

## LIVET SOM UNDTAGELSESTILSTAND

Overlevelsestrategier, fremmedgørelse og stress set i lyset af styringsstrategier i interpersonelle og samfundsmæssige relationer.<sup>1</sup>

Nadja U. Prætorius<sup>2</sup>

*Udviklingspsykologiske iagttagelser af selvudviklingsprocessen samt erfaringer fra krisepsykologi viser, at manglende værdsættelse og accept af mennesker som de personer, de er, opleves som tilintetgørende på linje med fysisk at blive truet på livet. Hvis situationen er længerevarende, skabes en kronisk stressstilstand. Personen tvinges til at udvikle overlevelsestrategier for at tilpasse sig og opnå omgivelsernes accept og undgå udstødelse. Personen fremmedgøres herved fra sig selv, udvikler en skrøbelig identitetsoplevelse og et mangelfuldt selv-værd, hvilket forstærker afhængigheden af ydre autoriteter.*

*Med postmoderne managementteori har selvudviklingsbegrebet undergået en samfundsmæssiggørelse. Fra at være personens eget projekt: at udvikle sig ud fra sine egne forudsætninger og valg, er selvudviklingsbegrebet blevet underordnet og tilpasset samfundets behov. Herved kan den enkelte bringes til primært at identificere sig som samfundsborger/medarbejder og til at udvikle ydrestyret selvforvaltning.*

*På baggrund af materiale indsamlet som supervisor i social- og sundhedssektoren og som privatpraktiserende psykolog vises det, at alvorlige, arbejdsrelaterede stressstilstande ikke udelukkende skyldes større arbejdsbelastning. Det ændrede selvudviklingsbegreb synes – især med introduktionen af kompetencebegrebet – at skabe grobund for styringsstrategier, der muliggør udøvelsen af kontrol, overvågning, evaluering og eksponering af primært kvantificerede udtryk for udvikling, læring og resultatopnåelse. Eksempler og cases, der er anvendt i artiklen, peger på risikoen for, at disse styringsstrategier kan virke intimiderende, tilintetgørende og fremmedgørende. Dette kan medføre alvorlige fysiske og psykiske belastningsreaktioner, som f.eks. hjerte-kar-sygdomme, depression og udbrændthed.*

---

1 Præsenteret ved Nordisk Psykolog Kongres 2004, København.  
Artikel baseret på foredrag holdt på FOFU's årsmøde 2003 (Foreningen for forsknings- og udviklingsvirksomhed i folkeoplysning og voksenundervisning. RUC).

---

2 Nadja U. Prætorius er mag.art. (psykologi), specialist og supervisor i psykoterapi. Privatpraktiserende psykolog og kursusleder. E-mail-adresse: info@liv-i-balance.dk  
Hjemmeside: www.liv-i-balance.dk

## I. Indledning

Inden for det sidste årti, hvor jeg har arbejdet bl.a. som krisepsykolog, er der sket en markant stigning i antallet af mennesker, der søger psykolog på grund af alvorlige symptomer på belastningsreaktion. Hvor det i starten hovedsageligt drejede sig om mennesker, der havde været udsat for svært traumatiske hændelser som f.eks. fysiske eller psykiske overgreb, ulykker eller pludselige dødsfald i den nære familie, så har størstedelen af de mennesker, der søger mig i dag, pådraget sig en alvorlig og undertiden invaliderende belastningsreaktion i forbindelse med udførelsen af deres daglige arbejde.

Det drejer som om helt almindelige, sunde og velfungerende mennesker fra alle samfundslag og aldersgrupper, der er brudt sammen, og som er sygeliggjorte fysisk og psykisk af fremmedgørelse og stress.

Med baggrund i materiale indsamlet som privatpraktiserende psykolog og som supervisor i social- og sundhedssektoren har jeg opstillet 4 kategorier af arbejdsrelateret stressbelastning. De er karakteriseret dels ved deres baggrund og grad af kompleksitet, dels ved de konsekvenser de har for de berørte. Mit erfaringsmateriale fra klinikken er 70 patienter med arbejdsbetiget belastningsreaktion i perioden 1999-2004.

Rehabiliteringen af de former for belastningsreaktion, der optræder i forbindelse med arbejdsrelateret stressbelastning, er langvarig og kræver mindst 4-6 måneders sygeorlov. Symptomerne varierer i omfang og sværhedsgrad, men fælles for alle patienter er følelsen af forvirring, hukommessvigt og manglende kontakt med sig selv. Det udtrykkes ofte i vendinger som: »Jeg ved ikke længere, hvem jeg er, eller hvorfor jeg er her«, eller »jeg kan slet ikke kende mig selv« eller »det er, som om jeg er uden for mig selv«. Et vendepunkt i rehabiliteringsbehandlingen indtræffer på det tidspunkt, hvor patienten begynder at kunne mærke og huske sig selve som menneske – ofte beskrevet som en følelse af at være kommet hjem til sig selv.

Det har fået mig til at tænke over, at det undertiden er nødvendigt at komme meget langt væk, for at få mulighed for at (gen)opdage noget, man har mistet og glemt – måske valgt fra – og som kan vise sig at være noget helt oprindeligt ved at være menneske. Muligheden for selv at erfare dette fik jeg, da jeg i slutningen af mit magisterkonferensstudium valgte at specialisere mig i antropologisk psykologi. Som led i min konferensopgave foretog jeg en feltundersøgelse på en lille polynesiske ø i Stillehavet. Oplevelserne og erfaringerne, jeg fik i de måneder, undersøgelsen varede, blev skelsættende for min forståelse af mig selv som menneske og af min egen kultur.

Mguniki (Bellona) er en lille bitte ø i periferien af Salomon øgruppen. Beboerne fører en isoleret tilværelse uden synderlig forbindelse med omverdenen. Øen er opdelt i 3 distrikter, som hver især er hjemsted for forskellige klaner, som i hele øens historie har haft stridigheder med hinanden på grund af uenighed om grænsedragningen mellem distrikterne.

På forhånd vidste jeg, at øens beboere havde taget livet af missionærer, der ville i land på øen, og at deres indbyrdes stridigheder havde ført til lem-læstelse og drab, samt at de var særdeles hårdhændede i deres opdragelse af børnene.

Med Margareth Mead i den ene hånd og »A Field Guide for Cross-Cultural Studies of Socialization« i den anden drog jeg ud for at undersøge, hvordan dette angiveligt aggressive folkefærd socialiserer deres børn til at blive så aggressive mennesker.

Min undersøgelse baserede sig på systematiserede interview og deltager-observation. Jeg boede i en hytte på en af de største bopladser, og kunne frit færdes i alle 3 distrikter. Ved selvsyn havde jeg rig lejlighed til at få bekræftelse for Mguniki'ernes voldsomme fremfærd over for deres børn. De slog selv spæde børn, når de græd eller på anden vis generede forældrene. Og jeg gøs!

I øvrigt forekom Mguniki'erne at være fredelige, ubekymrede og livsglade. Morgenvækningen lige uden for min hytte var livlig snakken og sang akkompagneret af små, hjemmelavede guitarer, akkurat som vi forestiller os det på en palmeomkranset Sydhavsø.

Der var to områder, der bød på store vanskeligheder i mine interview. For det første ville Mguniki'erne meget nødigt tale om konflikterne med de andre distrikter, for de skammede sig over, at de ikke kunne enes, og at de blev voldelige. Desuden frygtede de, at stridighederne kunne blusse op igen ved at tale om dem.

Det andet problem var et forståelsesproblem, som jeg længe troede havde at gøre med vanskeligheder i forbindelse med oversættelsen af mine spørgsmål. Det var, da jeg forsøgte at spørge om deres holdning til det, vi i vor kultur kalder »love oriented discipline technique«, og konsekvenspædagogik, dvs. anvendelsen af udsagn som, »Mor kan ikke lide dig, hvis du gør sådan og sådan«, eller »Mor bliver ked af det«, eller at man straffer børnene ved at bortvise dem fra den sociale sammenhæng, dvs. opdragelsesmetoder, som vi i vor kultur i modsætning til korporlig afstraffelse i almindelighed regner for fuldt ud acceptable i socialisationsprocessen.

Når det endelig lykkedes mig ved hjælp af mange eksempler at gøre det begribeligt, hvad jeg talte om, betragtede de mig i oprigtig og hovedrystende undren. Nej, det kunne de da aldrig finde på! For uanset hvor uvorne ens børn er, så elsker man dem da, og det kunde da aldrig falde dem ind at være så grusomme at udelukke dem fra samværet med resten af familien eller de andre på bopladsen, for slet ikke at tale om at bortvise dem fra de fælles måltider.

Derimod synes de, at korporlig afstraffelse var helt uproblematisk, og på mit spørgsmål om, på hvilket alderstrin de holdt op med at slå børnene, svarede de som det naturligste i verden: »Når de er så store, at de løber hurtigere end forældrene«.

I mange år mente jeg, at det var de fysiske levevilkår på øen, hvor alle vitterligt er afhængig af hinanden for at kunne overleve, der lå til grund for

deres klare afstandtagen til at afvise deres børn – eller voksne med for den sags skyld – på grund af deres væremåde, eller at isolere dem fra det sociale fællesskab. Selv om der både var syge, sære og dovne iblandt dem, var der ingen udstødte, og der blev sørget for alle. I øvrigt var det forbundet med den højeste prestige at have meget land og store kanoer, fordi det betød, at man kunne give mad til flest mennesker.

Nu som dengang tager jeg afstand fra korporlig afstraffelse, og jeg har hverken grund eller lyst til at tegne et idealiseret billede af livet på Mguniki og Mguniki'erne. Men de fik mig til at indse, at vi lider af en mental og følelsesmæssig blindhed, når vi anser os for mere civiliserede og mindre aggressive i vor kultur, fordi vi har afskaffet korporlig afstraffelse, samtidig med at vi gør brug af opdragelsesmetoder og holdningsbearbejdelse, der virker som trusler på vore børns person og integritet og på deres tilhørsforhold i det sociale fællesskab. Samt at vi fortsætter med det over for vore voksne samfundsborgere.

## **II. Trusler, overlevelsstrategier og stress.**

Det er først efter mange år som psykoterapeut i udviklingsgrupper og som krisepsykolog, at det er blevet klart for mig, i hvor høj grad manglende værdsættelse og accept af os som de personer, vi er, opleves som tilintetgørende på linje med fysisk at blive truet på livet. Og at trusler på vor eksistens i det sociale fællesskab, hvis vi ikke er som de, der bestemmer over os, vil have os, ligeledes opleves livstruende. Afhængig af vore opvækstvilkår og senere livsomstændigheder i voksenalderen tvinges vi i mere eller mindre grad til at udvikle overlevelsstrategier, hvormed vi søger at agere og indordne os for at få den livsnødvendige understøttelse, næring og accept og for at undgå udstødelse og isolering.

En overlevelsstrategi baserer sig altså på følelsen af at være truet på sit liv og er et forsøg på at undslippe katastrofen. Uanset om vi har at gøre med oplevelsen af at være truet fysisk eller psykisk på vor person, vil vor organisme komme i et forøget alarmberedskab og begynde at producere stresshormoner, med det formål at gøre os i stand til at kæmpe eller flygte. Hvis tilstanden er alvorlig og længerevarende, fordi vi ikke kan slippe ud af den truende tilstand, vil alarmberedskabet blive modproduktivt og resultere i, at der udvikles fysiske og psykiske symptomer på ubalance og funktionsforstyrrelser.

En stresstilstand, der kommer af at befinde sig i et konstant forhøjet alarmberedskab, som var man i en permanent undtagelsestilstand, kan før eller siden forårsage alvorlig belastningsreaktion, med symptomer på såvel fysisk som psykisk sygdom. Senere i fremstillingen vil jeg beskrive nogle af disse tilstande nærmere.

### III. Overlevelsesstrategier i et udviklingspsykologisk perspektiv

Indledningsvis vil jeg redegøre for nogle udviklingspsykologiske forhold, fordi der er en parallel mellem disse og med udviklingen af stresstilstande i voksenlivet.

