

# Stress som krænkelse af selvet

## – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret

Ole Henning Sørensen

I de mest udbredte stressteorier med fokus på arbejdets organisering bliver stress set som en konsekvens af for høje krav i arbejdet kombineret med for lav indflydelse og for lav støtte, for stor indsats i forhold til belønning eller uklare roller og rollekonflikter. I debatten om psykisk arbejdsmiljø inddrages mobning, mening og forudsigelighed også som væsentlige psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. Et nyt perspektiv på stress: *stress som krænkelse af selvet*, udpeger et problemområde, som lægger sig mellem menings- og mobningsperspektivet. Der er tilsyneladende et stort potentiale i at anlægge dette perspektiv, men er det muligt for arbejdsmiljøprofessionelle og forskere at anvende begreber som *illegitime handlinger*, *illegitime stressorer* og *illegitime opgaver* uden at komme til at vælge side i interessekampe og stille spørgsmålstejn ved ledelsesretten på arbejdspladsen?

Denne artikel giver en introduktion til og eksempler på brug af Norbert Semmers (2007) begreb *stress som krænkelse af selvet* (på engelsk: 'Stress-as-offence-to-self' – forkortet SOS) for på den måde at kunne diskutere fordele og ulemper ved at benytte begrebet. Dette begreb har inden for de sidste par år fået forøget opmærksomhed fra stressforskere, fx ved indlæg på internationale stresskonferencer<sup>1,2</sup>. Mange kommer sikkert til at tænke på mobning og seksuel chikane, når de ser begrebet. Pointen er dog, at sådanne voldsomme krænkelse kun er toppen af et isbjerg af krænkelse, som medarbejderne kan blive udsat for på arbejdspladsen. Det kan fx være: den rå tone, tilbageholdelse af information, manglende hensyn, at komme for sent til møder, dårligt fungerende IT-systemer, forstyrrelser, at skulle løse opgaver uden at have de rigtige kvalifikationer og urimelige dokumentationskrav.

Jeg diskuterer begrebet, fordi det er ved at blive udbredt internationalt, og fordi jeg har oplevet, at folk finder det meget relevant, når de præsenteres for det. De medarbejdere og forskere, som jeg har introduceret begrebet til, synes, at det beskriver et væsentligt aspekt ved arbejdet, som hidtil ikke har været en del af forståelsen af psykisk arbejdsmiljø og stress. Vigtigst er nok, at mine forskerkolleger og jeg i flere forskellige forskningsprojekter har hørt historier fra medarbejderne, som handler om, hvordan de føler at en væsentlig del af de arbejdsmæssige belastninger kommer fra arbejdsforhold, hvor de ikke er stand til at udføre et godt stykke arbejde, som de kan stå inde for. Arbejdet giver ikke mening i forhold til den forståelse, de har af deres arbejdsopgave. De føler, at deres faglige eller personlige integritet bliver krænkede i forbindelse med udførelsen af deres arbejdsopgaver. Det er ikke et fænomen, som er bundet til højtuddannede medarbejdere.

bejdere. Vi har dokumenterede udtalelser, som peger i samme retning fra faglærte og ufaglærte industriarbejdere, fra social- og sundhedsassistenter, fra ufaglærte callcentermedarbejdere og flere andre medarbejdergrupper (Hasle m.fl. 2008; Nielsen m.fl. 2008; Sørensen 2007; Sørensen m.fl. 2008).

I forbindelse med disse medarbejderinterview, har jeg flere gange tænkt, at man burde udvikle et begreb, der kunne beskrive den frustration, som medarbejderne så tydeligt sidder inde med. Mine overvejelser har hidtil kredset om 'integritetsdilemma' – altså arbejdssituationer som sætter medarbejderne i et uløseligt dilemma, der udfordrer deres integritet som mennesker og fagpersoner. Dilemmaet belaster medarbejderne, fordi de sættes i situationer, hvor de må vælge at gå på kompromis med sig selv og leve med at udføre deres arbejde dårligere end de synes er værdigt. Alternativt at udføre arbejdet som de selv vurderer, at det bør gøres og dermed påføre sig selv en øget arbejdsmæssig belastning eller muligheden for sanktion fra kolleger eller ledelse, hvis opgaven fx overskrider deadlines eller fører til 'for lav' produktivitet.

SOS-perspektivet indfanger denne type dilemmaer under betegnelsen 'krænkelser af selvet'. Jeg vil derfor præsentere SOS-perspektivet og illustrere det ved at analysere konkrete cases fra interventionsprojektet: *Virksomhedernes Indsats for at forbedre det Psykiske arbejdsmiljø (VIPS)*. Formålet er at undersøge, hvordan SOS-perspektivet kan øge forståelsen af stressrelaterede belastninger i arbejdet. Jeg vil samtidig bruge caseeksemplerne til at illustrere SOS-perspektivets indbyggede normativitet, som også vil blive diskuteret. På basis af eksemplerne diskuteres det, om det i alle situationer er muligt at afgøre, om en handling med rimelighed kan kaldes en krænkelse, eller om det er mere rimeligt at bruge andre begreber som fx interessekamp eller legitim ledelsesret.

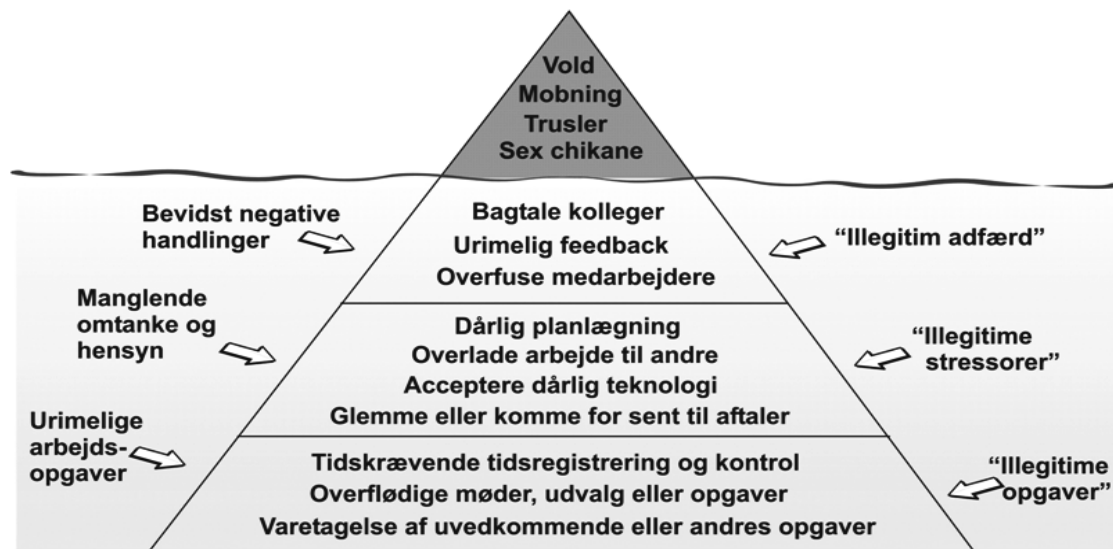
## SOS-perspektivet

SOS-perspektivet tilskrives forskeren Norbert Semmer, der er professor og arbejdspsykolog ved universitetet i Bern. Semmer fremhæver selv en række kolleger som medudviklere af begrebet.<sup>2</sup> SOS-perspektivet baserer sig på en antagelse om, at man risikerer at udvikle stress, når vigtige personlige mål er truet, og at opretholdelsen af selvværd er fundamentalt for langt de fleste mennesker (Honneth 2000; Semmer m.fl. 2007).

