

# Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder mest?

## En analyse af social kapital i folkeskoler

*Tage Søndergård Kristensen, Hans Jørgen Limborg, Karen Albertsen & Flemming Pedersen*

I den psykosociale arbejdsmiljøforskning har der i de sidste 50 år overvejende været fokuseret på en række faktorer, der i denne sammenhæng kaldes *job-faktorer*: Krav, indflydelse, monoton, udviklingsmuligheder etc. Dette fokus har vist sig i såvel de herskende teorier og modeller som i de anvendte metoder. Med udgangspunkt i en undersøgelse af social kapital i en dansk kommunes skoler sættes der spørgsmålstegn ved dette fokus, idet det vises, at de enkelte skoles sociale kapital i meget høj grad ser ud til at være afgørende for de ansattes trivsel, stress og psykiske helbred. Denne analyse anvendes til at forklare nogle tilsyneladende modsætninger og uklarheder med hensyn til folkeskolelærernes arbejdsmiljø. Her har forskellige analyser og undersøgelser mundet ud i yderst forskellige konklusioner vedrørende lærerjobbet, – lige fra at jobbet er stærkt psykisk nedslidende, til at det er et af Danmarks sundeste job. Vore analyser antyder, at forvirringen på området meget vel kan skyldes, at man har stillet det forkerte spørgsmål. Der er ikke noget entydigt svar på, om "lærernes job er godt eller skidt". Svaret afhænger af den sociale kapital på den enkelte skole. Vores konklusion er således, at det væsentlige ikke er, om man er lærer eller ej, men hvor man er lærer. Generelt anbefales det, at vi i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø forlader det ensidige fokus på det enkelte fag eller job til fordel for en model, hvor arbejdspladsen og dens sociale kapital spiller en langt mere afgørende rolle.

### Lærerjobbet: Sundt og udviklende eller vejen til psykisk nedslidning?

Vi indleder med to citater om det at være lærer:

*"Jeg har arbejdet som lærer siden 1999. I al beskedenhed er jeg en dygtig, engageret, respekteret og ærekær underviser. Men udsigten til stadig ringere arbejdsforhold med bestandigt stigende misforhold mellem krav og resurser gjorde, at jeg måtte sygemelde mig med stress fra et arbejde, som jeg ellers holder meget af. Jeg skulle gerne have mere end*

*30 år tilbage på arbejdsmarkedet – men det bliver ikke i folkeskolen." (Lærer Lise Clausen. Politiken 25.3.2007).*

*"Mit professionelle lærerhumør er helt i bund. For fremtiden vil mødet med eleven være blandet med mistro og forbehold. Jeg skal lave endnu mere papirarbejde i form af elevplaner, evalueringer og målsætninger. Hvor når skal jeg gøre det? Jeg har mange dage, hvor jeg er flad og energiforladt. Jeg kan være så energiforladt, at min egen familie bander mig langt væk. Jeg føler mig så lidt værd som*

*lærer, at jeg snart siger stop.” (Folkeskolelærer i Politiken den 29-1-2006 i anledning af det nye forlig om folkeskolen).*

Selvom disse to citater nu er 6-7 år gamle, anslår de den tone, som har været den dominerende i den offentlige diskussion om lærernes arbejdsmiljø i de sidste 10-15 år. Der tegner sig et billede af en faggruppe med stigende stress og nedslidning, og årsagerne er tilsyneladende mange: 1. Stadigt mere urolige, støjende og vanskelige børn. 2. Klagende og besværlige forældre. 3. Manglende respekt og anerkendelse af lærergerningen i den offentlige debat. 4. Stærkt stigende krav om dokumentation, kontrol og evaluering. 5. Stadige ændringer og reformer af folkeskolen. 6. En voldsom stigning i antallet af arbejdsopgaver, som tager tid fra den egentlige kerneopgave.

Danmarks Lærerforening har bidraget til debatten ved bl.a. at initiere undersøgelser og enkelte forskningsprojekter om emnet (Christiansen & Larsen 2007; Hultengren & Krogstrup 1985) og har gennem tiden gjort opmærksom på problemerne med lærernes psykiske arbejdsmiljø. Grundlaget for at kunne dokumentere belastningerne i lærernes arbejde har været at sammenligne svar fra gruppen af lærere med andre faggrupper. Lærernes arbejdsmiljø er desuden kortlagt gennem spørgeskemaundersøgelser bl.a. gennemført af FTF (Pedersen m.fl. 2012). Tendensen har været at fremstille disse problemer som knyttet til lærerfaget og til skolen som organisation. Gennem fagbladet "Folkeskolen" er problemet blevet rejst med jævne mellemrum og beskrevet med udgangspunkt i medlemmernes oplevelser af dårligt psykisk arbejdsmiljø:

*"Sagsmapperne om psykisk dårligt arbejdsmiljø vidner om, at lærere presses hårdt og ofte ikke har en chance for at leve op til de mange krav til folkeskolen. »Jeg har kvæl-*

*ningsfornemmelser«. »Muligheden for at skabe ordentlig undervisning er væk«. »Jeg føler mig taget ved næsen, når de giver mig ekstra tid til at rette opgaver, men så bare tager den fra min individuelle tid«. Hovedstyrelsesmedlem Astrid Schjødt Pedersen læste på kongressens talerstol op fra en stak anonymiserede beskeder fra medlemmer, som har ondt i arbejdsmiljøet. »Der er også glade lærere, men alt for mange har bidt tænderne sammen for længe. Vi vil ikke acceptere, at medlemmer bliver syge af at gå på arbejde«, sagde Astrid Schjødt, da hun fremlagde et forslag til en resolution, der kræver, at folkeskolens samlede situation tages alvorligt af hensyn til elever og medarbejdere. Der skal være sammenhæng mellem krav og resurser, mistilliden til lærerne skal stoppe, det samme skal politiske hovsa-løsninger og misbrug af internationale undersøgelser, sagde hun". (Folkeskolen nr. 41, 13-10-2006).*

Billedet af stress og nedslidning underbygges af tal fra Lærernes Pension i 2010, som viser, at antallet af førtidspensionister var steget fra 262 i 2001 til 2015 i 2010. Samtidigt var andelen med psykiske diagnoser steget og gennemsnitsalderen ved tildeling af førtidspension faldet. Med baggrund i undersøgelserne og ikke mindst tallene fra Lærernes pension lagde DLF og FTF en stor arbejdsindsats i at gøre opmærksom på lærernes problemer. Blandt andet pressede de på for at blive omfattet af Forebyggelsesfondens midler til forebyggelse af stress og nedslidning, der på det tidspunkt, hvor Fonden eksisterede, omfattede de særligt nedslidningstruede brancher.

Den eksisterende forskning på området viser dog et langt mere komplekst og nuanceret billede af lærernes arbejdsmiljø. I undersøgelsen af danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø fra 2005 lå lærerne dårligere end landsgennemsnittet på 10 dimensioner og bedre på 8 dimensioner. Problemområderne

var typisk arbejds mængde, følelsesmæssige krav, stress og arbejde-familie konflikt. Omvendt var der positive resultater vedrørende faktorer som fx indflydelse, udviklingsmuligheder, involvering og social støtte (NFA 2005). Den mest grundige af de tidligere omtalte undersøgelser med den sigende titel: "Lærervilivet på godt og ondt" (Christiansen & Larsen 2007) fandt et tilsvarende billede. Den viser, at jobbet er meningsfuldt og udviklende, og at lærerne oplever høj social støtte, mens problemerne primært drejer sig om stress og stor arbejds mængde samt tillige om manglende værdsættelse og en oplevet stigning i trusler og vold.

