

”Jeg er bare en kalender – det kan man da ikke blive syg af?”

Pernille Steen Pedersen¹

At flere og flere får psykiske helbredsproblemer er efterhånden en velkendt problemstilling. Nogle taler ligefrem om epidemier af især stress, depression og angst. At der fra regeringens side, fra virksomhedernes side og hos den enkelte er et ønske om at undgå, at psykiske problemer fører til sygefravær, synes oplagt. Men hvad kan vi gøre for at undgå langtidssygemeldinger på grund af psykiske problemer?

Debatten herom kan overordnet set inddeles i den mere traditionelle lejr, der, som hovedparten af den moderne stressforskning, beskæftiger sig med at udvikle modeller, kriterier og definitioner, som opfatter stress som en specifik og distinkt reaktion på omgivelsernes krav med inspiration fra Karaseks krav og kontrol model. Her er fokus på forholdet mellem den sygemeldtes kapacitet og kravene i den sygemeldtes job (Høgelund 2011). Derudover er der en række input, som dukker op i moderne ledelse og som bringer selvforhold i spil, f.eks. under betegnelsen ’Anerkendende Ledelse’ (F.eks. Cooperrider & Whitney, 2001). Hvor fokus i den første tilgang bl.a. er at håndtere stress ved at specificere og begrænse de udsættelser, der menes at føre til stress, fokuserer den anden tilgang på at forøge medarbejderens selvværd ved hjælp af anerkendelse. I begge tilfælde er der tale om en individorienteret tilgang med afsæt i et subjekt som en psykologisk enhed.

Jeg vil i denne kronik argumentere for, at der ud fra et virksomhedsperspektiv er andre måder at tilgå emnet: ”Sygemelding og psykiske problemer” end de ovenfor nævnte modeller. Jeg vil vise, hvordan jeg ser et behov for nye måder at tænke ledelse og sygefravær på grund af psykiske problemer, fordi psykiske problemer konstituerer nogle specifikke problemstillinger, som de førnævnte tilgange ikke tager højde for. Og jeg vil afslutningsvis antyde, hvordan det får indflydelse på den måde, der kan tænkes forebyggelse og fastholdelse på. Det gør jeg med afsæt i Tinas historie². Tina er lægesekretær og langtidssygemeldt på grund af stress.

Tina

Tina starter interviewet med at fortælle:

”Jeg går meget op i, at man opfører sig ordentligt. Det er blandt andet det, der har væltet mig på arbejdet. Jeg synes, det er vigtigt at sige godmorgen til hinanden, når man kommer på arbejde. Og når man ringer ind og melder sig syg, så synes jeg, det er meget vigtigt, at der bliver sagt god bedring. Og så kan jeg godt lide, at der er styr på tingene. Jeg har styr på tingene. Som min mand altid har sagt: ’Jeg er bare en kalender’”.

Tina fortæller om forskellige hændelser,

som har haft betydning for hendes sygemelding. Hun fortæller bl.a. om episoder, hvor hun dels oplever manglende forståelse, og dels oplever ikke at kunne handle, som hun plejer.

"Jeg må ringe ind og melde mig syg. Og selv om jeg lige er kommet hjem fra ferie, formår min kollega ikke at sige god bedring. Det rammer mig. Altså, jeg føler, at de stempler mig som en løgner. Da jeg kommer tilbage på arbejdet efter at have været væk i 5 uger, så kommer hun [kollegaen] bare ind og siger godmorgen som om intet var hændt. Jeg kan godt fortælle dig, at jeg blev så ked af det. Da jeg tog på arbejde om morgenen, der tænkte jeg, at jeg er i gang igen Tina, og det er op på hesten, og du må bare tage tingene som de kommer. Jeg blev simpelt hen så skuffet. Mine andre kollegaer kunne give mig et kram og sige velkommen tilbage Tina, og hvor er det dejligt at se dig".