Mit udgangspunkt er Almaas' teori<sup>3</sup> om menneskets personlige udvikling fra spædbarnalderen til den voksne modne person. Almaas bygger dels på objektrelation teoretikers viden og observationer af barnets tidlige udviklingsprocesser, dels på hans egne observationer af voksne mennesker i en længerevarende selvrealiseringsproces.

Ifølge Almaas (og objektrelation teoretikere) er barnet ved fødslen i en tilstand af væren og uadskilt til stede i den helhed, det eksisterer i (den symbiotiske fase). I løbet af det første år kan vi iagttage udfoldelsen af en stadig større variation af kvaliteter og følelsesmæssige tilstande som f.eks.: sorg og glæde, vrede, styrke, vilje, kærlighed, nysgerrighed, kreativitet, intelligens og vitalitet. I jo højere grad barnet bliver mødt og værdsat i denne begyndende udfoldelse af sine kvaliteter, og hvis det i dannelsen af sin personlighed i adskillelsesprocessen fra moderen bliver set, støttet og vejledt i den pågående modningsproces af sine kvaliteter og individualitet, des bedre er barnets muligheder for at opnå en autentisk selvopfattelse og et adækvat selvværd, hvilket på sin side gør det i stand til at indgå i sociale sammenhænge.

Omvendt gælder det, at hvor barnet ikke bliver mødt, set og værdsat, eller hvor det bliver ignoreret eller måske ligefrem bliver afvist eller straffet i sin spontane udfoldelse af sine kvaliteter – måske fordi forældrene har ringe kontakt med disse kvaliteter, og derfor ikke kan møde barnet eller ikke kan rumme barnets spontane udtryk, eller de føler, at barnet udtrykker sine kvaliteter anderledes, end de vil have det – så vil barnet opleve at være forkert. Barnet oplever da, at når jeg er den, jeg er, og på min måde, er jeg forkert. Da barnet så at sige på liv og død er afhængigt af sine forældres fysiske og psykiske kontakt, omsorg og værdsættelse, begynder det at undsige sine egne kvaliteter og sine naturlige udtryk. I stedet tvinges barnet til at indlære og imitere den måde at opleve sig selv på, som forældrene ønsker og forventer, og at fordreje sin spontane og naturlige måde at udtrykke sig på. Barnet forcere sig med andre ord til at opleve sig selv og udtrykke sig på en måde, så det opnår omverdenens accept. Med denne overlevelsesstrategi sker der en dobbelt tilintetgørelse af barnets unikke individualitet og udtryksmåde: først forældrenes og derpå barnets egen undsigelse af sig selv.

Barnets undsigelse af og adskillelse fra kontakten med væren og sine kvaliteter og deres naturlige udtryk er en smertefuld proces, og den efterlader et tomrum af dyb utilstrækkelighed, med følelser af usikkerhed og angst,

---

3 A. H. Almaas: »The Pearl Beyond Price. Integration of Personality into Being: An Object Relations Approach«. Shambala, 2000.

frustration, sorg, vrede og depression. Menneskets eksistentielle smerte og angst for tilintetgørelse har ifølge Almaas sit udspring i denne proces .

Det er så at sige oven på dette tomrum, at barnet udvikler personlighedsstrukturen og identitetsoplevelsen. Afhængig af, i hvor høj grad barnet har fået mulighed for at bevare kontakten med sig selv og sine kvaliteter, vil personlighedsstrukturen være præget af større eller mindre grad af rigiditet og mere eller mindre forvrængede selv- og omverdensbilleder.

Opmærksomheden og respekten for barnets unikke individualitet og udviklingsforløb vil opbygge barnets naturlige selvtillid og afgrænsning i forhold til omgivelserne, og giver barnet følelsen af at være sig selv og at stå solidt på sin egen grund. Hvis dette ikke er tilfældet, vil barnet (med rette) føle sig invaderet og skubbet ud af sig selv, med en følelse af at have et skrøbeligt fundament og en usikker selvopfattelse, der gør det afhængigt af omgivelserne på godt og ondt.

#### **IV. Fremmedgørelse og at være fremmedgjort**

Den proces, ved hvilken barnet undsiges på sine unikke kvaliteter og evner og sine naturlige udtryk og tvinges til at identificere sig med udefra pålagte måder at se sig selv på og at agere på, er at blive gjort fremmed for sig selv,, og kan betegnes som *fremmedgørelse*. At *være fremmedgjort* er da at identificere sig med en ydrestyret, fordrejet og ikke autentisk selvopfattelse og at tænke, føle og handle i overensstemmelse hermed.

Karakteristisk for en invaderende og undergravende opdragelsesmetodik er en autoritetsbaseret ydrestyring af barnets udviklingsproces, hvor en »noget for noget«-tankegang og konsekvenstænkning hos forældrene og andre opdragere tager udgangspunkt i en indforstået retfærdiggørelse af princippet: »hvis du ikke er og gør, som jeg vil, har jeg magt og midler til at tilbageholde, hvad du har brug for« og »du skal gøre dig fortjent til min omsorg og kærlighed ved at være og gøre, som jeg vil have det«. Denne tankegang og dens konsekvenser overføres til barnet, der på sin side til gengæld for at blive invaderet og tvunget til at være og gøre, som omsorgsgivere og autoritetspersoner vil have det, indgår i en (uhellig) alliance med disse, hvor det tvinges til at udvikle strategier, hvormed det mener at kunne købslå sig til en erstatningsbehovstilfredsstillelse, i stedet for den ægte, men åbenbart uopnåelige følelse af nærhed, omsorg og accept.

#### **V. Selvudvikling som modningsproces.**

Vi er alle, afhængigt af vore opvækstvilkår, i større eller mindre grad præget af dette opdragelsessyn. Det voksne menneskes modnings- og selvudviklingsproces er et gradvist opgør med og frigørelse fra barndommens præg-

ninger og de fordrejede, tillærte selv- og omverdensbilleder og fremmedgørelsen fra sig selv. Herved får vi en ny chance for at lære os selv at kende og i løbet af voksenalderens modningsproces at genetablere kontakten med det tabte land i os selv: vor egen væren, vore kvaliteter og eksistentielle værdier, samt vor unikke måde at udtrykke os på.

Kendetegnende for det modne, voksne menneske er da muligheden for i stadig højere grad at stå ved sig selv og være selvberørende. Oplevelsen af autentisk selvverd og identitet beror således på en progressiv udviklingsproces, hvorved personens unikke potentialer og kvaliteter modnes og udfolder sig i en gensidigt berigende udveksling med den sociale, uddannelsesmæssige og arbejdsmæssige sammenhæng, som personen befinder sig i.

De optimale betingelser for personlig udvikling er da, at personen støttes i at udvikle sig ud fra sine egne præmisser og personlige værdigrundlag og med det formål at modne personen til at være det menneske, det har potentiale og kapacitet til at være i samspillet med andre mennesker og det samfund, det er del af. Det klassiske selvudviklingsbegreb<sup>4</sup> forudsætter således, at selvudvikling udfolder sig mellem ligeværdige mennesker i relationer præget af gensidighed.

## VI. Postmoderne managementteoriens selvudviklings- og kompetencebegreb

Ser man på personlig udvikling og selvrealisering i den betydning og kontekst, hvori det under indflydelse af postmoderne managementteorier anvendes inden for uddannelsesområdet og virksomhedsledelse, er det åbenlyst, at der er sket en betydningsglidning i forståelsen og anvendelsen af disse begreber. Udviklingen af en lærings- og managementforståelse, der fokuserer på den enkeltes primære identificering som samfundsborger/medarbejder og i mindre grad ser personen som et menneske i sin egen ret, går hånd i hånd med, at personlig udvikling underordnes og tilpasses til samfundets/erhvervslivets behov. Den enkelte vil til gengæld for at udvikle sin selvforståelse og potentialer på en måde, så det tjener overordnede samfundsrettede/erhvervsrettede formål, få accept og blive belønnet herfor. Personlig udvikling kommer herved primært til at foregå på præmisser, der ligesom indlæring af viden og tilegnelsen af færdigheder, tjener specifikke, udefra opstillede formål, som antages at gavne samfundet. I og med at samfundet har magt og midler til at sanktionere borgernes selvudvikling, vil det også være i den enkeltes egeninteresse, at denne forløber således, som samfundet vil det.

---

4 Hermed menes det selvudviklingsbegreb, man har opereret med i århundreder inden for såvel vestens som østens filosofiske, pædagogiske og spirituelle traditioner.



Det ændrede selvudviklingsbegreb inden for postmoderne managementteori er snævert forbundet med kompetencebegrebet og dette begrebs centrale rolle i det videnssamfund, vi angiveligt hastigt bevæger os hen imod, og hvor der i stadig højere grad stilles nye krav dels til omfanget og dels til den måde, hvorpå vi udfører vort arbejde. I en artikel vedrørende det Nationale Kompetenceregnskab hedder det således: »Skal vort samfund ikke tabe legitimitet er det nødvendigt, at vi til stadighed beskæftiger os med, hvordan samfundets borgere er rustet til at møde nye udfordringer, og om de nødvendige kompetencer er bredt til stede.«<sup>5</sup>

I lighed med selvudvikling tager kompetenceudvikling udgangspunkt i fundamentale aspekter af menneskets natur og funktionsmåde – i det, der konstituerer mennesket og karakteriserer menneskelig udfoldelse. De 10 nøglekompetencer, som Danmark i lighed med de øvrige OECD-lande har opstillet, og som skulle give et godt bud på, hvilke områder vi skal være rustet til inden for videnssamfundet, er: social kompetence, læringskompetence, selvledelseskompetence, natur- og miljøkompetence, kreativ og innovativ kompetence, literacy, kommunikationskompetence, demokratisk kompetence, kulturel og interkulturel kompetence, samt krops- og sundhedskompetence. Ud over de her nævnte nøglekompetencer opstilles der ad hoc efter omstændigheder og behov de kompetencer, der på et givet tidspunkt synes nødvendige, herunder kompetencer, der betegnes som personlige kompetencer.<sup>6</sup>

Baggrunden for indførelse af kompetencebegrebet er ønsket om at tilvejebringe målelige og kontrollerbare parametre for uddannelse og udvikling, samt at udvikle nye metoder og redskaber inden for undervisning og virksomhedsledelse. Uddannelsernes faglige fundament er i videnssamfundet ikke længere en uforanderlig størrelse, og »Integrationen imellem de 'nye personlige kompetencer' og de (ajourførte) klassiske kompetencer, som er mere snævert knyttet til den specifikke uddannelses fagfelt er uomgængelig for anvendelsen af arbejdskraften...«<sup>7</sup>

I indkredsningen af relevante kompetencer i arbejdslivet vil også kompetencer, der er vigtige uden for arbejdslivet, være af væsentlig betydning. »I det hele taget vil det fremover være stadig sværere at rubricere kompetencer efter en skillelinje imellem kompetencer, som bruges i arbejdslivet, og de,

---

5 Peter Vogelius (2003).

6 Jeg skal i denne sammenhæng undlade at beskæftige mig med det forhold, at den omsiggribende brug af kompetencebegrebet, dels har udvandet dette, dels har gjort det til et plusord, der inden for uddannelse og arbejdsledelse rummer alt, hvad man kan komme i tanke om, at et menneske bør have eller bør udvikle for at blive vurderet som kvalificeret.

7 *ibid.*



der bruges udenfor. På godt og ondt vil de kompetencer, som bruges i arbejdet, bredes ud og trække på flere sider af den enkelte.«<sup>8</sup>

Sammenholder man det, vi traditionelt betragter som selvudvikling med det område, som kompetenceudvikling omfatter, fremgår det, at der er høj grad af overlapning mellem disse to områder – ikke blot hvad angår det, der benævnes som personlige kompetencer, og de kompetencer, der har med den personlige udvikling at gøre, men også de områder, som videnssamfundet mener, at der er brug for hos en medarbejder, hvis arbejdsmarkedets behov skal indfries.

## VII. Den menneskelige faktor i kompetence- og selvudvikling

Lad os se på, hvad det er for helt grundlæggende egenskaber og funktionsmåder, man inden for postmoderne managementteori så at sige har destilleret ud af mennesket til brug for udviklingen af de kompetencer, som markedet angiveligt har brug for.