I SOS-perspektivet skelnes mellem processer, som handler om henholdsvis personlig selvværdsættelse og social værdsættelse. Trusler mod den personlige selvværdsættelsesproces påvirker personens selv-repræsentation negativt, fx i form af selvbebrejdelser i forbindelse med fejl. Når stress opstår på denne måde, kaldes det *stress som uformåenhed* (stress as insufficiency – forkortet SIN). Dette refererer i særlig grad til de tilfælde, hvor personer har vanskeligt ved at leve op til deres egne mål eller normer, hvilket diskussioner om nyere selvteknologier tematiserer (Bovbjerg 2003; Risbjerg & Triantafillou 2008; Tynell 2002). Når stress opstår ved at vigtige personer ('signifikante andre') udviser disrespekt eller manglende værdsættelse, kaldes det *stress som disrespekt* (stress as disrespect – forkortet SAD). Der opretholdes altså et analytisk skel mellem trusler mod selvværdet, som kommer fra selvværdsættelsesprocesser og manglende social værdsættelse, selv om der er et stort overlap og interaktion mellem de to områder. I denne artikel fokuserer jeg på det som i SOS-perspektivet kaldes social værdsættelse.

Som tidligere nævnt fører SOS-perspektivet diskussionen om krænkelser videre end traditionelle forståelser af chikane, krænkelser og vold på arbejdspladsen, se fx (Einarsen & Mikkelsen 2000; Graversgård 2007). Der defineres tre grundbegreber: *Illegitim adfærd*, som er bevidst negative handlinger; *illegitime stressorer*, som er manglende om-

Figur 1. Illustration af SOS-perspektivet. Bearbejdning af figur af Tage Søndergaard Kristensen. Figuren er udarbejdet på basis af (Semmer m.fl. 2007).



tanke og hensyn; og *illegitime opgaver*, som er urimelige opgaver såsom unødvendig dokumentation og registrering. Figur 1 giver et overblik over SOS-perspektivet. De tre begreber vil blive yderligere uddybet og underbygget af empiriske eksempler nedenfor. Artiklen vil eksemplificere, hvordan begreberne illegitime handlinger, illegitime stressorer og illegitime opgaver kan bruges til at beskrive disse krænkelse af medarbejderens 'selv'.

For at legitimere introduktionen af SOS-perspektivet argumenterer Semmer m.fl. (2007) for, at begrebet selvværd ikke har figureret særligt prominent i de etablerede teorier om stress og psykisk arbejdsmiljø. Selvtillid har været undersøgt som ressource i forbindelse med 'coping' eller som afhængig variabel, idet stress kan nedsætte selvtilliden, men et truet selvværd har ikke været diskuteret som årsag til stress. Det fremhæves, at folk vil kæmpe endog meget hårdt for at opretholde deres selvværd og værdighed. Derfor spiller trusler mod selvværdet

en vigtig rolle i forhold til oplevelsen af stress, for energimobilisering og dermed for stressreaktionen.

Hobfolls (2001) teori om beskyttelse af ressourcer (protection-of-ressources) angives som et af de få eksempler, hvor trusler mod selvværdet indgår som en selvstændig faktor, der kan føre til udvikling af stress. De mest dominerende teorier om stress inden for forskningsverdenen diskuterer ikke selvværd. Krav-kontrol-support modellen (Johnson & Hall 1988; Karasek 1979) fokuserer på kombinationen af krav og muligheden for indflydelse og social støtte som central for, om medarbejderne udvikler stressrelaterede sygdomme. Kernen i argumentet handler om, at øget indflydelse og arbejdsmæssig støtte giver større mulighed for at udvikle nye og bedre arbejdsrutiner og dermed for at gøre kravene mindre belastende. Rollestress-modellen (Michiganskolen) lægger vægt på, at rollekonflikter, flertydige rollekrav og rolleoverbebyrdelse er belastende. Trusler mod selvværdet er hel-

ler ikke centralt i denne teori (Kahn & Byosiere 1992).

Andre stressteorier såsom Siegrists indsats-belønningsmodel (effort-reward) kommer tættere på at fokusere på selvværd, idet modellen inddrager belønning som del af modellen. Belønning omfatter både løn, anerkendelse, prestige, jobudvikling og karriere (Siegrist 1996). Ifølge denne teori opstår der stress, når indsatsen ikke står mål med belønningen. Siegrist skriver:

*Arbejdsrollen i voksenlivet definerer en vigtig forbindelse mellem selvregulerende funktioner såsom selvværd og selv-efficacy og strukturen for sociale muligheder.* (Siegrist 1996, 21)

At have social status, at blive belønnet og at tilhøre en betydningsfuld gruppe bliver anset som vigtigt. Teorien fokuserer dog primært på udvekslingsforholdet indsats-belønning og ikke på om selvet udsættes for krænkelse. Men teorien er et vigtigt skridt på vejen mod udviklingen af SOS-perspektivet, fordi den flytter fokus fra, *om arbejdet er udholdeligt*, til *om det er værd at udholde*. Betydningen af belønning og retfærdighed ligger blandt andet i, at manglende belønning og lav retfærdighed er en trussel mod selvværdet. Rimeligheden af udvekslingsforholdet er altså centralt, og det indeholder spørgsmålet, om belønningen er retfærdig. Nyere forskning bekræfter, at retfærdighed har stor betydning for opretholdelse af selvværdet og for udviklingen af stress (Cremer & Tyler 2005; Kivimäki m.fl. 2005; Olesen m.fl. 2008). Honneth (2000, 178) sætter i særlig grad manglende social værdsættelse i forbindelse med krænkelse af ære og værdighed og med ødelæggelse af *selvværdsættelse*.

Ser man på de dominerende positioner inden for psykisk arbejdsmiljø og stress i Danmark, finder man heller ikke noget udpræget fokus på trusler mod selvværd som

baggrund for udviklingen af stress. Her tænkes i særdeleshed på *de seks guldskorn* (Kristensen 2006), men også andre forståelser, hvor mobning og udbrændthed er centrale begreber (Agervold 1995; Dalsgaard 2006). Mobning, belønning og 'mening i arbejdet' er de dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, der kommer tættest på SOS-perspektivet. Mening indebærer, at medarbejderne kan se *et højere formål* med arbejdet. Ud over dette "*er en vigtig komponent i denne sammenhæng, at produktet eller ydelsen har en høj kvalitet, som den ansatte med rette kan være stolt af*" (Kristensen 2007, 20). I VIPS-undersøgelsen fremføres, at frustrationer hos medarbejderne i forbindelse med meningsstab er et væsentligt problem (Olsén & Hagedorn 2008). Fokuseringen på *mening* fremhæves af nogle udenlandske forskere som et særkende ved den skandinaviske forskningstradition<sup>3</sup>. I international forskning figurerer mening ikke synderlig prominent, hverken inden for stressforskningen eller i de mest anerkendte job design-modeller (fx Hackman & Oldhams job design-model) eller motivationsteorier (fx Vrooms forventningsmodel eller Warrs vitaminmodel). Selvværd figurerer dog indirekte i form af status og prestige. Mening er dog et centralt begreb i teorier om udbrændthed (Maslach 1979).