Og Tina fortsætter:

"Jeg var ikke handlekraftig mere. F.eks. var jeg inde og afløse på et sengeafsnit. Så kommer min kollega ind, og hun er rimelig hård i filten. Hun siger lige så surt: 'Ja, hvor er stemplerne så henne'? Jeg hiver fat i hendes arm, fordi jeg er sådan meget humoristisk, og siger til hende: 'Ikke den tone'. Så vender hun sig om og siger: 'Jeg siger det, som det passer mig, og det hører jeg også, at du gør Tina'. Der stod jeg bare, og tænkte: 'Hvad er det lige, der foregår her'? Men jeg blev simpelt hen så ramt. Jeg vidste lige præcis, at det ikke var mig. Hvis jeg havde været ved mine fulde fem, havde jeg gået derind og sagt: 'Ved du hvad, det synes jeg ikke er i orden, at du siger til mig'. Jeg kunne ikke. Mit filter var væk, og jeg kunne ikke handle på tingene. Jeg var ikke mig selv".

Hvad er det med Tina? Tina er sygemeldt,

fordi hun har psykiske helbredsproblemer, som hos Tina hedder stress. Hun er sygemeldt i forhold til sit arbejde, fordi hun er blevet (midlertidigt) uarbejdsdygtig pga. stress. Spørgsmålet er dernæst: *"Hvad var Tina før, hun blev sygemeldt. Var hun psykisk rask, eller var hun psykisk sund, eller var hun psykisk normal"?*

Tina selv og de førnævnte tilgange svarer: *"Tina var psykisk rask". "Jeg skal aldrig tilbage til det sted, der har gjort mig så syg",* siger Tina. *"Når de belastninger bliver reduceret og bearbejdet, så vil patienterne finde tilbage til deres gamle jeg",* skriver lægen og stress-eksperter Bo Netterstrøm (Netterstrøm 2012).

Med dette fokus på syg/rask tilskrives svaret for problemerne 'det syge' eller 'det syge arbejde', og fokus er at få Tina tilbage til sit 'gamle, raske' jeg, eller få fjernet 'det syge ved arbejdet'.

Ud fra en medicinsk forståelse ses sundhed (det modsatte af sygdom) som en tilstand af harmoni eller balance mellem en organisme og dens omgivelser (Simonsen & Møhl 2010). Behandling skal genskabe en tilstand af harmoni og balance mellem f.eks. et Jeg og dets omgivelser. En konsekvens heraf er, at dersom det ikke er muligt at genskabe harmoni og balance på den arbejdsplads, som har gjort, at der er blevet udviklet et 'sygt Jeg', så må man flytte Jeg'et væk fra disse omgivelser. Det er denne opfattelse, og dette afsæt i en syg/rask-dikotomi, som jeg finder u hensigtsmæssig, når det handler om virksomheders tilgang til sygefravær på grund af psykiske helbredsproblemer, og som jeg udfordrer med denne kronik.

Kan vi beskrive Tinns case med et andet udgangspunkt end en syg/rask-dikotomi? Og hvordan kan vi forstå den proces, der finder sted, fra Tina kan se sig selv på arbejdspladsen til hun ikke længere kan være på arbejdspladsen og bliver sygemeldt? Her kan vi starte med at spørge den tyske filosof G.W.F. Hegel.

Frihed som det at følge en regel på en fri måde

Hos Hegel er al praksis en form for regelefterfølgelse, og der er to måder at følge regler på: Der er en fri og en ufri måde. Frihed er at følge en regel og derfor noget, der udøves. Om det er en fri eller ufri måde, er knyttet til selvforholdet. Frihed for Hegel involverer en bestemt slags selvforhold og en bestemt slags forhold til andre, og dette bestemte selvforhold er konstitueret af en bestemt tilstand af gensidig anerkendelse (Pippin 2008:39). Friheden til at handle fornuftigt er hos Hegel afhængig af, at andre kan se og forstå ens handlinger som fornuftige. Hvis man vælger en handling, som andre ikke kan anerkende, så er man ikke frigjort men fremmedgjort. Og det gør, iflg. Hegel, at Tina bliver nødt til at være i dialog med organisationen om de normer, der hersker her.

Hegel tilbyder med sin indsigt i fremmedgørelsesformer en mulighed for at forstå, hvad der sker med Tina. Ved hjælp af f.eks. et begreb om 'den dannede bevidsthed' viser Hegel, hvad der sker, når de normer, som man egentlig synes man burde følge, ikke kan udlevs fordi der ikke gives anerkendelse til disse normer i organisationen. Hegel beskriver, hvordan man så overtager de normer, som er gældende i organisationen, i stedet for at forpligte sig på dem, og hvordan dette fører til fremmedgjorthed (Hegel 1970). Hvis organisationen ikke kan anerkende Tinas normer, vil der være et skel mellem den norm, hun føler sig forpligtet af, og den norm, det er muligt for hende at udføre.

