykiske belastninger. På samme måde som at allergi, diabetes og forhøjet blodtryk kan være arvelige, kan det psykiske velvære lige såvel være arveligt (Netterstrøm 2014, s. 75). Netterstrøm argumenterer herunder, at der opleves, at opvæksten også har en indflydelse på individers reaktion på stressorer senere i livet. I en opvækst der er præget af skilsmisse og vold i familien, har individet større tendens til at udvikle en depressiv tilstand som følge af disse psykiske belastninger (ibid). Derudover ser man også at store belastninger i graviditeten påvirker barnets senere udvikling, og kan opleve en forhøjet risiko for type 2 diabetes samt ADHD (ibid).

Jeg har på grund af manglende empirisk data ikke viden om Pilotvirksomhedens medarbejders arvelige tendenser. Det er dog værd at bide mærke i, at begge ledere (CEO samt CTO) ikke umiddelbart lider af nogle fysiologiske lidelser, ej heller når jeg spurgte om deres helbred kunne de pege på noget, der ville give mig en indikation af dårligt fysisk helbred (se bilag 1).

6.3.1.2 Alder

Umiddelbart viser det sig, at ældre mennesker har sværere ved at håndtere belastninger, da de har en nedsat reaktion af den fysiologiske stressrespons (ibid, s. 76). En blodtryksstigning kan vare i flere timer selv efter at belastningen er ophørt, hvorimod børns blodtryk hurtigt bliver normalt igen. Alt andet lige vil de ældres stressorer få en større effekt i form af sygdomme (ibid). Det er dog værd at bemærke, at ældre igennem deres erfaringer har opbygget flere ressourcer, der gavner dem i håndtering af oplevelser og belastninger de udsættes for (ibid).

IT-lederen, som stadig er i en ung alder, vil have større fysisk mod på at håndtere eventuelle nye stressorer. Dog har han også vænnet sig til den situation, som han befinder sig i på nuværende tidspunkt. Som IT-lederen selv siger, har de internt i Pilotvirksomheden fundet en vis arbejdsrytme, hvor de har fastsat nogle forventninger til hinanden (se afsnit 4). Det er dog ikke ensbetydende med at disse forventninger ikke er en

belastning for IT-lederen. Hans chef som er CEO, har dog tydeligt med alderen lært hvor hans grænse går. Hvis der er noget han ikke kan håndtere, kaster han hurtigt bolden videre til IT-lederen. Derfor befinder han sig oftest kun i situationer, hvor han skal håndtere akutte stressorer, som han har god erfaring med.

6.3.1.3 Køn

Mænd har større tendens til at holde sine belastninger for sig selv, men dette betyder samtidigt også, at de af den grund er dårligere til at søge hjælp, hvis de bemærker, at det bliver for uoverkommeligt (Netterstrøm 2014, s. 77). Her bliver støttefunktionen også relevant (se afsnit 5.1.3.1), idet kvinder ofte taler om deres problemer med andre, hvorimod mænd ikke anses for at gøre det samme (ibid). Det kan dog sagtens være tilfældet. IT-lederen har netop vist, at ved at tale med sin kone derhjemme, har han til en vis grad mindre belastning i den forstand, at han ikke føler sig belastet på hjemmefronten og samtidigt kan tale ud omkring de vilkår, som kan belaste ham på arbejdet.

6.3.1.4 Personlighed

Netterstrøm argumenterer for, at personlighed har meget stor indvirkning på, hvorledes belastningerne bliver håndteret. Her taler han blandt andet om type A- og B-adfærd samt type D adfærd, som forskellig personlighedstyper et individ kan have (ibid, s. 79). I de forskellige typer af adfærd er der en række karaktertræk som øger risikoen for sygdom og adfærdsmæssige reaktioner ved udsættelse af stressorer.

Type A-adfærd, som også kaldes blodprop- og adfærd har karaktertræk, hvor individerne er høj grad ambitiøse, fortravlede og har svært ved at slappe af (ibid). Derudover virker de også til ofte at være aggressive og fjendtlige. Her er fjendtligheden det mest iøjefaldende hos forskerne, da det viser at det er denne fjendtlighed der er med til at forøge chancerne for blodprop i hjertet. Denne adfærd menes derfor at håndtere belastningen på en negativ måde, hvorfor de ender i en tilstand af stress (ibid).

Type B-adfærd er præget af tålmodighed, afslappethed og humor (ibid), hvor type D-adfærd er kendetegnet ved at individet udadtil virker til at kunne klare belastningerne, men hans kognitive kapacitet ikke kan følge med, hvorfor belastningen bliver for høj (ibid).

Type B-adfærd kommer tydeligt til udtryk i særligt CEO-Chefen, som er meget humoristisk og udadtil virker meget tålmodig samt afslappet. Dog er det ikke på nuværende tidspunkt muligt at sige om han blot i virkeligheden har en type D-adfærd, hvor han udadtil virker som om han er afslappet.

IT-lederen derimod kan ikke siges at have en adfærd, der er stringent med nogle af disse adfærdstyper. Man kan dog argumentere, at han har en adfærd, der ligner type D-adfærd. Men det som er mest passende

i hans situation er "flinkeskolepigen". På trods af, at denne personlighed beskrives som noget typisk kvinder menes at have (ibid, s. 80), så mener jeg stadig at hans karaktertræk er meget lig denne adfærd.

"Flinkeskolepigen" er ikke en personlighed som er veldefineret i litteraturen, men dog alligevel meget passende at nævne i denne kontekst (Netterstrøm 2014, s. 80). Denne personlighed er præget af høj grad af perfektionisme og er meget ambitiøs. Der er her også tale om stort gåpåmod, når det handler om arbejdsopgaver der er over individets niveau (ibid).

Som det fremgår af interviewet med IT-lederen har han en vis grad af perfektionisme, som han ikke altid kan arbejde efter, på grund af kundernes behov for at få leveret produktet indenfor en deadline. Derfor bliver han i nogle tilfælde nødt til at gå på kompromis med sin perfektionisme. Det holder ham dog ikke tilbage med at være ambitiøs og at have stort gåpåmod, som kom til udtryk idet, at han allerede som studentermedhjælper var fremme i skoene med at programmere systemer, der var banebrydende for virksomheden.

6.3.2 Ressourcer

Som vi tidligere har diskuteret, er der visse ressourcer der kan være med til at modvirke de stressorer, som individer udsættes for eller oplever. Jeg vil herunder argumentere for hvordan forudsigelighed, retfærdighed samt mening er faktorer som spiller en rolle for individers oplevet stress samt stressreaktion.

6.3.2.1 Forudsigelighed

Netterstrøm viser at stressniveauet begrænses, så længe man kan blive advaret, da uforudsigelighed skaber utryghed og usikkerhed omkring, hvad der kommer til at ske i fremtiden (Netterstrøm 2014, s. 84). Dette øger dermed risikoen for dårligt mentalt helbred. Derfor er det vigtigt, at der er god kommunikation i virksomheden.

Hvis IT-lederen sidder med ansvaret for alt det tekniske, er det vigtigt at kommunikationen mellem ham og Chefen er god, således at de på forhånd ved hvilke problemer, der kan opstå og hvilke problemer de kan undgå. Et lavt informationsniveau vil skabe unødigt frustration og belastningsniveau. Som det fremgår af interviewet er dette også et punkt der halter. Den konstante risiko for, at de kan miste deres største og eneste kunde Banken er for både Chefen og IT-lederen en stressor. IT-lederen føler dermed også et stort pres for, at alt skal være i den perfekte orden således, at hans mangelfulde arbejde ikke er skyld i, at de eventuelt skulle miste deres største kunde (se afsnit 4).

At rollerne er formuleret med klarhed er også vigtigt således, at medarbejderne ikke er i tvivl om hvad deres arbejdsopgaver indebærer og hvor meget de kan forvente, at deres rolle bliver udvidet. Tidligere har

der netop ikke været rolleklarhed, da IT-lederen blot blev sat på opgaver han ikke nødvendigvis havde overblik over. Efter at der er blevet ansat flere medarbejdere er der en større rolleklarhed i forhold til hvem der har ansvar for hvad.

6.3.2.2 Retfærdighed

Retfærdighed indebærer ikke kun, at der er retfærdighed blandt medarbejderne, men også at lederne på en retfærdig måde overfor de individuelle medarbejdere deler både viden, information samt anerkendelse i henhold til deres niveau og relevans for arbejdet (Netterstrøm 2014, s. 85). Derfor er det stadig relevant at italesætte om Chefen tidligere eller nu har været uretfærdig overfor IT-lederen, samt de øvrige medarbejdere, med henblik på anerkendelse eller informationsdeling. På nuværende tidspunkt er det ikke muligt at vide hvorvidt der har fundet uretfærdigheder sted, da dette ikke er noget som IT-lederen har følt nødvendigt at diskutere. Det er dog uklart om dette er grundet i hans loyalitet overfor Chefen eller fordi han sandeligt ikke har følt nogen uretfærdighed.

6.3.2.3 Mening

Mening kan opdeles i to kategorier: sense-of-purpose, og sense-of-coherence. Sense-of-purpose giver individet en motivation til en bedre fremtid, samt en prioritering af hvad der er vigtigst samt, at få det meste ud af det (Netterstrøm 2014, s. 85-86). Sense-of-coherence er en dybere mening med arbejdet som individet føler. Denne indebærer "comprehensibility", "managability", og "meaningfulness" (Olsson et. al 2006, s. 8). Comprehensibility er hvorvidt de indre eller ydre stressorer som vi udsættes for giver mening for os som værende noget der er forståeligt, struktureret og klart som individer. Managability er den grad af ressourcer individet føler, at det har til rådighed for at håndtere de stressorer det udsættes for (ibid). Endeligt beskriver meaningfulness hvorvidt individet opfatter livets vanskeligheder som en udfordring der er værd at bruge tid, energi og engagement på, eller om det omvendt er en byrde man helst vil undgå (ibid). Meaningfulness vil dermed være den motivationelle faktor.

Den mest betydningsfulde ressource at besidde er mening, idet at den overskygger alle andre hensyn. Den samler næsten alle punkter i ét. Hvis stressorerne giver mening og man føler, at man har ressourcerne til at overkomme disse samt at arbejdet i sig selv, giver mening for én og motivere én, så er der næsten ikke så meget andet der har relevans. Individet lader sig ikke påvirke af noget, eftersom det hele giver mening for ham/hende. Ligesådan er det, hvis man tilhører et trossamfund, hvor meningsfuldhed af livet generelt øges, så vil alle stressorer, alle sygdomme samt alle uretfærdigheder give mening, fordi man mener at dette var Guds vilje eller, at der på anden vis var en mening med dette (Netterstrøm 2014, s. 86).

Dette er enormt interessant at se på i forbindelse med IT-lederen, som identificerer sig selv som troende muslim. Hvilke faktorer er det, der ved hans religion giver ham så stort et frisind, at han måske slet ikke bemærker de stressorer der er, som en egentlig belastning³? Som vi også vil komme ind på i de senere afsnit, så er det blandt andet meditation og en tryghed ved at der er noget større end én selv (se afsnit 6.3). Derudover mener IT-lederen, at alt kan opnås med kærlighed og tålmodighed, hvis det er for det bedste, af hvilken grund han fremstår som en tålmodig person, når man møder ham. Hvorvidt dette er sandt med hans indre tilstand er ikke muligt at sige, men det antages, at hans meditation medvirker til at holde ham i en tilstand af ro (Se afsnit 6.3).

6.3.3 "See-saw analogy"

Det er enormt vigtigt at holde balancen mellem krav og ressourcer. Lazarus kalder denne balance for see-saw analogy, eller vippe-modellen (Lazarus 1999, s. 59). Denne simple model beskriver meget enkelt, at hvis ressourcerne vægter tungt og der ikke er mange krav, vil det betyde en vis form for kedsomhed. Hvis kravene derimod vægter tungt og der ikke er mange ressourcer til rådighed, vil det medføre et højt stressniveau. Hvis der derimod er en balance mellem de to faktorer, vil der være ingen eller næsten ingen stress (ibid). Dette beskriver meget vel de ovenstående faktorerers relevans, for hvis ressourcerne vægter mest i forhold til kravene vil IT-lederen ikke opleve stress.

6.4 Copingmekanismer

Netterstrøm forklarer et individs copingstrategi ud fra mulige vilkår og ressourcer, og indikere hermed at coping er noget som et individ ikke er særlig bevidst omkring, samt at det forekommer som et resultat af de vilkår og ressourcer et individ besidder (Netterstrøm 2014, s. 105).

Jeg argumenterer herunder for, at der er mange copingmekanismer som slet ikke bliver inddraget som en copingmekanisme hvis man udelukkende fokuserer på Netterstrøms copingstrategier.

Netterstrøm foreslår blandt andet ud fra et handlingsorienteret perspektiv, hvordan det er bedst at cope med stress. Hans fokus er problemorienteret, som har til formål at indrette og påvirke omgivelserne, styrke modstandskraften, samt undgå belastende situationer (Netterstrøm 2014, s. 105). Sahrit og Salvendy (1982, s. 5) beskriver ligeledes i deres artikel en problemorienteret løsning på hvordan man igennem øvelse kan opnå en effektiv måde at cope på. På trods af, at der er forskellige eksempler på coping, fastholder jeg, at disse er noget overfladiske, hvorfor jeg herunder vil beskrive nogle forskellige kategorier for coping som anvendes i psykologi faget.

³ Det skal her understreges at dette ikke skal sammenlignes med Netterstrøms eksempel med tilfældet den 11. september 2001.

I psykologiens verden betyder coping, at man bevidst gør en indsats for at løse personlige problemer, for derefter at forsøge at mestre, minimere eller tolerere stress og konflikter (Sharit et. al 1982, s. 1). Efter at have studeret de forskellige tilgange til copingmekanismer, har jeg valgt at opdele det efter kategorier fordi det kan blive for snæversynet at foreslå nogle bestemte måder, som alle skal agere indenfor. Inden man kan sige, hvordan personen antageligvis kommer til at agere, er det vigtigt at vide hvordan en person allerede i forvejen agere. Denne metode for opdeling af coping mekanismer er hovedsageligt Strakers måde⁴, som til en vis grad understøttes af både Yavas et. al, 2011 og Dhar et. al, 2010. Om end Yavas et. al og Dhar et. al beskriver ikke coping mekanismerne antyder de også, at man har et sæt af coping mekanismer som et individ anvender.

Som jeg argumenterer under positiv stress reaktion (se afsnit 6.1), er vores måde at tænke på årsagen til hvordan vi agere og hvordan følelserne kommer til udtryk. Derfor har det været nødvendigt at opsummere alle coping mekanismerne, for derefter at komme frem til et sæt af mekanismer IT-lederen bevæger sig indenfor.

Coping mekanismerne kan opdeles i 8 hovedkategorier: Defence mechanism, Attack mechanism, Avoidance mechanism, Behavioural mechanism, Cognitive mechanism, Conversion mechanism, Self-harm mechanism og Adaptive mechanism (Straker 2016). Under hver kategori er der en del coping strategier, der har til formål at løse de problemer individerne oplever. Det er dog ikke alle der er sunde strategier til coping, hvor det mest berømte eksempel er Freuds "benægtelse". Her tror man på, at det som er sandt i virkeligheden er falskt (ibid).

Det er vigtigt at fremhæve samtlige af disse mekanismer, for at skabe et overblik over hvilken kategori af coping mekanisme et individ benytter sig af. Disse opdelinger er selvfølgelig ikke en facitliste for hvordan en person mestrer sin stress og er heller ikke ensbetydende med at de kun holder sig indenfor en enkel kategori af mekanismer. Man kan over tid bevæge sig fra den ene til den anden.