Som det kan læses ud af beskrivelsen ovenfor, så er der mange indikationer på, at trusler mod selvværdet er en kilde til stress, men der er ikke særlig mange stressteorier, der direkte tematisere dette. Teorier der undersøger forholdet mellem *stress* og *selvværd* er derudover blevet mere aktuelle inden for de sidste årtier, dels på grund af nye dehumaniserende ledelsesformer (Prætorius 2007), dels fordi der med nye styringsteknologier sker en øget inddragelse af personligheden på arbejdet, hvilket gør arbejdet mere personligt (Salamon 2007; Tynell 2002). Nedenfor udforsker jeg derfor SOS-perspektivet yderligere i forhold til kon-

krete caseeksempler. Begrebet om *selvet* er ikke videre veludviklet i SOS-perspektivet. Det ville være interessant at udfolde dette begreb yderligere, men det er ikke ærindet i denne artikel.

## Empiri og metode

Analysen tager afsæt i fire industrivirksomheder i VIPS-projektet: *Trykkeriet, Cateringen, Transportmaterielvirksomheden* og *Maskinfabrikken*. Formålet med VIPS-projektet var at undersøge, hvordan virksomheder i praksis kan arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Projektet blev gennemført i perioden 2004-2008 (Hasle m.fl. 2008).

VIPS-projektet havde en kvantitativ og en kvalitativ del. Den kvantitative del benyttede det mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Spørgeskemaet indeholder 87 spørgsmål, der dækker 28 forskellige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, herunder mål for selvvurderet helbred og stress. Der blev gennemført en før- og eftermåling med spørgeskemaet og resultaterne fra virksomhederne blev sammenlignet med nationale data og med hinanden.

Denne artikel trækker primært på den kvalitative undersøgelse, som bestod af tre dele: Baseline, procesfølge og opfølgning. Der blev udarbejdet en metodebog, som detaljeret beskrev de metoder, der blev anvendt i den kvalitative dataindsamling. Den væsentligste datakilde i artiklen her er semi-strukturerede kvalitative interview baseret på en interviewguide. Interviewene blev gennemført som enkeltperson- eller gruppeinterview. De fleste interview blev optaget, og der blev desuden skrevet resumé efter en standardmodel. I de valgte industrivirksomheder blev der gennemført 104 interview og skrevet 19 observationsnoter fra møder. Et mindre antal interview er blevet trans-

skriberet. Derudover blev der gennemført historieværksted, foretaget observationer og indsamlet skriftligt materiale (Hasle m.fl. 2008). I artiklen bliver aktørernes udtalelser citeret fra interviewnotater, -optagelser eller -udskrifter. Materialet er blevet kodet i NVIVO ud fra en skabelon med foruddefinerede psykisk arbejdsmiljø-dimensioner og virksomhedsspecifikke kategorier.

## SOS-begreberne i praksis

I det følgende bliver de tre grundbegreber i SOS-perspektivet beskrevet, og der præsenteres eksempler fra case-virksomhederne, som illustrerer begreberne.

### Illegitim adfærd

Selvværdet trues, når man som person udsættes for disrespectfuld adfærd, som i denne forbindelse skal opfattes som bevidst negative handlinger. Dette indbefatter fysiske eller verbale angreb fra kolleger eller chefer, seksuelle tilnærmelser eller antydninger, at blive gjort til grin eller at blive sat i situationer, hvor man mister ansigt. Der kan også være tale om feedback, der opfattes som unfair eller urimelig. Gennemføres sådanne handlinger systematisk i forhold til bestemte personer, kan det karakteriseres som mobning eller chikane (Graversgård 2007). Det kan dog også ske i mindre systematisk grad, som ikke normalt ville kaldes mobning, men fx bare en 'rå men kærlig tone'.

I *Cateringen* fandt vi blandt andet denne type 'sjov', som ikke er sjov for alle, men som heller ikke er decideret mobning. *Cateringen* har omkring 150 ansatte. Størsteparten er ufaglærte 3F'ere, men der er også en del faglærte, primært kokke. Problemet berørte især de mange ansatte af anden etnisk herkomst. En medarbejder udtalte:

*"Det er noget mere barsk her, især kokkene. Når man er helt ny bliver man forskrækket,*

*og bliver ked af det, men de er søde nok, det er sort humor, ironisk. Vi bruger aldrig ironi, i starten tuder man lidt, men så er det bare sådan, og når man spørger, siger de, det er bare for sjov.”*

Transportmaterielvirksomheden er en del af en international koncern, som designer, udvikler, producerer og servicerer transportmateriel. Virksomheden har en lang tradition for at arbejde i tværfaglige, selvstyrende grupper og de ansatte spænder bredt over ufaglærte, elektrikere, smede, snedkere, ingeniører og mange flere. Tillidsrepræsentanten berettede om lignende problemer med den ‘rå tone’, som gjorde at kollegerne risikerede at ‘brække ned’:

*“Der er mange, der ikke kan finde ud af, hvad der er sagt ironisk. Der skal man sgu nok være ansat herude i nogle år, før at man kan finde ud af det. Hvis det er nye mennesker udefra – de kan ikke sortere det. Så er der nogle, der er mere følsomme end andre. [Interviewer: og så er der nogle, der så vælger at forlade det tidligt eller...?] Jamen, så får de jo en sygemelding.”*

Illegitim adfærd kan altså være handlinger, som de fleste opfatter som normen på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanten så en forbindelse mellem denne illegitime opførsel, problemer i de selvstyrende grupper og risikoen for at ‘brække ned’. Tillidsmanden nævnte, at hvis der var problemer med den gensidige værdsættelse i grupperne, så var det ikke alle teamledere, der var i stand til at håndtere det:

*“Nej, det duer ikke. Vi har en [teamleder] derovre, som er ved at brække pegepinden i bordet, nu når han ikke får det, som han vil have det. Så han er ikke... han har ikke været den, der, hvad skal man sige, har støttet op og bakket op om det.”*

Topledelsen i Transportmaterielvirksomheden var godt klar over, at nogle af mellemlederne havde vanskeligt ved at støtte op om de selvstyrende grupper, og at de i nogle tilfælde opførte sig respektløst. De havde derfor over en årrække igangsat forskellige initiativer såsom ledelsesudviklingskurser og løbende ledelsesevalueringer. At det ikke havde fungeret, havde en af toplederne følgende selvkritiske kommentar til: *“Jeg vil sige, at det er dårlig ledelse. Kort og godt”*.