Spørgsmålet, om man er fri eller ej, er således hos Hegel et spørgsmål, om hvorvidt man kan forsvare og genkende det, man gør. Tina har handlet frit, hvis hun kan identificere sig med sine aktiviteter. Og her går det galt for Tina. For hun kan ikke kende sig selv i sine handlinger. Tina kan ikke identificere sig med sine aktivite-

ter; fordi hendes handlinger ikke udtrykker hendes intention. "Altså det kunne jeg måske som person, men det kunne jeg bare ikke der". Og når hun f.eks. siger:

"Jeg sagde [til sygefraværssamtalen], at der var meget negativitet, og så spurgte hun mig, om jeg selv var én [negativ person]. Og så sagde jeg: 'Ja til sidst var jeg, fordi jeg kom ind i al den negativitet. Jeg vil det ikke, og normalt er jeg en meget positiv person'".

Tina oplever, at hendes kollegaer og hendes leder ikke forstår hende på samme måde, som hun forstår sig selv. Det kommer bag på Tina, når hendes kollega siger: "Jeg siger det, som det passer mig, og det hører jeg også, at du gør Tina". Når Tina får en rolle som stærk eller hård, så signalerer hun ikke: "Jeg har brug for, at I siger god bedring, og at I spørger mig om, hvordan jeg har det". Tina får dermed ikke energi fra andre, hvor hun har brug for at få energi. Det Tina har mærket af sig selv har hverken fundet genklang i hendes omverden eller hos hende selv. Man kan også sige, at Tina handler ikke med ét sind, fordi det hun tænker, hun skal gøre og det, hun gør, ikke er sammenfaldende. Den tilstand, hvorudfra Tina handler, vil jeg beskrive som et brudt selvforhold.

"Der kunne jeg ikke kende mig selv. Jeg var stiktosset på hende, og da hun kom, gad jeg ikke at spørge til hendes eksamen. Jeg blev hvirvlet ind i alt det her, og jeg kunne ikke holde mig selv ud; jeg blev så ondskabsfuld".

Det, der hos Tina i starten er en oplevelse af, at alle andre er imod hende og misforstår hende, vendes indad og bliver til en følelse af lede ved sig selv og til skam. Tina kan ikke længere møde sig selv. Hun siger bl.a.:

"Vi har nogle kæmpe diskussioner hjemme, hvor jeg er flippet helt ud og kørt hjemme-

fra i raseri uden telefon. Jamen, jeg kan slet ikke kende mig selv. Jeg var sindssyg. Jeg kan bare ikke rumme mig selv. Jeg ved, det ikke er Tina, for jeg vil jo ikke være sådan”.

Tina kan ikke rumme sig selv, og hun kan ikke være sig selv. Men hvad er det, som Tina ikke kan rumme? Det er ikke det fremmede, det er *”mig selv”*, dvs. det er *”sig selv i ikke-sig-selv-udgaven”*, som Tina ikke kan rumme³.

Arbejdspladsen er blevet et sted, hvor Tina ikke kan handle frit i Hegels forstand. Hvor hun ikke kan genkende sig selv. Hun formår hverken at være i dialog med sig selv eller med arbejdspladsen om normerne. Så fremmedgjorthed handler hos Tina både om ikke at føle sig anerkendt og forstået, men også om ikke at kunne anerkende, forstå og rumme sig selv. Noget står i vejen.

Til at belyse dette ’noget’ vil jeg introducere et leveregelsbegreb⁴. Leveregler er en anden måde at beskrive det, der sker med Tina, og som ikke handler om syg/rask men om grader af psykologisk fleksibilitet, som udfoldes ved Tinas måde at være på, og hvor arbejdspladsens normer også virker ind.

Leveregler

Leveregler opfatter jeg som kræfter i Tina, der disciplinerer hende til at være på en bestemt måde, og som virker ind på hvilke handlinger, Tina kan forpligte sig på.