At mekanismerne går igen i de forskellige kategorier, giver en bedre mulighed for at analysere et individ til at benytte sig af en enkelt type af mekanisme, da en bestemt handling eller følelse ikke nødvendigvis kan kategoriseres under én enkel kategori. At mekanismerne går igen viser også, at det kan være problematisk

⁴ Straker er forfatter til "Changing minds, in detail" og har efter udgivelsen af sit værk fremhævet de vigtigste aspekter på en hjemmeside, som fungerer som en støtte til selve bogen. Litteraturen er hentet fra hjemmesiden, da værket ikke var tilgængeligt.

at nedfælde et individ, dets handlinger, behov og reaktioner i bestemte kategorier. Det er nemlig ikke altid muligt at forudsige menneskets reaktion på baggrund af et bestemt sæt af copingmekanismer.

Kategoriseringen af mekanismerne anvender jeg hovedsageligt til at være i stand til at analysere, hvilken type af coping mekanismer vores ledere bevæger sig indenfor.

6.4.1 Defence mechanism

Den første kategori af coping mekanismer jeg vil gennemgå, er Freuds originale forsvarsmekanismer, hvor hele teorien om coping mekanismer stammer fra. Disse forsvarsmekanismer er ikke de mest produktive, men ikke desto mindre ser man til dags dato disse mekanismer brugt af individer (Straker 2016).

- *Denial*: At tro eller påstå, at hvad der er sandt faktisk er falsk.
- *Displacement*: At omdirigere følelserne til en anden person eller et andet aspekt.
- *Intellectualization*: At se ud fra et objektivt synspunkt, fokusere på facts og logik.
- *Projection*: At tillægge de ubehagelige følelser på andre.
- *Rationalization*: At skabe falske men troværdige begrundelser.
- *Reaction formation*: At overreagere i den modsatte vej til frygt.
- *Regression*: At vende tilbage til at opføre sig som et barn.
- *Repression*: At skubbe de ubehagelige tanker væk til det ubevidste.
- *Sublimation*: At omdirigere forkerte ønsker til socialt acceptable handlinger.

Alle disse forsvarsmekanismer er meget anvendte og foregår oftest i skjul, for hvis man ikke kender personen tilstrækkeligt, vil man ikke kunne vide, hvorvidt de agerer ifølge ovenstående forsvarsmekanismer (ibid). Derfor kan man oftest vide når ens familie eller meget nære venner afleder fra det, som egentligt presser på (ibid). For det vil ikke være den normale måde de agere på. Nogle af disse forsvarsmekanismer vil man se blive gentaget i nogle af de andre typer af coping mekanismer, hvorfor beskrivelser af tidligere nævnte mekanismer vil blive undladt i de kommende afsnit.

6.4.2 Attack mechanism

Mekanismer der har potentiale til at være skadefulde overfor andre kaldes angrebsmekanismer (Straker 2016). Disse mekanismer er følgende:

- *Acting out*: At give efter på presset og begynde at opfører sig dårligt
- *Displacement*:
- *Fight-or-flight reaction*: At direkte angribe mundtligt eller fysisk
- *Passive aggression*: At man passivt undgår afslag ved at undgå selve problemet

- *Projection:*
- *Reaction formation*
- *Trivializing:* at gøre noget stort til noget småt

Her kan man se at tre af Freuds forsvarsmekanismer er negative og potentielt skadelige overfor andre. Også disse mekanismer er meget anvendte af individer, der føler de ikke har andre muligheder (ibid). Det kan nogle gange være meget svært at forstå for individet, at der også er andre muligheder for at cope.

6.4.3 Avoidance mechanism

Som navnet meget vel beskriver så forsøger individet helt at undgå at cope i denne type af mekanismer (Straker 2016). Også i dette tilfælde ser man de fleste mekanismer blive gentaget:

- | | |
|---|------------------------------|
| • <i>Acting out:</i> | • <i>Denial</i> |
| • <i>Avoidance:</i> At fuldstændigt undgå det som forårsager stress | • <i>Displacement</i> |
| • <i>Performing rituals:</i> Små og store handlinger der udskyder det dårlige | • <i>Intellectualization</i> |
| • <i>Distancing:</i> At tage afstand | • <i>Passive aggression</i> |
| • <i>Fantasy:</i> At flygte fra virkeligheden i en verden af muligheder | • <i>Projection</i> |
| • <i>Idealization:</i> At udelukkende fokusere på de positive s.r og ignorere de negative eftervirkninger | • <i>Rationalization</i> |
| | • <i>Reaction formation</i> |
| | • <i>Regression</i> |
| | • <i>Repression</i> |
| | • <i>Trivializing</i> |

Hvis man befinder sig i denne kategori vil det på længere sigt være farligt, idet man fuldstændigt ignorerer de faretegn eller de følelser, som man dør med, der forårsager stress til at starte med (Straker 2016).

6.4.4 Behavioral mechanism

Denne type af mekanismer forårsager ændring af individets adfærd, som følge af den stress de oplever (Straker 2016).

- | | |
|---|---|
| • <i>Aim inhibition:</i> At sænke sine ambitioner til noget mere realistisk | • <i>Attack:</i> At slå ned på det som er en trussel |
| • <i>Altruism:</i> hjælpe andre for at hjælpe sig selv | • <i>Compensation:</i> At kompensere for en svaghed i et område ved at styrke et andet område |

- *Crying*: At græde for at søge trøst
- *Identification*: At påtage sig karakteristika fra andre individer
- *Undoing*: At udføre handlinger som psykisk annullerer dårlige gerninger
- *Acting out*
- *Avoidance*
- *Displacement*
- *Reaction formation*
- *Regression*

Det er nemt at se en bestemt adfærd komme til udtryk, derfor kan disse mekanismer være et åbenlyst tegn for andre at se, når et individ vælger at agere med coping af denne art (Straker 2016).

6.4.5 Cognitive mechanism

De kognitive mekanismer er med til at ændre den måde individet tænker på (Straker 2016).

- *Compartmentalization*: At kategorisere forskellige aspekter for at danne et overblik
- *Conversion*: Når stress konverteres til fysiske sygdomme
- *Dissociation*: At separere de mentale processer
- *Introjection*: At ubevidst bringe det ydre ind i det indre fra andre mennesker
- *Somatization*: Når andre psykiske lidelser kommer til udtryk som fysiske sygdomme
- *Suppression*: At man bevidst holder dårlige tanker væk
- *Aim inhibition*
- *Altruism*
- *Avoidance*
- *Denial*
- *Displacement*
- *Fantasy*
- *Idealization*
- *Indentification*
- *Intellectualization*
- *Passive aggression*
- *Projection*
- *Rationalization*
- *Reaction formation*
- *Regression*
- *Repression*
- *Symbolization*
- *Trivializing*

Som mekanismerne viser er de alle sammen nogle ting som foregår i tankerne. På trods af at nogle mekanismer ser identiske ud, er de ikke desto mindre i psykologiens verden forskellige diagnoser (Straker 2016)

6.4.6 Conversion mechanism

Disse mekanismer har til formål at konvertere problemet til noget helt andet, som nedenstående opdeling viser (Straker 2016):

- Post-traumatic growth: At omdanne et trauma til noget positivt.
- Substitution: At erstatte en uønsket handling med noget andet
- *Aim inhibition*
- *Altruism*
- *Conversion*
- *Displacement*
- *Idealization*
- *Reaction formation*
- *Somatization*
- *Symbolization*
- *Trivializing*

6.4.7 Self-harm mechanism

Disse mekanismer er de eneste, som anses for at være direkte farlige, da disse kommer til udtryk som fysiske lidelser (Straker 2016).

- *Self-harming*: At påføre fysisk skade på sig selv
- *Conversion*: At man ubevidst omdanner stress til fysisk lidelse
- *Somatization*: At omdanne psykisk lidelse til fysisk lidelse

6.4.8 Adaptive mechanism

Den næste type af coping mekanismer er adaptive mekanismer, som betragtes som en af de mere positive og mere nyttige måder at håndtere stress på (Straker 2016).

- *Adaption*
- *Compartmentalization*
- *Compensation*
- *Crying*
- *Displacement*
- *Idealization*
- *Identification*
- *Intellectualization*
- *Performing rituals*
- *Post-traumatic growth*
- *Sublimation*
- *Substitution*
- *Undoing*

Som man kan se, er alle disse coping mekanismer også nævnt under de andre typer af mekanismer, men samlet set bringer de den mest positive måde at håndtere sine stressorer samt problemer på.

6.5 IT-lederens copingstrategi

I denne pilotundersøgelse er det ikke formålet at være i stand til at give et fuldkommen svar på hvilken copingmekanisme IT-lederen gør brug af. Derimod er det vigtigt at understrege at der udover Netterstrøms fordeling i forhold til vilkår og ressourcer også eksisterer andre fordelinger af copingstrategier, som kommer til udtryk hos IT-lederen.

Årsagen til at nævne alle de ovenstående copingmekanismer har været at give en lidt mere uddybende liste af de copingmekanismer et individ typisk bevæger sig indenfor. Samtidigt er det et område man kan arbejde videre med når denne undersøgelse skal bevæge sig videre fra en pilotundersøgelse til at være en mere dybdegående undersøgelse, med analyse af flere ledere i flere forskellige IT-virksomheder.

Endvidere vil opdelingen af copingmekanismerne udruste IT-lederen til at være mere opmærksom på hvis han i fremtiden anvender nogle af de farlige copingmekanismer, så som *attack* mekanismer eller *self-harm* mekanismerne.

Som det fremgår af den tidligere analyse, er IT-lederen i høj grad vant til at overkomme de belastninger som han udsættes for. Ubevidst har han en tendens til at skabe et overblik over sin situation for derefter at handle i henhold til det han har udtænkt (se afsnit 4). Primært vil jeg ud fra den tidligere analyse argumentere jeg, at IT-lederen anvender *compartmentalization*, *dissociation*, *altruism*, og til en vis grad *denial*, som copingmekanismer. Disse indebærer at han er god til at skabe et overblik over sine mentale processer for derefter at afhjælpe sin egen situation – dette kendetegner både *compartmentalization* og *dissociation* (se afsnit 5.4). Hans frivillige arbejde er med til at give ham en mening med tilværelsen, hvorfor han i den sammenhæng gør brug af *altruism* for at cope (se afsnit 5.4). At hans loyalitet kommer i vejen for at indse at han har store belastninger og han dermed påstår, at det ikke er et problem er en form for benægtelse, som er kendetegnet ved *denial* (se afsnit 5.4).

IT-lederen anvender hovedsageligt de kognitive copingmekanismer, da man ud fra ovenstående analyse kan konkludere at de nævnte mekanismer er kognitive.

6.6 Delkonklusion af coping

Ifølge Netterstrøm er arv, alder, køn og personlighed de vilkår, som IT-lederen kan anvende i en belastet situation. At han er ung, og har et godt helbred på nuværende tidspunkt, angiver, at der ikke er tale om en nævneværdig risiko for, at han fastholder sine følelser angående stressorerne. Disse vilkår er med til, at han

mentalt kan have mere overskud. Dog er det bemærkelsesværdigt at se på at kønnets rolle, hvor mænd har større tendens til at holde tilbage eller ikke give udtryk for sine følelser, hvilket medfører, at disse belastninger føles tungere med tiden. Dette er også en del af hans personlighed. som jeg analyserer mig frem til at være stringent, med betegnelsen "flinkeskolepigen". Denne personlighedstype har store ambitioner samt en høj grad af perfektionisme. IT-lederen har dog til tider været nødsaget til at gå på kompromis med sin perfektionisme, blandt andet på grund af tidspres. Dog fastholder han altid sine ambitioner. Denne personlighedstype har også større sandsynlighed for at opleve stress, da man typisk vil kæmpe sig igennem de belastninger, man føler. Her vil IT-lederens ambitioner nemlig være højere end hans følelse af at være belastet.

De ressourcer, der spiller en afgørende rolle for IT-lederen, er forudsigelighed, retfærdighed samt mening. At IT-lederen er i stand til at forudsige, hvornår der vil komme belastninger, giver ham i høj grad tid til at forberede sig mentalt samt at forberede familien på, at de går en hård tid i møde på arbejdet. Heraf kan man konkludere, at kommunikationen mellem Chefen og IT-lederen er yderst vigtig da det er IT-lederens bestræbelser på arbejdspladsen, der skal præsenteres overfor deres kunder. I tilfælde af at deres kunder ikke er tilfredse, vil dette være IT-lederens fejl. Et lavt informationsniveau vil derfor medvirke til unødige frustrationer og forhøjet belastningsniveau. Ligeledes er retfærdighed blandt medarbejderne en stor del af den belønning, som IT-lederen vil føle. På trods af at det ikke er muligt at vide, om der er begået uretfærdigheder, er det vigtigt at holde øje med eventuelle problemer i fremtiden, i takt med at virksomheden er i færd med at ekspandere og har ansat flere medarbejdere.

Samtidigt med at IT-lederens ressourcer modvirker de stressorer, han oplever, har han også en række copingmekanismer, som han for det meste ubevidst anvender. De kognitive copingmekanismer, *compartmentalization*, *dissociation*, *altruism*, og *denial*, er mekanismer som IT-lederen anvender for at cope med sine belastninger. Det er dog muligt, at der er andre copingmekanismer som ikke er kommet til udtryk igennem denne analyse på grund af manglende empirisk data.

Formålet med at analysere copingstrategierne har til dels også været, at udføre en mere dybdegående analyse af Pilotvirksomheden, for derefter at være i stand til at anvende samme principper i en eventuel udvidet undersøgelse af flere virksomhedsledere i IT-branchen (se afsnit 1.3).

7 Analyse baseret på McGonigals teori om positiv stress reaktion

Håndtering af skadelige stress symptomer i forhold til Netterstrøm og Milsteds teorier har jeg analyseret foroven (se afsnit 5). Jeg vil nu mere specifikt undersøge hvordan McGonigals teori om positiv stress reaktion kan bidrage til en mere nuanceret forståelse af IT-lederens stressorer og coping af disse stressorer.

Stress er i virkeligheden en respons til noget, som kroppen opfatter som et faresignal (McGonigal 2013). Disse faresignaler kommer som følge af, at hjernen sender signaler til kroppen om, at individet snart ender i en farlig situation. Dette er en helt kemisk reaktion, der foregår i kroppen ved akut stress (se afsnit 5.1.1), hvor kroppen forbereder sig ved, at hjertet begynder at banke hurtigere, vejrtrækningen bliver hurtigere, måske endda begynder at svede.

Tegn på, at kroppen oplever akut stress, har altid været betragtet som noget dårligt, men spørgsmålet jeg stiller i problemformuleringen giver en indikation af at stress reaktion også kan opleves som noget positivt.

Jeg vil i de følgende afsnit argumentere for hvordan McGonigals teori om positiv stress reaktion kan medvirke til en mere positiv tilgang til stress symptomer. Mere specifikt vil jeg med udgangspunkt i Pilotvirksomhedens IT-leder analysere effekten af en positiv stress reaktion og herunder effekten af at være i en tilstand af mindfulness (se afsnit 6).

7.1 Positiv stress reaktion

Kelly McGonigal, er en sundhedspsykolog og hjælper mennesker til at være sundere og mere glade. Hun har på det seneste ændret sin tilgang til stress og hvordan hun hjælper folk med håndtering af stress symptomer. I årevis har hun fortalt sine patienter at stress gør mennesket sygt, og øger risikoen for alt fra almindelig forkølelse til hjerte-kar-sygdomme, og hun har "dybest set gjort stress til fjenden" (McGonigal 2013). Dette er også den udbredte tanke blandt de teoretikere (Netterstrøm, Lazarus, Milsted), som vi har arbejdet med ind til videre. Det som ændrede hendes mening, var undersøgelser udarbejdet i USA, på Harvard University (McGonigal, 2013).

Jeg vil starte med at fremhæve, at den research som McGonigal tager udgangspunkt i, er nyere research, som er blevet udarbejdet af Harvard University igennem de seneste 15 år, i modsætning til Netterstrøms teorier som er baseret på Lazarus' research og teorier fra 1970'erne (se afsnit 2). Det er først i løbet af de sidste par år kommet frem at tænke på stress reaktion som noget positivt. Der er derfor lang vej til at opnå et fuldkomment billede af, om Harvard University's research vil have samme resultater, hvis den bliver gentaget. Det vigtigste er dog på nuværende tidspunkt at indse, at der er et helt andet aspekt af stress, som slet ikke er blevet udforsket på samme måde. Nemlig den positive stress reaktion.