Forudsætningen for, at der overhovedet kan foregå en udvikling og læring, er nogle helt grundlæggende menneskelige potentialer, hvoraf den primære er evnen til at være til stede i opmærksomt nærvær, hvor mennesket erfarer og bliver bevidst om sig selv og omverdenen. Udviklingen til at være menneske beror således på evnen til opmærksomt at udforske og at gøre sig begreber og udvikle sprog om et stadigt voksende antal forskelligartede og omskiftelige indtryk og erfaringer hidrørende fra individet selv og fra omverdenen og til at skabe en sammenhængende oplevelse af og tilstedeværen i en virkelighed, som det er del af, og som det skaber sammen med andre mennesker. Den opmærksomme tilstedeværen og den bevidsthedsudviklende og begrebsdannende udforskning og evnen til læring konstituerer således menneskets tilstedeværen og tilblivelsesproces som enkeltindivid og som medskaber af den kollektive virkelighed.

Fundamentalt for denne tilblivelsesproces er evner og kvaliteter som f.eks. åbenhed, fleksibilitet, spontanitet, kreativitet, intelligens, vilje, indføling og kontakt, evnen til at kommunikere samt en række følelsesmæssige tilstande som f.eks. glæde, kærlighed, sorg, vrede, frygt, medfølelse. Disse er uløseligt forbundet med den interaktive tilblivelsesproces i det sociale miljø, hvor evnen og viljen til at handle i den omgivende, stadigt foranderlige virkelighed er væsentlig for menneskets udvikling hen imod at være aktiv deltager i og medskaber af det kollektive fællesskab.

---

8 Ibid. Den igangværende opblødning af grænsen mellem privatliv og arbejdsliv giver sig bl.a. udtryk i at stadigt flere kombinerer sports- og fritidsinteresser med det at kompetenceudvikle sig i forhold til arbejdslivet. Som et af utallige eksempler herpå hørte jeg i et debatprogram på DR/P1 en deltager fortælle, at han af sin arbejdskonulent var blevet opfordret til at deltage i Eremitageløbet for at opgradere sin udholdenhedskompetence.

Vi har at gøre med unikke, menneskelige evner og kvaliteter, hvorved vi i al væsentlighed adskiller os fra andre levende væsener på Kloden, og som har været forudsætning for menneskehedens liv og overlevelse på godt og ondt. Man kan anskue dem som grundlæggende aspekter af den menneskelige natur.

Men vi er ikke blot unikke i kraft af at være mennesker, vi er også unikke som enkeltindivider, og i kraft af vor indbyrdes forskellighed. Denne forskellighed er en enestående mulighed til variation og udfoldelse af stadig nye muligheder for tilstedeværen, tilblivelse, læring og skabende virksomhed.

Ud over de nævnte fundamentale egenskaber ved mennesket så har dets tilstedeværen, tilblivelse, læring og skabende virksomhed ikke sit udspring i et værdimæssigt vakuum. Det er således helt essentielt for menneskets dannelse som identitet og udvikling som person, at dette baseres på såvel en indre som en ydre erfaring af værdi. I løbet af menneskets udviklingsproces vil det for den enkelte opleves dels i spejlingen fra omgivelserne af at være værdifuld og at være værdsat, dels som nærvær i noget virkeligt, sandt og meningsfuldt i at være den, jeg er, at være menneske og medmenneske. Det uddyber og understøtter på sin side følelsen af en konsistent, personlig identitet i uophørlig udvikling og læring, og følelsen af at kunne stole på og stå ved sig selv, samt følelsen af at indgå i en meningsfuld sammenhæng. Dette understøtter på sin side følelsen af basal tillid, hvilket er afgørende for et menneskes mulighed for at udvikle sit potentiale optimalt. Med andre ord muliggør og ansporer oplevelsen af noget fundamentalt virkeligt, sandt og værdifuldt i mennesket selv, i andre og i tilværelsen som helhed den enkelte til at tage ansvar for at leve og udvikle sine kvaliteter og evner i overensstemmelse dels med oplevelsen af personlig værdi, dels med det, der med tiden modner sig som et personligt perspektiv og mål med livet. Realiseringen heraf er forudsætningen for, at et menneske føler sig opfyldt af og i sit liv.

Erkendelsen af egen og andres værdi og værdsættelsen af forskellighed og ligeværdighed, hvad angår potentialer, kvaliteter og livsanskuelser, er således forudsætningen for udviklingen af det at tage vare på og at drage omsorg ikke blot for sig selv og egen udvikling og læring, men også for udviklingen af respekt og tolerance over for andre, samt ønsket om at indgå i et gensidigt lærende og udviklende fællesskab.

## **VIII. Instrumentaliseringen af den menneskelige faktor i moderne ledelse**

Når man inden for den postmoderne managementteori opererer med selvudvikling og med udviklingen af kompetencer, så knytter man direkte an til de ovenstående, helt grundlæggende aspekter ved menneskets forudsætninger,

samt til grundlæggende faktorer i menneskets udviklingsproces. Man kan sige, at disse teorier skærer helt ind til marven og udtager selve vækstlaget og livsnerven i det menneskelige og giver det benævnelsen: kompetencer.

Dette ville være af overordentlig stor værdi, hvis det skete i overensstemmelse med grundlæggende, menneskelige forudsætninger for vækst og udvikling, samt i respektfuldhed over for den enkeltes potentialer, kvaliteter og værdier og med det formål at skabe de optimale opvækst- og uddannelsesvilkår til at udvikle det, man angiveligt ønsker, nemlig frie, alsidige, ansvarlige, selvstændige, socialt bevidste, fleksible, omstillingsparate, kreative og nytænkende mennesker, i en verden, hvor behovet herfor synes større end nogensinde. Forudsætningen for, at selvudvikling og kompetenceudvikling kan forløbe optimalt, er, at vi har at gøre med processer, der foregår i relationer, karakteriseret ved gensidig udveksling, læring og vækst.

Holder man sig ikke dette for øje, vil der være risiko for:

- at menneskers udviklingspotentiale, personlige udvikling og læring lige fra vuggestuernes og skolernes læreplaner og ind i voksenlivets uddannelse og kompetenceudvikling så at sige pantsættes til at opfylde et bestemt formål, som hviler på en specifik, værdibaseret indretning af verden.
- at den for tiden altdominerende økonomiske globale vækstmodel, der forudsætter uafbrudt vækst i produktion, produktudvikling, afkast og forbrug, vil kunne legitimere en ydrestyret ensretning og en systematiseret, målrettet og kontrolleret udvikling og uddannelse af børn og voksne, med det formål, at de fra den primære socialisering og ind i voksenlivets uddannelse i uafbrudt kompetenceudvikling og læring kan opvise og levere stadig flere resultatopnåelser til brug for merproduktionen af varer, ydelser og forbrug, såvel inden for erhvervslivet, som social- og sundhedsvæsenet og undervisningssystemet.
- at det medfødte udviklingspotentiale opstilles som parametre og begreber uden for mennesket og fremstilles som noget, vi som mennesker må tilegne os og bør arbejde på at få – og få mere af – i en udviklings- og læringsproces, der er styret udefra.

Det understøttende udviklingsmiljø, hvor man opmærksomt, med åbenhed og respekt i ligeværdig og gensidig udveksling vejleder den enkeltes personlige udvikling og læring – og herunder selv lærer og udvikles – bliver herved erstattet af en overvågning, kontrol og evaluering, der skal sikre, at personen på rette tid og sted identificerer sig med og udvikler sig i overensstemmelse med den samfundsmæssige værditænkning, herunder lader sig motivere til at udvikle netop de kvaliteter, kompetencer, færdigheder og holdninger, de økonomiske og politiske magthavere mener er nødvendige. En sådan ydrestyring af menneskets personlige motivation til udvikling og læring risikerer at afskære det fra kontakten med sit eget udgangspunkt og fundament i sig selv som menneske. Dette kan som påpeget i forbindelse med beskrivelsen af det invaderende og underminerende udviklingsmiljø medføre udviklin-

gen af en skrøbelig identitetsoplevelse og et mangelfuldt selvværd, samt en dyb følelse af indre usikkerhed. Mennesket kan med andre ord risikere at fremmedgøres fra sig selv. Denne fremmedgørelse forstærkes ydermere af fremstillingen af kompetencer som noget, den enkelte bør have og bør udvikle, og ikke at der er tale om almene menneskelige forudsætninger og potentialer, som vi er født med.

Der har i løbet af især det sidste årti tegnet sig en klar tendens til, at selvudviklingsbegrebet fra at være den enkeltes eget frie projekt i realiseringen og modningen af sig selv som menneske og som ansvarligt medlem af sin sociale sammenhæng, i stadig højere grad er blevet samfundets projekt for den enkelte. I takt med at dette projekt i stigende grad styres af økonomiske og politiske interesser, er selvudviklingsbegrebet blevet underlagt disse, samtidig med at borgerne/medarbejderne forpligter sig til at opfylde de fra centralt hold definerede normer og standardiserede krav til realiseringen af sig selv.

Konsekvenserne af det ændrede indhold af personlig udvikling og selvudviklingsbegrebet kan således være:

1. at motivationen til og formålet med selvudvikling i overvejende grad lægges uden for personen selv.
2. at selvudvikling defineres således, at det stemmer overens med de herskende samfundsøkonomiske behov, f.eks. for udviklingen af effektive og produktive medarbejdere og forbrugere.
3. at selvudvikling bliver fusioneret med indlæring af viden, færdighedstilegnelse og såkaldt kompetenceudvikling i et overordnet og generaliseret begreb: livslang læring, hvor adskillelsen mellem det offentlige og det private, mellem arbejde og personlig tid udviskes.
4. at selvudvikling ydrestyres ved hjælp af læreplaner, evaluerings- og sanktionssystemer. Herunder gøres det begribeligt, at det er i den enkeltes egeninteresse – fra vuggestuealderen og skolen og op i de faglige og de videregående uddannelser og efteruddannelser – at tage ansvar for egen livslange læring ud fra motivet om at tilgodese de herskende samfundsøkonomiske og politiske interesser.
5. at resultatet af selvudvikling, sammen med de andre parametre under læringsbegrebet, reduceres til at være kvantificerbare præstationer, der kan standardiseres og opstilles f.eks. i personlighedsprofiler, ressourceprofiler og kompetenceprofiler.
6. at selvudvikling gøres til en opgave, som den enkelte kontraktligt forpligter sig til.

## IX. Livslang læring eller livslang tilpasning

Den såkaldte individualisering og understregningen af den enkeltes ansvar og frihed til at forme sin egen udvikling og læring vil på disse betingelser være temmelig illusorisk og vil kunne opfattes som manipulation af begreber og af mennesker. Langt alvorligere er imidlertid risikoen for, at der sker en totalisering af samfundets relation til den enkelte borger, idet der åbnes mulighed for en standardisering, holdningsbearbejdelse og styring af mennesker til at udvikle en identitets- og omverdensopfattelse, der er i overensstemmelse med den herskende ideologi, samtidig med at evaluering- og sanktionssystemer kan bidrage til at undertrykke kvaliteter og holdninger, der enten ikke vurderes som relevante, eller som forekommer at være i konflikt med de herskende samfundsmæssige værdier.

Som et forholdsvis enkelt eksempel på introduktionen af en normsættende tankegang inden for moderne management, der kan føre til standardisering af holdninger og krav til medarbejdere, kan nævnes den angiveligt ønskelige og nødvendige opblødning af grænsen mellem arbejdstid og fritid. Man risikerer herved at overse det forhold, at muligheden for at kunne adskille arbejds- og fritid inden for en lang række erhverv og medarbejdergrupper opleves som yderst påkrævet, mens det for andre slet ikke er det. Således vil f.eks. nogle kunstnere, forskere, ledere inden for erhverv og i det politiske liv, der har det særlige privilegium at kunne integrere et arbejde, som de brænder for, med det at opleve dyb tilfredsstillelse i udfoldelsen af særlige personlige evner talenter og kreativitet, føle det som en frihed ikke at skulle skelne mellem arbejdstid og fritid.