En tredje type af undersøgelser, der skal nævnes her, drejer sig om lærernes helbred og dødelighed og bygger på data fra nogle omfattende landsdækkende registerundersøgelser. For hospitalsindlæggelsernes vedkommende viser det sig, at de mandlige lærere ligger bedre end gennemsnittet af erhvervsaktive på 19 diagnoser og de kvindelige lærere på 20 ud af de i alt 31 diagnosegrupper, som medgår i registerundersøgelsen. Eneste undtagelse er indlæggelser på grund af "skader på hofter og ben", hvor de mandlige lærere har en overrisiko på 8 %. (Måske en indikator for idræts- og fritidsskader) (NFA 2009). Ser vi på dødeligheden, er lærerne tydeligt blandt de grupper i samfundet, der lever længst. De mandlige lærere har en standardiseret dødeligheds ratio (SMR) på 68, mens kvinderne ligger på 82. (Andersen m.fl. 2009). Dette betyder kort sagt, at de to grupper har en dødelighed på henholdsvis 68 % og 82 % af det normale for danskere i erhverv. (Da disse ratioer er køns-specifikke, betyder dette ikke, at mændene lever længere end kvinder. De kvindelige lærere lever klart længere end deres mandlige kolleger). Vurderet ud fra disse "hårde" indikatorer må konklusionen være, at lærerne hører til blandt de sundeste i landet.

Der tegnes således tre forskellige billeder

af lærernes psykiske arbejdsmiljø og helbred. Danmarks Lærerforening og mange af foreningens medlemmer har valgt at prioritere fremstillingen af de belastninger, der kan være et led i lærerarbejdet. Et mere nuanceret og sammensat billede med både lyse og mørke farver tegnes af nogle større spørgeskemaundersøgelser baseret på repræsentative stikprøver, hvor lærerne sammenlignes med andre faggrupper. Endelig tegnes et billede af et erhvervsområde som, hvad angår sygdom og tidlig død, ligger langt bedre end gennemsnittet, når det sammenlignes med andre erhvervsgrupper på baggrund af registre for hospitalsindlæggelser og dødelighed.

Tre så forskellige billeder lægger op til en konklusion, der siger at ingen af dem viser det sande billede, men at virkeligheden nok ligger et sted i mellem dem. Det er imidlertid ikke vores pointe. Vi vil derimod rejse den hypotese, at de billeder, der tegnes af lærernes arbejdsmiljø, alle er begrænset af, at de er baseret på den grundlæggende forestilling, at det giver mening at karakterisere det psykiske arbejdsmiljø, der knytter sig til et job – i dette tilfælde lærerjobbet – på en ganske bestemt måde, og dermed overser betydningen af, hvad der kendetegner den enkelte konkrete arbejdsplads. Grundtanken bag de etablerede forståelser er, at der til udførelsen af en bestemt arbejdsopgave inden for nogle fastlagte rammebetingelser og i fastlagte relationer mellem professionens udøvere og de kunder, klienter, patienter eller andre, som arbejdet retter sig imod, vil knytte sig et bestemt sæt af psykiske belastninger, som rammer alle. Formålet med nærværende artikel er at udfordre denne antagelse. Vores grundlæggende tese er, at det *ikke er jobbet eller faget* som sådan, der er afgørende for den enkelte lærers trivsel og psykiske sundhed, men at det er den *arbejdsplads*, læreren arbejder på. Eller for at være mere præcis: *Arbejdspladsens sociale kapital*.

## Fokus på jobfaktorer i forståelsen af psykisk arbejdsmiljø

Den gældende viden om – og forståelse af – belastninger i det psykiske arbejdsmiljø er både nationalt og internationalt præget af en sammenkædning af såvel de reaktioner, man møder hos mennesker i arbejde som af de jobfaktorer, der kendetegner det arbejde, de udfører. Om de f.eks. arbejder med mennesker, er underlagt særlige kontrolkrav eller arbejder i særlige arbejdstidsregimer (Karasek 1979; Kompier 2003; Cox m.fl. 2000; Siegrist 1996).

Begrebet "job" er især blevet forstået på to niveauer:

1. *Brede kategorier* som fx "ensidigt gentaget arbejde", "grænseløst arbejde", "overvågningsarbejde" eller "arbejde med mennesker". Her tales der om grupper af jobs, der antages at have vigtige fælles kendetegn.
2. *Specifikke job* som fx sygeplejerske, lærer, rengøringsassistent, forsker eller direktør. Når man bruger begrebet job i denne sammenhæng, er der som regel tale om en klassifikation på grundlag af fag kombineret med stilling. Jobfaktorer er således dimensioner eller kendetegn, der kan anvendes til at beskrive forskellige job, og som antages at karakterisere væsentlige egenskaber ved jobbet (til forskel fra *indehaverne* af jobbet eller den *arbejdsplads*, jobbet udøves på). For eksempel kan man sige, at jobbet som slagteriarbejder er kendetegnet ved højt tempo, lav indflydelse, høj grad af gentagelse, få frihedsgrader og klare grænser mellem arbejde og fritid. Omvendt er jobbet som præst eller forsker kendetegnet ved lavt tempo, høj grad af indflydelse, lav grad af repetitivitet, mange frihedsgrader og uklare grænser mellem arbejde og fritid.

Jobfaktorbegrebet er således blevet udvik-

let både teoretisk, empirisk og praktisk og har været grundstenen i de gældende teorier om sammenhængen mellem arbejde og psykiske lidelser lige siden de første pionerer (se fx Blauner 1964 og Gardell 1976). I Danmark blev de for alvor introduceret i forbindelse med Arbejdsmiljøgruppens rapporter i begyndelsen af 1970'erne (Arbejdsmiljøgruppen 1974; 1975). Mest kendt af de teoretiske modeller er Karaseks 'job strain model', som jo i selve navnet signalerer, at det handler om en model, der omhandler karakteristika ved det enkelte job (Karasek 1979).

I en oversigtsartikel fra 2003 gennemgår Kompier de syv mest anvendte teorier om psykisk arbejdsmiljø og konkluderer, at der er et stort overlap med hensyn til de dimensioner, der fokuseres på (Kompier, 2003). De fælles dimensioner er: Graden af variation, indflydelse/autonomi, krav, social støtte, feedback, task identity, job (u)sikkerhed og løn. (Ved task identity forstås, om man producerer en identificerbar ydelse eller produkt). Et interessant aspekt ved Kompiers artikel er, at han ikke bemærker, at de fleste af disse faktorer netop er *jobfaktorer*. Det kunne tyde på, at det anses for et indlysende vilkår, som ikke kræver nogen nærmere diskussion. I Danmark har "De seks guld-korn" vundet stor udbredelse blandt såvel forskere som praktikere (Kristensen 2007). De seks faktorer er krav, indflydelse, social støtte, belønning (anerkendelse), forudsigelighed og mening, og igen er det tydeligt, at der i meget høj udstrækning er tale om deciderede jobfaktorer med et stort overlap i forhold til de faktorer, som Kompier identificerede.