Ydermere er det vigtigt at fremhæve, at det ikke er muligt at få adgang til selve undersøgelsen som Harvard University har udarbejdet, men det har kun været muligt at se resultaterne af den undersøgelse gennem McGonigals fremstilling af data som bliver understøttet af blandt andre David (2016), Jazaieri et. al (2016) og Srivastava et. al (2006), fremlægger et nyt syn på håndteringen af stress. I både Jazaieri et. al (2016) og Srivastava et. al (2006) er McGonigal en medforfatter. Det viser blandt andet at hendes research er anerkendt af andre forskere på området.

I dette speciale anvender jeg herunder McGonigals tale, som hun afholdte på TEDtalk, som reference. Grunden til dette er blandt andet, at hendes fremlæggelse af data er mere konkret, hvorimod de ovennævnte artikler ikke fremlægger dataene men kun resultaterne af dem.

7.1.1 Forskning om positiv stress reaktion

McGonigal fremlægger at undersøgelsen fra Harvard University, som har fulgt 30.000 mennesker igennem et årti, begyndte med at spørge folk: "Hvor meget stress har du oplevet i det sidste år?" (McGonigal, 2013). De spurgte samtidigt også: "Mener du stress er farligt for dit helbred?", hvortil de derefter sammenholdte denne undersøgelse med dødelighedsstatistikken for at se hvem der efterfølgende var død (ibid). Resultatet viste da, at individer, der havde oplevet en masse stress i det foregående år havde 43% større risiko for at dø. Dette var dog kun sandt for individer, som også troede at stress var farligt for deres helbred (ibid). Individer der oplevede meget stress, men ikke anså det som værende farligt, havde ikke højere risiko for at dø. Det viste sig oveni købet, at de havde den laveste risiko for at dø ud af de individer, der var med i undersøgelsen. Det vil sige endnu lavere dødelighed end dem som oplevede relativt lidt stress (ibid).

Under disse 8 år havde forskerne skønnet, at ca. 182.000 mennesker i USA ville dø for tidligt, af *troen* på at stress er farligt (ibid). Det er mere end 20.000 dødsfald om året. Statistikkerne viser endvidere, at det dermed ville være den 15. største årsag til dødsfald i USA (ibid). Her er der ikke tale om stress i sig selv men derimod *troen* på at stress er dårligt for individet. <

Harvard University's undersøgelse viser at ved at ændre den måde vi opfatter stress på, er det muligt at individet som følge af den tankegang lever et længere og sundere liv (ibid). En anden undersøgelse foretaget på Harvard University har vist, at pulsen stiger i en typisk stressreaktion, og blodkarrene trækker sig sammen, hvilket er grunden til, at stress oftest forårsager hjerte-kar-sygdomme (ibid). Denne type af reaktion er netop Netterstrøms fremgangsmåde, hvor han blandt andet har fokus på de fysiologiske aspekter af en stress reaktion (se afsnit 2). Det er selvsagt slet ikke sundt hele tiden at være i en tilstand hvor blodkarrene trækker sig sammen.

Forsøgspersonenerne i undersøgelsen blev hjulpet til at forstå deres reaktioner på stress input som noget positivt, i stedet for at tolke sine stressreaktioner som noget negativt (ibid). De blev lært at når hjertet banker er det godt, for det betyder, at kroppen forbereder til aktion og, at man trækker vejret hurtigere er godt, fordi det medfører mere ilt til hjernen (ibid). De deltagere, der lærte at se på sine stressreaktioner som noget nyttigt for deres præstation, var mindre stressede, mindre ængstelige og mere selvsikre (ibid).

Undersøgelsen viste derefter, at når deltagerne tolkede deres stressreaktion som hjælpsom, forblev deres blodkar åbne og afslappede, hvor situationen sammenlignes med samme respons som ved glæde (ibid). Deres hjerte bankede stadig, men idet at blodkarrene ikke havde trukket sig sammen, var dette en meget sundere måde at opleve og håndtere stress symptomerne på (ibid). Det kunne dermed konkluderes, at i løbet af et liv med stressende oplevelser kunne denne fremgangsmåde være den afgørende faktor for, om man lever et langt sundt liv eller får et stressfremkaldt hjertestop i en alder af 50 (ibid).

7.1.2 Den kemisk reaktion i kroppen

Et vigtigt aspekt af stress er også den kemiske reaktion i hjernen der forårsager, at man bliver mere social (McGonigal 2013 og Srivastavas 2006, s. 5). Det lyder tilsyneladende modsigende, at et individ der oplever stress samtidigt også oplever en trang til at blive mere social, men dette skyldes stresshormonet Oxytocin (McGonigal 2013).

Oxytocin bliver brugt i mange forskellige områder, på forskellig vis, men hormonet er mest kendt for at give en trang til at søge fysisk nærvær med ens familie og nære venner (ibid). Dette stresshormon er lige så stor en del af stressreaktionen som adrenalin er, som blandt andet fører til hjertebanken. Når Oxytocin bliver frigivet i kroppen motiverer det individet til at søge støtte (ibid). Den biologiske stressreaktion medvirker dermed til at man ikke lukker sig inde, men tværtimod bliver mere social (ibid).

Oxytocin hjælper også ens blodkar med at forblive afslappet og dets effekt forøges kun af den sociale kontakt samt støtte man søger (ibid). Når man rækker hånden ud for at blive hjulpet eller at hjælpe andre, frigives dette hormon i højere grad, hvilket resulterer i, at man overkommer stress meget hurtigere (ibid). Det er så mærkværdigt, hvordan kroppen kan reagere på noget så belastende og omdanne det til noget positivt.

Som beskrevet i afsnit 5.4 var et af copingmekanismen også at hjælpe andre, kaldet altruisme. Jazaieri et. al (2016) uddyber blandt andet hvordan et individ ved at ændre den måde man tænker på kan opnå en større grad af medfølelse, både overfor andre og én selv. Med dette forklarer forfatterne vigtigheden af altruisme til dagligt (Jazaieri et. al 2016, s. 2-4).

McGonigal forklarer derudover fordelene ved altruism og fremhæver denne coping mekanisme netop fordi den er så overset (McGonigal 2013). At individer ubevidst benytter sig af denne copingmekanisme er naturligt, men når man bevidst skal vælge sunde strategier for at overkomme sin stress, overses denne type, som på et fysiologisk plan også har mange fordele.

McGonigal nævner mange aspekter som ikke er særlig forskellig fra blandt andet Netterstrøms teorier. Men det mest bemærkelsesværdige i analysen er, at McGonigal fokuserer på at fortælle folk, at stress ikke er farligt (ibid), hvorimod Netterstrøm har fokus på hvordan denne farlige stress kan undgås og håndteres for, at den ikke opstår igen. McGonigal siger ydermere, at hendes fokus ikke vil være, at man ikke får stress, men derimod at blive gode til at håndtere stress, da det realistisk set ikke er noget man kan undgå i livet (ibid). Dette kan sammenlignes med når man træner til et maraton. Har man ikke træning eller tankesættet til dette, vil man aldrig kunne gennemføre maratonet. Hvis man har udstyret sig med træningen, men ikke med tankesættet, vil man heller ikke kunne gennemføre det, for man kan ikke se meningen med det. Hvis man derimod både har tankesættet kombineret med træningen, vil man gennemføre maratonet og muligvis gennemføre det med gode resultater (ibid). At søge mening med det, der forårsager stress, er det mest afgørende, argumentere McGonigal. Hun mener at jagten på mening er bedre for sit helbred end at prøve at undgå ubehag (ibid).

7.2 Andre forskere på området

McGonigal er ikke den eneste teoretiker, der er hoppet på vognen med at anse stress som noget positivt. Om ikke andet arbejder hun under alle omstændigheder med stress, som noget der ikke er livstruende.

David som er grundlæggeren af Harvard/McLean Institute of Coaching, er blevet kåret for at have årets ide af Harvard Business Review. Den ide som hun er blevet kåret for, er i forbindelse med hendes arbejde med "emotionel agility", som også er navnet på hendes bog. I sin research kommer hun også frem til, hvordan man kan bruge stress til sin fordel, fremfor at være bange og bekymret for stress (David, 2016). Hun foreslår nemlig, at man ikke behøver at fjerne stress fuldkommen fra sin hverdag for at leve et lykkeligt og tilfredsstillende liv (ibid).

I Davids research kommer hun frem til, at mennesker faktisk bliver mere stresset i forsøget på at komme af med stress. Det er derfor bedre at have kendskab til den magt følelserne har og ride bølgen ud, og i sidste ende have et stærkere forhold til stress (David, 2016). Dette mener hun også vil gøre individet i stand til at tage beslutninger, der ikke er baseret på stress tilstanden. Ifølge David er løsningen dog heller ikke at overdøve stress med gode og positive tanker samt handlinger således, at man ikke længere bemærker, at

man oplever stress (ibid). Når man indser, at man ikke har formået at eliminere den stress der er, føler man sig endnu mere ængstelig og ender dermed i en ond cirkel (ibid).

Stress er en reaktion til hjernen, som opfatter en farlig situation. Denne gør kroppen klar til kamp, hvad enten det er at løbe hurtigere, at se bedre eller at tænke hurtigere. Disse stressreaktioner er livsnødvendige for os og kan absolut ikke undværes (David, 2016). Når stress ikke kan undværes, hvad burde man da anvende det til? David argumenterer for tre vigtige strategier for anvendelsen af stress, som jeg vil beskrive herunder.

7.2.1 "Pick a lens"

Sundhedspsykologiens research viser, at den måde vi tænker om stress på, påvirker vores fysiske krop og helbred (se afsnit 6.1). Det vil sige det perspektiv man har på stress, påvirker ens helbred, hvorfor David anser det for at være den bedste copingstrategi for at håndtere stress på arbejdet (David, 2016). Er man eksempelvis stresset med for meget arbejde, mener hun at det bedste er at anse ens stressreaktioner som en evolutionær realitet, der blot er til for at forøge individets fokus (ibid). Den bedste måde at reagere på stresssymptomerne er blandt andet at tage fat om arbejdet med den indstilling om, at kroppen ved hvad den er i færd med. Hun understreger også, at dette ikke er tilsvarende positiv tænkning, da positiv tænkning opstår af meninger, som man selv har skabt (ibid). Hvilket betyder i praksis, at man i en stresset arbejdssituation muligvis ville tænke positivt ved at sige: *"Det er godt, der kun er få timer tilbage"* eller *"Jeg har kun fået så mange opgaver, fordi min chef mener jeg er dygtig og kan klare det"* (ibid). Derimod ville Davids tankegang være: *"Selvom jeg har høj arbejdsbyrde, og det virker som om jeg ikke kan klare det, så er kroppen klar til denne kamp. Min krop er skabt til netop dette. Stress vil ikke påvirke mig."* (ibid).

7.2.2 "Unhook"

At være *hooked* betyder at gå fra følelsen af at *"Jeg føler mig stresset"* til *"Jeg er stresset"*, og dermed gøre det til en del af ens identitet (David, 2016). David forslår dermed, at det er vigtigt at tage et skridt tilbage og få et overblik over situationen. Formålet med dette trin er at nedbryde den specifikke situation til overskuelige størrelser og at indse at stress ikke er en del af individet (ibid). Det er blot en fysisk reaktion over den måde, som individet ser på sit verdensbillede.

7.2.3 "Cultivate curiosity"

For at være i stand til at træde et skridt tilbage og skabe et overblik (unhook), er det centralt, at man reflekterer over hvor følelsen af stress stammer fra (David, 2016). Følgelig skal man nysgerrigt opsøge det punkt eller den del af livet, som forårsager følelsen af stress. Her taler David om at anvende den mere etablerede stress teori i praksis, såsom Netterstrøms teori, ved at analysere sig selv hvordan det kan være,

at der opstår stress og hvilke faktorer, der forårsager det (ibid). Derudover argumentere David at det er vigtigt at reflektere over de mennesker der er en del af livet, over individets egen reaktion til belastninger samt at se om der er et mønster for hvor og hvordan stress opstår (David, 2016).

David's teori er en sammenfatning af det McGonigal diskuterer og det Netterstrøms teorier siger om stress. Med dette som grundlag vil IT-lederen i denne situation være i stand til både at anvende analysen om stressorer og ressourcer og sammenholde det med McGonigals teori, hvilket vil være at ændre sin kognitive adfærd. Dette vil hovedsageligt betyde, at IT-lederen ved hjælp af tænkning og evaluering kan blive i stand til at strukturere sin hverdag. Hermed er det også væsentligt at eliminere destruktive tanke- og handlingsmønstre.

7.2.4 Effekten af McGonigals teori på IT-lederen

Ud fra analysen baseret på Netterstrøms teori, er det tydeligt at på trods af, at IT-lederen udsættes for mange stressorer udviser han meget få stress symptomer, såsom dårligt fysisk eller psykisk helbred. I Netterstrøms teori fandt man grunden til dette i den store sociale støtte som IT-lederen har, dog kun baseret på en enkel person (konen). Ifølge analysen baseret på Netterstrøms teorier, bliver det problematisk hvis stress symptomerne ikke kommer til udtryk alene på baggrund af IT-lederens sociale støtte.

Den nyere teori fremlagt af McGonigal, fremhæver andre aspekter som kan være årsag til de nedsatte stress symptomer, herunder positiv stress reaktion.

IT-lederen, virker udadtil til at være fuldkommen fri for stress (se afsnit 4). Han lader ikke andre vide, at der er noget som belaster ham. Uanset om dette gælder hans arbejde, familiefrenten, eller i relation til hans frivillige arbejde. Før der kom nye store kunder til Pilotvirksomheden, var det hans frivillige arbejde, som fyldte meget i hans liv. At hjælpe unge mennesker til at finde deres ståsted, at hjælpe de udsatte i samfundet, at hjælpe især unge med ikke at bliver undertrykte i samfundet, gav ham en særlig form for glæde (se bilag 2). Byrden af at lytte til folks problemer var intet i forhold til, resultatet, når blot han kunne hjælpe dem på vej ved hjælp af meditation. Meditationen var i høj grad medvirkende til, at han kunne finde sin indre balance og starte dagen med nyfunden energi. At IT-lederen var blevet påvirket af stressorer dagen forinden, påvirkede ham ikke spor, da han i løbet af sin hverdag, ville finde sin indre styrke frem ved hjælp af meditation.

Den nyere teori baseret på McGonigal og David forklarer dermed at IT-lederen på grund af sin forestilling kunne eliminere stress. Idet at han havde tiltro til at hans meditation var nok for ham forårsager, at han

ikke vil føle stress som en fare. Ifølge hans hjerne vil denne belastning ikke påvirke ham, og blot ved denne tankes magt kommer det heller ikke til at påvirke ham.

Det er naturligvis vanskeligt at påvise sådanne kognitive sammenhænge, hvorfor det også er vanskeligt at påvise at IT-lederen angiveligt skulle have reageret positivt på stress. Harvard University har dog formået at komme frem til, at blot tanken om at stress ikke er farligt, vil nedsætte risikoen for at individer oplever skadelige stress symptomer.

Tankernes magt er så at sige større end hvad Netterstrøm og andre teoretikere på stress området fremlægger i deres teorier. I den mere etablerede teori om stress er positiv stress reaktion ikke en reel mulighed, hvor jeg ved brug af McGonigal og David argumenterer, at der er stor sammenhæng mellem en positiv stress reaktion og oplevet stress.

7.3 Mindfulness

Som jeg vil argumentere i dette afsnit er IT-lederen trænet i principperne bag mindfulness. Dette er baseret på de seminarer han holder om forskellige former for meditation, som jeg selv har deltaget i.

McGonigal sammen med andre forfattere kommer også kort ind på mindfulness som et resultat af en øget bevidsthed om sine omgivelser og reaktioner (Jazaieri et. al 2014, s. 1-2). Dette viser hvordan mindfulness er et naturligt led i analysen af en positiv stress reaktion. Samtidigt viser det også at mindfulness er helt i tråd med McGonigals syn på stress. For en dyberegående forståelse anvender jeg i dette speciale Chaskalsons (2011) forklaring af principperne bag mindfulness.