Imidlertid kan netop den gruppe ikke forvente eller kræve, at medarbejdere generelt vil kunne trives med en manglende adskillelse mellem arbejdstid med mere eller mindre monotont og pligtbetonet arbejde på den ene side og en fritid, der rummer mulighed for at frit at vælge at beskæftige sig med noget personligt meningsfuldt og livgivende. Endvidere er det for mange vigtigt, at fritiden rummer mulighed for tid til familieliv og til det sociale netværk.

Samfundsmæssiggørelsen af selvudviklingsbegrebet med tilhørende styrings- og sanktionsmekanismer, kan i værste fald bane vej for en livslang invaderende, underminerende og fremmedgørende holdningsbearbejdelse og tilpasning. Herved tvinges mennesker til at leve i en fysisk og psykisk undtagelsestilstand, hvor overlevelsesstrategier erstatter en naturlig tilstedeværen i livet.

Den ufleksible personlighedsstruktur og de fordrejede selv- og omverdensopfattelser fra barndommen får herved ikke mulighed for at opløses og transformeres ind i det voksne, modne menneskes frie personlighedsudvikling med en adækvat identitets- og selv værdsoplevelse. Tværtimod cementeres udviklingsforstyrrelserne, samtidig med at stress og fremmedgørelse risikerer at ramme stadigt flere mennesker.

## X. Udviklingen af stress og andre alvorlige fysiske og psykiske belastningsreaktioner

Når jeg i det følgende, bl.a. ved hjælp af eksempler og cases fra mit arbejde beskriver nogle negative konsekvenser af indførelsen af nyere styringsstrategier, ledelsesudøvelse og ændrede arbejdsvilkår, er det for at belyse, hvor galt det kan gå, når man ikke tager mennesket, dets kapacitet og virkelighed i ed. Vi har at gøre med styringsstrategier og ledelsesformer, der er udtænkt på et teoretisk/idemæssigt og politisk niveau, og som efterfølgende er blevet iværksat »oppefra« uden tilstrækkelig forberedelse f.eks. i form af indhentning og afprøvning af nødvendig viden om menneskets kapacitet og udviklingsprocesser, og uden gensidig erfaringsudveksling og dialog med de mennesker, man ønsker at inddrage i de ændrede arbejdsbetingelser og ledelsesformer.

Nærværende artikel handler således ikke om, hvorledes de pågældende styringsstrategier m.m. kan implementeres konstruktivt og i en gensidig positiv udveksling mellem ledere og medarbejdere, samt mellem lærere og elever.

Alvorlige belastningsreaktioner som f.eks. hjerte-kar-sygdomme, depressioner og andre alvorlige stressrelaterede lidelser er i disse år i voldsom stigning overalt i det vestlige samfund. I det følgende vil jeg på baggrund af mine kliniske erfaringer og arbejds erfaringer som supervisor på bl.a. socialforvaltninger og på institutioner se nærmere på nogle gennemgående former for stressbelastning, der forekommer i stadig større udstrækning på mange arbejdspladser. Disse gennemgående former for stressbelastning har jeg opstillet i 4 kategorier under betegnelsen: stressbelastning af 1., 2., 3. og 4. grad. De er karakteriseret dels ved deres baggrund og grad af kompleksitet, dels ved de konsekvenser, de har for de berørte.

## XI. Stressbelastning af 1. grad: Overlæsning af arbejde

Centralt i forbindelse med stressbelastning af 1. grad er den samfundsøkonomiske væksttænkning, der dikterer *uafbrudt vækst i produktion, udbytte og forbrug*, angiveligt for at vi kan være med i konkurrencen og opretholde vor velfærd.<sup>9</sup>

Dette har medført en effektivisering af produktion af varer og ydelser inden for det private erhverv, social- og sundhedsområdet og på vore uddannelsesinstitutioner. De hyppige nedskæringer og strukturomlægninger, indlæring af nye arbejdsfunktioner sammen med udvidelsen af arbejdsområder og forøget arbejds mængde for færre ansatte fører til det, jeg betegner som *Stressbelastning af 1. grad: Overlæsning af arbejde*.

9 Se også: Nadja U. Prætorius (2002).

Den rammer medarbejdere, der er ekstremt overbebyrdede med arbejde, og hvis arbejdsområde stadigt udvides med nye arbejdsopgaver, som de ofte ikke har fået tilstrækkelig tid og undervisning til at udføre på en kvalificeret måde. Den pligttopfyldende, ansvarsbevidste og ofte erfarne medarbejder forsøger at udføre arbejde ud fra de holdninger til kvalitet, som de er uddannet til og selv har erfaret nødvendigheden af, og som deres arbejdsbeskrivelse og undertiden også loven påbyder dem. Det er så at sige stressbelastning i sin rene form.

*Eks. 1<sup>10</sup>.: Social- og sundhedsassistenten, der ud over det arbejde, hun er ansat til, fik pålagt at lave vagtplaner og at være ansvarlig for medicinudlevering, og som i en periode fik pålagt 18 nattevagter i træk – undertiden i forlængelse af sin aftenvagt – derpå 1 fridag, og derefter igen 9 nattevagter i træk. Grund: ledelsen kan jo pålægge os det – der var så mange sygemeldte og opsigelser, og hvis jeg ikke gjorde det, skulle en af de andre, der er lige så overbebyrdede, jo gøre det.*

*Eks. 2: Den hospitalsansatte fysioterapeut, der som led i nedskæringer må påtage sig samme arbejde, som man i flere år var to om at udføre, og som på trods af talrige henvendelser til ledelsen om klare symptomer på alvorlig belastningsreaktion ikke får aflastning, men derimod bliver truet med fyring, hvis hun ikke kan klare arbejdspresset. Resultat: ½ års sygefravær på grund af udbrændthed.*

På nogle arbejdspladser gennemføres arbejdsomlægningerne i form af informationsmateriale herom fra ledelsen, og medarbejderne sendes på korterevarende kurser for at lære sig de nye arbejdsfunktioner. På andre arbejdspladser ansætter man managementkonsulenter, der dels tester og evaluerer de forskellige medarbejdere, dels indkalder til holdningsændrende og -bearbejdende stormøder for samtlige medarbejdere. Som eksempel herpå kan jeg nævne en akut modtageafdeling på et stort sygehus, hvorfra jeg har haft flere medarbejdere i behandling for udbrændthed, (og som i øvrigt havde flere langtidssygemeldte medarbejdere). Man blev her dels evalueret, dels forelagt en lang række »nye« kompetencer, der skulle tilegnes, hvis man som medarbejder skulle gøre sig håb om at få mulighed for at forblive i sit arbejde. Som en af medarbejderne, der var patient hos mig, udtrykte det:

---

10 Eksemplerne stammer – når intet andet er anført – fra mit arbejde som privat praktiserende psykolog og som supervisor i social- og sundhedssektoren. At de fleste eksempler stammer fra den offentlige sektor, har at gøre med to ting: 1) Indtil nu har jeg haft flest patienter inden for denne kategori, og 2) kvantificering og resultatopnåelse forekommer at være mere fremmedgørende inden for et arbejde, hvor man arbejder med mennesker.



»Man har været i det arbejde i mange år, og nu skal vi lige pludselig lære noget helt nyt for at være god nok i sit arbejde. Det gør en usikker og bange for, om man overhovedet egner sig til sit arbejde. Samtidig er det svært at forstå, hvad det nye er.«

Ved et af de nævnte stormøder startede managementkonsulenten med at sige, at formålet med mødet var, at de hver især skulle tage stilling til, om de ville være medarbejdere på en akut modtageafdeling, – om det var det, de ville. Og som den pågældende patient sagde:

»Her sad vi medarbejdere, hvoraf mange har været her i 10 – 15 – 20 år og gjort et kæmpearbejde, fordi vi brænder for det, og så stiller han det spørgsmål. Det virker dybt krænkende og ydmygende.«

Stressbelastning af 1. grad medfører, at et stigende antal mennesker oplever, at deres arbejdssituation og arbejdsområde gør dem stressede, og at de i alvorlige tilfælde udvikler det, der kaldes stresskollaps og udbrændthed.<sup>11</sup>

Stressbelastning af 1. grad vil også være et element i det, der i de efterfølgende afsnit bliver betegnet som stressbelastning af 2., 3. og 4. grad.

## **XII. Stressbelastning af 2. grad: Resultatopnåelse – fremmedgørelse – dobbeltbindende situationer**

Især inden for de sidste år er der fremkommet flere nye former for alvorlig stressbelastning, der er mere sammensatte og med langt alvorligere belastningsreaktioner, som det er vanskeligere at behandle. Der er således risiko for, af den ramte ikke fremover vil kunne bestride sit hidtidige arbejde, og undertiden er der tale om varigt tab af arbejdsevne.

Disse mere sammensatte belastninger skal ses i lyset af, at det samfundsøkonomiske system er baseret på *en væksttænkning, der ensidigt ser vækst*

---

11 Nogle symptomer i forbindelse med stresskollaps og udbrændthed, hvor PTSD (posttraumatisk stressforstyrrelse) optræder: Angst, depression, uro, hyperaktivitet veksler med handlingslammelse, kaotisk tankevirksomhed og episoder med mental black out, tanker der går i ring og genopleven af traumeforvoldende situationer i arbejdssituationen, hukommelsessvigt, koncentrationsbesvær, irritation og manglende proportionssans, kronisk udmattelse og uoverkommelighedsfølelse, indre rysten, søvnforstyrrelser, mareridt, opgivenhed, selvbejdelse, trang til isolation, hypersensitivitet over for lyde og andre mennesker, lav smertetærskel, kvalme og svimmelhed. Funktionsevnen i almindelige, dagligdags gøremål er væsentligt nedsat. Endvidere forskellige symptomer på fysiske sygdomme. Selv om pågældende personer er pinagtigt klar over, at noget er frygtelig galt med dem, synes de samtidig at lide af utilstrækkelig selvindsigt, samt undertiden manglende evne til at indse, at de har brug for hjælp og for sygeorlov.

*i sit kvantitative aspekt*, som maksimering af udbytte og tilvækst. Denne væksttænkning er godt på vej til at slå igennem, også når der er tale om kvaliteten af menneskers liv og arbejde. Således vurderes den enkeltes udvikling og succes i stigende grad ud fra evnen til at præstere målelige resultater og gøre sig gældende i maksimering af udbytte og forbrug. Indførelse af produktionsmål og resultatløn inden for f.eks. social- og sundhedsvæsenet og undervisning er eksempler på kvantificering på områder, hvor vi traditionelt vægter kvaliteten nok så højt.

Den stigende grad af tilpasning af mennesker til den ensidige vækstfilosofi med vægten lagt på effektivitet og opnåelse af produktionsmål forudsætter, at opmærksomheden primært orienteres mod det, der foregår uden for personen selv og fokuseres på at opnå resultater og goder, mens det at være til stede i livet og i arbejdet og lære sig selv, sine medmennesker og tilværelsen at kende får mindre plads og tid.

Fra centralt politisk hold bliver der lagt stadig større vægt på kompetenceudvikling, viden- og færdighedsindlæringen. Samtidig skal evaluering og registrering af resultatopnåelse ske allerede fra vuggestuealderen, i grundskolen og videre op i uddannelsessystemet, vel sagtens ud fra en forestilling om, at man herved motiverer og ruster den kommende generation til at leve op til de voksende krav om højere effektivitet i indlæring og implementering af kompetencer, færdigheder og viden.

Men mennesker bliver ikke mere effektive og velfungerende ved, at de tvinges til at udvikle visse aspekter af deres kapacitet – f.eks. at være målrettede, effektive udrettere, der opnår resultater – på bekostning af andre, ligeså livgivende evner og kvaliteter. Så de i bogstaveligste forstand forceres til at udvikle sig til at være halve mennesker.

Inden for indlæringsområdet viser nyere forskningsresultater ikke overraskende, at den fagspecifikke indlæring klart forbedres, hvis vi samtidig beskæftiger os med fysiske og kreative gøremål, og hvis målrettede og resultatorienterede aktiviteter veksler med det blot at være nærværende og til stede i noget, der lige nu optager os.

Den udhulning, der sker af mennesker, når de fremmedgøres fra sig selv ved at forceres til ensidigt at udvikle og overforbruge specifikke evner og ressourcer på bekostning af andre kvaliteter, leder – som jeg var inde på i gennemgangen af menneskets psykiske udviklingsproces – til stress.