Tinas leveregler er f.eks.:

- *”Jeg kan godt lide, at der er orden”.*
- *”Jeg kan godt lide at have styr på tingene”.*
- *”Jeg kan godt lide, at man behandler hinanden godt”.*

Hos Tina har den måde, hendes leveregler fungerer på, dvs. formen, ændret sig fra at være fleksible til at være rigide. Det kan illustreres på flg. måde:

- Jeg kan godt lide, at der er orden → Jeg er orden → (Jeg) er nødt til at have orden
- Jeg kan godt lide at have styr på tingene → Jeg er en kalender → (Jeg) er nødt til at have styr på tingene.
- Jeg kan godt lide, at man behandler hinanden godt → Jeg er ’god bedring’ → (Jeg) er nødt til, at der bliver sagt god bedring.

Hvad sker der, når leveregler ændres fra: *”Jeg kan godt lide orden”* til *”jeg er orden”* og *”(jeg) er nødt til at have orden”*?

”Jeg kan” er en henvisning til en tilstand eller et perspektiv, som angiver en mulighed for en bestemt form for interaktion med verden; en bestemt form for tilpasning. Men der sker noget med ’jeg’et’, når denne *”jeg kan”*- form ændres til *”jeg er nødt til”*.

Med ændringen i levereglernes funktionsmåde sker der en tilstandsændring hos Tina – fra aktivitet til inaktivitet. Det refleksive spillerum, hvor Tina kan forholde sig til påvirkninger og sig selv indskrænkes, når Tinas selvforhandling sker under indvirkning af *”(Jeg) er nødt til at have orden”*. Levereglens form og måde at fungere på, virker ind på, hvordan Tina forholder sig til det, at hun ikke er blevet informeret om, at en kollega er blevet flyttet, og i hvilket omfang, hun oplever det som et problem.

”Til sygefraværssamtalen vil de have nogle eksempler på, hvad jeg er gået ned med stress over, og der fortæller jeg om dengang, hvor jeg kom hjem fra ferie, og så er min kollega rykket ned i en anden afdeling, og hvor jeg var frustreret, fordi jeg tænkte: ’Ingen information!’”

Leveregler virker således ind på, hvordan Tina omsætter input til handlingsprincipper som Tinas praktiske erkendelse i forhold til hvad hun skal gøre. Det vil sige leveregler virker ind på, hvordan Tina opstiller regler for sin adfærd, og om hun følger regler på en fri eller ufri måde, f.eks. ud fra *”(jeg)*

er nødt til at have orden". Leveregler kan derfor ses som en proces eller et (selv)mellemværende, som problematiserer input og som virker ind på hvilke problemer, Tina finder det nødvendig at reagere på, og på hvilken måde hun reagerer. Jeg opfatter på den baggrund leveregler som fremkomsten af en bestemt måde at forholde sig til en bestemt påvirkning.

Dermed kan den måde leveregler fungerer på, virke ind på hvordan Tina er styret af regler, hun ikke kan sætte til genstand for refleksion, fordi hun har mistet oplevelsen af et 'jeg'. Således oplever mange af dem, jeg har interviewet, at de er styret af noget udenfor dem selv. En pige siger:

"Det var meget et spørgsmål om, at det ikke var mig, der bestemte. Jeg vidste hele tiden, at det var mig, men jeg kunne ikke styre det. Måden, jeg definerede, at jeg var blevet rask på, var, at jeg havde styringen. Det var et spørgsmål om frihed. Og handlekraft."

Med leveregler kan vi forstå problematikken omkring det 'brudte selvforhold', som det, der sker, når jeg/et ikke længere faktureres til levedygtige leveregler. Når leveregler har undergået en transformation fra at være en aktiv regel (jeg kan), der kan producere frihed, forstået som frie måder at være på, til at blive en ureflekteret lov ((jeg)er nødt til og der er ikke et 'jeg', der kan reflektere).

Kan vi uddybe beskrivelsen af, hvad der er på spil, når leveregler har en rigid måde at fungere på hos Tina? Her kan vi spørge den psykologiske metode Acceptance and Commitment Therapy (ACT), der anses for den 3. bølge inden for de kognitive adfærdsterapier.

