

Et bæredygtigt arbejdsliv kræver nyt perspektiv på stress

Af Helle Hedegaard Hein, Cand.merc., ph.d.,
selvstændig forsker, forfatter og foredragsholder

Hvis vi for alvor skal finde dybe løsninger på den stadigt stigende stressproblematik, som også opleves i det socialfaglige arbejde, har vi brug for et nyt perspektiv på stress. Vi må blandt andet gøre op med antagelsen om, at stress altid skyldes for meget arbejde. For en del fagprofessionelle medarbejdere skyldes stress hyppigere mangel på mening i arbejdet. Med udgangspunkt i hendes egen stressforskning introducerer Helle Hein i artiklen stresscocktailmodellen og tre forskellige stressformer, som har hver deres årsag og hver deres løsning. Først når man lærer at skelne mellem disse stressformer, kan man effektivt forebygge og behandle arbejdsrelateret stress.

En epidemi uden kur

Når medarbejdere bliver ramt af stress, er rådet ofte, at de skal skru ned for ambitionsniveauet, bede lederen om hjælp til at prioritere arbejdet, blive bedre til at sætte grænser, fokusere på én ting ad gangen, huske at holde pauser, fokusere på indflydelseszonen og implementere en sund livsstil med fokus på især motion og søvn og måske også anvende vejtrækningsøvelser, mindfulness og pytknapper. Problemet med disse råd er, at de sjældent løser problemet. Det er råd, der i bedste fald midlertidigt kan afhjælpe symptomerne på stress, men de løser sjældent problemet ved dets rod.

Rådene findes overalt. I stresslitteraturen. På Psykiatrifondens hjemmeside. På mange fagforeningers hjemmeside. De udgår fra stresscoaches og psykologer, HR-afdelinger og ledere. Alligevel er det ikke rigtigt lykkedes at gøre noget effektivt ved den stadigt stigende andel af mennesker, som bliver ramt af arbejdsrelateret stress.



Forfatterbiografi Om Helle Hedegaard Hein (1970)



Er cand.merc. og ph.d. Arbejder som selvstændig forsker, forfatter, konsulent og foredragsholder. Har igennem hele sin forskerkarriere beskæftiget sig med forskellige aspekter af mening i arbejdslivet, herunder motivation, ledelse, talentudvikling, menings-skabende værdiledelse, stress mv. Hendes forskning baserer sig på intensive feltstudier på bl.a. Rigshospitalet og Det Kongelige Teater samt en lang række mindre projekter. Har bl.a. udgivet bøgerne Primadonnaledelse, Når talent forpligter, Ledetråde og senest i 2023 bogen En giftig stresscocktail, som er baseret på hendes egen forskning i belastning og stress i arbejdslivet. Se mere på www.hellehein.dk.

Der kommer et tidspunkt, hvor man må spørge sig selv, hvorfor rådene ikke virker i tilstrækkeligt omfang. Hvad er årsagen til, at det trods en massiv indsats endnu ikke er lykkedes at finde en effektiv kur mod stressepidemien? Min forskning peger på, at en væsentlig årsag ligger i de antagelser, vores stressforståelse er baseret på, som tilsammen skaber en forsimplet forståelse af stress. Dermed bliver de gængse stressråd også forsimplede og i nogle tilfælde direkte skadelige.

Én af de antagelser, der er med til at forsimple vores forståelse af stress, er antagelsen om, at stress altid skyldes overbelastning, der udløses af ubalance mellem krav og ressourcer. Det er – i forskellige varianter – den ubetinget mest udbredte definition på stress. Men det er langt fra alle

tilfælde, hvor en sådan ubalance er årsag til stress. Det skaber problemer, fordi langt de fleste stress-behandlingstilbud og stressråd tager udgangspunkt i, at stress skyldes ubalance, og at løsningen er at skabe balance igen.