Når vi ensidigt skal opvise resultater og være effektive, bliver det mindre vigtigt, hvordan vi er der som de mennesker vi er. I vor arbejdssituation, der faktisk optager en meget stor del af vor tilværelse, risikerer vi at undertrykke vore menneskelige kvaliteter i stedet for at udvikle dem

*Eks. 3: Sygeplejersker og andet hospitalspersonale, der får pålagt stadig flere opgaver, og som må styrte rundt på hospitalsgangene fra den ene patient til den anden i et opskruet tempo, som hindrer dem i at yde den pleje og omsorg, der er selve kernen i deres arbejde.*

*Eks 4.: Sagsbehandlere, der sættes til at udfylde tabeller og opstille profiler om borgernes arbejdsevne og sociale kompetencer, uagtet at deres faglige kvalifikationer til at vurdere dette er yderst beskedne, samtidig med at tiden, der er sat af til det, er helt utilstrækkelig. Herved mindkes muligheden for at etablere en tilstrækkelig god klientkontakt, som kunne danne baggrund for adækvat vurdering af og handleplan for den enkelte. Den enkelte sagsbehandler vurderes herunder løbende for de opnåede produktionsmål, dvs. for sin evne til at være »effektiv« til på baggrund af de udarbejdede ressourceprofiler at igangsætte tiltag for den enkelte borger inden for rammerne af de standardiserede påbud.*

Skiftet fra kvalitet til kvantitet i arbejdet følges af en ny begrebsættelse af arbejdsfunktionerne, der i den offentlige forvaltning fra at være hjælp og bistand er blevet til serviceydelser, og i sundhedsvæsenet er blevet til helbredsytelser, som ikke længere omfatter omsorg.<sup>12</sup>

Den angiveligt nødvendige holdningsbearbejdning giver sig bl.a. udslag i indlæringen af nye begreber om arbejdets natur. Således refererede den før nævnte patient fra stormødet med sin hospitalsafdeling:

»Vi fik at vide, at det ikke længere hedder at gå på arbejde og at have et arbejde, men at det fremover hedder, at vi møder op til nye udfordringer«.

Sammen undrede vi os over, hvad hun og hendes kolleger egentlig havde foretaget sig i alle årene på en travl akut modtageafdeling.

Overbetoning af kvantitet på bekostning af kvalitet i tilgift til det forøgede arbejdspress har således som en yderligere alvorlig konsekvens, at medarbejdere i stadig højere grad tvinges til at slække på kvaliteten af deres arbejde. Herved sættes de i umulige og dobbeltbindende situationer, hvor de, uanset hvad de gør, har oplevelsen af at gøre det forkerte og at udføre et arbejde, de ikke kan stå inde for. For at gøre ondt værre indhøster de klager over deres mangelfulde arbejde og beskyldes for forsømmelighed af deres overordnede. Dette sker, uagtet at det netop er ledelsen, der på grund af nedskæringer og sparehensyn og for at imødekomme trusler om tilbageholdelse af offentlige tilskud og bevillinger, firing og udlicitering af arbejdet, har indskærpet deres medarbejdere at slække på kvaliteten, så de kan overholde produktionsmålene.

---

12 I et interview i DR/radioavisen udtrykte en sygehusdirektør, at det er meget vigtigt – for at vi kan holde budgetterne og effektiviserer og øge udbudet af behandlingstilbud – at sygehuspersonalet indser, at man har forladt konceptet om at yde omsorg og pleje og i stedet nu udbyder behandlingstilbud.

At befinde sig i dobbeltbindende situationer bevirker, at man undergraves i sin dømmekraft, mister sit selvværd og tilliden til sin egen sansning, med forvirring og dyb følelse af utilstrækkelighed til følge. Når man tvinges til at arbejde ukvalificeret og derved afskærer sig fra at udfolde sine faglige og menneskelige kvaliteter, kommer man i en indre konflikt med sig selv. Ofte mister personen sin følelsesmæssige involvering og sin lyst til arbejdet. Indfølelse over for andre svækkes, hvilket kan give sig udslag i kynisme. Ikke sjældent udvikler personen en depression.

Vi har her at gøre med en kompleks variant af det, jeg har valgt at kalde *stressbelastning af 2. grad*. Den har således – ud over overbebyrdelse af arbejde og det øgede fokus på kvantitet i arbejdet på bekostning af kvalitet – at gøre med de umulige og dobbeltbindende situationer, medarbejderen herved kan havne i.

En gennemgående klage, jeg hører fra hårdt ramte stressbelastede i denne kategori, er: jeg ved ikke længere, hvem jeg selv er, og hvorfor jeg er her. Jeg føler, at jeg snyder mig til min løn, for jeg gør ikke det jeg egentlig skulle, og som er nødvendigt for borgeren. Jeg er ikke den, jeg er, og kan derfor heller ikke møde borgeren, hvor han eller hun er.

*Eks. 5: Den velkvalificerede, pligtopfyldende og afholdte socialrådgiver, der som afdelingsleder får indskrænket medarbejderstaben til det halve, samtidig med at antallet af sager stiger markant. Som oplever at afdelingens og eksterne eksperter fælles indstillinger bliver omstødt i socialudvalget, og som selv om det amtslige ankenævn giver afdelingen medhold i indstillingerne, bliver hængt ud offentligt i aviser og tv for at være fagligt ukvalificeret og at have en forkert holdning, samt at være uansvarlig med kommunens penge. Herefter degraderes hun fra sin lederstatus, fratages sine kompetencer bl.a. til bevilling af økonomiske midler og udelukkes fra de nødvendige informations- og planlægningsmøder. Indkaldes til møder med socialchefen, der pålægger hende holdningsbearbejdelse, så hendes arbejde bringes i overensstemmelse med kommunens økonomi – indtil hun en dag bryder sammen og grædende forlader sig kontor. Efter langtidssygemelding på grund af alvorlig belastningsreaktion (udbrændthed, PTSD) indstilles hun til førtidspension.*

Når vi svækkes i vor tillid til vor egen sansning og dømmekraft, hindres vi i at sige fra, når vi bliver presset ud over vores kapacitet, eller når vi bliver bedt om at foretage os noget, der åbenlyst er urimeligt.

Når vi ikke kan mærke og værdsætte os selv, vil en konsekvens være, at vi bliver endnu mere afhængige af den vurdering og værdsættelse, vi kan opnå udefra. Desuden bliver vi lettere at påvirke og manipulere.

### XIII. Stressbelastninger af 3. grad: Evalueringssystemers identitetsstyring

Den nye ledelsesstil og moderne management, som vinder indpas i stadig flere områder af samfundet, har sat målbareheden og kvantificeringen af mennesker og deres kapacitet i system. Hermed er der åbnet mulighed for, at mennesker og deres ressourcer gøres målbare på linje med de produkter, de skaber. Mennesker vurderes herved ikke blot ud fra deres præstationer, *de er, hvad de præsterer*.

Stressbelastninger af 3. grad har at gøre med den underminering af mennesker, der sker, når de fremmedgøres ved i stigende omfang at blive vurderet for deres præstationer og udførelsen af specifikke færdigheder og såkaldte kompetencer og ikke for, hvem *de er*, eller for det brede spektrum af ressourcer og kvaliteter, de faktisk rummer.

Den stadig mere udbredte *kvantificering af mennesker* foregår ud fra antagelsen om, at det er muligt og ønskeligt ud fra nogle i forvejen fastlagte parametre og med dertil svarende kvantitative målemetoder at skabe et standardiseret billede eller profil af det enkelte menneske. Hensigten med kvantificeringen er at skabe et forenklet billede af den enkelte medarbejder/borger/elev, der således får en identitet, som de relevante myndigheder kan forholde sig til. Desuden bliver det personens eget »mål« for, hvem han eller hun er, og med anvisninger om, hvem han/hun i sin fortløbende selvudviklingsproces bør arbejde sig hen imod at være. *Disse kvantitative opgørelser og vurderinger er med andre ord identitetsskabende*.

Den kvantificerende evaluering af præstationer forekommer på vore private og offentlige arbejdspladser og i vort uddannelsessystem. Der er i løbet af de sidste år sket en udvikling og udbredelse af brugen af evaluerings- og målemetoder inden for arbejdslivet, der løbende viser, om medarbejderen udvikler sine kompetencer og udviser en tilstrækkelig effektivitet og lever op til produktionsmålene i virksomheden. Dette er på sin side afgørende for lønfastsættelsen og i sidste instans for, om en medarbejder kan beholde sit job. Det er med andre ord med sit arbejdsliv som indsats, at en medarbejder dagligt skal bevise, at han eller hun kan betale sig for virksomheden og hente sin løn hjem i form af øget omsætning eller opnåelse af produktionsmål.<sup>13</sup>

Opstillingen af de såkaldte ressource-, kompetence- eller personlighedsprofiler går tættere på personen og på træk ved personligheden. Udgangspunktet er en kvantificerende evaluering af f.eks. en persons færdigheder, personlighedstræk og kvalifikationer. Profilerne opstilles på baggrund af tests, der f.eks. måler, om en person er meget, middel eller lidt af de i forvejen opstillede parametre, som anses for relevante i en given undervisnings- eller arbejdssammenhæng.

13 Se Jesper Tynell: (2002).

Uanset om man er ung eller gammel, veluddannet eller uuddannet, kan det i længden være undergravende og fremmedgørende, når man i stadig højere grad bliver udsat for at blive set og identificeret som en profil, der er opstillet ud fra et bestemt formål. Helt fatalt bliver det, hvis en person fejlevalueres, og enten frivilligt og autoritetstro underordner sig, eller bliver tvunget til at tage evalueringen til sig, for at undgå udstødelse på sin arbejdsplads eller uddannelse.

*Eks. 6: En kvindelig sælger (27 år), der i kraft af høj arbejdsindsats og gode evner i flere år havde haft en ledende stilling i en stor forretningskæde. På kurser i Human Ressource-afdelingen og ved de løbende evalueringer fik hun tillagt personlighedstræk, som hun på ingen måde kunne forbinde sig med. I begyndelse forsøgte hun at stille spørgsmål ved vurderingen af hende, men blev på forskellig vis intimideret – hendes modstand tydede netop på, at de havde ret, etc. – og »gjort mør« af HR-lederne og kollegerne i forening. Ved behandlingens begyndelse var hun i en forfærdelig angstfuld og kaotisk tilstand med følelsen af, at hendes personlighed var i opløsning. Hun var i risiko for at udvikle et psykotisk sammenbrud.*

Den underminering der kan ske ved at blive set som en profil, kan især hos unge resultere i en fremmedgørelse, der har slående træk tilfælles med den *narcissistiske personlighedsforstyrrelse*: oplevelse af indre tomhed og meningsløshed, perioder af dyb selvutilstrækkelighed veksler med storhedsforestillinger om succes og berømmelse, mistillid til sig selv og til omverdenen, afhængighed af feed back og spejling udefra<sup>14</sup>, manglende indfølelse og interesse for andre, og uafsladelig kredsen om sig selv og forsøg på at skabe og leve op til (selv)billeder som erstatning for en identitetsfølelse baseret på en indre oplevelse. Og følelsen af indre tomhed giver rastløshed, der søges udløst ved at være i gang hele tiden og få oplevelser (deltage i events) der kan give en slags erstatningsfølelse af at være nogen og noget, af at være i live.

*Eks. 7: Kvinde, 29 år, succesfuld sælger på 10. år inden for it-branchen. Hun er på arbejdet udsat for et konstant krav om opnåelse af stadigt stigende produktionsmål (salg), som hun hver dag læser sig til på sin computer, samtidig med at hendes arbejdsleder kører et konstant pres for at få hende til at ligge i toppen – og derved få kolleger til at konkurrere med hende, så ydelsen hele tiden sættes i vejret. Hun har ved henvendelsen udviklet angst for ikke at kunne overgå sig selv og sin*

---

14 Se Nadja U. Prætorius (2002) s. 182, hvor det påpeges, at den form for evaluering kan være afhængighedsskabende.

kompetenceprofil og tør ikke gå på arbejde. Får black out hos kunder og lider af en lang række symptomer på belastningsreaktion.