Der var tilsvarende problemer med mellemlederne i de andre industrivirksomheder, og virksomhederne gjorde en indsats for at ændre dette. I *Maskinværkstedet* blev flere af mellemledere fx udskiftet i projektperioden. Maskinværkstedet er en mellemstor virksomhed med omkring 200 medarbejdere, hvor den største gruppe medarbejdere er timelønnede smede og maskinarbejdere.

I *Trykkeriet* uddannede man mellemlederne, men medarbejderne mente dog ikke, at det havde nogen effekt. Trykkeriet har omkring 100 ansatte, som fortrinsvis er trykkere og bogbindere. Trykkeriet er en del af en større koncern. Fagforeningen har traditionelt stået stærkt på virksomheden. Efter en række fusioner og økonomiske nedskæringer har der været store gnidninger mellem ledelsen og de faglige klubber. En af medarbejderne udtalte, at der stadig er: *“problemer med [en af mellemledernes] tone, den støder rigtig mange. Han sviner folk til”*. En anden medarbejder eksemplificerede dette med:

*“Jeg havde en diskussion med ham for 14 dage siden, hvor han flippede totalt ud overfor mig... Han spørger: Hvad laver du? Jeg har lavet det der... Han siger: Det der lorteværksted kan bare lukke. I laver ikke en skid.”*

På *Trykkeriet* var forholdet mellem ledelsen og medarbejderne langt mere anspændt end i *Transportmaterielvirksomheden* og *Maskinværkstedet*. Der blev ikke fremført

klager over bevidst negative handlinger fra kollegernes side. Til gengæld blev der nævnt mange eksempler på illegitime handlinger fra ledelsen. Trykkeriet var blevet udskilt fra koncernen som selvstændig virksomhed. Dette så medarbejderne som en illegitim handling fra forlagsbestyrelsens side. Som en medarbejder udtrykte det:

*“Min kone arbejder i hovedafdelingen og har lige fået 15.000 til overskudsfordeling, men dem er vi ikke en del af. Vi er blevet udskilt fra hovedafdelingen, og de kalder det et firma for sig selv.”*

Der refereres her til en af konsekvenserne af opdelingen, som betød, at kun hovedafdelingen fik del i overskudsdelingen. I Trykkeriet fik medarbejderne to ænder i julegave. Direktøren begrundede dette med, at Trykkeriet jo ikke havde givet overskud, og at medarbejderne i øvrigt havde strejket ulovligt. I koncernens pressemeddelelse kunne Trykkeriets medarbejdere dog samtidig læse, at de havde bidraget væsentligt til det gode resultat, hvilket bidrog til følelsen af illegitimitet i ledelsens handlinger. Dette minder i nogen grad om *koncernmobning* (Graversgård 2007, 113).

Trykkeriet havde inden projektets start afskediget over hundrede medarbejdere i forbindelse med en sammenlægning. Alle de afskedigede havde fået tilbud om en god aftrædelsesordning. De tilbageblevne medarbejdere var blevet lovet, at de ville få en lignende aftrædelsesgodtgørelse, når de engang gik på pension. Men nogen tid efter udskillelsen som selvstændig virksomhed blev den såkaldte ‘socialaftale’ fjernet. Ifølge direktøren var det en forpligtelse, som det selvstændige Trykkeri ikke kunne leve med af økonomiske årsager. En ældre, erfarne medarbejder havde troet, at det skulle være en del af hans pension og han beskriver sin frustration sådan:

*“Det er jo direkte at røvende os. Det har jeg også fortalt direktøren. Jeg kunne have fået en pæn aftrædelsessum på en halv million... på grund af min anciennitet... Socialaftale [et års løn ved aftrædelse]... den har de bare fjernet – topledelsen. Det er jo den samme ledelse, selv om de siger, det er to virksomheder. Vi fik ikke noget at vide, den gjorde de bare sådan med [skar den væk].”*

Der var mange andre eksempler i Trykkeriet, hvor medarbejderne gav udtryk for, at de mente, at ledelsen gennemførte bevidst negative handlinger rettet imod dem, og at de følte sig meget følelsesmæssigt påvirket af det. Dette kunne også observeres på møderne. Selv direktørens morgenrunde i virksomheden blev opfattet på denne måde. Direktøren opfattede selv runden som et forsøg på at etablere en gensidig kommunikation:

*“jeg prøver egentlig at forklare dem, at jeg kommer faktisk af – kan man sige – af et positivt og et godt hjerte, for at de kan få de informationer, de gerne vil have”.*

Da vi som forskere blev vist rundt i virksomheden, noterede vi os, at mange medarbejdere ikke hilste på os og direktøren. Det vil sige, at de illegitime handlinger ikke udelukkende går fra chef til medarbejdere eller mellem kolleger, men at de også kan gå den anden vej, som en form for forsvar eller gengældelse.

Det som i SOS-perspektivet kaldes *illegitim adfærd* kan altså observeres på alle industrivirksomhederne. Det udspiller sig dels i det sociale samspil mellem kollegerne, i nogle mellemlæderes adfærd og i forholdet mellem medarbejdere og ledelsen/ejerne. Det er samtidig tydeligt fra eksemplerne, at krænkelserne dels kan stamme fra forhold, som er accepteret af hovedparten af kollegerne, fra traditionelle måder at lede på el-

ler fra forhold omkring omstruktureringer, som er fuldt ud legitime fra et ledelsesmæssigt synspunkt.

### Illegitime stressorer

En mere indirekte måde at udvise disrespekt for sine medmennesker er, når kolleger eller chefer gennem uovervejede handlinger eller manglende handlinger bidrager til at forøge andres belastning, særligt hvis de i forvejen er overbelastede eller stressede. Denne form for manglende hensyntagen kaldes inden for SOS-perspektivet for illegitime stressorer. Det er den stressedes tilskrivning af årsager, som i denne optik afgør, om en stressor er 'illegitim'. Illegitime stressorer er mindre knyttet til interpersonelle handlinger end illegitime handlinger. Det kan også omfatte manglende planlægning, utilstrækkelig planlægning eller maskiner, der bryder sammen, fordi de er misligholdt. Dette kan måske netop på grund af den utydelige sociale karakter virke særlig stressende, fordi medarbejderne oplever en overlæsning af arbejde og urimelige og dobbeltbindende arbejdsvilkår, der leder til underminering af selvværdet, men som kun indirekte kan henføres til andres (manglende) handlinger (Prætorius 2007, 113). Illegitime stressorer kan være en selvforstærkende effekt, som bundet i, at stress fører til travlhed og glemksomhed, hvilket kan blive en illegitim stressor for andre.