Mindfulness er at være bevidst opmærksom i nuet i forhold til sig selv, andre og omgivelserne (Jazaieri et. al 2014, s. 2 + Chaskalson 2011, s. 11). Det er en evne, som man kan øve sig igennem forskellige teknikker, der stammer fra meditation og yoga (Chaskalson 2011, s. 11). Forskningen indenfor dette område viser at individer, som mediterer, er mere bevidste om deres tanker og følelser og er bedre til at håndtere dem (ibid). Mindfulness forøger opmærksomhed, koncentrationsevne, fremmer følelsesmæssig intelligens, øger modstandskraft og befordre gode relationer (ibid).

Mindfulness er også en del af en kognitiv respons, hvor man forbereder krop og sind på eventuelle stressorer (ibid). Derfor er mindfulness og lignende praksis en naturlig del af positiv stress reaktion, og har til formål at nedsætte negative følelser og reaktioner hos et individ der oplever stressorer.

I takt med at stress er blevet mere og mere relevant i forretnings øjemed, er det også blevet mere og mere relevant at italesætte stress problematikker. Derfor er der flere og flere virksomheder, der søger løsninger

på hvordan man kan løse stressproblemet, således at deres investering i medarbejderne gennem mange år ikke går tabt.

Det er ikke altid muligt for virksomhederne at forebygge stress helt ved at indføre tiltag som eksempelvis at nedsætte arbejdstiden, arbejdsbyrden, eller ændre arbejdsbeskrivelsen. Derfor mener de fleste virksomheder, at den bedste måde at afhjælpe stress på, er ved at lære hvert enkelt medarbejder hvordan de hver især kan håndtere stress ved hjælp af mindfulness (Chaskalson 2011, s. 10).

Da mindfulness er en praksis der udføres og ikke en teori, betyder det også, at der er mere fokus på hvad man rent praktisk set gør. Som det vil komme til udtryk gennem nedenstående analyse, er blandt andet IT-lederens store overskud et resultat af netop principperne bag mindfulness.

Chaskalson, som har arbejdet med mindfulness i snart 40 år, har erfaringer med at afholde mindfulness træning. Han mener, at den eksisterende viden indenfor området giver klare indikationer af, at mindfulness har en positiv effekt på en række arbejdspladsrelaterede forhold (ibid). Et otte ugers kursus vil ifølge Chaskalson resultere i nedenstående effekter, som er langt fra en udtømmende liste (ibid, s. 175):

- Reducering af stressniveau
- Højere grad af følelsesmæssig intelligens
- Øget sensitivitet over for andre mennesker
- Bedre modstandskraft hos den enkelte
- Mindre sygefravær
- Øget bevidsthed om sig selv og andre
- Bedre kommunikationsevne
- Bedre koncentrationsevne og opmærksomhed
- Mindre impulsivitet
- Større evne til at rumme og bearbejde information
- Bedre søvn mønster
- Lavere forekomst af psykiske problemer herunder depression og angst
- Øget velvære
- Generel øget tilfredshed med arbejdet og tilværelsen

Mange af de ovenstående fordele har med relation til andre mennesker at gøre sammenholdt med en bevidsthed om sig selv (ibid, s. 176). Som beskrevet foroven udløser kroppen Oxytocin (se afsnit 6.1), når den oplever stress, som er et hormon som giver trang til at være social og ikke mindst hjælpe andre

mennesker. Og det bemærkelsesværdige i dette tilfælde er, at man ved at praktisere mindfulness viser, at disse evner bliver i højere grad forbedret. Blandt andet derfor kan man antage at det første punkt der nævnes ved fordele for mindfulness er reduceret stressniveau.

For at forstå hvordan mindfulness kan være en del af positiv stress reaktion, er det vigtigt at se på dets grundprincipper som vil blive fremlagt herunder.

7.3.1 Opmærksomhed

Det er let at sige at man bevidst skal være opmærksom på det man arbejder med, men hvad betyder dette egentligt? Som barn er det let, at lade tankerne forsvinde og lukke verden ude og blot koncentrerer sig om det man sidder og leger med, men efterhånden som man bliver ældre fylder man sindet med hverdagens forskelligartet krav, og opmærksomheden bliver dermed fragmenteret (Chaskalson 2011, s. 47). Undersøgelserne viser for eksempel at jo mere man modarbejder en tanke, jo mere vedholdende bliver den tanke (ibid). Altså forsvinder tanken ikke blot ved at sige man ikke skal tænke på det. Hvis man får besked på ikke at tænke på en hvid bjørn i et minut er det vanskeligt da man netop gang på gang kommer til at tænke på en hvid bjørn.

Formålet med mindfulness er at styre tankerne i én konkret retning, således at den flyvske opmærksomhed bliver fokuseret til et bestemt objekt (ibid). På arbejdspladsen udgør konsekvensen af opsplittede opmærksomhed i højere grad fejl, nytteløse diskussioner, manglende effektivitet, forvirring og især stress (ibid).

Mindfulness-Baseret Stress Reduktion (MBSR) kurser fokuserer mest af alt på åndedrættet og hvordan tankerne flyder i takt med åndedrættet (ibid, s. 43-45). Det er tankernes natur at vandre og hver gang man bemærker at tankerne vandre retter man fokuset tilbage på åndedrættet. Idet man vedvarende retter sit fokus tilbage til det oprindelige, styrker dette ens neurale netværk, som har at gøre med den vedvarende opmærksomhed (ibid).

Udover åndedrætsøvelsen er der kropsscanning øvelsen, som har til formål at blive helt opmærksom på kroppen og hvordan den reagerer (ibid, s. 45-47). I MBSR kurserne bliver man bedt om at fokusere på de forskellige kropsdele og mærke efter på enhver kropsdel, hvor åndedrættet bevæger sig hen. Disse to øvelser øger fokuset og giver mere sindsro for at kunne løse de arbejdsopgaver som ligger og venter på én (ibid).

IT-lederen i Pilotvirksomheden har igennem sine meditationsøvelser opnået samme form for træning, med én undtagelse. Undtagelsen er at, IT-lederen i kropsscanning øvelsen forestiller sig det specifikke sted hvori

man finder allermest ro i verden. Om det er på toppen af et pariserhjul, i de grønne skove, eller ved en kuppel er underordnet. Han forestiller sig det sted, lukker øjnene og lader hele kroppen slappe af og fokuserer udelukkende på at hans krop bliver fyldt med et lys. I stedet for at lade åndedrættet trænge ind til enhver lille del af kroppen, forestiller han sig, at det er lys, der når ham helt til fingerspidserne og tæerne. Dette øger hans bevidsthed og giver ham mulighed for bedre koncentration.

7.3.2 Tilnærmelse og undgåelse

Det er ikke helt klart i litteraturen hvorfor mindfulness har de positive virkninger de har, men ikke desto mindre er det fascinerende, hvordan træning kan påvirke ens adfærd.

Tilnærmelsesadfærden får mennesker til at blive følsomme over for potentielle belønninger. Det motiverer til at gå efter belønningen (Chaskalson 2011, s. 93). Undgåelsesadfærden gør os derimod følsomme over for potentiel straf eller fare og motiverer os til at undgå det (ibid). Dette resulterer i at vi nærmere os det, som vi opfatter som værende positivt og undgår det, som vi opfatter for at være negativt. Man skal anvende dette til at blive opmærksom på de situationer, som forårsager positive affekter samt hvilke der forårsager negative affekter (ibid). Eksemplet på dette er et forsøg, der blev gennemført på to forskellige grupper. Den ene gruppe skulle lede musen til osten, hvor den anden skulle hjælpe musen med at undgå ugle, som begge grupper klarede glimrende med resultat, men den efterfølgende effekt som det havde på grupperne var særligt interessant (ibid, s. 94). En kreativitetstest lige umiddelbart efter denne test viste, at personer der havde hjulpet musen med at undgå ugle, havde scoret 50% lavere end dem som blot havde hjulpet musen til osten (ibid).

7.3.3 Metakognition

Noget så simpelt som at genkende sine tanker som blot tanker, befrier sindet fra at gøre disse tanker til virkelighed eller på anden måde gøre det til en del af sin identitet (Chaskalson 2011, s. 107). At tankerne vandrer og man leder dem tilbage til den oprindelige tanke er med til at styrke de metakognitive færdigheder. Det udgør blandt andet at få evnen til at indse at ens tanker ikke er, hvor man gerne vil have dem, at føre tankerne hvor end man selv gerne vil have dem, samt at fastholde tankerne et sted. En traditionel sufi-fortælling lyder således:

Awais blev spurgt: "Hvordan har du det?" Han svarede: "Som en der står op om morgenen og ikke ved om han er levende eller død om aftenen". Spørgeren svarede: "Det er et vilkår for alle mennesker". Awais svarede: "Ja, men hvor mange mærker det?" (Chaskalson 2001, s. 108)

Den traditionelle sufisme er netop i tråd med mindfulness, og det er ikke uden grund at det bliver citeret i en bog om mindfulness. IT-lederen, som er en meget fremtræden person indenfor denne videnskab, har gennem disse praksisser opnået evnen til at dirigere sine tanker til det som er hans oprindelige formål. Han sætter sig derfor sjældent fast i de typiske mentale vaner man besidder (ibid, s. 110). Disse mentale vaner er eksempelvis som nedenstående:

- *Tankelæsning*: "Han synes jeg er dum."
- *Spå om fremtiden*: "Det bliver ikke nogen fornøjelse."
- *Overvurdering af det negative*: "Det bliver en katastrofe."
- *Gøre eviggyldigt*: "Det bliver aldrig anderledes for mig."
- *Forvente perfektion*: "Jeg må aldrig lave fejl."
- *Overgeneralisering*: "sådan er det altid."
- *Fordømmelse*: "Jeg er ikke god nok."
- *Selvbehandling*: "Hvis noget går galt, er det min skyld."
- *Bebrejdelser*: "Hvis noget går galt, er det de andres skyld."

De negative tanker kan være meget skadelige, men blot ved at få kendskab til dem kan dette blive et middel til, at man kan arbejde med de uhensigtsmæssige tanker på en bedre måde (ibid). Idet at man erkender at tanker blot er tanker, kan man komme dybere ind i de følelser, der ligger til grund for de uhensigtsmæssige tanker. Med dette er der mulighed for, at ubevidstheden kommer til bevidsthed (ibid).

7.3.4 Respons

Oftest stammer vores reaktion ikke kun fra de tanker vi har. Nogle gange reagerer vi uden at tænke, hvilket kan betragtes som en form for refleks (ibid, s. 122). Men at blive opmærksom på sin reaktion og være bevidst om at man ikke skal reagere på visse situationer, kan betyde at man i mange tilfælde vil kunne holde hovedet koldt. Udkørthed og ubevidste reaktionsmønstre er spild af tid og kræfter (ibid). Dette resulterer i ineffektivitet, fejl og konstant unødvendigt hastværk. Det medfører også store omkostninger for virksomhederne (ibid).

Det kan være vanskeligt at uddrage hvilke respons IT-lederen gør brug af på arbejdspladsen. Dog bliver det gennem seminar oplægget klarlagt hvorledes han selv kæmper med forskellige hverdagssituationer. Derfor vil jeg ikke gå i dybden med de øvrige dele af mindfulness (metakognition og respons).

Formålet med ovenstående analyse af mindfulness har været at sammenligne IT-lederens seminar om meditation og hvorvidt hans metodikker er de samme som mindfulness. I høj grad kunne jeg konkludere at

opmærksomhed som en del af mindfulness var næsten identisk med IT-lederens meditationsmetode som han forklarede til seminaret. Dette betyder at IT-lederens meditation meget muligt kan være årsagen til en mulig positiv stress reaktion, om end det på nuværende tidspunkt ikke er muligt at sige med sikkerhed.

Som det fremgår af grundprincipperne for mindfulness er også denne tilgang en positiv måde at håndtere hvordan kroppen reagere på under en tilstand af stress. Derfor har jeg valgt at anse mindfulness som en del af positiv stress reaktion. Selvom mindfulness ikke er noget man nødvendigvis anvender under en stresset situation gør det, at disse principper med øvelse kan skabe nogle positive værktøjer til at frakoble og afkøle kroppens reaktion på stressorer.

8 Konklusion

Specialets formål var at undersøge, hvordan McGonigals teori om positiv stressreaktion, samt Chaskalsons teori om mindfulness, kan bidrage til en mere nuanceret tilgang til håndtering af skadelige stress symptomer i forhold til Netterstrøm og Milsteds teorier om stressorer og coping

For at undersøge dette har jeg dels lavet et teoretisk begrebsafklarings afsnit og dels forsøgt at bringe teorien til anvendelse i et empirisk pilotprojekt, mere specifikt en IT-virksomhed. Fokusset har været på IT-lederen i Pilotvirksomheden, og hvordan han håndterer stressorer, både i henhold til det nyere teorigrundlag om positiv stress reaktion og det mere etablerede teorigrundlag fra blandt andet Netterstrøm.

Selvom min empiri har et meget begrænset omfang, indikerer resultaterne, at man i høj grad kan bruge McGonigals og Chaskalsons teorier til en mere nuanceret tilgang til håndtering af skadelige stress symptomer.

Jeg undersøger problemformuleringen med udgangspunkt i Pilotvirksomhedens IT-leder baseret på interviews samt observation. Mere specifikt undersøger jeg Netterstrøm og Milsteds tilgang ud fra et mere teoretisk perspektiv. Fordi disse er mere etablerede teorier indenfor stress området, er teorierne mere konkrete. McGonigals teori om positiv stress reaktion er relativ ny viden indenfor stressvidenskaben, hvorfor der ikke er lige så meget teori og data at læne sig op ad udover enkelte teoretikere fra Harvard University. Chaskalsons teori om mindfulness er mere praktisk, hvor teorien kun redegør for principperne bag mindfulness.

Resultaterne viser, at McGonigals tilgang til en positiv stress reaktion understøttes af, hvordan IT-lederen i praksis anvender principperne bag positiv stress reaktion samt principperne bag mindfulness. Netterstrøm

og Milsteds tilgang giver i højere grad en mere passiv måde at håndtere stressorer på, hvor IT-lederen er afhængige af hans sociale støtte og hans arvelige tendenser til at være i stand til at håndtere stressorerne.

Resultaterne er interessante, fordi de viser, at hvis man anlægger et traditionelt syn med udgangspunkt i Netterstrøm og Milsteds teorier, vil IT-lederen fremstå som på grænsen til stresset, fordi han ikke selv aktivt kan ændre på sin håndtering af stress. Hvis man derimod analyserer pilotprojektets data med McGonigals ståsted, og herunder også Chaskalsons ståsted, fremstår IT-lederen i stedet som ikke stresset, fordi han aktivt kan styre og forbedre de værktøjer, han har til at håndtere stress.

Dette er ikke bare et spørgsmål om at definere stress på to forskellige måder, fordi McGonigal og Chaskalsons tilgang giver nogle værktøjer til at arbejde med stress på en mere positiv måde.

I min undersøgelse kom det f.eks. frem, at IT-lederen, uden at være bevidst om det, anvender mindfulness teknikker som har en gavnlig og positiv virkning på ham. Undersøgelsen indikerer derfor, at McGonigal og Chaskalsons tilgang åbner op for en række nye muligheder for blandt andet virksomheder, til at håndtere stressorer. Man kunne forestille sig at en bevidstgørelse af, hvordan IT-lederen arbejder med stress, kunne lede til endnu bedre resultater.

Selvom empirien er ekstrem begrænset, fungerer casen godt som pilotprojekt, fordi den indikerer, at der er gode muligheder for at gå videre med den anvendte tilgang.