Den dominerende empiriske forskning om psykisk arbejdsmiljø har så at sige passet som hånd i handske til forståelsen af job faktorer som de grundlæggende byggesten. Dette skyldes to sammenhængende metodologiske forhold: dels anvendelsen



af store heterogene repræsentative stikprøver og dels anvendelsen af standardiserede spørgeskemaer. Gennemførelsen af de store stikprøveundersøgelser af typen NAK (Den Nationale Arbejdsmiljø Kohorte) er baseret på udfyldelsen af spørgeskemaer, hvor svarpersonerne angiver deres stilling, branche, job etc. plus besvarer en række spørgsmål til belysning af jobfaktorerne. Man har så kunnet konstruere jobprofiler eller decide-rede job eksponerings-matricer for de svarpersoner, der har angivet samme job (som fx socialrådgiver, lagerarbejder eller læge). Eller man har analyseret sammenhænge mellem jobfaktorerne og forskellige effekter som fx fravær, stress eller trivsel. Med denne fremgangsmåde, er det ikke muligt at afdække betydningen af den konkrete arbejdsplads, som svarpersonerne arbejdede på til daglig. Den forbliver usynlig i analyserne. Dette skyldes rent praktisk, at der er så få svarpersoner fra hver enkelt arbejdsplads, at det ikke giver nogen mening at gennemføre sådanne analyser. Samtidig har de standardiserede spørgeskemaer så at sige fungeret som homogeniseringsmaskiner, som har gjort det muligt umiddelbart at sammenligne så forskellige job som det at være skuespiller med arbejdet som skopudser. Alle svarpersoner har jo en placering på hver af de dimensioner, der måler jobfaktorerne, hvilket gør sammenligninger mulige.

Analyser af jobfaktorer søger at afdække en kausalsammenhæng mellem en bestemt type påvirkning og en bestemt effekt. Derfor betjener de sig ofte af det epidemiologiske sprogbrug, der ikke mindst stammer fra studierne af hjertekarsygdomme. Her opererer man med risikofaktorer (fx rygning, fed kost, manglende motion og fedme), der er kendetegnet ved, at de øger risikoen for den sygdom, der studeres. (Rugulies m.fl. 2007; Kivimäki m.fl. 2012). Budskabet til praktikerne har været, at man kunne redu-

cere stress, fravær, dårlig trivsel etc. ved at reducere risikofaktorerne – ganske som ved forebyggelsen af hjertekarsygdomme.

Vel gennemførte undersøgelser har påvist, at en betydelig del af variationen i stress og psykisk velbefindende blandt ansatte kan forklares af forskelle i arbejdsmiljø og normer på det organisatoriske niveau (se fx Söderfeldt m.fl. 1997 eller Hammer m.fl. 2004), altså i variationer imellem arbejdspladser indbyrdes. På trods af dette er der fortsat en meget stærk tradition i forskningen såvel som i de nationale forebyggelsesstrategier for at sætte fokus på jobfaktorer, som de fremstår for den enkelte ansatte i relation til arbejdets udførelse.

Fokuseringen på jobfaktorer/risikofaktorer i den psykosociale forskning har på denne måde udviklet sig parallelt med den tilgang til forebyggelse af dårligt arbejdsmiljø, der i Danmark har været fremherskende, og som kan karakteriseres som en teknisk forebyggelses strategi (Kabel m.fl. 2007). Målet er at fjerne eller begrænse skadelige påvirkninger i arbejdet så tæt på kilden som muligt. Tankegangen har derfor let fundet indpas blandt arbejdsmiljøprofessionelle i bred forstand, og har haft indflydelse på den gældende tænkning og praksis. Dette er primært sket på to måder.

Dels opereres der ofte med jobfaktorer i forbindelse med indsatser i forhold til fravær, trivsel, stress og andre af de emner, der er centrale for arbejdsmiljøprofessionelle. Tankegangen er ofte den, at disse faktorer identificeres gennem kortlægninger (fx APV), hvorefter der udformes handlingsplaner for, hvordan faktorerne reduceres.

Og dels kan man iagttage, hvordan offentlige og halvoffentlige institutioner arbejder med job og jobfaktorer i en lang række forskellige sammenhænge. Typiske eksempler er Arbejdstilsynets branchebil- leder og anbefalinger, Arbejdsmiljørådets planer for 2005, 2010 og 2020 og Forebyg-

gelsesfondens udpegning af "særligt nedslidningstruede brancher og jobgrupper".

## Fokus på virksomhedens sociale kapital

Nyere international forskning om social kapital har påpeget andre væsentlige sammenhænge, nemlig mellem virksomhedens sociale kapital og medarbejdernes psykiske velbefindende. Der kan oven i købet dokumenteres sammenhænge mellem social kapital og tre typer af faktorer: 1) Trivsel, stress og helbred hos de ansatte. 2) Kvalitet, produktivitet og innovation med hensyn til produkter og ydelser. 3) Kunde- eller borger tilfredshed og loyalitet. Disse forskningsresultater går på tværs af sektorer og lande, men man skal naturligvis være opmærksom på, at hovedparten af forskningen kommer fra ret få lande med USA og Finland som de absolut dominerende. Endvidere er der stadig stor forskel på, hvordan social kapital måles, selv om tillid og samarbejde/netværk indgår i de fleste målinger. I forbindelse med denne artikel er det sammenhængen mellem social kapital og helbred i bred forstand, som er det centrale (Kristensen 2010; Kouvonen m.fl. 2008; Olesen m.fl. 2008).

Med hvidbogen om virksomhedernes sociale kapital fra 2008 (Olesen m.fl. 2008) blev begrebet social kapital for alvor introduceret på dansk i en arbejdsmiljøkontekst. Her blev virksomhedens sociale kapital defineret på en måde, som lagde afgørende vægt på tre forhold: 1) Virksomhedens sociale kapital er en egenskab ved *hele arbejdspladsen* (og altså ikke ved de ansatte, deres job eller branchen). 2) Den sociale kapital har tre vigtige bestanddele, nemlig *tillid*, *samarbejdsevne* og *retfærdighed*. 3) Den sociale kapital er et begreb, der sætter fokus på virksomhedens *kerneopgave* og den *daglige drift*.

Nærværende artikel tager afsæt i det første punkt – at den sociale kapital er en egenskab ved arbejdspladsen. Man kan med andre ord ikke tale om fx sygeplejerskernes sociale kapital på et sygehus. Den sociale kapital omfatter *alle* personalegrupper, som har en fælles arbejdsplads lige fra rengøringen til den øverste ledelse. Det vanskelige punkt i denne sammenhæng kan være at klargøre, hvad man konkret forstår ved en virksomhed eller arbejdsplads. Er det fx hele sygehuset, eller er det de enkelte centre eller afdelinger, der er det relevante niveau? Inden for andre områder eksisterer "arbejdspladsen" kun i kortere tid som f.eks. inden for bygge- og anlæg, i andre tilfælde befinder virksomhedens medarbejdere sig "i marken" og ikke i en fast social ramme. Der kan derfor ikke arbejdes med en fast definition af, hvad en arbejdsplads er, men i den konkrete situation giver svaret ofte sig selv, idet der i sagens natur skal være tale om en enhed, hvor begreberne samarbejde, tillid og retfærdighed giver mening for de ansatte. Det kan også forekomme, selvom man ikke arbejder i de samme lokaler.

Den teoretiske kerne i disse undersøgelser er, at en persons psykiske helbred og selvværd bliver påvirket meget kraftigt, hvis man udsættes for manglende respekt, mistillid, uretfærdig behandling og lignende. Disse former for krænkende behandling påvirker de fleste mennesker på en langt mere voldsom og grundlæggende måde end fx at blive udsat for ensidigt gentaget arbejde. Som en rengøringsassistent på en skole udtrykte det: "Man tager ikke skade på sin sjæl af at gøre rent. Det er et respektabelt og nødvendigt arbejde. Men man tager skade af at blive behandlet respektløst af dem, man gør rent for". Hos den schweiziske forsker Norbert Semmer er det netop den manglende legitimitet/retfærdighed i den måde, man behandles på sin arbejdsplads, der er kernen i teorien om Stress as

Offence to the Self (Semmer m.fl. 2007; Sørensens 2008).