På virksomhederne var der en del frustration over teknologi, som ikke fungerede. Medarbejderne i Cateringen var fx frustrerede over manglende værktøj og nedslidt udstyr. En kok udtalte ifølge interviewnotaterne:

*“Vi har kun én ovn, og nogen af ribberne er i stykker, det er så handicappet... 30 kuverter, men hvordan med kun én ovn... Vi har færre og færre køkkenredskaber, man kan godt som kok bruge fantasien, men ikke i længden...”*

*De kontoransatte ved ikke hvilke problemer vi har at slås med. Jo, en af dem...”*

På Trykkeriet var der også en del diskussion om maskiner, som brød sammen. Medarbejderne mente ikke, at det forebyggende vedligehold fungerede godt nok. De følte, at det var absurd, at der blev sparet på medarbejderne, når maskinerne kunne køre bedre, hvis der var flere til at vedligeholde dem. Det virkede urimeligt, at bemanningen i værkstedet var blevet skåret så meget ned, og at trykkerne typisk blev bebrejdet, når produktionsmålene ikke blev nået. Følgende interviewnotat fra et medarbejderinterview belyser, hvordan den manglende vedligeholdelse belaster dem i hverdagen:

*“Der er mange små irritationsmomenter, som aldrig bliver løst. Ex. problemer med oliespild, som har været et problem lige siden fabrikken blev bygget. Det er stadig ikke løst, og det er irriterende. Det er en daglig irritation.”*

Ledelsen mente, at man gjorde, hvad man kunne, og at mange af frustrationerne berod på manglende information, som medarbejderne i øvrigt selv kunne søge. Medarbejderne var uenige i, at vedligeholdelsessystemet fungerede. De mente heller ikke at ledelsen gjorde en ordentlig indsats, hverken for at informere dem eller for at vedligeholde maskinerne, hvilket illustreres af følgende interviewnotat fra et medarbejderinterview:

*“[Direktøren] bliver stående og lytter. Jeg har arbejdet på flere maskiner. Han lytter men der sker ikke noget, for han er ikke teknikeren. Vi kunne tjene flere penge, hvis de lyttede...”*

Det blev oplevet som urimeligt og uforståeligt, at ledelsen ikke sørgede for, at medarbej-



deres hverdag er mindre frustrerende, når der tilsyneladende er et økonomisk rationale i at gøre det.

Medarbejderne havde en tilsvarende oplevelse i forbindelse med overlap mellem skifteholdene, som var blevet sparet væk af økonomiske årsager. Følgende interviewnotat viser, hvordan medarbejderne opfatter problemet:

*“Jeg tror, at [direktøren] tænker for meget i kasser. Han ser ikke, at når man sparer 25 øre her, så mister man 1 kr. der. Fx har vi heller ikke overlap. Folk er ofte smuttet i forbindelse med skift. Så står man med en opgave, som man må starte forfra på.”*

Ledelsen gav udtryk for, at medarbejderne sagtens kan overdrage opgaverne til næste skift ved at notere problemer og uafsluttede opgaver på et seddelsystem. Medarbejderne mente ikke, at dette system fungerede. Illegitimiteten ligger i, at medarbejderne ikke oplever, at ledelsen tror på, at det skaber store frustrationer og dårlig opgaveløsning, og at ledelsen ikke anerkender, at besparelsen koster mere end den sparer. Medarbejderne fremfører en tilsvarende pointe i forhold til afdelingsmøderne, som var blevet afskaffet. Ledelsen mente, at de var spild af tid. De mente desuden, at kravet om møder var endnu et forsøg fra fællesklubbens side på at fastholde deres (alt for) store indflydelse. Manglende information blev også tematiseret i de andre industrivirksomheder. I både Cateringen og Maskinværkstedet syntes medarbejderne at manglende information skabte frustration og unødvendig belastning i hverdagen. I begge disse virksomheder indførte man i løbet af projektet en række nye mødeformer, fx afdelingsmøder, selv om ledelsen i udgangspunktet mente at det var for dyrt. Kun i Transportmaterielvirksomheden var der fra starten en udbredt og systematisk mødepraksis.

I Trykkeriet er der endnu et eksempel, som kan opfattes som en illegitim stressor. I bogbinderiet var der spændinger mellem to grupper, som kom fra forskellige trykkerier. Når der var pres på den ene gruppes maskine, så trådte mindre pressede kolleger fra den anden maskine ikke til for at hjælpe af sig selv. Det blev dog kun i ringe omfang fremført som en klage over bevidst negative handlinger fra kolleger side, dvs. det blev ikke opfattet som illegitime handlinger. Problemet blev forklaret med, at kollegerne ikke var uddannet til at kunne betjene hinandens maskiner. Dermed blev problemet forskudt til et problem med manglende omtanke fra ledelsens side (eller bevidst negligering, som en tillidsrepræsentant på et møde anklagede en af afdelingslederne for).

I Cateringen handlede medarbejdernes frustration også om utilstrækkelig ledelse og dårlig organisering. Følgende medarbejdercitater fra interviewnoterne illustrerer problemet:

*“I [en af afdelingerne] er det en børnehave. Lederne burde komme på kursus. De taler ned til folk. Man bliver kastet rundt. Det var en af grundene til, at jeg gik ned... Så får man ondt i maven inden man går på arbejde.”*

SOS-perspektivets begreb *illegitime stressorer* kan altså bruges til at identificere forhold i arbejdet, der umiddelbart kan virke som mindre fortrædeligheder, fx teknologi der ikke fungerer, information som ikke formidles, arbejde der ikke ledes og organiseres ordentligt. Citaterne peger på nogle centrale forhold som gør at de bliver stressende. De belastende omstændigheder opstår og forbliver belastende, fordi andre – her administrationen og ledelsen – undlader at gøre noget ved problemet. De bliver særligt belastende, fordi det opfattes illegitimt. Det opfattes som illegitimt, fordi det burde være ledelsens opgave at gøre noget ved

problemerne, fx ved at sikre investeringer eller systematisk planlægning. Samtidig opfattes det som respektløst i forhold til medarbejdernes faglighed, når de ikke har de værktøjer, der er nødvendige for at udføre et ordentligt arbejde. Medarbejderne føler, at de knokler for at holde produktionen kørende på trods. Samtidig oplever de, at de bliver bebrejdet af ledelsen, når der sker fejl i produktionen. De oplever ikke, at ledelsens handlinger giver økonomisk mening – endsige overholder sin egen indre logik. På den anden side, så mente ledelsen i flere tilfælde at de etablerede systemer fungerede godt nok, dvs. at medarbejderne ikke havde grundlag for at brokke sig.

### Illegitime opgaver

Disrespekt kan også udtrykkes ved, at folk skal løse opgaver, som virker meningsløse i forhold til deres driftsopgaver eller deres kompetencer. Det handler om, at opgaverne virker urimelige eller direkte unødvendige. I beskrivelsen af SOS-perspektivet fremføres det, at hvis en medarbejder udfører en anstrengende opgave, som falder inden for det, som personen selv opfatter som sit faglige felt, fx en stor, kompliceret operation for en læge, så oplever personen det ikke nær så belastende, som når samme person skal udføre en større opgave, der virker perifer, som fx administrative rutiner (Schaufeli & Peeters 2000). Det kan dreje sig om opgaver, der ligger uden for arbejdsbeskrivelsen, fx hvis man skal udføre opgaver, som man mener, burde udføres af andre faggrupper eller af en kollega, hvis kvalifikationer passer bedre. Illegitime opgaver kan også være tilsyneladende unødvendige eller urimelige krav, som fx at skulle skrive ting flere gange, fordi IT-systemer ikke kan arbejde sammen. Dette svarer i høj grad til Prætorius' beskrivelse af de belastningsfaktorer, der ifølge hendes undersøgelse fører til "*arbejdsrelateret traumatisering*", herunder "*manglende*

*forudsætninger og/eller inadækvate arbejdsforhold*" (Prætorius 2007, 144).