9 Litteraturliste

9.1 Artikler

- Baranyi, P., & Csapo, A. (2012). Definition and synergies of cognitive infocommunications. *Acta Polytechnica Hungarica*, 9(1), 67-83.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., et.al. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), (s. 1-23).
- David, Susan. (2016). How to use stress to your advantage. *Harvard Business Review*.
- Dhar, R. L., Dhar, M. (2010). Job stress, coping process and intentions to leave: A study of information technology professionals working in India. *The Social Science Journal*, 47(3), (s. 560-577).
- Goldfinch, S., Gauld, R., & Baldwin, N. (2011). Information and communications technology use, e-government, pain and stress amongst public servants. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), (s. 39-53).
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Jazaieri, H., Lee, I. A., McGonigal, K., Jinpa, T., Doty, J. R., Gross, J. J., & Goldin, P. R. (2016). A wandering mind is a less caring mind: Daily experience sampling during compassion meditation training. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 37-50.
- Jazaieri, H., McGonigal, K., Jinpa, T., Doty, J. R., Gross, J. J., & Goldin, P. R. (2014). A randomized controlled trial of compassion cultivation training: Effects on mindfulness, affect, and emotion regulation. *Motivation and Emotion*, 38(1), 23-35.
- Karasek, R. A., Theorell, T., Schwartz, J. E., Schnall, P. L., Pieper, C. F., & Michela, J. L. (1988). Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American journal of public health*, 78(8), 910-918.
- Korunka, C., Zauchner, S., & Weiss, A. (1997). New information technologies, job profiles, and external workload as predictors of subjectively experienced stress and dissatisfaction at work. *International journal of human-computer interaction*, 9(4), (s. 407-424).

Laurence, G. A., Fried, Y., & Raub, S. (2016). Evidence for the need to distinguish between self-initiated and organizationally imposed overload in studies of work stress. *Work & Stress*, 30(4), (s.337-355).

McCafferty, D. (2014). IT Careers are stressful but satisfying. *Baseline*, (s. 1)

Olsson, M., Hansson, K., Lundblad, A. M., & Cederblad, M. (2006). Sense of coherence: definition and explanation. *International Journal of Social Welfare*, 15(3), 219-229.

Sharit, J., & Salvendy, G. (1982). Occupational stress: Review and reappraisal. *Human factors*, 24(2), (s.129-162).

Srivastava, S., McGonigal, K. M., Richards, J. M., Butler, E. A., & Gross, J. J. (2006). Optimism in close relationships: How seeing things in a positive light makes them so. *Journal of personality and social psychology*, 91(1), 143.

Wallgren, L. G., & Hanse, J. J. (2007). Job characteristics, motivators and stress among information technology consultants: A structural equation modeling approach. *International journal of industrial ergonomics*, 37(1), (s. 51-59).

Yavas, U., & Babakus, E. (2011). Job demands, resources, burnout, and coping mechanism relationships. *Services Marketing Quarterly*, 32(3), 199-209.

9.2 Bøger

Boss, P., Bryant, C. M., & Mancini, J. A. (2016). *Family stress management: A contextual approach*. Sage Publications.

Byrne, Z. S. (2014). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice*. Routledge.

Champoux, J. E. (2016). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.

Chaskalson, Michael. (2011). *Mindfulness Og Stresshåndtering På Arbejdspladsen*. Akademisk forlag, 1. udgave

Chen, D. D. (2016). *Stress management and prevention: Applications to daily life*. Routledge.

Fink, G. (Ed.). (2016). *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress Series* (Vol. 1). Academic Press.

Hales, D. (2016). *An invitation to health*. Cengage Learning.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion*. New York Springer Publication Co., 1. udgave

Milsted, T. (2006). *Stress – Grib chancen for et bedre arbejdsliv*. Politikens forlag, 1. udgave

Netterstrøm, B. (2014). *Stress og arbejde – Nyeste viden om årsager, konsekvenser, forebyggelse og behandling*. Hans Rietzels forlag, 1. udgave.

Seaward, B. L. (2016). *Essentials of managing stress*. Jones & Bartlett Publishers.

Trost, J., & Jeremiassen, L. (2010). *Interview i praksis*. Hans Reitzels Forlag.

Udsen, S. (2007). *Belønningsledelse*. Samfundslitteratur.

9.3 Websider

Danielsen, M. (2016) Tænk Dig Stærk. Psykiatrifonden <http://www.psykiatrifonden.dk/faa-hjaelp/taenk-dig-staerk/stress/laeger-ser-flere-patienter-med-stress.aspx>

Ekholm, O., Christensen, A. I., Davidsen, M. (2013). Sundheds- Og Sygelighedsundersøgelsen. <http://www.sifolkesundhed.dk/Forskning/Befolkningens%20sundhedstilstand/Sundhed%20og%20sygelighed%20SUSY.aspx>.

Halliwell, J., Layard R., and Sachs, J. D. et. al. (2016). World Happiness Report. <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf>

Hayman, J. (2015) IT stress and pride survey, 3rd annual survey, <https://www.teksystems.com/en/resources/research/infographic-library/it-trends/stress-pride-2015-infographic>

Kelleher, D. (2014) Survey: IT Staff Head For The Exits Due To Work-Related Stress <http://www.gfi.com/pages/IT-Stress-Survey-2015?adv=13512&loc=127>

LIVS7 (2015). Livskvalitet Efter Dagligdag, Hyppighed, Område, Alder Og Køn. <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1366>.

McGonigal, Kelly. (2016) How To Make Stress Your Friend. https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend/transcript?language=en

Nielsen, N. R., Kristensen, T.S. (2007) Stress I Danmark - Hvad Ved Vi? <https://www.sst.dk/~media/4D04513E8FAF4B938D5808A68E685AC8.ashx>

Straker, D. (2016) Changing minds in detail.

<http://changingminds.org/explanations/behaviors/coping/coping.htm>

10 Bilag 1 – CEO Interview

1: Interviewer

2: Deltager

1. 1 – Så tror jeg at vi starter, hvis det er i orden med dig?
2. 2 – Ja.
3. 1 – Til at starte med, om du kunne fortælle lidt om dig selv? Hvad du arbejder med, hvad din virksomhed laver egentlig?
4. 2 – Ja, godt. Jeg er altså civilingeniør fra næsten 30 år siden omkring 1970, ah 80 må det være. Umiddelbart efter ingeniørstudiet, der blev jeg spurgt af nogle folk om jeg kunne lave et lille program til dem og det burde jeg kunne, jeg havde en pc. Det var et program til at lave spørgeskemaundersøgelser, det var et lille marketings- og analysefirma. Og det kunne jeg da godt lave til dem, det gik jeg så i gang med og det tog mig så 4 måneder eller sådan noget. Men da jeg så kom for at aflevere programmet, så havde de ikke nogen penge, så der tabte jeg mine første penge. Men så havde jeg et program som jeg så tænkte: ”hmm.. så har jeg selv et program og det prøver jeg at lave videre på og så se om jeg kan sælge det til andre firmaer.” Og på den måde kom jeg så lidt sidelæns ind i og blive selvstændig.
5. Der var selvfølgelig masser af arbejde med at programmere lige de første par år og så efter yderligere et års tid så var der en studiekammerat, så kom han ud af studiet og så på samme måde som (IT-lederen) står for alt programmering nu om dage, så stod han dengang for alt programmering og jeg stod så for kundekontakten.
6. Så i næsten 30 år har jeg beskæftiget mig med programmer til spørgeskemaundersøgelser.
7. I en årgang havde jeg også et andet firma, et multimedie firma, simpelthen for at, det er jo en lille niche det her med spørgeskemaer, så for at have noget mere. Så kan jeg sidde hjemme og lave multimedieproduktion. Det var den gang at man lavede det og det var der meget gang i, fordi jeg var meget tidligt på færde og fik ansat nogle meget dygtige folk og vi vandt priser. Der var 10-12 mand til sidst, hvor jeg så solgte multimediefirmaet. Men lige før der kom boblen og det sagde brist, men jeg havde folk indover og det hjalp.
8. På samme tid så kørte det her spørgeskemasystem videre med den samme studiekammerat som sad med den del af firmaet som før.
9. Efter jeg solgte multimediefirmaet så havde spørgeskemasystemet egentlig også, det var blevet udkonkurreret af forskellige andre firmaer. Andre havde fået meget mere udvikling med tilsvarende systemer på internettet.

10. Så der var nogle år efter det hvor jeg gik og tænkte hvad jeg skulle lave og så da (IT-lederen) kom ind i firmaet som ung studerende. Det er mere end 10år siden, så det er længe siden jeg mødte (IT-lederen) første gang. Han begyndte så lige så småt at lave lidt internetudvikling, på det gode gamle system vi havde. Sådan kan man nok bestemt forklare det.
11. Og hen ad vejen, så mødte jeg en gammel kunde hist og en gammel kunde pist som gerne ville have lavet lidt, så lykkedes det mig sådan at have en enkeltmandsfirma kørende. (IT-lederen) pleje at kigge ind en gang i mellem og programmerede lidt og sådan noget. Men det har alligevel gjort, at vi igennem årene har fået nået frem til et program. Som for seks måske syv år siden, eller deromkring, der kunne jeg præsentere, der var vi nået så langt at så kunne jeg præsentere det for Nordea. De brugte det gamle system, så der har jeg gode relationer inde.
12. De har så turdet vælge at bruge programmet internt til deres interne spørgeskemaundersøgelser. Trods det at vi er en meget lille leverandør ikke og det gjorde så at der kom lidt mere fart på det for en seks-syv år siden. Nu har vi snart et system vi kan være rigtig stolte af. Det er (IT-lederen) der har programmeret i bund og grund. (tænkepause) Stort set har vi udelukkende klaret os med Nordea som kunde.
13. 1 – Er det jeres ene sådan store kunde?
14. 2 – Ja det er det.
15. 1 – Hvilke andre slags kunder er det I har?
16. 2 – Jamen så har vi sådan, det er fordi jeg har været i gang i mange år, så har jeg sådan lidt kontakter som ringer en gang imellem og spørger om jeg kan tænke mig at lave nogle spørgeskemaundersøgelser for dem.
17. Vi har også eksperimenteret lidt med at lave et sådan "gør det selv" system, som er lidt blidt og folk bare kan gå ind og meget billigt lave en spørgeskemaundersøgelse selv. Det er svært at konkurrere med sådan en part for nogen de gør det gratis, så det er lidt svært det der. Så det er i øjeblikket hvor jeg tror mest på at det kan lykkes, det er store firmaer hvor vi har mulighed for at specialdesigner et system lige til deres behov.
18. Men der er jo også konkurrenter, som kan den slags og det kan godt være travlt, når vi skal bruge de indtægter vi skal bruge. Og som skal bruges til at finansiere udviklingen og det er et stykke på den anden side omkring seks-syv millioner.
19. Så vi har et pænt godt system.
20. Den nye udvikling i firmaet, det er for et års tid eller halvanden siden, så begyndte jeg at lave lidt ting for ISS og det er ved at tage fart nu, da de er en lige så stor kunde som Nordea og fremover måske vil blive meget større. Hvis ISS gik til at lave undersøgelser hos alle deres kunder, alle de steder de gør

rent ikke, det ville være endnu større. Så det er enorme undersøgelser. Det er det der bryder løs lige i øjeblikket. Det gør så også at vi er i en ny fase i firmaet, fordi nu laver vi virkelig vigtige undersøgelser til de her store kunder. I stedet for bare at de kan bruge vores program til interne undersøgelser, det er jo ikke så vigtige data. Nu skal vi håndtere deres kunders data, så det gør at vi er i fuld gang med at opgradere vores computere og vores måder at arbejde på. Og vi får også brug for nogle flere folk.

21. 1 – Og i alt det her, så er det kundekontakten som er din hovedarbejdsopgave? Og alt det med at programmere det er så din medarbejder?
22. 2 – Ja det er så (IT-lederen) og vi får brug for nogle flere folk. Sådan så vi lige kan finde ud af hvordan vi kan planlægge det under (IT-lederens) supervision.
23. 1 – ja
24. 2 – Men det er rigtigt jeg står for kundekontakten selv.
25. 1 – Jeg rykker lige over et lidt andet front her. Hvordan vil du beskrive din dagligdagsrutine fra du står op til du nærmest går i seng? Hvor lang tid er du på arbejde?
26. 2 – Det skifter jo meget ikke, for kun et år siden eller et halvandet år siden der var min dagligdagsrutine, at jeg stod op og skiftede ble på mit barnebarn (griner). Og gik en tur med ham og lagde ham til at sove og skyndte mig selv at få lidt søvn. Når han vågnede skiftede jeg lort (griner højlydt).
27. Altså det er kun et halvandet år siden der gik det hele sådan stille og roligt, så tog jeg to-tre måneder fri i virkeligheden og bare kunne lige håndtere den support der var til Nordea. Det var sådan de vigtigste ting, dem kunne jeg håndtere hjemmefra i frokostpausen.
28. Så jeg ved ikke om vi skal tage udgangspunkt i min dagligdag nu?
29. 1 – Jo, det tror jeg.
30. 2 – (Griner højlydt) Ikke som hjemmegående bedstefar. Nej altså siden nytår hvor der har været gang i den og som også en gang for mere end 10 år siden, der havde jeg sådan samme livsstil som jeg har nu. Det var arbejdet der var vigtigt. Men vi tager udgangspunkt i hvordan det kører nu, hvis jeg så skal beskrive min dag. Altså i virkeligheden så har der været en lang periode hvor jeg har interesseret mig for alt muligt madlavning men nu er jeg inde i den gode gamle gænge med at jeg hele tiden tænker på arbejde. Fordi jeg hele tiden vil spændende projekter, jeg har den sikkerhed der skal på plads til store brugere og store projekter. Så det at der er udviklingsmuligheder i firmaet, det er også derfor det pludseligt, jeg har i hvert fald sagt til (IT-lederen) flere gange at, det er lige pludseligt blevet skide skægt at gå på arbejde.
31. Fordi der er udviklingsmuligheder i det hele. For et år siden der var der jo princippet også udviklingsmuligheder i det hele, hvis man troede på det. Så meget af det som vi har travlt med i dag

kunne vi jo bare have haft travlt med for et år siden eller tre år siden. Men altså, man skal lige have kunden i land synes jeg, før man rigtigt kan arbejde.

32. 1 – Hvad var det der gjorde at du fik mod på at tage kontakt til Nordea nu og ikke før?
33. 2 – Aaaah men det er at tro på sig selv. Jeg har Nordea, jeg har haft dem som kunde i 25 år eller sådan noget. Grundlæggende og stort set samme kontaktperson. Så det er bare en utrolig tæt kontakt. Det var Nordea ikke, den nye det er så ISS. Det var egentlig også fordi at jeg lavede en undersøgelse hos Nordea som ISS så overtog på en måde. Altså sådan en tilfredshedsundersøgelse med rengøring og kantinedrift og sådan noget. Det lavede Nordea selv og jeg gjorde det for dem. Så kom ISS og sagde: "den vil vi lave til vores kunder og vi vil lave den meget billigt.".
34. "Nåh dejligt" sagde Nordea så. Og så var jeg med til et møde, hvor jeg bare skulle forklare hvordan jeg havde gjort det for Nordea hidtil. Så skulle ISS jo gøre det på samme måde.
35. ISS troede egentlig ikke...
36. (Afbrudt af telefon opkald).
37. Øh jo ISS var jeg jo til et møde med og det forløb jo meget heldigt fordi jeg kunne jo så...
38. Altså hende der, der lige ringede hun var jo med til mødet, sammen med en fyr som stod for analyserne. Altså deres interne analyser i ISS.
39. Ham fyren han startede mødet med at sige: "Nåh (Chefen), kender jeg jo.
40. "Nåh" siger jeg så.
41. "Ja da jeg som ung dimitterede fra samme skole, så kom jeg ud i et firma hvor jeg fik stukket en diskette i hånden med et program der hed Crossdan (det var det programmet hed). Og så blev jeg bedt om at lave en undersøgelse med det, så du var min første professionelle erfaring." eller noget sådan lignende sagde han.
42. Så sad jeg der og var skide stolt (griner). Så det var jo et meget fint møde og hende Kate der, jeg nåede under mødet sådan lige at få forklaret de forskellige faldgrupper de lige skulle tage højde for, nu hvor de skulle til at lave den undersøgelse de ville have. De startede nemlig med og sige at de selv ville løse det. De havde jo ekspertisen og verdens største rengøringsfirma med 200.000 ansatte eller sådan noget. Så det ville de selvfølgelig løse men allerede på vej ud af døren så spurgte hende der Kate om hun kunne kontakte mig fordi der var nogle flere ting og sådan noget. Der endte det faktisk med at de lagde opgaven hos mig. Så det var sådan bare ved at møde op og gøre et ordenligt indtryk, at jeg fik den opgave. Så allerede der tænkte jeg, "nåååh, nu kan jeg jo bare lave det her ordenligt. Så snart de så skal lave det hos den næste kunde og den næste kunde igen. Så vil de jo have mig til det og det bare det."
43. 1 – Havde du så høje forventninger til dig selv at nu skulle det her være ordenligt?