Herudover klager hun over manglende evne til at knytte varige og dybe kontakter til andre mennesker, hvilket er meget sorgfuldt for hende. Især er hun mistroisk over for mandlige partners motiv til at være sammen med hende. Er bange for, at de – lige som hun selv – har lært at anlægge en maske og en livsstil i overensstemmelse med den krævede arbejdsprofil, hvor det gælder om at føre sig frem med det formål at lokke andre til at købe »varen« og selv score profitten. Vel vidende at »varen« ikke altid opfylder kundens behov og langt fra altid lever op til sælgerens lovprisninger.

Evaluering, der finder udtryk i »profiler«, finder i stigende omfang anvendelse også inden for undervisningssystemet og i socialforvaltninger.

I det følgende eksempel beskriver jeg resultatet af evalueringen af en persons arbejdsevne og sociale kompetencer i en ressourceprofil til brug ved udfærdigelsen af handleplan efter et længere sygefravær. Forud for evalueringssamtalen på ca. 1 time var der indhentet særdeles fyldig psykologerklæring og lægeerklæring, udfærdiget på baggrund af ½ års intensiv stressrehabiliterings behandling. Såvel psykolog som læge redegjorde samstemmende for behandlingens progressivt vellykkede forløb og anbefalede, at kommunen fulgte borgerens eget forslag til en kommende revalidering.

*Eks. 8: En velbegavet industriel designer i 30'erne, der i 10 år har haft en ledelsesfunktion, herunder projektledelse og økonomistyring, i en stor dansk designvirksomhed, må efter flere år med ekstrem arbejdsbelastning lade sig sygemelde med alvorlige fysiske og psykiske symptomer på udbrændthed, herunder PTSD. Efter ½ års intensiv og vellykket stressrehabiliteringsbehandling bliver det klart, at den pågældende ikke kan genoptage sit hidtidige arbejde, hvorfor revalidering til et mindre stresset arbejdsområde kommer på tale. Der ansøges derpå om revalidering inden for et område, vedkommende dels er interesseret i, dels på grund af sin tidligere arbejds erfaring har særdeles gode forudsætninger for at gennemføre og komme i arbejde i efter endt uddannelse.*

*I den ressourceprofil, som sagsbehandleren udfærdiger, er personens diagnose en forvansket gengivelse af psykologerklæringen. Herved gives der et billede af en person, der i tilgift til stress-symptomerne lider af alvorlige psykiske problemer. Desuden hævdes det, at personen lider af psykiske problemer efter langt tids sygdom, underforstået, at det lange sygefravær har medført psykiske problemer. Endvidere vurderes personens eget revalideringsønske som urealistisk, idet det hævdes, at det fremtidige intellektuelle og sociale funktionsniveau vil være reduceret, således at vedkommende ikke fremover kan have et arbejde,*



*der stiller store krav til dennes faglige og menneskelige kompetencer. Endelig vurderes det, at personens (dårlige) psykiske tilstand gør det vanskeligt for denne at nyorientere sig, samt at det vil være vanskeligt for personen at acceptere tiltag, der ikke er i overensstemmelse med dennes fremtidsperspektiv. På trods af at den pågældende på intet tidspunkt har haft problemer i medmenneskelige relationer på arbejdet og i sit velfungerende sociale netværk, tilmeldes denne et kursus på 8 uger for sygemeldte, så personens mulighed for at klare at komme ud blandt andre igen kan afklares. Først herefter kan der tages stilling til revalidering.*

Resultatet af evalueringen i ressourceprofilen er et skræmmende eksempel på, hvorledes en sagsbehandler bliver sat til at foretage vurderinger og skøn på et område, som han/hun ikke har mulighed for at udtale sig kvalificeret om.<sup>15</sup> Samtidig er der bemyndigelse til at se bort fra de eksperterklæringer, som sagsbehandleren selv har indkaldt til belysning af sagen.<sup>16</sup>

Det ligger snublende nært, at se den opstillede ressourceprofil som udtryk for kommunens behov for ud fra økonomiske hensyn at operere med forenkede og standardiserede opgørelser over – i dette tilfælde – en langtids-sygemeldt borgers tilstand og muligheder, der muliggør anvisningen af det billigst mulige standardtiltag, der kan sende borgeren hurtigst muligt ud på arbejdsmarkedet. Og så i øvrigt springe op og falde ned på, at borgeren er blevet tilpasset en skabelon, der giver et helt fordrejet indtryk af personen, samt at der til dette formål er manipuleret med oplysningerne i ekspertudtalelserne, så billedet passer.

Ressourceprofilen ramte patienten hårdt og reaktiverede dennes oplevelse af angst, selvutilstrækkelighed, magtesløshed, uoverkommelighedsfølelse og tristhed. Imidlertid er det nødvendigt at være opmærksom på, at det ikke blot er borgeren, men også sagsbehandleren, der skal udføre et arbejde, vedkommende ikke er kvalificeret til, og som må give køb på sine faglige kvalifikationer og erfaringer, der betaler en høj pris. Dette vil jeg komme nærmere ind på i det næste afsnit.

---

15 En psykolog, der fremkom med den beskrevne vurdering på det nævnte grundlag, kunne med stor sandsynlighed miste sin autorisation. Varig funktionsnedsættelse og personlighedsforandring – herunder tab af intellektuelle evner – kan tidligst påvises efter ca. 1-2 år og forudsætter en omfattende og specialiseret testning, såvel af neurologiske, kognitive og emotionelle forhold hos personen.

16 Personen har efter yderligere sagsbehandling fået endeligt afslag på revalidering, idet man i kommunen skønner, at vedkommende er i stand til at klare et mindre belastende arbejde indenfor den branche, hvor vedkommende brændte ud. At et mindre belastende arbejde ikke lader sig opdrive i den branche, lader ikke til at indgå kommunens vurderingsgrundlag.

Det virker både forhastet og ugenomtænkt – ikke mindst på baggrund af de her nævnte eksempler – at man nu ved lov har påbudt indførelsen af læreplaner fra vuggestuealderen og i skolerne, hvor pædagoger og lærere skal tilse udviklingen af personlige og faglige kompetencer hos den enkelte elev ud fra standardiserede krav, samt at de sammen med den enkelte elev løbende skal foretage evaluering – og eleven foretage selvevaluering – med henblik på at vurdere, om eleven udvikler sig dels i overensstemmelse med de krævede standarder, og dels i overensstemmelse med elevens eget ønske om udvikling og læring. Samt at eleven kontraktligt skal forpligte sig til at udvikle og lære sig de kompetencer og færdigheder, eleven ikke besidder nok af, eller som der fremover vil være brug for.

Fra nogle undervisningsinstitutioner forlyder det, at det nok vil blive meget tidskrævende, men at medarbejderne er godt tilfredse med indførelsen af læreplaner og evalueringssystemer, fordi det giver dem en større tryghed at vide, hvilke kompetencer eleverne forventes at udvikle og hvornår, og at de løbende skal evaluere det, så det kan godtgøres, at institutionen/skolen lever op til læreplanerne. Man må i denne sammenhæng håbe på, at veluddannede og erfarne pædagoger og lærere, der selv evalueres for deres resultatopnåelse, ikke – således som det f.eks. er sket inden for hjemmeplejen og arbejdsformidlingen – vil have tendens til at vægte direktiver, planer og løbende evalueringer af resultatopnåelse højere end deres egne faglige kvalifikationer og dømmekraft, herunder evnen til nærværende og opmærksomt at følge og vejlede børnene i deres lærings- og udviklingsproces.

Det forhold, at man i stadigt højere grad under såkaldte medarbejder udviklingssamtaler indbefatter personlighedsfaktorer i evalueringen af den enkelte medarbejder, f.eks. inden for sundhedsvæsenet, er angiveligt en logisk konsekvens af, at det er vigtigt inden for dette arbejdsfelt at tage højde for de ansattes personlige kompetencer og tilse, at der sker en kompetenceudvikling. Muligheden for, at der kan ske fejlvurderinger, når ledere uden den nødvendige faglige kunnen, personlige integritet og menneskekundskab sættes til at evaluere personlige egenskaber hos en medarbejder, er selvsagt til stede. Endvidere er der risiko for, at den individualiserede evalueringsmetodik ikke tager tilstrækkelig højde for, at det ikke blot er personens eget ansvar, men at også arbejdsmiljøet på arbejdspladsen har indflydelse på, om medarbejderen har mulighed for at bruge og udvikle sine personlige kvaliteter i arbejdet.

Endelig vil fokuseringen på personlige forhold hos medarbejderen være med til at nedbryde adskillelsen mellem det offentlige og det private, mellem arbejdet og personlig tid og rum. Dette vil på sin side kunne forstærke tendensen til, at arbejdslivet og dets krav om resultatopnåelse og normer for succes bliver bestemmende for en persons selv vurdering og indstilling til livet også uden for arbejdspladsen. I det følgende afsnit vil vi se nærmere på, hvilke konsekvenser dette kan have.

#### **XIV. Stressbelastning af 4. grad: Deponering af den menneskelige faktor**

Den sidste kategori omfatter den tendens hos medarbejdere og ledere, der for at »overleve« i systemet så at sige deponerer den menneskelige – og undertiden også den faglige – faktor i arbejdet. Ved at fortrænge egne kvalifikationer, erfaringer og holdning og underlægge sig den administrative ledelses foranderlige og budgetafhængige tolkning af loven og definition af kvalitet og faglighed frigøres den enkelte fra dobbeltbindende situationer og oplevelsen af at gå på kompromis med sin egen opfattelse af, hvad man menneskeligt og fagligt kan stå inde for.

Vi har her at gøre med en form for benægten, der har lighedspunkter tilfælles med en forsvarsmekanisme, der indtræffer hos et menneske i krise, f.eks. udløst af en traumatisk begivenhed. Denne forsvarsmekanisme beskytter personen for oplevelser og indtryk, personen ikke kan rumme. Benægten kan være meget vanskelig at erkende og behandle, og kan – hvis den er længerevarende – upåagtet påføre en person varige skader og personlighedsforstyrrelser, idet der tilsyneladende ikke er noget galt med personen.

Den form for benægten, hvor man deponerer sin menneskelighed og sit opmærksomme nærvær i arbejdet, kan ses som en formålsbestemt fremmedgørelse. Den bør af flere grunde påkalde sig skærpet opmærksomhed, dels på grund af årsagen til den, dels på grund af dens konsekvenser. Uanset hvilken grad af bevidsthed den enkelte har om sin situation, har vi at gøre med den resignerede persons selvpålagte overlevelsesstrategi, hvorved personen pantsætter sin egen virkelighedsoplevelse og dømmekraft for at undgå følelsen af utilstrækkelighed og magtesløshed og hindre konflikt med og udstødelse fra arbejdsfællesskabet.

Resignationens underliggende følelse af magtesløshed og vrede kan komme til udtryk som kynisme, og personen kan udvikle rigiditet i personligheden og en gradvis forhærdning. Dette kan afspejle sig i en manglende fleksibilitet i personens holdninger og måder at forholde sig på. Endvidere viser der sig en nedsat evne til at være i en nærværende og opmærksom kontakt med sig selv og andre, hvilket hindrer indlevelse og omtanke. Udviklingen af en ufleksibel personlighedsstruktur bliver således en form for maske, bag hvilken personen – mere eller mindre bevidst – dækker over resignation, magtesløshed, vrede og utilstrækkelighedsfølelse. Hos nogle kan denne tilstand føre til udviklingen af en regulær depression.

Den (selv)påførte maske søges retfærdiggjort i nødvendigheden af at kunne beholde jobbet og være med til at gøre det nødvendige arbejde – og som det udtrykkes: »kan du ikke lide lugten i bageriet, så må du forlade det.« Den fremmedgør personen fra sig selv og gør denne endnu mere afhængig af den sikkerhed, som ydre normer og autoriteter kan give, samt forstærker ønsket om og villigheden til at underkaste sig disse.