## Engagement og mistillid – kontrol, evaluering og social kapital

I projektet "Engagement eller mistillid" deltog samtlige folkeskoler i to kommuner: En stor kommune og en mindre provinskommune (Limborg m.fl. 2012). Resultaterne fra den store kommune er tidligere fremstillet i en artikel på Undervisere.dk (Kristensen 2009). I denne sammenhæng anvender vi derfor kun resultater fra den mindre provinskommune. Det skyldes også, at data i denne kommune blev indsamlet som et led i forskningsprojektet via egne spørgeskemaer, der blev udsendt til samtlige ansatte på kommunens skoler. Tre-dækker konceptets<sup>1</sup> mellemlange spørgeskema blev anvendt (Pejtersen m.fl. 2010b), samt en række spørgsmål om oplevelsen af krav til dokumentation og registrering. Der blev opnået en svarprocent på 67. Spørgsmålene om social kapital ses i tabel 1. Som det fremgår af disse, blev social kapital målt ved hjælp af spørgsmål om (lodret) tillid og retfærdighed, mens der ikke blev anvendt spørgsmål om samarbejdsevnen. En række analyser har vist, at de otte spørgsmål i tabellen i praksis fungerer godt, og at svarene herpå udgør en valid indikator for virksomhedens sociale kapital (Kristensen m.fl. 2008).

Over disse spørgsmål er der i spørgeskemaet følgende overskrift: "Arbejdspladsen som helhed. De næste spørgsmål handler ikke om dit eget job, men om din arbejdsplads som helhed". Svarkategorierne er: "I meget høj grad" (100), "I høj grad" (75), "Delvist" (50), "I ringe grad" (25), "I meget ringe grad" (0). I parentes angives her pointscoren for de respektive svar.

Den grundlæggende problemstilling i projektet var forholdet mellem skolernes sociale kapital, kravet om omfattende dokumentation, kontrol og evaluering og de ansattes trivsel. Den centrale tese var, at man på skoler med høj social kapital bedre ville være i stand til at imødekomme kravene om dokumentation på en måde, som var til gavn for kvaliteten i undervisningen og som ikke påvirkede de ansattes trivsel på en negativ måde. Denne tese blev bekræftet, men det blev samtidigt afdækket at der blandt 12 skoler, placeret i den samme kommune, med samme politiske og administrative ledelse var endog meget store forskelle på den sociale kapital, som kunne måles på de enkelte skoler (Limborg m.fl. 2012).

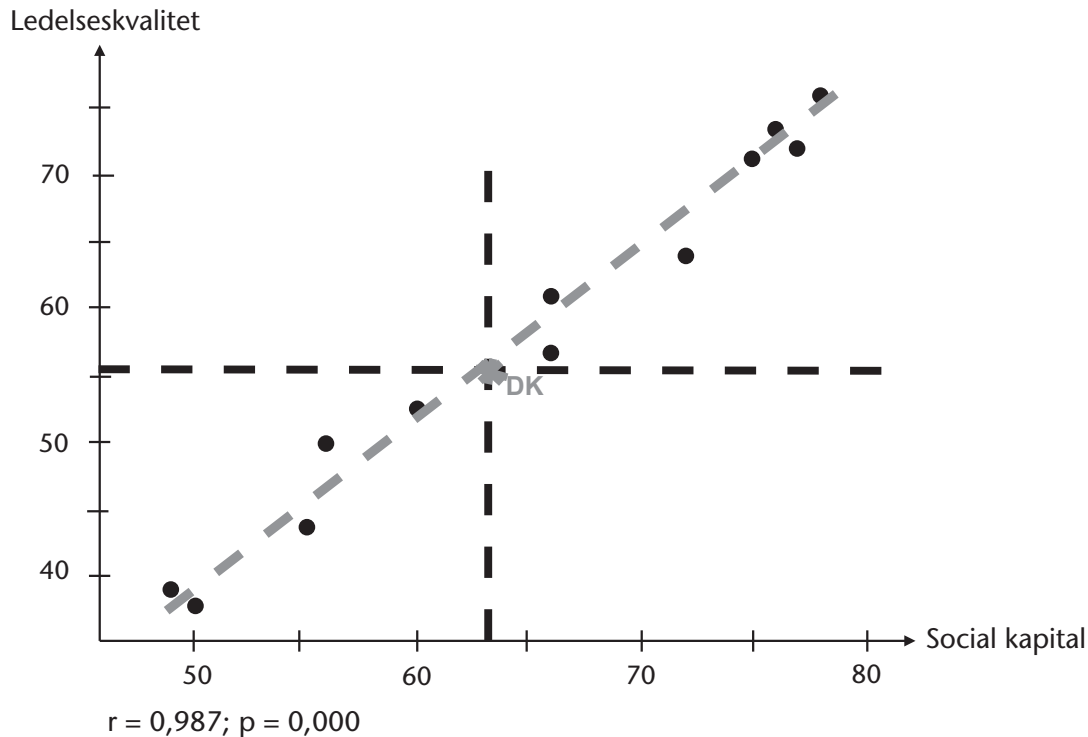
## Den sociale kapitalens betydning for trivsel og psykisk helbred

De empiriske resultater illustreres i det følgende i en række figurer, hvor de enkelte skolers placering fremstilles i anonymiseret form.

Tabel 1. Målingen af social kapital: De to skalaer for henholdsvis tillid og retfærdighed på arbejdspladsen.

Skalaer:	Tillid mellem ansatte og ledelsen	Retfærdighed
Spørgsmål:	Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
	Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?
	Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?	Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?
	Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

Figur 1. Social kapital og ledelseskvalitet i en kommunes skoler



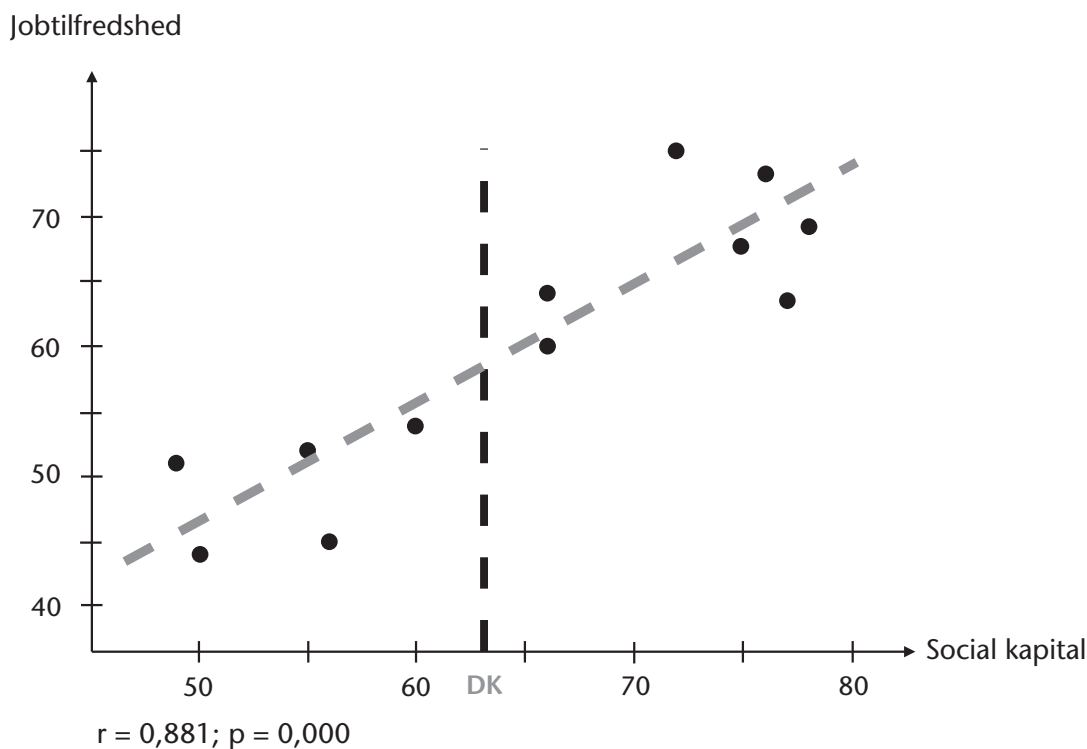
I figur 1 ses fordelingen på de to dimensioner: Ledelseskvalitet og social kapital. Figuren viser flere ting: For det første er der en meget stor variation mellem skolerne med hensyn til social kapital. De fire skoler med højest social kapital har en score på cirka 80 point (på skalaen fra 0 til 100), mens to skoler i den modsatte ende scorer cirka 50 point. Dette er en ganske betragtelig forskel i betragtning af, at en forskel på cirka 7 point kan mærkes af de ansatte (Pejtersen m.fl. 2010a). (I denne og de følgende figurer er sammenhængens styrke angivet ved en korrelationskoefficient ( $r$ ), mens den statistiske signifikans er angivet med en  $p$ -værdi. Alle de viste sammenhænge er klart statistisk signifikante). Den grundlæggende pointe er således, at skoler i samme kommune med samme strukturelle, økonomiske og juridiske rammer har meget forskellig social kapital. I figuren er det nationale gennemsnit indtegnet, og det ses, at fem af skolerne ligger under gennemsnittet for social kapital, mens syv ligger over.