44. 2 – Jo det tror jeg altså. Hver gang der er det mindste pip fra Nordea, så er firmaets eksistens på spil fordi det er så stor en kunde. Og der er pip fra dem adskillige gange om dagen (griner). Så man kan sige at vi har en høj fokus på at Nordea er tilfreds. Og at specielt den kontaktperson jeg har derhenne at han ikke kan blive bebrejdet. Så vores support den er nødt til at være god for at andre ikke bliver bebrejdet og sådan nogle ting.
45. Det samme med ISS. Jeg vidste jo godt at det der, det skal jeg starte med at gøre billigt, sådan at det ikke er prisen der får dem til at sige: " jamen nå ja det skal gøres hos en anden."
46. Så jeg gjorde det både billigt fra starten af og faktisk har vi også gjort det rigtigt godt. Der er ikke alt det der med at vi leverer data i de der mærkelige formater og så videre til ISS. Men det også noget vi slet ikke har fået dækket økonomisk, fordi jeg tænker:" ah det skal vi bare påstå vi kan, fordi der er hellere ikke nogen andre der kan det."
47. Så vi har ført et program ud som kan levere data i et bestemt format, som passer direkte ind i deres database hos ISS. Fra starten var jeg meget bevidst om at det gjaldt om at gøre det billigt og godt. Og så nogle af tingene sådan så andre konkurrenter vil få svært ved at gøre det lige så godt. Lige præcis det med dataformatet, det er nemlig svært for et nok så stort firma at håndtere. Så det var i hvert fald en meget bevidst ting.
48. 1 – Så hvis vi tager fat i f.eks. Nordea. Du siger hver gang der er et lille pip så er det bare hele eksistensgrundlaget som er på spil. Er der tidsbestemte deadlines som de kommer med, som gør at I har svært ved at håndtere tingene eller så tager I det bare i jeres tempo?
49. 2 – De er meget meget meget noble folk, så det er virkelige behagelige folk, som meget meget sjældent kommer med deadlines. Det sker jo ofte at de selv har en deadline med undersøgelser som skal i luften på et eller andet tidspunkt. Og hvis vi skal bidrage med et eller andet så har vi en deadline der. Men vores udviklingsopgaver, altså det her store system som vi udvikler til dem, det er nærmest sådan så at vi kommer og siger til dem: "nu har vi lavet det og det" og "nu har vi lavet det og det". Så de når næsten ikke og bestille det. Der har så været noget her i foråret hvor de har etableret nogle kundepaneller. Det er bare gået over stok og sten, fordi chefen bare ville have det hurtigt som muligt fordi Danske Bank har det samme, meget sjovt. Så det er bare gået over stok og sten men selv der har det været en meget meget meget behagelig relation, fordi de har højst ringet og spurgt: "hvordan det gik med de forskellige ting der var på vej?"
50. 1 – Men føler du at det er fordi at de førhen har været på forkanten af alle de andre ting, at de tænker, det skal I nok klarer?
51. 2 – Ja, sådan er tingene. Vores gamle kontaktperson derinde, han ved det. Og så er der en ny medarbejder, man kunne tydeligt mærke i starten, der fattede han for det første ikke Nordea ville

tingene med os. Men meget fin fyr. Jeg ville hellere ikke fatte det hvis jeg var ansat i Nordea. Det kunne jeg tydeligt se undervejs at han også opdagede at nåh det ikke er sådan nogle man behøver at lave en kontrakt med og have alt muligt formuleret. Det er en meget normal ting at når man skal have lavet noget it så skal man have en krav specifikation, den skal man tænke rigtig godt over fordi det der ikke er med på krav specifikationen, som man simpelthen har overset eller måske kan være indlysende men det stod der ikke. Så kommer it-firmaet og siger: "det stod der jo ikke noget om, I skulle have."

52. Når man så siger jamen det skal vi så også have, så begynder det først at blive rigtig dyrt.
53. Det er ikke vores stil. Vores stil er mere at prøve og finde en anstændig løsning som de er tilfredse med og vi kan leve af. I hvert fald hos Nordea, så er det vigtigt at vi er væsentlige billige.
54. Så det er vores måde at samarbejde med kunderne på, det er at de stoler på at vi gør alt hvad vi kan altså. Og det er hvad vi gør 110%.
55. Det gør jo også sådan at, f. Eks. Nordea opgaverne der er ikke rigtigt noget kontrakt på det. Jeg fortæller dem hvor meget tid vi har brugt og så er det det. Jo altså der er noget årlig licens som vi aftaler en gang om året, men det er meget meget lidt kontrakt og det synes jeg er skide lækkert.
56. 1 – Nu rykker jeg lige over til et andet emne. Nemlig hvad du føler at dig og din personlighed i denne her virksomhed er? Så hvis du selv vil beskrive dig selv i en arbejdssituation.
57. 2 – Så for et eksempel det der med, den relation jeg har til både hende Kate der og så Nordea. Det er at de ved godt at jeg står på hoved for dem. at jeg virkelig føler at deres opgaver skal lykkes. Det er ikke sådan alle it-firmaer fungere. Det er hellere ikke sikkert at man kan fungere på den måde hvis man er et større firma. Altså ikke en gang sikkert at vores firma kan finde ud af det selvom vi er bevidste om det og sådan noget. Det er selvfølgelig også kun fordi (IT-lederen) han er med på at, ja men det er sådan vi gøre med vores kunder. Og jeg har selvfølgelig også igennem årene med multimedieproduktionen haft masser af kunder, hvor jeg lagde mærke til at mine force tit var det der med og have et meget tillidsfyldt forhold til dem. Og fordi jeg bare automatisk har det sådan at, det er vigtigt for mig at deres opgaver bliver løst for dem. Det er ikke vigtigere for mig at få penge. Det er vigtigt at få penge men det er vigtigere at kunden er glad.
58. Dengang jeg søgte arbejde efter studiet, så sad jeg hos en og han påstod at grunden til at jeg ikke fik arbejdet, det var fordi at de ikke troede at jeg tilstrækkelig meget ville påtage mig firmaets interesser. De troede jeg ville blive en utrolig god konsulent men jeg ville ligesom tænke for meget på kundernes præmisser fremfor at skovle penge ind. Det fik jeg at vide, at det var sådan med lidt andre ord selvfølgelig at jeg var for lidt forretningsmæssig. Det har jeg jo så udnyttet på andre måder. At man er for lidt forretningsmæssig, det kan man jo godt udnytte, fordi der virkelig er nogle der sætter

pris på det og som har penge nok. Det kræver jo også at kunden har penge nok til at sige: "giver du den hele armen så honorerer vi dig selvfølgelig også."

59. Det tror jeg nok , at det er fortrolighedsmæssigt at jeg har en del planter i min firma. Så det er lidt nok det.
60. 1 – Vil du så sige at du er en meget positiv person? Altså at du tænker meget positivt fremfor at tænke på det negative?
61. 2 – (Tænkepause) Det tror jeg nok, ja. Altså jeg er en forsigtig person men det er vel noget andet. Jamen hvis man har undgået at gå konkurs i så mange år, som en lille selvstændig virksomhed så er man sådan tilpas forsigtig med de ting man kaster sig ud i.
62. 1 – Ja
63. 2 – Men jeg tror nok at jeg tror på muligheder også og tror på positive historier. Altså positive forløb og sådan noget, det tror jeg nok.
64. 1 – Føler du at de forventninger du har, både til dig selv og også din virksomhed, føler du at de bliver indfriet? Eller tænker du at der skal meget til før at de forventninger bliver opfyldt?
65. 2 – (Lang tænkepause)
66. Altså det tror jeg nok. Det er også fordi jeg ikke har så mange illusioner om at det skal være let. Jo men jeg synes da at tingene bliver indfriet af os altså, vi er et stykke fra konkursen lige nu for eksempel ikke. Og i andre perioder hvor man er tættere på konkursen, der synes jeg da for så vidt også at vi kan klare det. Men det er jo sådan verden er. Det chikanere mig lidt når man får de unge mennesker der skal være iværksættere, fordi det er risikabelt og dumt at gøre det (griner).
67. 1 – Er det din erfaring du taler ud fra?
68. 2 – Ja, altså ikke at det er dumt vel men altså jeg kan ikke rigtigt leve på andre måder. Men det chikanere mig at man pådutter unge mennesker at gøre det. Unge mennesker som fortjener et godt og roligt liv med en løncheck ind ad døren hver måned.
69. 1 – Men er det fordi at du vil have at der skal være sikkerhed i deres arbejde? Eller er det fordi at du tænker, det er ikke noget de kan klare?
70. 2 – Nej. Det er især det med at det er andre. Altså de offentlige meningsdannere og sådan noget. At de har en mening om at hvem der skal ud og tage risiko. Hvem der skal blive selvstændig. Og at skolesystemet skal pådutte folk det. Der er et eller andet ved det som driller mig lidt. Fordi jeg nok er meget bevidst om, tror jeg nok, at fire ud af 5 firmaer i den størrelse og form, de stopper jo igen. Fire ud af fem restauranter der bliver overtaget af en anden, eller meget mere end det ikke altså. Så ofrer folk jo deres livsopsparing på det forsøg, man kommer måske ud af det med skindet på næsen men livsopsparingen er brugt på det. Og det skal folk selvfølgelig have lov at gøre hvis de brænder for det

men det er ikke noget man skal opdrage folk til. Eller skubbe folk ud i. Der er et eller andet med det der, at det er en barsk verden at være selvstændig faktisk. Man hører jo kun om vinderne, man hører jo ikke noget om hvor surt det er for dem der har en gæld resten af livet. Det skal man vel hellere ikke fordi det er folks eget valg at gå i gang med sådan noget. Men så samtidigt har jeg virkelig meget få gange i løbet af de her 30 år, at jeg har været i nærheden af at fortryde de valg jeg har truffet. Det er igen meget få.

71. 1 – Føler du at hele denne her proces fra at du startede for 30 år siden frem til nu har givet dig en øget selvtillid? Eller tænker du at det er det samme? Jeg er som jeg var?
72. 2 – Man havde selvfølgelig selvtillid. Det er nok sådan.
73. 1 – Så du var bare sådan hele vejen igennem?
74. 2 – Det tror jeg. Det tror jeg for jeg er jo hellere ikke gået fra at være nyudklækket studerende til og være statsminister. Jeg har jo bare haft "ups and downs". Så sådan personligt tror jeg ikke at der har været en sådan en udvikling ligefrem. Jeg tror jeg er lige så usikker på de samme ting som jeg altid var. Jeg tror ikke det har ændret sig.
75. 1 – Du nævnte noget med dit barnebarn. Lad os lige rykke over på familiefrenten her. Hvordan hænger dit familieliv sammen? Altså hvordan er det? Når du er sammen med dem og du er hjemme, hvor ligger dit fokus så? Hvad har du i tankerne?
76. 2 – Ja (tænkepause).
77. Det er vidst nok faldet meget heldigt ud. Fordi at min kone har ingen uddannelse. Så det vil så sige at, økonomisk er det mig der har tjent pengene. Så det har passeret fint med at hun bare sagde: "jamen så er det fint med at jeg bare har en 30 timers arbejdsuge."
78. Det er helt fra børnene var helt små, sådan at familielivet har kunne fungere fint og smidigt. Og i øvrigt med min svigermor, da hun levede som også var super. En ekstra forlænget arm i familien.
79. Så det gør at, selvom jeg helt fra da børnene var små. Altså når man starter et firma så arbejder man æddermange mange timer. Men det kunne jeg gøre fordi hun var den der kunne nå at hente børn og lave mad og alt det der. Der var ingen problemer med det.
80. Som selvstændig er man jo også meget fleksibel, så jeg har også altid kunne tage en halv dag ud hvis det var at det var mig der var nødt til at hente børn og sådan noget.
81. Så egentlig har børnene ikke set mig meget, men jeg har altid haft en mulighed for at være der når som helst, da det lige var nødvendigt. Og jeg bilder mig ind at børnene ikke har savnet mig. Det var oven i købet sådan at under studietiden, der havde de jo mig til overmål. Så selvom man er en flittig studerende, så har man jo mange timer. Så der var det altid mig der hentede børnene og var sammen med dem. Så jeg bilder mig ind at vi har været meget heldige med den installation.

82. 1 – Hvad med nu?
83. 2 – Nu om dage, så er børnene jo store. Maria er vidst lige fyldt 33 og Cristian han er fyldt 36. Så de lever jo bare deres liv. Heldigvis kommer de jo hjem en gang i mellem, men det er jo voksne børn der kommer hjem. De brokker sig i hvert fald ikke over hvis jeg ikke er der.
84. 1 – Hvis du skulle beskrive en svær situation. Det kan være både derhjemme, det kan også være arbejdsrelateret. Hvordan vil du håndtere en sådan en?
85. 2 – (lang tænkepause)
86. 1 – Altså vil du tage det sådan lige med hovedet først eller vil du tænke over at være lidt mere påpasselig eller?
87. 2 – Altså i nogle situationer vil jeg. Jamen jeg tror ikke jeg er så temperamentsfuld at du ved, at låget går af bøtten med det samme. Jeg tror at masser af situationer vil jeg nå og tænke over, alt efter hvor kompliceret en sag der er snak om. Jeg tror jeg nok vil kunne nå at lige og tænke det igennem og have en strategi for at komme ud som en vinder. Det er et eller andet man gerne vil have sker (grinende). Det tror jeg nok.
88. 1 – Okay, jamen til sidst så har jeg lige et par ja/nej spørgsmål. Det handler i virkeligheden om du i perioder sådan, fordi nu nævner du at det har været meget op og ned og det har været meget forskelligt. Nogle perioder har været meget rolige, nogle perioder har været mere sådan med meget arbejde. Så i de perioder hvor du føler du har haft meget arbejde, haft meget arbejdsbyrde i det hele taget. Føler du så at du har været mere irriteret, vred eller ikke lige kunne overskue tingene?
89. 2 – Hmm. Nej. Altså en gang i mellem selvfølgelig, men ikke generelt. Jeg havde en sjov oplevelse efter at jeg havde solgt firmaet og ligesom havde penge i banken og masser af tid og sådan noget. Så var jeg mere opfarende, af en eller anden grund. Jeg er blevet mere rolig igen. Og jeg har aldrig fundet ud af hvordan det kunne være og jeg lagde mærke til nogle situationer hvor jeg under normale forhold ikke ville vred.
90. 1 - Måske fordi du netop ikke var så forretningsorienteret som person?
91. 2 - Ja og det er fordi det var så uvant. Det er muligt. Jeg ved det sgu ikke rigtigt. Men jeg tror under pres tror jeg nok at jeg selvfølgelig, gider man nogle gange at det må (IT-lederen) få lov at rette på bagefter, hvis han ved hvad det er. Det nok min helt store svaghed.
92. 1 - Har du en følelse af at der har været meget arbejdspress? Eller når der så har været arbejdspress så har du tænkt: "Det kan jeg godt klare", holdt hovedet koldt osv.?
93. 2 - Det tror jeg nok. Det sidste der. Og det undrer mig lidt at, det sker jo at man siger "braaargh". Men grundlæggende synes jeg det er meget meget meget sjovere at have travlt, fordi det er jo egentlig det der er tegn på at firmaet udvikler sig osv. Og som chef har man jo nemt ved at tilgive sig

selv, at man ikke nåede det der var planen. Det er jo meget svære for alle mulige andre og sige: "ja ja ja, vi har travlt og det nåede vi ikke!". Jeg siger jo bare: "Når men det nåede jeg ikke, så må jeg jo snakke med ham på mandag og fortælle ham et eller andet. Så må jeg møblere lidt om på det der og sådan noget". Så det er en af grundene til at jeg ikke bliver så stresset som egentlig burde. Jeg siger bare: "Nåh, det kan jeg jo ikke nå, så laver jeg bare en ny plan". Og så har jeg måske mange års erfaring i og planlægge og outsource til (IT-lederen) og til alle jeg kan komme i tanke om omkring mig. Det er jo ikke noget problem at tage arbejde ind, hvis bare jeg kan komme af med det til andre. Så det er jo også en af grundene til at jeg ikke nødvendigvis selv behøver at blive så stresset. Fordi jeg har en jo, det mig selv der bestemmer og hvis jeg er lidt smart så. Jamen det er kun et spørgsmål om at få ressourcer til at løse opgaven. Og så skal man lige tænke lidt i forvejen for at få ressourcerne på plads og ligesom ved hvordan tingene hænger sammen. Så det er grunden til at jeg skal have tjekket mig hjerte i morgen, jeg tror sgu ikke at han kan finde nogle fejl på det.