På de fire industrivirksomheder observerede vi hovedsageligt denne type opgaver i forhold til koncerninitiativer. Et eksempel er fra Cateringen, hvor koncernen havde igangsat et initiativ til udvikling af medarbejderne og kvalitet under navnet: 'World Class People' (WCP). Tillidsrepræsentanten udtaler ifølge interviewnotaterne:

*"Ingen værdsatte arbejdet i WCP... Procedurerne kører kun når virksomheden skal vurderes udefra. Vi ved ikke rigtigt, om det kører. Det har vist ikke kørt længe. Det kræver en stor dokumentation, men dette findes ikke."*

De arbejdsopgaver som WCP medførte virkede meningsløse. Når programmet kørte, var der ikke tid til uddannelsesaktiviteter og dokumentation. Det forbedrede ikke den kaotiske hverdag, som medarbejderne oplevede. I lange perioder blev programmet helt glemt. Det blev opfattet som en skueproces, som fik et særlig illegitimt skær, fordi programmet lagde op til, at medarbejderne ville komme i 'verdensklasse'.

I Transportmaterielvirksomheden viste undersøgelserne, at medarbejderne i administrationen var belastede. Ledelsen havde besluttet at fastholde de selvledende grupper, medarbejderindflydelsen, projektorganiseringen og den flade ledelsesstruktur efter virksomheden var blevet del af en stor, hierarkisk orienterede koncern. Direktøren udtrykte det således:

*"Vi vil ikke opgive dét, som har skabt så gode resultater hos os, så vi må tilpasse os på en sådan måde, at vi fungerer efter funktionsorganisation i forhold til koncernen, men [indadtill] fastholder vi vores måde at arbejde på."*

Flere medarbejdere i administrationen havde chefer, som sad i udlandet, som ikke for-

stod den danske måde at organisere arbejdet på. Koncernen stillede en lang række rapporterings- og organiseringskrav, som afspejlede koncernens hierarkiske tænkning. Dette gav de administrative medarbejdere en høj grad af rolleklarhed, og en række 'oversættelses'- og rapporteringsopgaver, der virkede komplet meningsløse.

På de fire industrivirksomheder var der også eksempler på problemer omkring faggrænser mellem faglærte og ufaglærte, men de fleste eksempler på illegitime opgaver i VIPS-projektet stammer dog fra andre sektorer. For eksempel inden for arbejdet med mennesker, hvor mange af dokumentationskravene blev oplevet som meningsløse og spild af tid, eller hvor nogle møder fungerede så dårligt, at medarbejderne ikke syntes, at det var meningsfyldt at deltage. De fleste af Prætorius' (2007) caseeksempler stammer også fra omsorgssektoren. Begrebet *illegitime opgaver* kan altså bruges til at italesætte, at opgaver som virker legitime ud fra et organisatorisk eller systemmæssigt synspunkt, kan virke belastende, hvis medarbejderne ikke kan se meningen med at udføre dem. Gennemgangen tyder på, at illegitime opgaver er mindre udbredte i industrien end illegitime handlinger og stressorer. Problemet i industrien ser i højere grad ud til at være, at opgaver som medarbejderne synes er vigtige er blevet sparet væk (illegitime stressorer), end at der er for mange unødvendige opgaver (illegitime opgaver).

## Diskussion

I diskussionen relateres de kvalitative eksempler til resultaterne fra de kvantitative undersøgelser for derigennem at vurdere om analyserne baseret på SOS-perspektivet tilføjer noget nyt i forhold til indikationerne fra de kvantitative analyser. Afslutningsvis diskuteres nytten af SOS-begreberne i forhold til at forstå elementer af psykisk ar-

bejdsmiljø, herunder begrebernes ladning i forhold til interessemodsætninger på virksomhederne.

### Relation til kvantitative resultater

De kvantitative undersøgelser viste, at Cateringen og Trykkeriet lå væsentligt dårligere på de fleste dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø end Maskinværkstedet og Transportmaterielvirksomheden, som lå lidt under gennemsnittet i Danmark. Dette gjaldt både for krav i arbejdet, arbejdets organisering, interpersonelle relationer, tillid, retfærdighed og for stress og selvvurderet helbred (Kristensen m.fl. 2008). SOS-analysen viser et tilsvarende billede af forholdene i virksomhederne, så på den måde stemmer de kvantitative og kvalitative resultater godt overens.

SOS-perspektivet kan hjælpe til at belyse et overraskende resultat af den kvantitative analyse. Spørgeskemaundersøgelsen viste, at Cateringen og Trykkeriet havde usædvanligt høje niveauer af *følelsesmæssige krav* og *krav om at skjule følelser*, hvilket ikke passer til arbejdets karakter. Tilsvarende i administrationen i Transportmaterielvirksomheden, som også havde et uventet højt stressniveau. Disse to dimensioner er designet til at måle belastninger i service- og klientarbejde<sup>4</sup>, og de ligger typisk lavt i andre sektorer end disse. Analysen ud fra SOS-perspektivet viser, at de høje følelsesmæssige belastninger kan relateres til en række oplevelser af krænkelser og disrespect fra enten kolleger, ledelse eller koncernen. SOS-analysen belyser, hvorfor de usædvanlige resultater fremkommer i den kvantitative undersøgelse.

På Trykkeriet angav medarbejderne det stigende arbejdspress som en del af årsagen til det dårlige psykiske arbejdsmiljø, men hovedanken var rettet mod den respektløse og uretfærdig behandling, hvilket SOS-perspektivets fokus på illegitime handlinger og stressorer fremhæver. Også i Cateringen var

medarbejderne meget frustrerede over den urimelige behandling, de blev udsat for. De kvantitative målinger af virksomheden indikerede at det psykiske arbejdsmiljø var blevet bedre i løbet af projektet, på trods af at der stort set ikke var blevet gennemført systematiske indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne og ledelsen satte især dette i forbindelse med forbedringer i samarbejde, tillid og rimelighed.

Dette peger på et centralt forhold i forhold til artiklens problemstilling. De følelsesmæssige belastninger øges særlig meget, når forholdene på arbejdspladsen opfattes som illegitime, hvilket kan forklares med at selvværdet er under pres.

### **Begrebernes politiske karakter**

Afslutningsvis diskuteres det, om det er hensigtsmæssigt at benytte begrebet 'illegitim', som en vurdering af processer, der leder til dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress. Særlig casen om Trykkeriet viser, at det ikke er uproblematisk at benytte begrebet. SOS-perspektivet diskuterer som nævnt både forholdet mellem kolleger og mellem ledelsen og medarbejderne. Jeg fokuserer i det følgende på forholdet mellem ledelsen og medarbejderne.