I figur 2 på næste side ses sammenhængen mellem social kapital og jobtilfredshed, som er et generelt mål for de ansattes trivsel i arbejdet. Igen er der stor forskel på skolerne. Jobtilfredsheden varierer fra 44 til 75 point – altså igen med cirka 30 point. Der er en smule spredning omkring regressionslinjen, men sammenhængen med social kapital er meget overbevisende.

I den næste figur (figur 3 på næste side) ses sammenhængen mellem social kapital og det gennemsnitlige stress-niveau hos skolernes medarbejdere. De fire spørgsmål om stress vedrører *symptomerne "problemer med at slappe af", "irritabel", "anspændt" og "stress"*. Igen er sammenhængen markant og spredningen mellem skolerne stor. Stressniveauet varierer fra 19,5 point til 44,2 point, hvilket er ganske meget, når det tages i betragtning, at der er mange kilder til stress både inden for og uden for arbejdspladsen. Både hvad angår udbrændthed og søvnbesvær, finder man lignende sammenhænge. I de tre skoler med lavest social ka-



Figur 2. Social kapital og job tilfredshed i en kommunes skoler

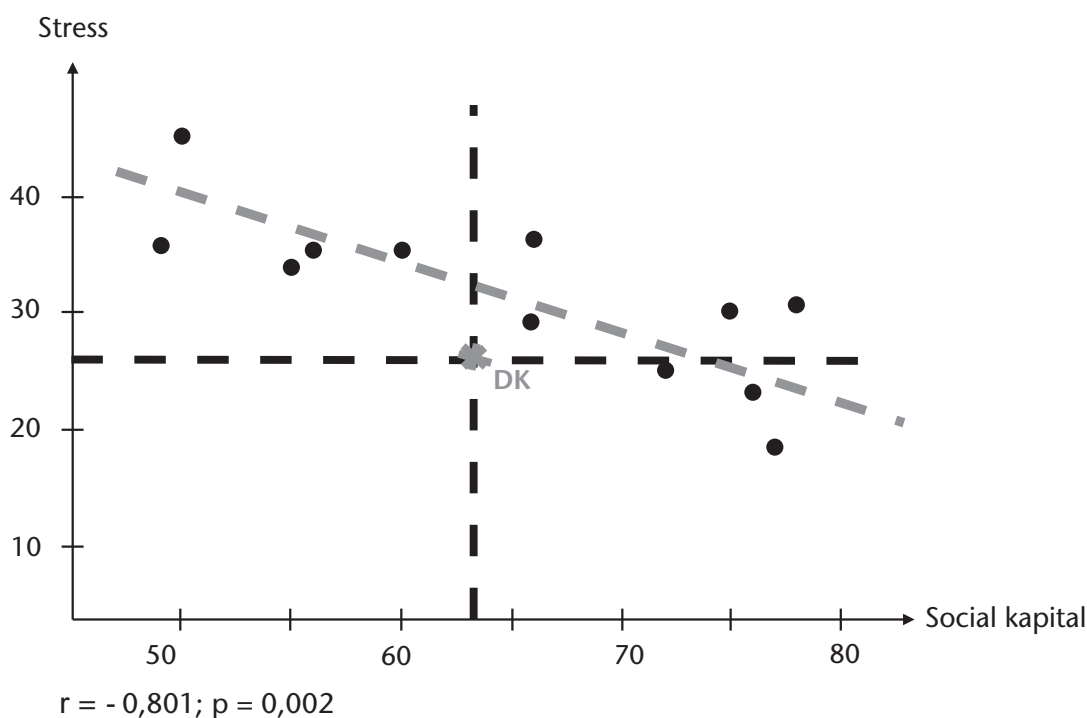


pital ligger scoren for udbændthed cirka 12 point højere end i de tre skoler med højest social kapital. For søvnbesvær er forskellen på hele 16 point (37 point vs 21). Alt i alt er

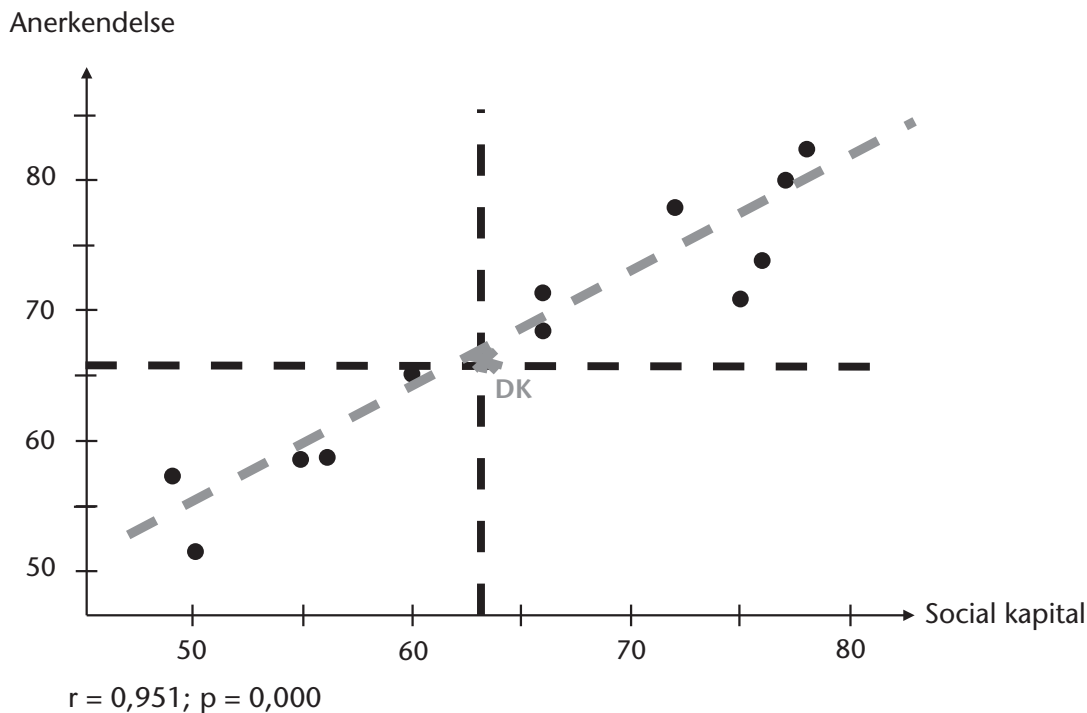
der således markant bedre psykisk helbred blandt de ansatte i skolerne med høj social kapital.