I det følgende vil jeg beskrive to kategorier af stressbelastning af 4. grad, der har det tilfælles, at et højt effektivitetsniveau med høj arbejdsbelastning tillige med ændringer i normer for kvalitet og faglighed i arbejdet sætter medarbejderne under pres, der forcerer dem til en personlig holdningsændring, hvorved det bliver nødvendigt:

1. at fortrænge/benægte personlige værdier og faglige kunnen i arbejds-situationen.
2. at overtage arbejdets prioriteringer og krav til arbejdsindsats og mål for succes, og herunder nedprioritere og undertiden fravælge deltagelse i familie og privatliv.

#### ***Ad. 1): Stressbelastning af 4. grad***

Vor historiske erfaring med totalitære regimers mulighed for at styre mennesker til underkastelse og lydighed giver et skræmmende indblik i, hvorledes vi som mennesker kan bringes til at udføre få, men magtfulde autoriteters holdninger og påbud, og at vi, for at undgå selv at blive offer, påtager os rollen som bøddel over for dem, der ikke indordner sig, eller som er forskellige fra den krævede og tilladte norm.

Stanley Milgram<sup>17</sup> undersøgte på baggrund af det nazistiske regimes forfærdende undertrykkelse og masseudryddelsen af mennesker i koncentrationslejrene, i hvilken udstrækning vi som mennesker er villige til påføre andre smerte, når vi beordres hertil af en autoritet. Forsøget viste som bekendt, at forsøgspersonerne, der udgjorde et bredt udsnit af befolkningen, for størstedelens vedkommende var villige til at efterkomme forsøgsledere-ns instruktioner og påføre et menneske, hvad de selv troede var ubærlig, og i nogle tilfælde livstruende lidelse, samt at de vurderede sig selv til at være langt mindre lydige, end de rent faktisk var.

Det er, som det er fremgået af de tidligere eksempler, min erfaring fra patienters og supervisanders beretninger, at man i dag inden for såvel det offentlige som det private erhvervsliv udsætter medarbejdere og borgere for så destruktive, lidelsesfyldte og ydmygende tiltag, at de ramte, der oplever, at de er tvunget til at underkaste sig forholdene, risikerer at pådrage sig så alvorlige skader, at de for altid udelukkes fra arbejdsmarkedet.<sup>18</sup> Det er desuden min opfattelse, at dette sker, uden at de personer, der udøver denne form for destruktivitet, er – eller ønsker at være – bevidste om, hvad de gør, og hvilke konsekvenser det har for dem, de påfører skade.

---

17 Stanley Milgram (1974)

18 Der synes at herske retsløshed inden for arbejdsmarkedet, idet det er overordentlig vanskeligt at få godkendt en arbejdsbetinget skade opstået i forbindelse med destruktiv ledelse og få tilkendt erstatning, selv i tilfælde, hvor den ramte invalideres på livstid.

*Eks. 9: Det klassiske eksempel er lederen, der, på trods af at medarbejderne udviser tydelige tegn på alvorlig stress, beordrer disse til overarbejde eller til at arbejde på flekstid. Dette kan ske med tilsyneladende indlevelse, hvor lederen f.eks. siger: »Jeg kan høre, hvad du siger og se, at du virkelig ikke har det godt, men arbejdet skal jo gøres, og det er nu engang din opgave,« – eller: »det er lige meget, hvor længe du er om det, bare du gør det«. Det kan herunder falde kommentarer om, at lederen selv er udsat for pres ovenfra om resultatopnåelse inden for budgettet og pligt til at overholde loven, samt trusler om, at virksomheden eller afdelingen ikke kan klare sig i konkurrencen, og at arbejdet er i risiko for at blive flyttet til andre afdelinger. Samtidig belæres medarbejderne om, at det er deres eget ansvar at sige fra over for opgaver, de ikke magter.*

Når jeg starter stressrehabiliteringsbehandling med en alvorligt stressramt patient, er det således nødvendigt i starten at hjælpe patienten med at takle de skyldfølelser, der kommer af at være blevet sendt på sygeorlov med beskeden om, at det er vedkommendes egen fejl, fordi vedkommende ikke er god nok til at sige fra, og at han eller hun fremover skal arbejde på at blive bedre til det.

Undertiden tager den destruktive ledelse karakter af regulær chikane og mobning. Den kan rettes såvel mod en enkelt person, som en hel afdeling. Der kan f.eks. være tale om en leder, der påtager sig at tilsidesætte al medmenneskelighed over for medarbejderne, der kommanderes med og påføres urimelige ansvar, de overvåges og gøres usikre ved, at der ustandselig findes fejl og mangler, samtidig med at vigtige informationer, materialer og midler til udførelsen af arbejdet tilbageholdes. Tendensen til udviklingen af destruktiv ledelsesstil og lederes fravælgelse af indlevelse og medmenneskelighed er ifølge nyere undersøgelser i stærk stigning og forårsager enorme psykiske og fysiske lidelser og sygdom hos de ramte, samtidig med at det er et alvorligt samfundsøkonomisk problem. Endvidere resulterer det ofte i et meget ringe arbejdsmiljø, præget af irritabilitet, bagtalelse og klikedannelse medarbejderne imellem. Mange arbejdspladser inden for den offentlige forvaltning har således de sidste år haft brug for hjælp fra arbejdskonsulentfirmaer til at afdække årsager til dårligt arbejdsmiljø, og for at nedbringe sygefravær og afvandring af medarbejdere.

Den stigende grad af deponeringen af den menneskelige faktor hos sagsbehandlere i socialforvaltningen er jeg og de praktiserende læger, jeg samarbejder med, vidner til i arbejdet med vore patienters socialforvaltninger. Sagsbehandlere – også dem jeg tidligere har haft et udmærket samarbejde med – er i stigende grad ramt af tilsyneladende ufølsomhed og manglende faglig erkendelse af og menneskelig indlevelse i de alvorligt stressbelastede og langtidssygemeldte borgeres tilstand og behov for absolut ro og uforstyrrelighed under stressrehabiliteringsbehandlingen. Samtidig er der tendens til

udtalt rigiditet i sagsbehandlingen, idet loven med imponerende automatik, nærmest som i trance, fremføres igen og igen som det ultimative argument, der slår alle andre argumenter af banen og umuliggør forsøg på at nå til forståelse.<sup>19</sup>

*Eks. 10: Under sådanne samtaler forsøger jeg med baggrund i min faglige viden at gøre det klart, at der hos alvorligt stressbelastede patienter uvægerligt sker en reaktivering og forværring af den lidelsesfulde belastningsreaktion, hvis de for tidligt tvinges til at stille op til sygefraværssamtaler og andre tiltag, der skal få den syge hurtigst muligt tilbage til arbejdet. Ved reaktivering af belastningstilstanden sker der en markant forværring i ugerne op til samtalen og i ugerne efter, samtidig med at der er risiko for, at reaktiveringen kan give varige skader hos patienten. Da mine argumenter ikke kan få sagsbehandlerne til at afstå fra med loven i hånden at true med at fratage patienten dennes sygedagpenge (hvilket medfører opsigelse fra arbejdet), hvis denne ikke møder op til det fastlagte møde, er jeg nødsaget til at bruge behandlingstimerne til at ruste patienten og dennes bisidder så godt som muligt til det forestående møde, og bagefter yde kriseterapi, fordi patienten som forventet fik reaktiveret sine lidelsesfulde symptomer på akut belastningsreaktion.*

*Det er en forfærdelig og utrolig uværdig situation for alle involverede parter, og fordi jeg er ude af stand til at forhindre den, har jeg fornemmelsen af, at jeg må bruge kostbar tid og kræfter på at forberede patienten på at blive udsat for tortur (dennes egen betegnelse), for derefter at »samle patienten op igen«, i stedet for at hjælpe patienten i den progressive rehabiliteringsproces.*

Kun i et enkelt tilfælde – og for ganske nylig – har jeg haft en patient, der var ramt af stressbelastning af 4. grad i behandling for akut stresskollaps:

*Eks. 11: Sagsbehandleren, der for nogle år siden fik ønskejobbet med at integrere flygtninge og indvandrere, og som efter at have indordnet sig under de sidste års effektivisering og nedskæringer – herunder indførelsen af starthjælpen til flygtninge – udvikler en alvorlig belastningsreaktion. Hun, som er kendt for at være en supermedarbejder, har ved henvendelsen alle tegn på PTSD, bl.a. lider hun af mareridt og flash back, og hun udvikler kraftig angst, når hun i sine tanker eller i vor samtale blot strejfer emnet: flygtninge. Hun udtrykker igen og igen manglende forståelse for udviklingen af det tiltagende dårlige forhold*

---

19 Undertiden indsniger der sig en uvirkelighedsoplevelse, som når jeg i samtalen med sagsbehandleren får fornemmelsen af at tale med en automatisk telefonsvarer, der er kodet med kunstig intelligens.

*til flygtningene, som hun oprindeligt så brændende ønskede at arbejde med. Som hun sagde: »De havde jo ikke økonomisk trang ifølge loven, og så blev de bare mere og mere grove og truende overfor mig, når jeg ikke bevilligede dem de penge, de sagde, de havde brug for«.*

### **Ad 2): Stressbelastning af 4. grad**

Denne form for stressbelastning optræder især hos unge mænd og kvinder, for hvem det er ekstremt vigtigt at leve op til de arbejdsmæssige og personlige succeskriterier, som de præsenteres for på deres arbejde, og som de kontraktligt forpligter sig på at indfri bl.a. ved medarbejderudviklings-samtalerne. Hos disse personer opløses grænsen mellem arbejdet og privat tid/rum, samtidig med at de i stigende grad prioriterer arbejdslivet over privatlivet. I nogle tilfælde udvikler personen en regulær arbejdsnarkomani.

Når der er tale om en ung mand eller kvinde, der har partner og små børn, vil det efterhånden være uoverkommeligt for vedkommende at indfri småbørnsfamiliens mange forpligtelser, samtidig med at lysten til at være sammen med ikke blot partneren, men også børnene efterhånden forsvinder. Dette befæster en ond cirkel, hvor partneren, der føler sig afvist og svigtet, fremsætter stadig større krav til den ramte, samtidig med at børnene, der lider under manglende omsorg og nærhed, udvikler symptomer på omsorgs-svigt og blive endnu mere krævende. Dette er for stor en belastning for den ramte, der reagerer med at flygte endnu mere ind i arbejdet. Efterhånden bliver arbejdet, på trods af dettes overvældende krav, til et slags fristed for den ramte, der i hvert fald indimellem kan se et resultat af sine anstrengelser og derved føle sig værdsat. Desuden er han eller hun her fri for at skulle konfronteres med sine besværlige børn og en krævende partner. Det er ikke ualmindeligt, at en hårdt stressramt, såvel i denne kategori, som i de andre kategorier af stressbelastning ønsker skilsmisse, og som med en blanding af utilstrækkelighedsfølelse og lettelse imødeser, at partneren vil overtage forældremyndigheden over børnene.

*Eks. 12: Den unge kvindelige mellemlider i en kommunal forvaltning, der i en parsamtale udtrykte ønske om at blive skilt, fordi hun ikke længere nærrede positive følelser over for ægtefællen, som hun oprindeligt havde opfattet som manden i sit liv, samt at hun ikke orkede at have synderlig megen samkvem med sine små børn. Hun mente således, at løsningen på alle hendes og familiens problemer ville være, at hun kunne koncentrere sig fuldt og helt om sit arbejde.*

*Først langt inde i samtalen, hvor jeg ledte hende på sporet af, at hun led af alvorlig stress, herunder af depression, var det, som om hun vågnede op af en trance og med forfærdelse konstaterede, at hun var i færd med at give afkald på det allervigtigste i sit liv.*



Denne og lignende erfaringer har fået mig til i mit arbejde som psykolog at være opmærksom på, om samlivs- og familieproblemer har udgangspunkt i stressbelastning hos en eller begge parter, samt til generelt at råde stressramte til ikke at tage beslutning om skilsmisse, før de har gennemført stressrehabiliteringsbehandlingen. Indtil nu har jeg ikke været ude for, at den stressramte efter endt behandling stadig ønskede skilsmisse.

## **XV. Stress og depression: diagnosticering og behandling**

Som jeg fremhævede indledningsvis, er stressbelastning af 4. grad den vanskeligste at diagnosticere og at behandle. Det skyldes, at der tilsyneladende ikke er noget galt med personen, der jo gør sit arbejde, samt at personen tilsyneladende ikke udvikler de klassiske tegn på belastningsreaktion. Endvidere sker ændringen i personens karakter umærkeligt og gradvist.