Men stress er ikke bare stress. Stress er langt mere komplekst, end vi gør det til. I denne artikel vil jeg præsentere tre forskellige stressformer, som har hver deres årsager, og som kræver hver deres løsninger. Ved at lære at skelne mellem disse stressformer, kan vi gå fra overfladisk symptombehandling til at finde dybe løsninger på stress.

Stresscocktailmodellen

En anden antagelse, vi må gøre op med, er antagelsen om, at stress er noget, der opstår i den stressramte. Vores stressforståelse er i vidt omfang baseret på et individperspektiv, hvor vi fokuserer meget på den stressramtes stresssymptomer. Vi lægger den stressramte på briksen hos en psykolog eller en stresscoach, men i stedet burde vi lægge konteksten – rammerne for arbejdet – på briksen. Det er nemlig her, mange årsager til stress skal findes. Stresssymptomerne opstår i den stressramte, men årsagerne til stress skal findes uden for den stressramte.

Min forskning viser, at arbejdsrelateret stress typisk opstår i mødet mellem den opgave, der skal løses; den person, der skal løse opgaven; og rammerne for opgaveløsningen. Da man sjældent kan lave meget om på hverken opgaven eller opgaveløseren, er det rammerne for opgaveløsningen – konteksten – vi skal fokusere på.

Forskellige opgaver og forskellige typer af ansatte kræver forskellige rammer. Den ramme, der bedst understøtter én person, der skal løse en bestemt type af opgave, kan være en kontraproduktiv og belastende ramme for en anden person, der skal løse en anden type af opgave. Derfor bør vi tage udgangspunkt i det, jeg kalder for stresscocktailmodellen, som består af 3 ingredienser: Opgavens karakter, individets karakter og konteksten. Afhængig af, hvordan man mixer ingredienserne, kan de danne en meningsfuld cocktail eller en giftig stresscocktail.

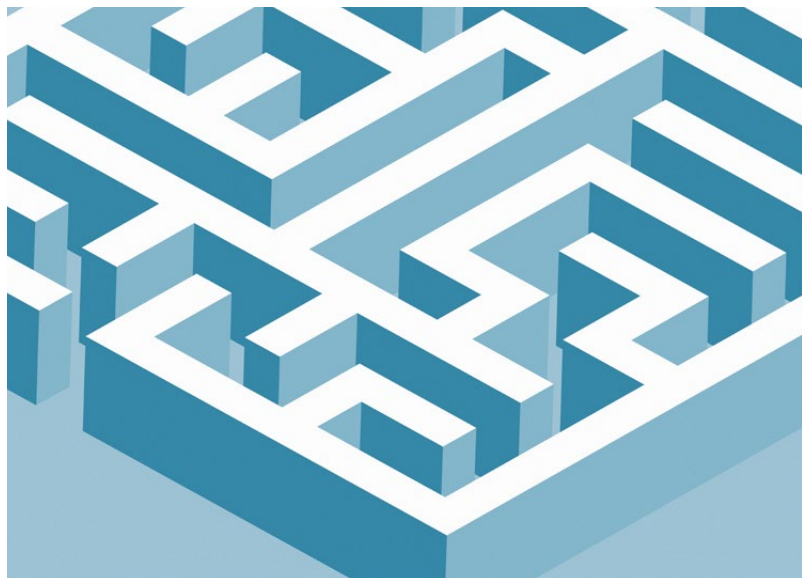
Mestringsopgaver og labyrintopgaver

En ledende professor på Rigshospitalet belærte mig for mange år siden om, at man ikke kan sige noget om, hvad god ledelse og god organisering

af arbejdet er, før man har forstået arbejdets karakter. Det har siden været en ledestjerne for mig i min forskning.

For at forstå arbejdets karakter kan det være nyttigt at skelne mellem forskellige typer af opgaver. Nogle opgaver er det, jeg kalder for mestringsopgaver. Det er opgaver, som er lette at afgrænse, og hvor man kan gå logisk og lineært til værks for at nå fra problem til løsning. Man ved på forhånd, hvordan løsningen ser ud, og der er ofte evidensbaserede metoder, faglige praksisser eller procedurevejledninger, man kan følge for at nå frem til en korrekt løsning. Når man er nået i mål med opgaven, kan man afgøre, om man har fulgt de udstukne retningslinjer, og om man har løst opgaven korrekt, og det muliggør en følelse af, at man har mestret opgaven.