For at belyse mulige kilder til den bedre

Figur 3. Social kapital og stress i en kommunes skoler



Figur 4. Social kapital og anerkendelse i arbejdet i en kommunes skoler



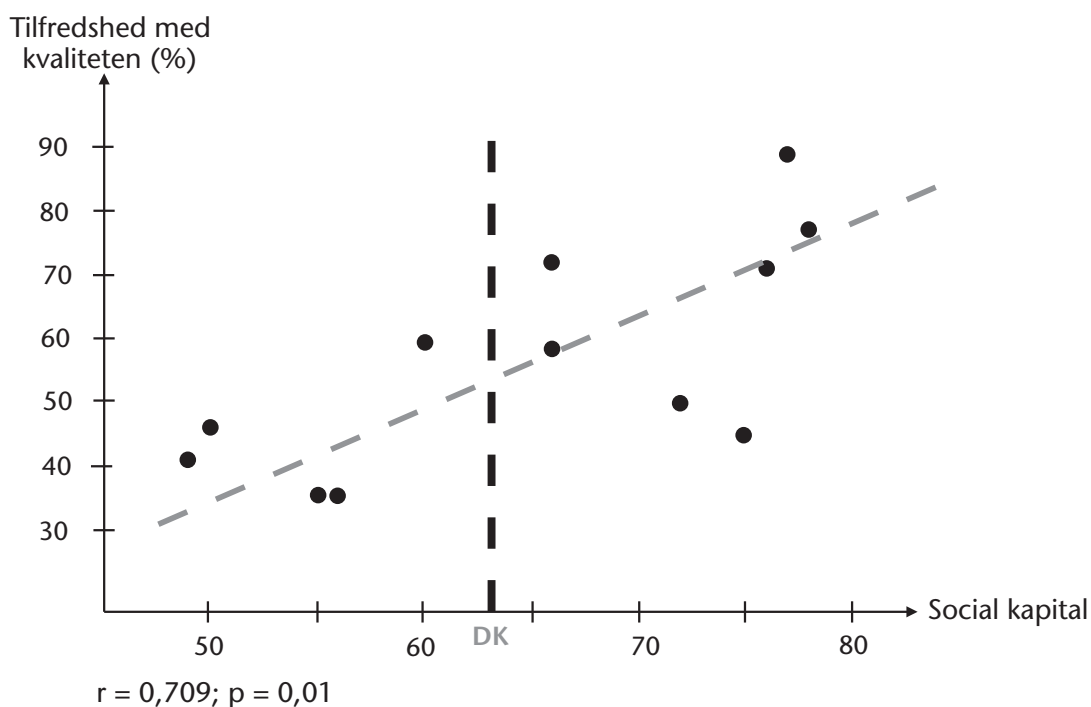
trivsel og sundhed i skolerne med høj social kapital bringer vi yderligere to figurer.

I figur 4 belyses sammenhængen mellem social kapital og de ansattes oplevelse af anerkendelse fra skolernes ledelse, mens

figur 5 viser sammenhængen mellem social kapital og de ansattes vurderingen af kvaliteten i arbejdet.

I begge tilfælde ses klare sammenhænge, selv om der i figur 5 er to skoler, der bryder

Figur 5. Social kapital og tilfredshed med kvaliteten i arbejdet i en kommunes skoler



mønsteret. Mens anerkendelse er en vel-etableret faktor i forskningen om psykisk helbred, har der været mindre opmærksomhed omkring behovet for at "få lov til at passe sit arbejde" og at levere ydelser af høj kvalitet (Sørensen m.fl. 2008).

Artiklens problemstilling handler ikke om, hvor meget den individuelle variation versus den kollektive kan forklare. Vi anerkender fuldt ud, at der på det individuelle plan er forskel på perception og vurdering af de forskellige faktorer, som undersøges. Det er der, hvad enten man analyserer jobfaktorer eller virksomhedsfaktorer (som fx social kapital). Vores problemstilling fokuserer derimod på jobfaktorer versus virksomhedsfaktorer. Vi har derfor fravalgt at udføre multilevelanalyser, da de simple analyser, vi har foretaget på det aggregerede skoleniveau, er tilstrækkelige til at illustrere den problemstilling, vi forfølger her. Vi begrænser samtidig vores analyse til den mindre kommune af praktiske årsager, idet vi ikke har adgang til de primære data i den store kommune, hvor vi ikke selv har gennemført kortlægningen.

Vores resultater vedrørende sammenhængen mellem skolernes sociale kapital og de ansattes trivsel støttes af tilsvarende analyser af skolerne i den større kommune, hvor man benyttede et andet spørgeskema (Kristensen 2009). Her fandt vi således meget overbevisende sammenhænge mellem skolernes sociale kapital og "at kunne anbefale andre at søge arbejde på skolen", "en stemning af arbejdsglæde" og "generel tilfredshed med arbejdet".

## Diskussion

Set fra et metodologisk synspunkt mener vi, at det anvendte datamateriale er velegnet til at belyse den valgte problemstilling af en række grunde. For det første er der benyttet et internationalt anerkendt spørge-

skema, som har gennemgået en omfattende valideringsproces (Pejtersen m. fl. 2010b), og svarprocenten var tilfredsstillende. For det andet har de undersøgte skoler i de fleste henseender ens betingelser, idet de er underlagt de samme personalemæssige, juridiske, økonomiske og organisatoriske rammer. Der kan selvfølgelig være forskelle med hensyn til børnenes sociale baggrund, men i den undersøgte kommune, som er relativt homogen, skønnes det, at disse forskelle er små og uden reel betydning for de fundne sammenhænge. (I den store kommune, hvor der er langt større sociale forskelle, fandt vi fx, at andelen af tosprogede elever kun havde marginal betydning for skolernes sociale kapital). I løbet af undersøgelsen blev der indsamlet omfattende kvalitative data fra de medvirkende skoler (Limborg m.fl. 2012), men disse data anvendes ikke i denne sammenhæng. Dog skal det nævnes, at man på de undersøgte skoler godt kunne genkende og anerkende de store forskelle, som undersøgelsen afdækkede.

En mulig indvending mod de præsenterede analyser kunne være, at både social kapital og de forskellige afhængige variable (stress, ledelseskvalitet, anerkendelse osv.) stammer fra spørgeskemabesvarelser, der hidrører fra de samme personer. Man kan således forvente, at en gruppe lærere, som svarer positivt på ét sæt af spørgsmål, også vil svare positivt på andre spørgsmål. Indvendingen er velkendt i den psykosociale forskning, hvor denne form for informationsbias kaldes "common method variance" eller "the triviality trap". Imidlertid skal man gøre sig klart, at indvendingen især har relevans, når man gennemfører analyser på *individniveau*. I denne sammenhæng har vi kun set på sammenhænge på *skoleniveau*, hvilket gør indvendingen langt mindre relevant. Det er sandsynligt, at en person, der trives på en skole, vil besvare spørgsmål om tillid og retfærdighed mere

positivt end en person, der mistrives, men det forklarer ikke de meget store forskelle skolerne imellem. Yderligere to argumenter taler for, at der ikke er tale om et metodologisk artefakt. For det første er det ikke alle dimensioner, der hænger sammen med skolernes sociale kapital. For eksempel er der ingen sammenhæng til tempo, arbejds-mængde og emotionelle krav. Hvis "alt hænger sammen med alt", ville man forvente, at der også var sammenhænge med disse faktorer. Og for det andet viser forskningen om social kapital en lang række sammenhænge med faktorer, der *ikke* måles med spørgeskemaer. Her skal blot nævnes sygefravær, personaleomsætning, produktivitet, kvalitet i ydelserne, patienttilfredshed og innovation (Olesen m.fl. 2008; Kristensen 2010; Gittell 2012). Alt i alt mener vi således ikke, at de fundne sammenhænge kan forklares med informationsbias.