Overidentifikation

ACT tager afsæt i et perspektiv på psykisk sygdom som udtryk for grader af psykolo-

gisk fleksibilitet. Psykologisk fleksibilitet er kendetegnet ved, at en person vil være i stand til at forholde sig fleksibelt til indre oplevelser (tanker, følelser, associationer, minder og sanser) og ydre påvirkninger, så han/hun kan vælge at handle på disse oplevelser eller lade være.

Vi kan afprøve flere ting, når vi er fleksible og ikke er så knyttet til en bestemt opfattelse af os selv eller bestemte måder at være på. Psykologisk infleksibilitet betyder derimod, at man ikke kan være til stede her og nu, fordi man absorberes af sine tanker (Hayes et al. 2006). Studier har vist, at mennesker med psykiske helbredsproblemer er psykologisk infleksible (Bond, m.fl. 2005). ACT har fokus på, at personen skal erkende sine værdier og lære at handle efter dem. Fokus er ikke på at ændre de (negative) tankers indhold. Fokus er på relationen til egne tanker og at ændre en tankes funktion (Hayes et al. 2006).

Iflg. ACT er 'kognitiv fusion' (når man 'smelter sammen' med sine tanker) og 'oplevelsesmæssig undgåelse' ansvarlig for de fleste psykiske helbredsproblemer. F.eks. giver fusion med tanken: "Arbejdet gør mig syg", en meget begrænset adfærd, som typisk vil handle om at blive hjemme fra arbejdet. Og hvis man ikke accepterer og tillader negative vurderinger af f.eks. sine kollegaer, forsøger man i stedet helt at undgå kollegaer.

ACT kan ved hjælp af begrebet 'overidentifikation med selvet som koncept' vise, at Tina mister forhandlingsretten i takt med, at hendes leveregler bliver rigide. Når man overidentificerer sig med sine tanker, kan man blive optaget af, hvad man tror man skal gøre for at have værdi som person. Denne målorientering skaber et enten/eller, hvorved man bliver fastlåst og rigid i sin målorientering, hvorved det kan være svært at ændre adfærd, når man oplever ikke at opnå fremgang. Det er således Tinas (effektive) selvregulering, der ikke fungerer, fordi hun er fastholdt i nogle tankemøn-

stre: "Da jeg tog på arbejde tænkte jeg, at jeg er i gang igen Tina, og det er op på hesten, og du må bare tage tingene som de kommer. Jeg blev simpelthen så skuffet".

I ACT-terminologien er Tina overidentificeret med at være omsorgsfuld. Dermed er der mindre rum til at håndtere adfærd, som kan betegnes som 'uvenlig', f.eks. et manglende kram. Det er den stærke tilknytning til at være omsorgsfuld, der bliver problemet hos Tina, fordi hun bliver vred og ked af det, når hun oplever, at en kollega ikke ønsker god bedring.

Tinas leveregel om, at hun godt kan lide orden er gået fra at være en støtte for handling, til at blive det modsatte. Fra at orden fungerer som noget, der gør Tina glad, er det blevet en forudsætning for at kunne være glad.

Det behøver ikke at være et problem, at Tina identificerer sig med noget i sig selv. Det har vi alle brug for. Det kan dog blive et problem, når Tina overidentificerer sig med en bestemt version af sig selv, fordi man kan have svært ved at tilpasse sig ændringer. Derfor kan Tina have svært ved at håndtere det, at hendes kollega bliver flyttet. Overidentifikation kan også føre til en forvrænget virkelighedsopfattelse, hvor Tina kun ser det, hun allerede tror, hun er vidende om. F.eks. er det den ene kollega, der ikke giver kram, som kommer til at fylde og dominere hendes oplevelser den pågældende dag.

I ACT udgør arbejdet med leveregler et vigtigt omdrejningspunkt i forhold til at få den enkelte til at se sine egne regler, og hvordan disse kan være til hinder for en værdibaseret handling.

Fra anerkendelse til anden-erkendelse

Hvor leveregler hos ACT bliver en individuel størrelse, bliver det interpersonelle per-

spektiv fremhævet med Hegels tanker om anerkendelse. Hos Hegel er anerkendelse noget, der konstant finder sted, når vi som mennesker har relationer med hinanden. Anerkendelse er ikke primært noget vi gør, men noget der gøres og som gør noget ved os. Anerkendelsens formel hos Hegel er, at man kun kan anerkendes af én, der selv er anerkendt (Hegel 1996:147). Selvforholdet træder frem/opstår med anerkendelse. Hos Hegel er vi ikke os selv som suveræne individer, men vi kan *blive* os selv i mødet med andre. Dermed bliver anerkendelse mere som en anden-erkendelse.