94. 1 - Det håber jeg ikke.
95. 2 - Nej! (griner højt)
96. 1 - Så lige for at få et ja/nej svar på det. Føler du at du på noget som helst tidspunkt har været stresset?
97. 2 - Ja
98. 1 - Kan du uddybe det? (Griner)
99. 2 - Ja! (Griner højt) Jo altså for mange år siden. (Lang tænkepause)
100. 1 - Kan du give et eksempel?
101. 2 - For et eksempel en stresset situation var at jeg sad på et hotelværelse i New York og ringede til København. Grunden til at jeg var derovre var at jeg var til et sådant salgs - multimedieting (38:15), men jeg sad på et hotelværelse i New York og ringede til København for at få at vide om en bestemt kontrakt med landbrugsrådet på en halv million, om den var gået i ovnen eller ej. Hvis den ikke gik i ovnen, så var jeg konkurs. Det var da en rimelig stresset situation. Det er en sådan en situation jeg kan huske, for jeg havde satset alt, alt, alt for meget på det der projekt. Det var alt for langt ude og budgetterne var skrevet og så videre. Der var jeg ædermame på spanden. Nå men jeg tog jo derovre og passede mit arbejde, tænkte ej men hellere at få en oplevelse ud af at komme til New York og sådan noget. Men jeg kan godt huske at det var ret heftigt at skulle ringe hertil. Så fik jeg at vide, ja ja de har skrevet under. "Nåh!", så gik jeg ned og spiste min aftensmad og tænkte nå livet er mærkeligt. Altså den slags situationer har jeg haft et par stykker af og det er klart, det er svært.
102. 1 - Men hvad er forskellen på dengang hvor du er ved at gå konkurs og nu? Hvor du nævner at der er ofte tider hvor man lige er presset?

103. 2 - Ej nej nej, jeg har kørt tingene meget forsigtigt. Jeg har ikke haft nævneværdige bankgæld de sidste mange år. Når man har 10 ansatte og der er to måneder hvor der ikke kommer nogle opgaver ind så ryger pengene hurtigt ud. Men det er ikke så galt så, når (IT-lederen) og jeg hvis vi en gang har lidt tid til at sidde og hygge os lidt så jeg har slet ikke været så økonomisk spændtfor. Altså risiciene har slet ikke været så store, som de var lige der i en årgang. Og det der i virkeligheden er grunden til at jeg sagde "ja", da du spurgte om jeg havde været i stressede situationer. Og det er jo der hvor banken lukker for kassen, det er stresset. Fordi der skal man træffe det store valg, som er ædermame. Den dag man træffer beslutningen, "okay så er det nu, nu lukker vi boksen!". Alle kan jo komme til et eller andet tidspunkt, hvor de gøre det.
104. Jeg har så ondt af Marias chef der, for han er tæt på det der. Han har også et lille selvstændig firma og han skal også træffe den der beslutning. Og det er jo dumt ikke at træffe den nu, hvis han alligevel skal træffe den om et halvt år, så har han bare en gældsats som er endnu mere. Det er en stressende situation, også fordi hvis man er en rigtig iværksætter, hvad jeg jo er, så kæmper man jo. Altså ellers havde jeg jo stoppet før, så var jeg jo ikke taget til New York og sagt: "nå ja men jeg mangler at få det bedste ud af det.". Så havde jeg sagt: "Aaah det er sgu ikke et liv for mig det her.".
105. Så når man er helt der ude, så det jo hellere ikke bare lige en enkel eftermiddag, så er det jo henover et halvt år, hvor der pres på eller mere. Så den ene måned når man lige når hen over den første, så er det lønudbetalingsdagen, så kommer der et projekt ind men dagen efter så er der et projekt der bliver aflyst og sådan noget.
106. Med andre ord, det der stresser mig eller har stresset mig igennem årene, det har været det økonomiske pres. Den økonomiske risiko, ikke så meget at have travlt.
107. 1 - Det projekt du sad med i New York, var det måske det der gjorde at du så har kørt tingene lidt mere forsigtigt efterfølgende?
108. 2 - Nej, men det der, det var sådan. Det bider sig lidt i halen når man har en sådan en. Altså der er forskellige typer af firmaer. Sådan et firma der lever af projekter, et konsulentfirma typisk ikke, men også sådan nogle multimediefirmaer som skal have lavet et (set up om produktion (42:30)).
109. De skal jo have nogle folk og noget ekspertise, og de kan kun have et projekt ad gangen. Så nogle gange må de jo næsten sige "nej" til projekter og sådan noget. Så når det projekt så er færdigt, så skal de ud og finde den næste kunde fordi alt overskuddet på projektet er jo brugt bare på at gå ledig eller halvledig i et par måneder bagefter. Så det er utroligt svært og få til at hænge sammen at køre et firma som er projektorienteret. At klæge på og sådan noget der er virkelig svært. Og det har måske også lidt at gøre med den måde jeg vælger og de produkter jeg har, det er jo meget mere jeg investerer i et produkt og så betaler folk kun en lille andel men i mange år, så i stedet for at jeg går

ud og finder en kunde der vil betale for mine timer her og nu. Så jeg kører mere produktorienteret end projektorienteret, og det er jeg i hvert fald bevidst om at det er godt.

110. 1 - Jamen det lyder godt. Du har i hvert fald svaret på mine spørgsmål. Er der noget du vil spørge om?

111. 2 - Næh.

112. 1 - Nej, men så tror jeg at vi slutter her.

11 Bilag 2 – CTO Interview

A: Interviewer

B: Deltager

1. A: ok.. lige til at starte med, hvis du kunne fortælle lidt om dig selv og hvad dine arbejdsopgaver går ud på?
2. B: jeg er civilingeniør fra DTU og jeg har arbejdet her i ca. 13 år, jeg startede som medhjælper. Dengang var jeg studerende på DTU, studiemedhjælper, så blev jeg så langsomt, overtog jeg alle programmeringsopgaverne. Nu efterhånden, da de ikke har nok medarbejder, så er jeg projektleder, jeg programmerer stadig en del. Så det er meget kort fortalt.
3. A: nu snakkede jeg med din chef tidligere, han nævnte at I havde Nordea som kunde, de arbejdsopgaver, som der kommer fra dem, er det navnligt nogen som du har med at gøre?
4. B: Nu er det jo sådan at, min chef han kan godt lide at stå på hoved for kunderne og specielt Nordea, så Nordea kan jo ringe når som helst og når de så ringer så skal tingene jo bare ske med det samme, så de opgaver de kan være meget forskellige man kan ikke altid vide hvad det er man ligesom går ind til. Selvfølgelig har vi en plan med de ting vi skal lave, men tit - næsten hverdag så når jeg går på arbejde, så er der noget der brænder på, som jeg bare skal lave, eller mange gang ringer han allerede om morgen og siger skynd dig på arbejde det brænder på nu.
5. A: kan det også forekomme at du bliver ringet op midt om natten, at du så ligepludselig bliver nødt til at komme på arbejde fordi der er noget der brænder på?
6. B: Det er ikke sket, at han ringer midt om natten, altså han er meget flink person og han er ikke sådan en der skælder ud og sådan noget, men han vil selvfølgelig gerne have at tingene sker og det har vi sådan fælles forståelse for, at det skal ske. Så vi aftaler det på forhånd, at vi skal lave det her i løbet af natten osv. Men det der er ved Nordea, det er at, tit er jeg nødt til at arbejde om natten fordi når der kommer alle de der opdateringer, dem kan man ikke lave om dagen på Nordeas system, fordi de sidder og bruger det. Så det skal helst ske om natten og for at være sikker på at der ikke er nogen kunder på Nordea side. Så det er efter 8-9 stykker. Også har vi jo serverrum, hvor vi har serverne stående, fordi Nordea har deres egen server hos os. Og der kan man heller ikke andet end at lave opdateringer og udskiftninger om natten. Så det sker sådan tit, at jeg må ligesom ofre mine nætter på og det kan jeg ikke forudsige hvornår det sker. Ligepludseligt, hvis der bliver fundet en fejl, jamen så betyder det at, i nat så skal jeg være vågen og opdatere, og nogle gange skal jeg helt ud i data centeret og udskifte et eller andet eller genstarte så jeg kan ikke vide hvornår jeg skal være vågen om natten og hvornår jeg skal. Almindeligvis så starter jeg arbejdsdagen kl 9:00, men jeg kan godt finde på at blive ringet op kl 7.

Hvis det før kl 7 så sender han en SMS, han vil ikke ringe der, så hvis jeg lige ser den, så ringer jeg lige. Så kan det godt ske at vi snakker lige sammen kl 6 eller tidligere. Nu er han jo vågen pga. sit barnebarn, og så sidder han også der og skriver emails og sådan noget. Mange gange så siger min telefon jo tik-tik, og så står jeg op og så kan jeg godt sidde der kl 3 om natten. Så det svinger meget, det sådan. Måden vi arbejder på fordi vi jo netop forsøger at tjene Nordea på bedst vis, for at kunne overleve, så er man jo nødt til at stå på hoved og det har jeg så accepteret i sin tid og gået med til, det er vores arbejdsstil. Så det har jeg det ok med selvom det kan være stressende.

7. A: Men har du så mange.. altså de her ulige arbejds tider, er det noget der gør at, når din søvnrytme bliver forstyrret føler du dig så mere træt generelt?
8. B: Ja altså det klart, at hvis nu jeg havde planer om at sove sent, fordi jeg er ude med vennerne og så lige pludselig så får jeg en SMS om, at jeg skal ud og opdatere. Det gør jeg så. De sidste et par dage har jeg opdateret og siddet til 3 om natten og så fik jeg faktisk opkald 6 halv 7 stykker om, at der var noget der ikke lige virkede. Så havde man jo ligesom troet, at man havde lagt sig til at sove kl 4 og havde jeg tænkt at møde på arbejde kl 10, så er jeg på igen kl 6-7-8. Så på den måde er det klart, at når man ikke kan forudsige det, så søvnrytmen, den bliver påvirket af det. Og fordi man har det her ansvar, så kan man blive nødt til det. Så må man sove ud engang i mellem.
9. A: Gør det så også, at du får et mere dårligt humør af det, bliver du i dårlig humør af det?
10. B: Ja, ja men det kan godt være sådan, men det jo menneskeligt. Det jo menneskelig styrke ville man sige. Det er meget man får det dårligt af, men hvis det så var, at jeg havde irriterende kollegaer og en chef som var muggen osv. så ville jeg nok få det dårligt, men fordi at han så værdsætter det. Og der er ikke så mange andre, det er en lille virksomhed og der er kun folk under mig osv. Og nu har jeg jo mange års erfaring, jeg har jo været her i 13 år og har haft hundredevis af opgaver osv.
11. Man kan sige at jeg ligesom har vænnet mig til det. Det er sådan det virker. Derfor så når jeg ikke har det der eksterne pres, så får jeg ikke sådan dårlig humør, men jeg kan forestille mig, at hvis jeg kom på arbejde og der var en muggen kollega, som sagde nogle ting, så ville jeg nok ikke kunne tåle at høre på det, efter at have arbejde hele natten osv. så skal man finde sig i kritik af side ting. Så på den måde er han meget flink at han forstår, at man har arbejdet og er taknemmelig og så kan man finde på at holde en halv dag fri måske, spis lidt mad. Ligesom i de her dage, så har vi nogle opgaver som presser meget på, men når de er færdige endnu engang, så får vi lidt fred og så kan man sidde og grine lidt over det ikke.
12. A: Er det så periodebestemt, hvor meget arbejdsbyrde der er?
13. B: Det kan man ikke sige fordi, det er jo lidt. Det jo ikke.. Skæbnen er ikke i vores hænder. Det jo en eller anden fra Nordea som der kan finde på at ringe. Ligesom under et møde, så kom der et opkald og

nu har vi fået ISS også, så der er en masse chefer der ringer rundt omkring. Når der så er en eller anden der ringer lige pludselig, så har vi jo noget at lave som vi ikke havde før. Vi har lige siddet og aftalt et eller andet. Altså der er primært den udvikling, vi går og laver på vores eget system, og det er jo når der ikke er noget at lave, så sidder vi og udvikler langsomt, så prøver vi på at forbedre systemet. Men for det meste så er der altid en eller anden der lige har ringet, og nu er der en fra Finland, som ikke kan finde ud af at åbne powerpoint og er ret sur og sådan noget. Og skriver mange mails. Det kan godt være at lidt irriterende, når kunderne er lidt mopsede, men vi har gode kunder og de er meget flinke, det eneste der er irriterende, altså (Chefens) opgave er jo at tilfredsstille dem, og sige at det ikke er deres skyld og at alting sker, men set fra programmørens side, så kan man sige, at hvis der er en der har glemt at sætte stikkontakten i sin maskine og han har skrevet 17 mails over, at vores system ikke virker. En der ikke kan finde ud af at bruge word, der påstår, at hende hun skal ikke have word installeret på sin maskine, og skriver til os om vi ikke kan eksportere word til os og stædigt holder fast i det. Det kan godt være sådanne nogle stressende situationer. Hvordan man skal tilfredsstille sådan en kunde. Det jo ikke vores skyld at, hans computer er slet ikke tændt og han tror det vores skyld. Altså, at det vores system der ikke virker eller nettet er gået ned. Men (Chefen) er jo god til ligesom at forklarer dem, at det får de løst og sådan noget og så må man jo stå på hoved på en eller anden måde og finde en eller anden sjov løsning. Det kan godt være irriterende at grave fra den dybe tallerken og lade som om tingene fungerer for sådan nogle typer indtil de forstår, at nu virker det. Så det kan godt være sådan noget. Vi gør jo meget, vi går meget langt for at.

14. A: Hvordan håndtere du en svær situation, hvis det er at, det er noget lige on the spot, du skal klarer?
15. B: Jamen så prøver jeg så vidt muligt og sådan forklare familien, det går udover familielivet og sådan noget. Nu har familien jo forståelse for det efterhånden, i starten var det måske lidt svært at forstå. Man kan sige vi har jo nogen... Vi går jo fremad ikke, hvis det hele tiden gik ned ad bakke, ned ad bakke, ned ad bakke, så kunne det være at man ville tage en snak med familien om, at hvad så kan vi forsætte sådan, eller skal vi skifte arbejde, eller skal jeg finde mig et andet arbejde. Men fordi, at man jo sådan på hjemmefronten også kan se at ok der er nogle perioder, hvor at man er nød til at stå på hoved og sådan noget og være væk og lige pludselig må jeg aflyse aftaler. For eksempel jeg har en aftale om at gå ud og shoppe idag, så må jeg ringe og sige, at det ikke bliver til noget, at jeg ikke lige kommer hjem, klokken er 20 og så ringer jeg om natten og siger, at jeg bruger natten. Altså man kan sige, at en svær situation ville være i første omgang så tager jeg jo tiden fra familien og dagligedagen osv. Der skal være forståelse for det og selvfølgelig må man.
16. A: Er det noget familien har accepteret eller, føler du at der stadig skal samtaler til?