Det er naturligvis meget begrænset, hvor meget en undersøgelse som denne kan sige om årsagssammenhænge og -mekanismer. Ikke desto mindre harmonerer vores fund glimrende med det generelle billede, som tegnes i forskningen om organisatorisk social kapital. Her er der især fokus på to årsager til, at høj social kapital fører til høj trivsel og godt psykisk helbred.

For det første har relationelle faktorer meget stor betydning for de ansattes trivsel og helbred. En omfattende forskning har vist, at manglende anerkendelse, mistillid, uretfærdighed og disrespekt er "gift for sjælen". Og omvendt: At blive anerkendt og mødt med tillid og respekt er med til at styrke selvværdet og livskvaliteten for de allerfleste mennesker. I forskningen om social kapital ser det ud til, at disse faktorer så at sige "siver ned gennem organisationen" og påvirker ansatte med vidt forskellige job og fag (Gittell 2003; 2012). Man kan med andre ord godt have ensidigt gentaget arbejde, men samtidigt blive behandlet med

anerkendelse og respekt, som fx studier af social kapital i slagterier har vist (Hasle & Møller 2005).

For det andet er der meget, der tyder på, at selve det at præstere et stykke arbejde af høj kvalitet er en vigtig kilde til trivsel og godt psykisk helbred. I diskussionerne om trivsel på arbejdspladsen siger man ofte, at "ansatte der trives, leverer et bedre stykke arbejde", men den modsatte sammenhæng – at det skaber trivsel at levere et godt stykke arbejde – overses ganske ofte. Det er derfor en vigtig pointe, at kerneopgaven (og ikke de ansattes trivsel) er i centrum i teorierne om social kapital (Olesen m.fl. 2008; Hasle m.fl. 2010). I skolerne hænger muligheden for at gøre et godt stykke arbejde tæt sammen med en række forhold, som vi har analyseret nærmere i anden sammenhæng (Limborg m.fl. 2012). Blandt disse forhold kan nævnes forekomsten af overflødigt papirarbejde, uvedkommende arbejdsopgaver, uhensigtsmæssige arbejdsgange og overflødig kontrol og dokumentation.

Begge de forhold, der her er omtalt, varierer voldsomt meget fra skole til skole, hvilket jo også er betingelsen for, at de kan forklare de store forskelle på trivsel og arbejdsglæde. Dette ses tydeligt i figur 3 og 4, men demonstreres også af en række fund, der ikke er vist i figurerne. Blandt disse kan nævnes kvaliteten af samarbejdet mellem teams på skolen og forekomsten af uhensigtsmæssige arbejdsopgaver. Hvad samarbejdet mellem teams angår, så vurderes dette som "godt" af 26 % på en af skolerne med lav social kapital men af 100 % på skolen med højest social kapital. Forekomsten af uhensigtsmæssige arbejdsopgaver varierer tilsvarende fra 41 % til 0 %.

## Konklusioner

Konklusionerne på denne artikel kan med fordel drages på to niveauer. Dels de speci-



fikke vedrørende lærernes arbejdsmiljø og trivsel og dels de generelle forskningsmæssige.

Hvis vi ser på lærernes arbejdsmiljø først, så har der som nævnt i indledningen været nogen forvirring og uklarhed omkring lærernes arbejdsmiljø. Problemet er, hvordan de modsatrettede billeder kan bringes til at passe sammen. Ifølge denne undersøgelse er der en oplagt forklaring: De modstridende billeder kan forklares ved, at man har stillet det forkerte spørgsmål, nemlig om *lærernes* arbejdsmiljø og trivsel er god eller dårlig. Vores konklusion er, at det væsentlige ikke er, *om* man er lærer eller ej, men *hvor* man er lærer.

Man kan udmærket forestille sig, at de lærere, som optræder som stress-ramte og nedslidte, rekrutteres fra en mindre del af skolerne i Danmark: Skolerne med lav social kapital. Da man ikke fører statistik med, hvilke skoler de pågældende har arbejdet på, vil et sådant mønster ikke blive afsløret noget steds. I den undersøgte kommune var der fx to skoler med meget lav social kapital, og især den ene af disse havde et meget højt niveau for både stress, udbændthed og søvnbesvær. Blot en enkelt sådan skole i hver af Danmarks kommuner kan udmærket forklare et stort antal tilfælde af stress og førtidspensionering, mens det gennemsnitlige billede for Danmarks lærere som sådan stadig er udmærket.

Hvis denne analyse er korrekt, betyder det, at den stadige fokusering på "lærernes arbejdsmiljø" i såvel forskningen som i forbindelse med forebyggende tiltag meget vel risikerer at ramme ved siden af målet. Sat lidt på spidsen kan man sige, at lærerne har et spændende og udviklende arbejde, som indeholder en lang række kvaliteter, men at lav social kapital på en del skoler forhindrer disse potentialer i at blive udnyttet. Den rigtige strategi vil således ikke være at "gøre noget ved lærernes arbejdsmiljø",

men at fokusere på skolernes sociale kapital og sætte ind på de skoler, hvor der er størst behov for det.

Som nævnt ovenfor har der både i den danske og den internationale forskning været en klar tendens til at fokusere på job faktorer som fx udviklingsmuligheder, indflydelse, krav, frihedsgrader m.v. De herskende teorier – specielt job strain og effort-reward modellerne – har så at sige gået hånd i hånd med den mest anvendte metode, nemlig brugen af standardiserede spørgeskemaer og repræsentative stikprøver. I forbindelse med den nye udgave af tre-dækker spørgeskemaet (COPSOQ II) foreslog forfatterne, at man opererer med en række veldefinerede *niveauer* i kortlægningen, men denne anbefaling har kun i ringe grad haft den ønskede effekt (Pejtersen m.fl. 2010b). Disse niveauer er følgende:

Individ	Eks.: Stress, søvnbesvær
Person-arbejde	Eks.: Arbejde-familie konflikt
Job niveauet:	Eks.: Indflydelse og krav i arbejdet
Afdeling/gruppe	Eks.: Social støtte fra kolleger og ledere
Arbejdsplads	Eks.: Virksomhedens sociale kapital

Når så få har taget denne anbefaling til følge, skyldes det nok først og fremmest, at man stadigvæk i meget høj grad anvender datamaterialer baseret på tilfældige stikprøver af individer, hvilket udelukker dannelsen af meningsfulde analyser på afdelings- og arbejdsplads niveau. Selv i meget store stikprøver er der jo kun få personer fra samme arbejdsplads. Undtagelser findes dog, herunder VIPS projektet (Sørensen m.fl. 2008) og SOSU projektet (Clausen m.fl. 2012).

Nærværende undersøgelse viser, hvor store forskelle og sammenhænge, man går glip af, når man udelukkende gennemfø-

rer analyser på individniveau. Eksempelvis viste NFA's undersøgelse af danskernes psykiske arbejdsmiljø fra 2005, at der var betydelige forskelle på trivsel og stress, når man sammenlignede forskellige job med hinanden (NFA 2005). Forskellen på det gennemsnitlige stressniveau for det mest "stressede" og det mindst "stressede" job var således 17 point (21 point vs. 38 point). For søvnbesvær fandt man en forskel på 23 point og for job tilfredshed på 20 point. Disse forskelle er væsentlige, når man tager i betragtning, at en forskel på helt ned til 7 point kan "mærkes" af den enkelte. Imidlertid er de tilsvarende forskelle mellem skolerne i denne undersøgelse klart større, nemlig 24 point for stress, 27 for søvnbesvær og 31 point for job tilfredshed. Det er bemærkelsesværdigt, at man inden for en homogen faggruppe på "ens" arbejdspladser i en homogen kommune kan finde større forskelle i stress og trivsel, end man kan ved at sammenligne over 50 jobs i en national undersøgelse gående fra direktører og læger til rengøringsassistenter og slagteriarbejdere. Den generelle konklusion er således, at man overser en meget væsentlig kilde til både godt og dårligt arbejdsmiljø,

når man udelukkende fokuserer på job- og branchebilleder, nemlig den enkelte virksomhed og dennes grad af social kapital.