Labyrintopgaver har en helt anden karakter. De er komplekse, uforudsigelige og vanskelige at afgrænse fra andre problemstillinger. Der er ingen foruddefineret løsning og heller ingen foruddefinerede veje hen til løsningen. Faktisk kan der være mange mulige løsninger på labyrintopgaver. Her må man gå eksplorativt til værks og bevæge sig ind i en labyrint for at finde elementer til en løsning, som man ikke på forhånd ved, hvordan ser ud. Inde i labyrinten er der uundgåelige blindgyder, hvor man risikerer at sidde fast. Det kan skabe en dyb følelse af frustration og usikkerhed over, hvorvidt man overhovedet er i stand til at løse problemet. Når man har fundet vej igennem labyrinten, kan man ikke med sikkerhed sige, at man er nået frem til den rigtige eller bedste løsning. Spørgsmålet om, hvorvidt man ville være nået frem til en endnu bedre løsning, hvis man var gået en anden vej igennem labyrinten, lurer konstant. Mestringsfølelse er en by i Rusland, når det gælder labyrintopgaver.



Labyrintopgaver er mentalt og kognitivt væsentligt mere belastende end mestringsopgaver. Labyrintopgaver er fokusarbejde. Det er opgaver, som er forbundet med høje startomkostninger. Det tager tid at komme ind i en labyrintopgave, og afbrydelser er ekstremt forstyrrende og omkostningskrævende. Bliver man afbrudt i en labyrintopgave i f.eks. 90 sekunder, kan det medføre nye startomkostninger på op til 90 minutter, før man er tilbage, hvor man slap. Derfor kræver labyrintopgaver perioder af uforstyrret fordybelse på en helt anden måde, end mestringsopgaver gør.

Følelsesmæssige krav i arbejdet

Der kan også være høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Det betyder både et højt meningspotentiale og en høj risiko for belastning i arbejdet. Faktisk går mening og belastning hånd i hånd, når der er tale om følelsesmæssigt krævende arbejde. Statistikker om mening og belastning i arbejdslivet viser netop dette: De professioner, der ligger højt, når det gælder mening i arbejdet, ligger også typisk højt, når det gælder belastning og stress i arbejdet.

Det gælder også inden for det socialfaglige område, som både rummer et højt meningspotentiale og samtidigt er belastende arbejde. Faktisk er det sådan, at det, der belaster – f.eks. arbejdet med mennesker – ofte er det selvsamme, der giver arbejdet mening. I de tilfælde er det ikke muligt at fjerne de belastende elementer, men hvis meningen udebliver, står belastningen alene tilbage, og så er der ikke tale om en bæredygtig belastning. Mening i arbejdet er altså den faktor, som gør belastende arbejde bæredygtigt.

Her kommer vi frem til endnu en antagelse om stress, vi må gøre op med. Stress skyldes nemlig langt fra altid overbelastning, men i mange tilfælde mangel på mening i arbejdet. Derfor er det vigtigt at forstå, hvad der er særlige kilder til både mening og belastning i arbejdet for forskellige typer af medarbejdere.

Ligevægtssøgende eller spændingssøgende?

Den anden ingrediens i stresscocktailmodellen er individets karakter og nærmere bestemt det, jeg kalder den mentale programmering. Den mentale programmering er et udsnit af den samlede psykologiske profil, som særligt kommer til udtryk i forbindelse med opgaveløsning. Afhængig af ens mentale programmering har man forskellige

kilder til mening og belastning i arbejdet, og derfor reagerer man forskelligt på forskellige typer af opgaver og situationer. Min forskning har vist, at det er muligt at skelne mellem to grundlæggende forskellige former for mental programmering.