Trykkeriet bærer tydeligt præg af interessekampe, og i denne sammenhæng bliver det klart, at et begreb om 'illegitimitet' bliver en del af interessekampen, herunder kampen om ledelsesretten, definitionsretten og de løbende tolkninger af handlinger og forslag. Hvem skal afgøre om en opgave er illegitim eller retfærdig? Forskerne, ledelsen eller medarbejderne?

Illegitimitet kan ikke forstås uafhængigt af interesser. For eksempel fik direktøren, da han blev ansat efter Trykkeriet var blevet udskilt, til opgave at skabe et trykkeri, som fungerede på markedsvilkår. Dette betød, at han ud fra denne ændrede forretningslogik

var 'nødt til at rydde op'. Følgende citat fra direktøren illustrerer hans position:

*"Der var en masse gamle kutymen og så videre og alt for mange folk. Der var meget dyre aftaler og så videre. Så derfor sagde jeg, at nu starter vi med at rydde ud i helt bord – alt gammelt papir i stykker og så starter vi forfra. Og så skal vi lave nogle aftaler, som er på markedsniveau."*

I hans og direktionens øjne var der blevet gennemført en helt legitim restrukturering af organisationen, som gav bedre mulighed for at vurdere om de eksisterende økonomiske og organisatoriske rutiner var rimelige i forhold til en situation, hvor forlaget købte trykkeopgaverne uden for huset. I dele af organisationsteorien er dette en helt uproblematisk organisatorisk forandring, se fx (Ansoff & McDonell 1990). For at understrege rimeligheden i de nye forhold, indførte ledelsen løbende benchmarking i forhold til andre trykkerier, fx i forhold til antal medarbejdere per maskine. Medarbejderrepræsentanterne gav i samtaler udtryk for, at benchmarkingen ikke var legitim. I deres øjne var det et forsøg fra ledelsens side på at gøre trykkeriet lige så ringe som andre trykkerier i branchen.

Vi har altså her en klar interessemod-sætning, hvor legitimiteten af omstruktureringen, benchmarkingen, afskaffelsen af socialaftalen mv. afhænger af, hvilket perspektiv der indtages. Casen illustrerer, at brugen af begreberne 'illegitime handlinger, stressorer og opgaver' gør det vanskeligt for forskeren eller den arbejdsmiljøprofessionelle at indtage en position, som ikke tager direkte stilling på arbejdstagerens side i denne konflikt, som i høj grad handler om forholdet mellem fordelingen af profit i forhold til arbejdsforhold<sup>5</sup>. Trykkericasen sætter denne problematik om 'definitionsretten' på spidsen, men man kunne rejse

samme spørgsmål i de andre cases. Fx i forhold til Transportmaterielvirksomheden og Cateringen, hvor det er vanskeligt at vurdere, hvornår en opgave eller en handling er illegitim, da der angiveligt ikke er tale om systematisk mobning eller bevidst dårlig planlægning.

I beskrivelsen af SOS-perspektivet er forfatterne godt klar over, at der er vanskeligheder forbundet med at benytte begrebet 'illegitim'. Når de spørger til illegitime opgaver, benytter de fx ikke begrebet direkte:

*“for di folk kunne blive stødt, hvis de blev spurgt, om de havde ‘illegitime’, ‘unødvendige’ eller ‘urimelige’ opgaver. I stedet blev konceptet omskrevet til indirekte spørgsmål såsom: ‘har du opgaver, som du mener, burde laves af nogen andre?’... Omkring en tredjedel af opgaverne blev opfattet som illegitime.”* (Semmer m.fl. 2007, 15, egen oversættelse)

Dvs. forskerne bag begrebet tilskriver illegitimiteten til opgaver og handlinger ud fra medarbejdernes individuelle evaluering, og de udfærdiger en samlet vurdering, som baserer sig på mange medarbejders opfattelse. De vurderer, at disse opfattelser kan tages som udtryk for kollektive tolkninger og værdier. Dette løser dog ikke problemet i forhold til at tage stilling i eventuelle interessekonflikter, fordi graden af 'illegitimitet' på et tidspunkt skal indskrives i analysen. Det kan højst gøre forskernes stillingtagen mindre åbenlys.<sup>6</sup> Og når det drejer sig om konflikter mellem medarbejderne, så viser eksemplerne om brug af 'ironi' og 'sjov', at det heller ikke er uproblematisk at tage udgangspunkt i de kollektive normer, idet fx etniske eller kønslige mindretal på arbejdspladsen godt kan føle sig krænket af etablerede normer i kollektivet.

Nogle af medarbejderne i Trykkeriet bad forskerne om at melde virksomheden til

Arbejdstilsynet (fordi det ville øge legitimiteten i klagen), og en medarbejder gav følgende forklaring på, hvorfor han deltog i interviewet på trods af, at han frygtede repressalier:

*“Den eneste grund til at jeg sidder her er, at jeg vil bruge jer til at skrive en rapport, der kan gøre det bedre. Du skal bare vide, hvordan vi føler det, så du kan få ledelsen til at ændre holdning, så vi får en god arbejdsplads. Det er derfor jeg deltager i dette.”*

Dette peger på, at medarbejderne forsøgte at inddrage forskerne i kampen for bedre arbejdsforhold, og at medarbejdernes klager i interviews over ledelsens illegitime opførsel skal ses i det lys. Men det peger samtidig på en voldsom afmagt og frustration, når medarbejderne på denne måde føler sig nødsaget til at bruge så relativt perifere aktører som forskerne som budbringere i konflikten. Men selv om det kan være en vanskelig balance at navigere som forsker, så er der er ikke tvivl om, at medarbejdere, der føler sig udsat for illegitim adfærd, stressorer eller opgaver oplever frustration og øget belastning.

I lyset af SOS-perspektivet bør ledelsen således tage indikationer på krænkelser med i deres overvejelser, hvis de ønsker at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Dette kunne have betydning for den fremtidige regulering af arbejdsmiljøområdet. Den danske arbejdsmiljølov har for eksempel ikke paragraffer, som gør det muligt at regulere arbejdsmiljøkonsekvenserne af organisatoriske forandringer, som man fx finder det i den norske lovgivning (Saksvik m.fl. 2007). Herudover er det vanskeligt for Arbejdstilsynet at gå ind i sager, der handler om organisatoriske og ledelsesmæssige forhold, hvilket de fleste illegitime handlinger, stressorer og opgaver typisk vil gøre. Dvs. hvis SOS-perspektivets grundpræmis er korrekt, er der et stort område af stressbelastninger,

som falder uden for Arbejdstilsynets kontrolmulighed, med mindre indikationer baseret på usædvanligt høje følelsesmæssige krav kan bruges som indgang til at udstede eventuelle påbud.