Vores konklusion har derfor betydelige forskningsmæssige implikationer. Det er bemærkelsesværdigt, at store dele af den psykosociale arbejdsmiljøforskning har set bort fra den konkrete kontekst, som hele arbejdsmiljøet udfolder sig i, nemlig *arbejdspladsen*. Vores anbefaling er naturligvis ikke, at man ser bort fra de sammenhænge og den indsigt, der er vundet ved at studere jobfaktorerne. Blot at denne tilgang har brug for at blive suppleret med andre.

Hvis vi endelig ser på de praktiske implikationer for indsatsen for et bedre arbejdsmiljø, så ser det ud til, at de er betydelige. I en lang række sammenhænge arbejder man med de traditionelle jobfaktorer. Det sker fx i Arbejdstilsynets vejledninger, i planerne for et bedre arbejdsmiljø (2005, 2010, 2020 osv.) og i forbindelse med kortlægninger og APV. Her vil der være store muligheder for forbedringer ved at inddrage virksomhedens sociale kapital. Ikke alene er der potentialer for bedre helbred og trivsel for de ansatte, men også for bedre produktivitet og kvalitet i produkter og ydelser.

## NOTER

- 1 Tredækker konceptet er udviklet på NFA og dækker over et valideret spørgeskema, der findes i tre udgaver. En kort til virksomhe-

der, en mellemlang til konsulenter og andre professionelle og en lang til forskningsbrug.

## REFERENCER

Andersen, O., L. Laursen & J. K. Petersen (2009): *Dødelighed og erhverv 1996-2005 med tilbageblik til 1970*, København, Danmarks Statistik.

Arbejds miljøgruppen af 1972 (1974): Rapport nr. 2. *Arbejds miljøundersøgelsen*, København,

Arbejds miljøfondet.

Arbejds miljøgruppen af 1972 (1975): Rapport nr. 3. *Grænseværdier. Arbejdstiden. Meningsfyldt job. Udstødningen*, København, Arbejds miljøfondet.

Blauner, R. (1964): *Alienation and freedom*. The

- factory worker and his industry*. Chicago University Press.
- Clausen, T. & V. Borg (2007): *Ledelse i ældreplejen. Sammenhænge mellem ledelseskvalitet og arbejdsmiljø i ældreplejen i Danmark*. SOSU rapport nr. 8, København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Christiansen, J. M. & I. Larsen (2007): *Lærervivet på godt og ondt. Undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø blandt medlemmer af Danmarks Lærerforening*, København, CASA.
- Cox T., A. Griffiths & E. Rial-González (2000): *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Folkeskolen nr. 41, 13-10-2006: *Referat fra Hovedbestyrelsesmøde I Danmarks Lærerforening*.
- Gardell, B. (1976): *Arbetsinnehåll och livskvalitet*, Stockholm, Prisma och LO.
- Gittell, J. H. (2003): *The Southwest Airlines way. Using the power of relationships to achieve high performance*, New York, McGraw Hill.
- Gittell, J. H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*, København, Munksgaard.
- Hammer, T.H. m.fl. (2004): Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 1, 83-97.
- Hasle, P. & N. Møller (2005): Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7, 71-86.
- Hasle, P., E. Thoft & K.G. Olesen (2010): *Ledelse med social kapital*, København, Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Hultengren, E. W. & I. Krogstrup (1985): *De psykiske belastninger i arbejdet som lærer – forskningsrapport*. Spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne af Danmarks Lærerforening, Aalborg.
- Kabel, A., P. Hasle & H. J. Limborg (2007): Occupational Health Services in Denmark – the rise and fall of a multidisciplinary and preventive approach, i Peter Westerholm (red.): *Supporting Health at work*, Wigston (UK), IOSH Services Limited.
- Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, i *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kivimäki M, m.fl. (2012): Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data, i *The Lancet*, Published online September 14, 2012.
- Kompier, M. (2003): Job design and well-being, i M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (red.): *The handbook of work and health psychology*, Chichester (UK), John Wiley & Sons, 429-454.
- Kristensen, T. S. (2007): *Fakta og myter om stress*, København, Videncenter for Arbejdsmiljø.
- Kristensen, T. S., P. Hasle & J. H. Pejtersen (2008): Virksomhedens sociale kapital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 30-45.
- Kristensen, T.S. (2009): Social kapital i skolen – vejen til bedre trivsel og kvalitet? Resultater fra en undersøgelse af københavnske skoler, i [www.undervisere.dk](http://www.undervisere.dk), august 2009, 1-19.
- Kristensen, T. S. (2010): *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag*, København, HK Danmark.
- Kuovonen, A. m.fl. (2008): Low workplace social capital as a predictor of depression – The Finnish public sector study, i *American Journal of Epidemiology*, 167, 1143-1151.
- Lauritsen, H. (2007): Kraftig stigning i psykiske arbejdsskader, <http://www.folkeskolen.dk/49038/kraftig-stigning-i-psykiske-arbejdsskader>.
- Limborg, H. J. m.fl. (2012): *Engagement eller mistillid. Håndtering af dokumentationskrav i folkeskolen*, København, TeamArbejdsliv.
- NFA's undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø (2005): <http://data.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3DII.aspx?lang=da>.
- NFA's undersøgelse af erhverv og hospitalsindlæggelser (2009): <http://data.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/EHR/Jobgrupper/disco4/men/profile/2331/2001-2005/Figur.aspx?lang=da>.
- Olesen, K. G. m.fl. (2008): *Virksomhedens sociale kapital*. Hvidbog, København, Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Pedersen, F., K. Albertsen & L. Kludt (2012): *FTF Dokumentation: Psykisk arbejdsmiljø og helbred*, København, FTF.
- Pejtersen, J. H., J. B. Bjorner & P. Hasle (2010a): Determining minimally important score differences in scales of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire, i *Scandinavian Journal of Public Health*, 38 (Suppl 3), 33-41.
- Pejtersen, J. H. m.fl. (2010b): The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II), i *Scandinavian Journal of Public Health*, 38 (Suppl 3), 8-24.
- Politiken*: Artikler om folkeskolen, 25.3.2007 og 29-1-2006
- Rugulies, R. K.B. m.fl. (2007): The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study, i *Work Stress*, 21, 293-311.
- Semmer, N. K. m.fl. (2007): Occupational stress research: The "stress-as-offence-to-self" perspective, i *Occupational Health Psychology*, 2, 43-60.
- Siegrist J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Söderfeldt, B. m.fl. (1997): Does organization matter? A multilevel analysis of the demand-control model applied to human services, i *Social Science and Medicine*, 44, 527-534.
- Sørensen, O. H. (2008): Stress som krænkelse af selvet – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 4, 76-91.
- Sørensen, O. H. m.fl. (2008): *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Reitzels Forlag.

**Tage Søndergård Kristensen**, mag. scient. soc. & dr. med., Task-Consult  
e-mail: tsk@task-consult.dk

**Hans Jørgen Limborg**, cand. techn. soc., ph.d., forskningsleder ved TeamArbejdsliv  
e-mail: hjl@teamarbejdsliv.dk

**Karen Albertsen**, cand. psyk., ph.d., TeamArbejdsliv  
e-mail: kal@teamarbejdsliv.dk

**Flemming Pedersen**, cand. scient. soc., TeamArbejdsliv  
e-mail: flempe@teamarbejdsliv.dk