Kobles disse tanker til leveregler, betyder det, at hvis Tinas leveregler skal være fleksible, må omgivelserne også være fleksible. Indtænkes leveregler i en virksomhedskontekst, kan vi se, hvordan Tinas leveregler også er noget, der starter med den anden, i Tinas tilfælde Tinas kollegaer og Tinas leder. Dette giver nogle andre ledelsesmuligheder, som handler om, hvordan lederen påvirker/aktiverer levereglers måde at fungere på. Denne pointe indfanges ikke i den tilgang, der går under betegnelsen 'anerkendende ledelse', og de tilgange, som stressforskningen tager afsæt i.

Anerkendende ledelse er bl.a. inspireret af Axel Honneths socialfilosofiske teori om anerkendelse, hvor anerkendelse skal bidrage til at opbygge en social identitet og styrke selvværdet. Anerkendelse knyttes til synlighed og skal sikre, at den enkelte bliver set af andre (f.eks. Honneth 1992). Heraf kan man slutte, at et menneske, med afsæt i Honneths forståelse, opfattes som vigtigt, når det er synligt.

Men kan udviklingen af en social identitet justeres efter en bestemt forestilling om, hvordan man som menneske bør være, hvad man som menneske skal gøre, og hvilke værdier man skal rette sig efter?

Mit svar er "nej". Når anerkendelse bliver koblet til det, man præsterer, bliver aner-

kendelse noget, man skal gøre sig fortjent til. Hvis Tina kun oplever, at hun er noget værd, når hun bliver anerkendt af andre, og på en bestemt måde, der matcher det, hendes leveregler dikterer, så mangler der den dimension, hvor hun aktivt forholder sig til sig selv og skaber betingelserne for at kunne anerkende sig selv. Hos Tina er det nødvendigt, at levereglerne (igen) skal fungere fleksibelt, og det kræver nye handlinger og nye måder at være på. Her kan det at tænke anerkendelse som et spejl af det, hun allerede gør, stå i vejen for at opbygge noget nyt. Man kan ikke spejle noget, der ikke er der.

Jeg vil derfor påstå, at anerkendende ledelse ikke er den rette tilgang i forhold til at genetablere det aktive selvforhold, der hos Tina er blevet afbrudt, fordi anerkendende ledelse netop forudsætter et ubrudt selvforhold.

Med Hegel og ACT opstår der et indflydelsesrum for ledere, hvor anerkendelse i højere grad er en indstilling, der handler om at rumme Tinas levereglers måde at fungere og hjælpe Tina til, at hun kan rumme 'sig-selv-udgaven'. Giv hende nærvær(d) og plads til, at hun kan give udtryk for det, hun tænker og oplever, så der derigennem kan opstå anerkendelsesøjeblikke, hvor lederen kan se Tinas værdier og behov og virke ind på, at Tina kan sætte sine leveregler til genstand for refleksion. Lederen kan med dette afsæt inspirere hende til ikke at være så fordybet i specifikke måder at være på, men stadigvæk have noget hos sig selv, som hun kan identificere sig med og være stolt af. Således kan Tina, fordi hun oplever, at hun bliver rummet, også begynde at rumme sig selv og (gen)erhverve magten og kraften til at (for)handle – en magt, som er forbundet med evnen til at lade sig påvirke og ikke et spørgsmål om at afgrænse og sætte grænser.

Men så længe en leder kun må anerkende det, Tina gør godt, kommer vi ikke derhen,

hvor lederen kan bidrage til at opkvalificere hendes handlinger. Det er nemt at se på anerkendelse som et redskab til at opbygge selvværd. Men det kræver noget mere, når det også handler om at ændre adfærd og måske faktisk udrette noget for at mærke sig selv.