På baggrund af mine erfaringer i klinikken og i arbejdet som supervisor er jeg af den opfattelse, at de sidste års voldsomme stigning i forekomsten af depression og behandling med antidepressiva hænger sammen med den øgede stressbelastning, mennesker udsættes for, herunder stressbelastning af 4. grad. Depression forekommer således altid, når der er tale om en længerevarende, alvorlig stresstilstand. De diagnosticeringskriterier og -metoder, der anvendes af alment praktiserende læger og af psykiatere er velegnede til at sandsynliggøre, om en patient har en depression. Men udredes baggrunden for den depressive tilstand ikke, og er der ikke tilstrækkelig opmærksomhed rettet mod de andre symptomer på belastningsreaktion, sker der reelt en fejl-diagnosticering af den alvorligt stressramte og udbrændte patient. Dette har som konsekvens, at patienterne ikke bliver anvist den nødvendige stressrehabiliteringsbehandling af de læger, der først ser patienten, nemlig den alment praktiserende læge. I stedet må en alvorlig stressramt nøjes med utilstrækkelig behandling, nemlig medikamentel behandling mod depression, evt. kombineret med en sygeorlov.

Dette kan vise sig at være fatalt, dels fordi det ikke er muligt at komme sig af en alvorlig belastningsreaktion og udbrændthed uden at blive behandlet relevant for den, dels fordi den ubehandlede tilstand kan forårsage varige neurologiske og psykiske skader.

I løbet af de sidste år har jeg oplevet flere patienter, der efter et års sygeorlov uden behandling stadig havde alvorlige symptomer på stress og udbrændthed, og at de først begyndte at komme sig, efter de havde påbegyndt den relevante rehabiliteringsbehandling.

Det kan være nødvendigt at behandle den depression, der opstår i forbindelse med stressbelastning, medikamentelt. Imidlertid er det min erfaring, at depressionen klinger af i løbet af den første måneds stressrehabiliteringsbehandling uden brug af antidepressiva hos langt størstedelen af patienterne

– og at netop dette er et af de første, sikre tegn på, at behandlingen er begyndt at virke.<sup>20</sup>

## XVI. Sammenfatning

Der er i dag en stor risiko for, at ikke blot menneskers fysiske arbejdskapacitet udnyttes, men at der i effektivitetens navn kan blive pillet ved og manipuleret med det mest kostbare i mennesket: vore mentale, psykiske og åndelige egenskaber og kvaliteter, så vi rystes i vor identitetsfølelse og bibringes alvorlige og sygdomsfremkaldende fysiske og psykiske ubalancer. Et stigende antal mennesker oplever stress og fremmedgørelse, og for mange former livet i dagligdagen sig som en undtagelsestilstand.

I et hidtil uset omfang i vor kultur udsættes mennesker for målinger og gøres op i tal, hvorefter de kan ensrettes, kontrolleres, overvåges, sammenlignes og eksponeres. En sådan kvantificering kan og bliver anvendt som redskab i den stadigt mere udbredte styringsstrategi, hvorved menneskers liv og færdnen bliver kontraktliggjort inden for en lang række områder i samfundet.

Denne kvantificering har direkte sammenhæng med den herskende »mest for pengene« og »noget for noget«-tænkning, der forholder sig til, hvem og hvad der kan betale sig og give »afkast« i en periode, hvor økonomisk vækst og lønsomhed synes at være afgørende for de basale dispositioner i vor samfundsøkonomi, i det private erhvervsliv, i vort social- og sundhedsvæsen og på uddannelsesområdet.

Konsekvenserne af de forskellige former for undergravelse viser, at vi har at gøre med krænkelser af mennesker. De symptomer, jeg i klinikken konfronteres med, når jeg opsøges af stressramte personer, er i alvorlige tilfælde de samme, som udvikles hos mennesker, der har været udsat for overgreb eller andre former for svært traumatiske hændelser. Symptombilledet opfylder undertiden alle kriterier for PTSD og bør registreres som sådan og behandles i overensstemmelse hermed.

Det er dybt foruroligende, at man nu fra centralt politisk hold i stigende grad pålægger undervisningssektoren og social- og sundhedsforvaltningen at udarbejde kvantitative mål for effektivitet og produktion, og at påbyde, at de bliver offentliggjort ved, at de lægges ud på nettet, så alle i åbenhedens navn kan se, hvilke skoler eller hvilke hospitalsafdelinger der er de »bedste« og de mest effektive.

Herved slås det fast, at det er kvantiteten, der betyder noget, og at det er opfyldelsen af de største produktionsmål, der – i tråd med »noget for noget«-tænkningen – er afgørende kriterium for tildelingen af de nødvendige

---

20 Se endvidere: Nadja U. Prætorius (2002) s. 173-176.

midler. Der slås herved to fluer med et smæk: Der føres en del og herskopolitik der bevirker

1. at forskellige skoler/offentlige arbejdssteder sættes op mod hinanden og tvinges til at konkurrere om – ikke nødvendigvis, hvad det er bedst til – men hvad de kan opvise mest af.
2. der køres på en underliggende trussel om, at liv og eksistens er på spil, hvis man ikke gør som de, der har midler og magt bestemmer. Denne trussel sikrer – i lighed med de dysfunktionelle forældre-barn-relationer – en holdningsbearbejdelse, hvorved man får borgerne til at være og gøre, som man vil have det.

Når den forøgede samfundsmæssige styring i stigende grad bliver koblet sammen med manglende overholdelse af respekten for den enkeltes ytringsfrihed – og i nogle tilfælde pligt til at ytre sig – er der grund til at være opmærksom på muligt forekommende totalitære tendenser i vort samfund. En række overlæger, lærere og pædagoger, som offentligt er fremkommet med fagligt relevante observationer og nødvendige, kritiske synspunkter, er blevet afskediget, eller tvunget til at søge andet arbejde. Samtidig er tendensen til at sætte mundkurv på medarbejdere og true dem til tavshed stadig mere udbredt.

Denne tendens er farlig af mange grunde. Skal jeg holde mig til emnet for denne artikel, kan det betyde, at mennesker i den arbejdsføre alder nedslides, fremmedgøres og udstødes af arbejdsmarkedet, fordi det ikke er tilladt at påpege fejl og urimeligheder og sige fra over for undergravende og krænkende forhold i arbejds- og undervisningssituationen. Ud over den kolossale menneskelige og samfundsmæssige pris, dette kan få, bør det være klart, at det er helt uholdbart i en tid, hvor arbejdskraften angiveligt er i færd med at blive en mangelvare.

## **XVII. Rehabilitering**

Det er ikke uden grund, at den alvorligt stressbelastede tages ud af sin arbejdssituation og herved gøres usynlig for arbejdspladsen: den ramte kan ikke tåle at være der, og kollegerne vil ikke kunne udholde at se den tilstand, den ramte befinder sig i. Men egentlig ved jeg ikke, hvad der er det værste: at være vidne til forfærdelig lidelse hos alvorligt stressramte mennesker, der er i risiko for at miste arbejdsevnen for altid, eller at blive bekendt med den tiltagende destruktive arbejdsledelse, hvor absurde og umulige påbud og krav afstedkommer stadigt alvorligere lidelser hos et stigende antal mennesker, der bukker under for stress.

Når jeg alligevel starter et stressrehabiliteringsforløb med en stressramt med en følelse af fortrøstning, er det, fordi erfaringen viser, at langt de fleste, efter at have gennemført den nødvendige stressrehabiliteringsbehand-

ling, kommer sig. Hermed mener jeg, at den enkelte i løbet af behandlingen – i takt med at de pinagtige belastningssymptomer gradvist klinger af – får en følelse af at komme hjem til sig selv og at kunne huske sig selv, sin egen atmosfære og livsrytme, samt de kvaliteter og livsværdier, der betyder noget særligt, og som giver livet mening og indhold. Hvor personen genvinder oplevelsen af autentisk selvværd og respektfuldhed over for livet, og ønsket om at bruge sig selv på en meningsfuld måde.

I den indledende fase af rehabiliteringsprocessen, hvor personen ofte er plaget af frygt for at blive sindssyg, gennemgår jeg sammen med den pågældende alle de forhold i arbejdssituationen, der førte til sammenbruddet. Dette at se og forstå, at sammenbruddet er en forventelig reaktion på en urimelig belastning hos et menneske, der ikke tidligere har vist disposition til psykisk og fysisk skrøbelighed, bevirker hos de fleste en markant bedring allerede her.

At genvinde den sunde sans og se tingene i sin rette sammenhæng er således første skridt på vejen til rehabilitering og heling.

Kan vi ikke komme uden om at tale om og beskæftige os med kompetenceudvikling, vil jeg derfor gerne slå et slag for, at vi giver førsteprioritet til udviklingen af kompetencen: almindelig sund fornuft.

## XVIII. Epilog

Jeg vil slutte, hvor jeg startede: på Mguniki. Hvor jeg lærte at sætte tempoet ned, og hvor livet uden de gøremål og distraktioner, der følger med vor civilisations tekniske fremskridt, fik en virkelighedskarakter af en helt særegen intensitet i den nærværende tilstedeværen i nuet. Hvor jeg i glimt følte at være ét med naturen og alt, hvad der lever og gror. Og hvor jeg på stien i junglen på vej hen til nye interview opdagede, at et indre liv i mig begyndte at vågne og gav mig indsigter om livet og tilværelsen og døden.

Sidst Mguniki'erne gav mig en belæring om en anderledes måde at se tilværelsen på, var for få år siden, da de, efter at der var fundet store mængder af bauxit til aluminiumsfremstilling på Mguniki, fik valget mellem at forblive på øen eller at blive forflyttet til en anden ø, og i tilgift få hus, land, penge, undervisnings- og sundhedsvæsen. Befolkningen delte sig i to: de, der var fristet af udsigterne til at få del i civilisationens goder, og de, der foretrak at blive på Mguniki. Mgunikierne var klar over, at de var nødt til at være enige om deres fælles skæbne, fordi der ellers ville opstå uoprettelige konflikter, hvad enten de blev eller rejste fra Mguniki. Til at hjælpe sig og til at tale deres sag, tilkaldte de deres allerbedste venner fra vor del af verden. Det er to danske forskere<sup>21</sup>, der kender Mgunikierne indgående efter at have op-

---

21 Professor, dr. phil. Torben Monberg og professor, dr. phil. Rolf Kuschel, Københavns Universitet.

holdt sig på den ellers lukkede ø i lange perioder og udforsket deres kultur og sprog.

Alt blev nøje talt igennem for og imod en forflytning. Bl.a. besøgte en delegation et andet øfolk, der tidligere var blevet forflyttet. De mødte her en sørgelig virkelighed, nærmest sådan som vi ser det i de tvangsforflyttede Grønlandske samfund. Men måske kunne man håbe på, at det ikke ville gå så galt for Mgunikierne.

Efter ca. et års debat frem og tilbage nåede Mgunikierne endelig til enighed: De afslog tilbudet: Prisen var for høj.

Måske er tiden inde til at tænke over, om den kvantitative vækstfilosofi er en naturlov, og om den skal være så enerådende, eller om vi også kan overleve – og måske netop da – hvis vi sammen udtænker en mangfoldighed af strategier for en verden, der også er i kvalitativ vækst.

#### REFERENCER:

- ALMAAS, A. H. (2000). *The Pearl Beyond Price. Integration of Personality into Being: An Object Relations Approach*, Boston: Shambala.
- MILGRAM, S. (1974). *Obedience to Authority*.
- PRÆTORIUS, N.U. (2002): Mennesket i produktudviklingens tidsalder, *Psyke & Logos*, 23 årg. Nr. 1, s. 166 – 185. Psykologisk Laboratorium, Københavns Universitet. (Er lagt ud på hjemmesiden: [www.liv-i-balance.dk](http://www.liv-i-balance.dk)).
- TYNELL, J. (2002): Det er min egen skyld, *Arbejdsliv*, 4. årg. Nr. 2
- VOGELIUS, P.: (2003): Nøglekompetencer i det Nationale Kompetenceregnskab, Undervisningsministeriet .