17. B: Ja altså nu har jeg været gift i mange år, så man kan sige, der er kommet en slags forståelse for det. At det er jo sådan det foregår. Og det føler jeg faktisk går meget godt. Selvfølgelig så hvis det går udover noget vigtigt, så er det også ok, at min kone hun kan jo også gøre tingene selv og det en god støtte på den måde.
18. A: Hvordan ville du selv beskrive din egen personlighed?
19. B: Altså, jeg vil sige at der er nok en grund til at jeg har været sammen med (Chefen) i de 13 år. At vi forstår hinanden og ligesom forstår at det handler ikke om at undgå opgaver eller have noget at lave, men at det handler om at tilfredsstille kunderne, så er der en masse arbejdsbyrde, der er nogen der skal have noget at lave og der vil jo komme stress på arbejdet og det kan man jo ikke komme udenom. Der er ting der skal nåes, altså jeg har deadlines. I den forstand at jeg skal nå tingene, altså det er mig der skal sørger for programmeringen, og nu har jo ligesom på de sidste par år fået nogle medarbejdere, men så fordeler man så opgaverne, hans opgave er bare at tage imod opgaven og nævne det nok skal gå og sådan noget. Men så skal jeg i virkeligheden sørger for at få det hele til at lykkes og det har jeg ligesom accepteret. Så man kan sige jeg er ligesom heller ikke sådan et menneske der siger meget formelt hvad har du lovet mig, det var det vi blev enige om en måned før, så jeg vil ikke lave andet. Så jeg jo regne med at vi holder to dages møde om, hvad vi skal lave de næste et par dage. Og så allerede før jeg kommer hjem, så er det hele skiftet og jeg skal bare skynde mig tilbage og skrive nogle sider og skrive noget dokumentation ud, noget helt andet i et par uger. Og det kan jeg godt lige, det finder jeg mig i så.. på den måde så føler jeg, at jeg har en masse.. jeg kan, kan klare en masse.
20. A: Så du synes, at du tåler en masse end en normal person ville, eller?
21. B: Jaaeh det føler jeg for, det ville nok være svært at arbejde på denne her måde, hvis det var at, mange mennesker de ville nok sige, at det kan de ikke, fordi at det kan godt være meget svært når man ikke ved, hvad man skal lave, det man egentlig kommer for, og ender med at lave. Der kan være underlige tidspunkter osv. Hvis der var flere medarbejdere så ville det også være nemmere. Men altså. Det kommer an på arbejds... hvordan man ligesom ser på arbejdet, man kan sige, at jeg har et godt venskab med ham og ligesom han ikke kæmper for pengene, så kommer jeg jo heller ikke altid for pengenes skyld, mange gange er for ligesom at for lavet tingene så det virker så han er glad så kan jeg godt gå igen, hvis jeg tager ud at rejse tager jeg min bærbar med og gøre klar, få lavet tingene webpound på hotelværelset osv. Så det handler om at få lavet tingene, og både, hvis vi har lovet hinanden at der skal laves, så laver jeg det. Om end man kan sige, at jeg får også bare sige ret til at arbejde længere i dag, så brænder hele bogen.
22. A: Har du så også selve meget høje forventninger til dig selv, udover de forventninger din chef har?

23. B: Nej egentligt ikke altså, jeg føler det går rimelig godt og så lang tid jeg kan være det bekendt og jeg ligesom det jeg har lovet, det har jeg lavet, så er det vel fint nok så. Jeg prøver at nå det jeg lover, og det er gået godt i 13 år. Der har aldrig været noget problem med det.
24. A: Ehm, kan du give et eksempel på, ehm, hvordan du håndterer når arbejdsbyrden bliver for høj, for eksempel når det er, at du bliver kaldt ind på ulige tidspunkter på dagen?
25. B: Altså, *host* det er gået meget godt, der har aldrig været noget sådan der. Det gik, jeg holder hovet koldt og siger jamen det skal jo løses, og det er erfaring med min erfaring, så det kan jeg godt og samtidig med det, så snakker jeg med (Chefen) om at mulighederne for at hvis det ikke kan løses, jeg altid plan b og c klar. Jeg er sådan en type der altid der siger plan a..så er der b og c. og det fordi vi altid har snakket om b og c så ved man, så får man lidt, hvis det ikke går, så har jeg en plan b og den har han så prøvet at forhandle i huset osv. Vi laver sådan nogle, vi prøver at nå det så gradvist, vi prøver at nå noget af det, ser at det kan man helt sikkert nå, så når man mere og mere. Man kan sige, at vi løser det ved at vi ligesom.. også fordi vores kunder så ikke.. altså er meget flinke og de forstår hvis der er lidt udskyldelse ad deadlines og at de ikke får det hele på en gang. Så det må man jo nødvendigvis gøre, hvis der er for meget at lave, så må vi altså vurdere og prioritere, hvad der er vigtigst. Og det det så, jeg prøver at nå det hele og så må vi låne medarbejdere ind nogle gange freelancer er hurtigere, der har også været perioder hvor vi har hentet nogle freelancer ind, så vi kaste noget arbejdsbyrde over på dem. Så det er måder man kan løse det på. Og så selvfølgelig må man give mere af ens egen tid og være mere effektiv og droppe spisepauserne og holde pauserne undervejs og bare køre derud ad, knokle derud ad, måske to tre dage i træk, så kan man have det sjovt bagefter. Så det er sådan det foregår man tire sig selv.
26. A: Føler du, at du er en perfektionist i dit arbejde?
27. B: Man kan sige til hverdag så vil jeg sige ja, så personligt er jeg perfektionist men efter mange års erfaring så ved man, at det kan ikke lade sig gøre her, så skal tingene ske, og så nå det er kunder man skal tilfredsstille så, i starten kunne jeg godt være lidt mopset over, at det ikke var godt nok men, men når det nu er en kunde som skal godkende det, og det i virkeligheden er hans job, eller det han ønsker vi giver ham, så kan vi være lidt ligeglade nogle gange, selvom vi ikke er, vi prøver at hjælpe ham og forklarer ham det burde være sådan osv osv. Mange gange så tager de også imod det med tak osv. men, man kan ikke være perfektionist når det er man ligesom sidder som.. har det arbejdsbyrde som jeg har, man skal nå så mange ting. Hvis vi havde mere fire hænder så kunne jeg godt, så ville der være mange ting jeg ville lave om på.
28. A: Er du meget ambitiøs?

29. B: Ehhhm jaah, det kan man godt sige når der kommer noget, et projekt så har jeg tid nok ambitioner, men det har chefen nok, men virkeligheden overhaler os, indhenter os, så man jo hvad kan vi nå, hvad kan vi ikke. Vi har tid nok ambitioner.
30. A: hmm. Ok. Til slut vil jeg bare stille dig et ja nej spørgsmål. Føler du, at du er stresset?
31. B: jaah, men heldigvis er der perioder, hvor jeg ikke er derfor så kan vi tage det. Hvis jeg konstant var stresset så havde jeg måske ikke dette arbejde. Men..
32. A: Og det er stressende perioder. Altså det er perioder hvor du bliver ringet op?
33. B: Ligesom, nu hørte du at der var tre måneder hvor vi havde vendt ro på, og så kun pladsmangel på arbejde osv. det er ikke så stressende perioder, nu siden nytår så har jeg været på arbejde storset næsten hele natten hver dag, og det er stressende. Vi har en deadline om 14 dage, og hvis det ikke så lykkes så har man arbejdet i tre måneder morgen aften og så det ikke lykkedes så det er stressende for mig fordi det er mig, der har ansvaret for at tingene virker. Så ja generelt meget stresende.
34. A: Men hvad gør du, hvis det er tingene ikke virker? Hvad kan du gøre?
35. B: Det er heldigvis ikke sket, men altså det er jo, at jeg kan gå til chefen, og så, jeg er sådan en person, jeg prøver ikke feje problemerne under bordet og snyde mig, og lade som det ikke er der indtil, fordi det skal virke, og jeg kan heller ikke lide kunderne skal opdage det, og når kunder opdager det er det meget mere stressende, fordi den tid man kan få det, at vide på morgenen om natten, at skynd dig få det lavet. Det er værre end, at man ligesom er ærlig og få snakket om tingene og siger jamen jeg når det ikke, og så jo hurtigere jeg kan fortælle ham, at jeg ikke når det, desto hurtigere kan han ligesom begynde at tænke på en plan b og begynde at snakke med kunden. Så det handler om at være ærlig. Hvis man er ærlig og fortæller, at man i god tid, at det lader ikke, at jeg kunne nå det her, så, så er der større håb for at man ikke bliver stresset i den anden ende. Hvis jeg ikke er ærlig og bare lader som om det virker, og det ikke gøre, skjuler fejlene under bordet, de fejl der kan opstå under programmeringen, jamen så bliver jeg jo stresset, fordi så bruger jeg mere pres lige pludselig for chefen, og lige nu når jeg ikke har tiden, fordi jeg jo ligesom ikke havde tiden, så bliver jeg tvunget til det for så er det i luften. Så man skal være ærlig, og man skal indrømme det, og prøve at ligesom se fremad i god tid, at kan jeg nå det, kan jeg ikke nå det. Hver gang jeg får en større opgave, så snakker vi også om hvad jeg tror, at jeg kan nå osv. og jeg prøver altid og ligesom fortælle her til er jeg sikker på at kunne nå, her til regner jeg med at kunne nå, og så bliver vi enige om det, så tager det min stress, min stress, at okay fint nok jeg har lavet et eller andet som virker, så det skal man være god, ligesom.... jeg vil mene for at komme af med stress så skal man hele tiden af nogle plan b, nogle plan c programmer klar, så man har et ståsted. Fordi man bliver først stresset når man slet ikke, hvad man skal gøre, når alt er galt og, slet ikke har nogen løsning til

problemet, og problemet er der, for eksempel er der problemer lige nu, der også problem jeg sidder med lige nu med og det der i Finland er sure, men jeg kan se løsning foran mig, i fremtid lige nu, der er løsning, så det gøre, at jeg ikke er stresset fordi jeg går efter noget. Men nogle gange så prøver man, og så finder man ud af der slet ingen løsning til det her, så kan det godt være stressende, hvis de skal have det, eller hvis andre har det, men det har vi været gode til som sagt, at vi har taget små skridt ad gangen, så man må gå til chefen og snakke med ham og jeg føler, at de medarbejdere der ikke gøre, der bare holder det inde, og ikke vil tabe ansigt, på en eller anden måde frygter at sige det til sin chef, så stiger stresset kun. Fordi man skjuler det indeni sig, og bare tror at alt er godt, og så tror han også, at alt er godt, og så kaster han flere opgaver på en, og så er det ikke godt for på et eller andet tidspunkt brister den bobbel ik. Man skal være god til at snakke om det og.. ikke at man er stress, men de opgaver som ligesom belaster en, kan få aflastet.

36. A: Vil du så sige, at den du så sparre med når du bliver stresset altså er din chef?

37. B: ja det jo det klart. Det jo fordi over mig er han jo, under mig er der nogen, men dem kan jo ikke på den måde.

38. A: Hvad med din familie, aflaster du også derhjemme eller bliver arbejdet på arbejdet.

39. B: Jo jeg sørger for at fortælle hurtigst muligt nu er der en stressende periode, så og det familien gode til, at i de perioder sørge for at tilordne sig, så der har jeg en god familie, som ligesom siger at okay så må de lige klare sig selv i nogle perioder og lave tingene osv. hvis det var at ligesom, men det som er stress det er som jeg siger, at hvis man sidder fast her hvor der ikke er en løsning, hvor jeg er nødt til at lave det, og jeg sidder fast derhjemme og der ikke er nogen løsning, og jeg er nødt til at komme hjem så vil man være stresset, men det har jeg aldrig være udfor, netop pga chefen er flink nok og familien også har forståelse for det. Hvis det var sådan, sådan kan det godt være i større virksomheder, hvor man ligesom bliver bommet, både forfra og bagfra... så ved man ikke hvor man skal gå hen. Man så kommer hjem.. jeg sørger for at gå hjem, men det som er, man kan sige, den måde jeg kæmper imod det, ligesom behandler stress på, det er jeg går aldrig hjem når jeg ikke har en løsning, når jeg er rådvild, og ikke ved hvad jeg skal gøre, så går jeg ikke hjem. Jeg går først hjem når jeg kan se for mig okay nu har jeg fat i, hvad jeg skal gøre, men det tager et par måneder, men nu ved jeg det er det jeg skal gøre, det, som er løsningen, det der strategien, jeg har snakket med (Chefen), så går jeg hjem. Så modsat... det kan godt være nogle gange at jeg nødt til at gå hjem, eller det tager flere dage hvor jeg i virkeligheden ikke går hjem, hvor jeg er nødt til at bare sove fordi det er blevet så sent, men det er det, der giver stress at det bare kører inde i hovedet på en når man slet ikke kan tænke, så virker man heller ikke med familien, og når man heller ikke virker så er der visse ting, der begynder at gå galt der. Og så er der forkerte beslutninger med vennerne, og andre ting man har kørende, så man kan sige det

handler om bekæmpe sin stress, ved at sige, hvad er det der giver mig stress, og har jeg en løsning fordi stress, det føler jeg det er noget der løber løbsk, det har ikke nogen slutning det fortsætter bare, hvis man lader det, hvis man ikke ligesom stopper det et eller andet sted og på en eller anden måde finder ud af, hvad er det der stresser mig, men så har man at det skal stoppe her, og så kan man gå videre og sige okay så er der ikke mere stress.

40. A: Føler du, at du har kontrol over dine arbejdsopgaver, eller hvad det er du selv skal gøre. Eller er det din chef der ligesom har overhånd?
41. B: Nej, altså vi er ikke formelle så chefen stormer jo bare ind, og så opgaver, og så designer jeg det selv og, jeg har jo stor ekspertise indenfor det jeg laver på den måde, at det kunderne skal have at jeg ikke føler det så højt, et så højt niveau at jeg, der aldrig været nogen opgaver som vi faktisk ikke kunne lave. Som jeg ikke kunne gennemtænke system for, og det er jo fordi, at det vi laver er rimeligt simpelt i forhold til, hvad jeg har studeret, hvad jeg har lavet og læst osv. så det har ikke, været sådan nogle opgaver. Jo, har der været nogle gange hvor jeg har måtte sige, at det slet ikke lade sig gøre sådan rent it-mæssigt, så har de indset. Hvis de kræver en eller anden, at der er en eller anden sky som skal falde ned fra himlen hver dag osv. det kan ikke lade sig gøre. Men det der kan lade sig gøre det har vi formået at sige, at få gjort eller også eller blevet enige om, at det kan vi godt men det har vi ikke råd til eller tid til, så dem har vi måtte takke nej tak til.
42. A: Så det er jeres egne ambitioner, egne forventninger som kommer ind i projektet der afgøre, hvordan hvilken retning projektet skal løbe i?
43. B: Ja og nej, fordi hvis det er Nordea, så er det jo ligesom, man kan sige virksomheden, og deres ord-lov. Når de har sagt noget deres ønske, så skal det ske ik. Så man skal finde en eller anden løsning på en måde, eller også skal man løse deres problem. Så det vi gøre, vi siger, at skal vi ikke lave jeres opgave for jer, og så løser vi på en eller anden måde. Måske bestiller de et eller andet, som de tror skal de løse som at have et bestemt program med eller en funktion, hvis vi så tager opgaven og ved vi kan løse det på en helt anden måde, men de får det samme resultater, og det har de så sikker ikke gjort for det har tager 30 timer ekstra, jamen så tager vi lige 30 timer ekstra. Og så laver vi det og så præsenterer vi det, og så er de glade og så får vi opgaven fremover, så behøver vi ikke lave den funktion, ellers så gøre vi det på slavisk måde.
44. A: Okay, har du nogle spørgsmål til mig?
45. B: Nej, egentlig ikke
46. A: Så har vi stilt