Fra aktiv yder til passiv modtager

Hos Tina er den form, levereglerne udtrykkes i, påvirket (fra "kan" til "nødt til"). Derimod er indholdet, det at Tina er glad for orden, ikke påvirket. Selv om indholdet fortsat er der, er indholdets form så forvirret og forvrænget, at Tina, kollegaerne og hendes leder forstår det. Det, som normalt kaldes det 'syge' kommer her til udtryk ved levereglernes form.

Tinas historie viser, at vi ikke må blive så optaget af at beskrive formen og det afvigende, at vi glemmer, at det almenmenneskelige eksisterer. Med leveregler muliggøres en anden forståelse af Tina, som handler om en accept af, at Tina ikke oplever, at hun har andre påvirkningsmuligheder i de situationer, hun befinder sig i. Et problem spores ikke tilbage til Tina, men til en leveregels form, under hensyntagen til, at der fortsat er et indhold, som det som leder er vigtigt at interessere sig for, fordi det spiller en rolle for Tinas trivsel.

Tina viser, at hvis det, hun bringer med ind i mødet ikke har en samhørighed mellem værdier og handling, vil vi blive underkendt. *"Jeg blev så ondskabsfuld"*. Det samme gælder for lederen og kollegaerne. Tina, Tinas kollegaer og Tinas leder vil gerne anerkendes som værdige mennesker, men de kræver værdighed uden at opføre sig værdigt:

"Og så siger hun [lederen] til mig: 'Vi skulle måske have ringet hjem til dig i din ferie'. Så siger jeg: 'nej det var ikke sådan jeg mente

det'. Så siger hun: 'Så skulle vi måske have ventet til, du kom tilbage, så vi kunne spørge sig om lov'. Og de har så konkluderet ud af det her, at de ikke kunne forstå, at jeg blev så frustreret over det. Som min leder sagde: 'Det kan man da ikke blive syg af'. Jeg mener, det er jo flere dråber i et glas vand. Det der er bare én af tingene''.

Lederen har derfor et indflydelsesrum, der handler om at stimulere og inspirere til værdige handlinger. Anerkendelse udspringer således af både lederens og Tinas evne til at gøre sig anerkendelsesbar, hvilket kan ske ved at vise sit værd i ord og handling for at høste sin værdighed⁵. For at opnå andres anerkendelse, må andre genkende dine handlinger som anerkendelsesværdige. Derfor vil sideløbende behandlingsinitiativer, f.eks. medikamentel eller terapeutisk, nogle gange være nødvendige til at 'kvalificere' Tina til at kunne gøre sig gældende på anerkendelsesscenen, fordi Tina er afhængig af at udvikle og opøve nogle færdigheder, for at gensidigheden kan være konstituerende for anerkendelsen.

At få det som man vil, eller at der bliver taget de nødvendige hensyn, er ikke det samme som at få dækket det grundlæggende (menneskelige) behov for at blive mødt som person med nysgerrighed og rummelighed. Det, som Tina har allermest brug for, er accept, kontrol og styring af egen livssituation. For den anden side af ansvaret er kontrol. Det, man ikke kan kontrollere, kan man ikke tage ansvar for. Og det, man kan kontrollere, det har man også ansvaret for. Fratages Tina ansvaret og forklares hendes handlinger som uforskyldte udslag af sygdom, fratager vi samtidig Tina kontrollen over sin livssituation, og vi risikerer, at hun bliver passiv og initiativløs. Lederen skal ikke tage styringen fra Tina. Men nogle gange har Tina brug for en leder, der hjælper hende til at genvinde selvrespekten.

Tina har brug for at respektere sig selv, og det kan hun, når hun handler med et sind.

Afrunding

Med denne kronik er det min hensigt at vise, hvordan både fastholdelse og forebyggelse i høj grad handler om en indstilling hos lederen, kollegaerne og den enkelte medarbejder - en indstilling som opstår og udvikles konstant. Tina er menneske i en kontekst. Tina kan, hvis hun er aktiv, ændre konteksten, som i dette tilfælde er arbejdspladsen, men konteksten kan også ændre Tina. For nogle gange har Tina brug for hjælp til at kunne styre sig selv, se sine handlemuligheder og handle med et sind.