Vurderet ud fra caseeksemplerne i artiklen, er der potentiale i at benytte begreberne fra SOS-perspektivet. Det aktualiserer et vigtigt aspekt ved ledelse, at medarbejdere og kolleger bør behandles respektfuldt og værdigt for at undgå ydmygelser og dehumanisering med trusler mod selvværd og identitet til følge. Men det er ikke uden problemer. Begreberne *illegitim* og *krænkel* har en forholdsvis kraftigt signalværdi i forhold til et arbejdsmarked, som tilsyneladende bliver mere og mere konsensusorienteret jævnfør populariteten af begrebet *virksomhedens sociale kapital* (Kristensen m.fl. 2008). Begreber som *arbejdsrelateret traumatisering*, *dehumaniseret ydrestyring* og *over-*

*greb* (Prætorius 2007), som et stykke hen ad vejen er parallelle med SOS-perspektivets begreber, virker endnu voldsommere. Risikoen ved at bruge så kraftige begreber er, at det blokerer den politiske proces på virksomheden. Man burde derfor overveje, om begrebet 'illegitim' skulle erstattes med et mindre værdiladet ord. Man kunne overveje, om begrebet *værdighed* ville være mere hensigtsmæssigt<sup>7</sup>. En anden strategi kunne være, at det tydeligt præciseres, at vurderingen af 'illegitimitet' er baseret på de berørte parter individuelle og kollektive vurderinger, samtidig med at det understreges, at hvad enten man synes at vurderingen af legitimitet er betimelig eller ej, så er det en væsentlig følelsesmæssig belastning for de involverede medarbejdere, hvis de føler sig krænket og uværdigt behandlet. Og det er en ledelsesopgave at gøre noget ved væsentlige belastninger.

## NOTER

1. Indlæg i den afsluttende paneldebat på APA's (American Psychologist Associations) stresskonference: Work, Stress, and Health 2008: Healthy and Safe Work Through Research, Practice, and Partnerships, 6.-8. marts, 2008, Washington, DC.
2. Keynote-præsentation på 'The 8th full conference of the European Academy of Occupational Health' i Dublin.
3. Konversation med udenlandske forskere efter præsentation af VIPS-resultater.
4. Det drejer sig om spørgsmål, som fx: "Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?" og "Kræver dit arbejde, at du skjuler dine følelser?"
5. Denne formulering påpeger udelukkende brudlinjerne i problematikken. Det er ikke intentionen at udelukke, at der findes indsatser, som kunne forene en profitabel drift og et godt psykisk arbejdsmiljø.
6. Det er ikke intentionen at antyde at forskere og arbejdsmiljøprofessionelle ikke må vælge side. Pointen er, at brugen af begrebet 'illegitimitet' næsten tvinger en sådan stillingtagen igennem.
7. Man kunne overveje at tilføje *værdighed* til de seks guldkorn: Krav, indflydelse, social støtte, belønning, mening og forudsigelighed (Kristensen 2006).

## REFERENCER

- Agervold, Mogens (1995): *Psykisk arbejdsmiljø – en brugervejledning*, Randers, Frydenlund.
- Ansoff, Igor & Edward McDonell (1990): *Im-*
- planting strategic management*, Cambridge, Prentice Hall International.
- Bovbjerg, Kirsten Marie (2003): *Selvets dis-*

- ciplinering – en ny pagt i arbejdslivet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5, 3, 41-17.
- Cremer, David & Tom Tyler (2005): Am I respected or not?: Inclusion and reputation as issues in group membership, i *Social Justice Research*, 18, 2, 121-153.
- Dalsgaard, Thomas (2006): *Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Einarsen, Ståle & Eva Gemzøe Mikkelsen (2000): Mobning i arbejdslivet: Hvad er det og hvad ved vi om det?, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 1, 7-24.
- Graversgård, John (2007): *Ene mod alle. Mobning på arbejdspladsen.*, Polen, Frydenlund.
- Hasle, Peter m.fl. (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPs*, København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Hobfoll, Stevan E. (2001): The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory, i *Applied Psychology- An International Review-Psychologie Appliquee- Revue Internationale*, 50, 3, 337-370.
- Honneth, Alex (2000): *Kamp om anerkendelse*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Johnson, Jeffrey V. & Ellen M. Hall (1988): Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population, i *American Journal of Public Health*, 78, 10, 1336-1342.
- Kahn, Robert L. & Philippe H. R. Byosiere (1992): Stress in organizations, i Marvin D. Dunnette & Leaetta M. Hough (red.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 571-650.
- Karasek, Robert A. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, i *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.
- Kivimäki, Mika m.fl. (2005): Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees – The Whitehall II Study, i *Archives of Internal Medicine*, 165, 19, 2245-2251.
- Kristensen, Tage Søndergård (2006): Stress og psykosomatiske sygdomme, i Lars Iversen (red.): *Medicinsk Sociologi – Samfund, Sundhed og Sygdom*, København, Munksgaard, 225-253.
- Kristensen, Tage Søndergård (2007): *Fakta og myter om stress*, København, Videncenter for arbejdsmiljø.
- Kristensen, Tage Søndergård, Peter Hasle & Jan Hyld Pejtersen (2008): Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 2, 30-45.
- Maslach, Christina (1979): The emotional consequences of arousal without reason, i Carroll E. Izard (red.): *Emotions in personality and psychopathology*, New York, Plenum, 565-590.
- Nielsen, Kaia m.fl. (2008): *Metodeudvikling vedrørende behandling af psykisk arbejdsmiljø i APV-arbejdet*, København, Arbejdstilsynet (under udgivelse).
- Olesen, Kristian Gylling m.fl. (2008): *Virksomhedens sociale kapital. Hvidbog*, København, Arbejdsmiljørådet (under udgivelse).
- Olsén, Peter & Peter Hagedorn (2008): Meningskabelse og meningstab – om organisatoriske forandringsprocesser, i Ole Henning m.fl. (red.): *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Frydenlund, 198-216.
- Prætorius, Nadja U. (2007): *Stress – det moderne traume*, København, Dansk Psykologisk Forlag.
- Risbjerg, Mikkel & Peter Triantafillou (2008): ‘No time for losers’ – coaching og det konkurrencedygtige selv, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 1, 10-24.
- Saksvik, Per Ø. m.fl. (2007): Developing criteria for healthy organizational change, i *Work and Stress*, 21, 3, 243-263.
- Salamon, Karen Lisa (2007): *Selvsmål – det evaluerede liv*, Danmark, Gyldendal.
- Schaufeli, Wilmar B. & Maria C. W. Peeters (2000): Job stress and burnout among correctional officers: A literature review, i *International Journal of Stress Management*, 7, 1, 19-48.
- Semmer, Norbert m.fl. (2007): Occupational stress research: the “stress-as-offense-to-self”

perspective, i S. McIntyre & J. Houdmont (red.): *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, Portugal, Ismai Publishers.

Siegrist, Johannes (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, i *Journal of occupational health psychology*, 1, 1, 27-41.

Sørensen, Ole Henning (2007): Teknologi og

callcentre – mellem masseproduktion og service, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 3, 9-27.

Sørensen, Ole Henning m.fl. (2008): *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Frydenlund.

Tynell, Jesper (2002): Det er min egen skyld – Nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 2, 7-18.

**Ole Henning Sørensen**, cand.polyt., ph.d., afspændingspædagog, er seniorforsker ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)  
e-mail: ohs@arbejdsmiljøforskning.dk