Tina har behov for at generhverve styringen. Derfor må lederen ikke overtage styringen for hende. Historien om Tina viser, at det er vigtigt, at lederen i sin dialog med Tina møder Tina, hvor hun er og lader Tina komme med forslag til, hvordan hun kan handle anderledes. I stedet for at sørge for, at alle medarbejdere instrueres i at sige god bedring til Tina, så er det formentlig bedre, at lederen lytter til Tina og lader Tina komme med forslag til, hvordan hun kan være på arbejdspladsen og blive tilgæet på en omsorgsfuld måde på trods af, at alle ikke altid siger god bedring. Lederen kan fx beskrive for hende, hvordan det ikke behøver at være udtryk for, at kollegaerne ikke anerkender hende, når de ikke siger god bedring. Men at de måske enten ikke tænker over det, eller at de ikke tror, at Tina har brug for det.

Det handler således først og fremmest om at rumme Tinas frustrationer. At lederen lader hende komme til orde og ikke bombarderer hende med modargumenter, så hun føler sig uværdig. Kunne vi facilitere en feedback-kultur, hvor vi er bedre til at sige: "Jeg er ked af at høre, at du har det sådan. Lad os finde en løsning", tror jeg, at vi kunne undgå mange sygdommeldinger.

NOTER

- 1 Jeg er ansat hos PPclinic, som er en privatklinik, der har specialiseret sig i en helhedsorienteret indsats overfor mennesker med psykiske helbredsproblemer, der kombinerer en helbredsmæssig og en beskæftigelsesrettet indsats. Jeg er tilknyttet Institut for ledelse, Politik og Filosofi (LPF) på CBS. Kronikken bygger, ud over på erfaringer fra klinikken, også på samtaler med Cand.merc.(fil.) Laura Nygaard og Bach. Psyk. Rune Potoker.
- 2 Tina er anonymiseret. Tina er én af dem, jeg har interviewet, og jeg har valgt at tage afsæt i hendes oplevelser, da jeg kan genkende de problemstillinger, hun fremhæver, hos mine øvrige interviewpersoner.
- 3 Tak til Laura Nygaard for at påpege dette.
- 4 Leveregler er et begreb, der stammer fra kognitiv adfærdsterapi og som er udviklet af psykologen Albert Ellis og psykiateren Aaron Beck. Her henviser leveregler til de (ubevidste) regler, som man følger for at overleve i verden som en slags indre ordsprog. I min forskning forsøger jeg udvikle dette leveregelsbegrebet ved bl.a. knytte det op på et spørgsmål om frihed og en forståelse af, at selvet ikke er en fast ting, men en mere eller mindre funktionel selvforholden.
- 5 I Sydamerika findes begrebet Padrón, som er noget, en magtfuld eller indflydelsesrig mand kan gøre sig fortjent til at opnå at blive kaldt af sine 'undersåtter' ved at opføre sig værdigt og ved at tage vare på de mennesker, der er afhængige af ham. Dvs. der er et indbygget magtforhold og gensidigt anderkendelsesforhold, hvor det er blevet tydeligt eller kulturelt institutionaliseret, at Herren er afhængig af knægten for at være herre. Begge parter kan hvile i en overenskomst om gensidig respekt og taknemmelighed, fordi man har accepteret uligheden mellem mennesker og indset, at uligheden er gensidig.

REFERENCER

- Bond m.fl. (2005): The influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention, i *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 645-654.
- Cooperrider, D.L. m.fl. (red.) (2001): *Appreciative Inquiry – An Emerging Direction for Organization Development*, Illinois, Stipes Publishing L.L.C. Champaign.
- Hayes, Steven C m.fl. (2006): Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes, i *Behavior Research and Therapy*, 35, 639-655.
- Hegel, G.W.F. (1970/1832-1845): *Phänomenologie des Geistes*, Berlin, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Honneth, Axel (1992): *Kampf um Anerkennung*, Berlin, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Høgelund, J. (2012): *Effekter af den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte. En litteraturoversigt*, SFI 12:06.
- Netterstrøm, Bo (2012): Stress er ikke en folkesygdom, i *DJØF-bladet*, 36, 18, 34-37.
- Pippin, Robert B. (2008): *Hegels Practical Philosophy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Simonsen, Erik & Bo Møhl (2010): *Grundbog i psykiatri*, København, Hans Reitzels Forlag.

Pernille Steen Pedersen, cand.scient.pol & ph.d.-studerende hos PPclinic
e-mail: psp@ppclinic.dk