Nogle mennesker er det, jeg kalder ligevægtssøgende. Det er mennesker, som befinder sig bedst i ligevægt, præsterer bedst i ligevægt, og som bliver belastede af for meget uligevægt. Mestringsfølelse er en central ligevægtstilstand, og derfor foretrækker ligevægtssøgende mennesker mestringsopgaver. De finder mest mening i et mestringsfelt og oplever stærk belastning, når noget står i vejen for følelsen af at mestre arbejdet.

Andre mennesker er det, jeg kalder spændingssøgende. De oplever mest mening i et spændingsfelt. De foretrækker labyrintopgavernes spændingsfelt, selv om de også finder dem belastende. Men for spændingssøgende mennesker er meningen ved labyrintopgaven så stor, at den opvejer den uundgåelige belastning. I kølvandet på en krævende labyrintopgave kan spændingssøgende mennesker føle trang til at restituere ved at løse mestringsopgaver i en begrænset periode, men for mange mestringsopgaver og for få labyrintopgaver fører til et meningstab for spændingssøgende mennesker.

Ligevægtssøgende mennesker er fint i stand til at løse labyrintopgaver – de reagerer bare anderledes på dem end spændingssøgende. Ligevægtssøgende vil gerne reducere spændingsfeltet og øge mestringsfølelsen på forhånd. Derfor efterspørger de typisk kurser eller procedurevejledninger mv., som kan øge sandsynligheden for mestringsfølelse ved labyrintopgaver. Her er ledelsesopgaven altså at reducere spændingsfeltet og øge sandsynligheden for mestringsfølelse.

Ledelsesopgaven er helt anderledes, når man giver spændingssøgende mennesker labyrintopgaver. Sender man dem på kursus, så de på forhånd kan føle, at de mestrer labyrintopgaven, eller beder man dem om at følge en række procedurevejledninger for at finde en sikker vej igennem labyrinten, har man spærret vejen for den mening, der for dem ligger i den eksplorative undersøgelse af labyrinten. Spændingssøgende har brug for masser af autonomi og mulighed for at afsøge labyrinten på egen hånd. Ligevægtssøgende og spændingssøgende kan altså løse de samme opgaver, men ledelsesopgaven er forskellig, fordi de har brug for forskellige rammer for opgaveløsningen, hvis de skal opleve mening eller undgå at opleve for meget belastning.

Et spørgsmål om karakter

Men hvorfor foretrækker ligevægtssøgende mennesker mestringsopgaver, og hvorfor bliver de belastet af labyrintopgaver, mens spændingssøgende mennesker har det stik modsat? Hvad er de underliggende psykologiske mekanismer, der skaber de forskellige reaktioner? For at forstå dette har jeg undersøgt hvilke personlighedstræk, der er særligt hyppigt forekommende hos hhv. ligevægtssøgende og spændingssøgende.

Ligevægtssøgende mennesker er primært ydremotiverede, dvs. de er motiverede af den afledte effekt af at have løst en opgave. Det kan enten være indre anerkendelse i form af mestringsfølelse eller ydre anerkendelse fra andre. Spændingssøgende mennesker er primært indremotiverede, dvs. motiverede af selve opgaven, fordi opgaven i sig selv er meningsfuld, inspirerende, udfordrende mv. Ligevægtssøgende mennesker har grundlæggende brug for noget i den ydre verden at kalibrere efter for at opnå mestringsfølelsen. De foretrækker konkrete og praktiske opgaver. De har brug for klare målsætninger eller succeskriterier. De har brug for synlig ledelse og klare rammer for arbejdet. De efterspørger konkret, opgaverelateret feedback. De navigerer efter fælles konsensus om, hvad der er den rigtige måde at løse en opgave på. De overholder regler og procedurevejledninger, fordi det er med til at skabe en følelse af mestringsfølelse.

Spændingssøgende mennesker kalibrerer i langt højere grad efter deres eget moralske kompas. De er styret af deres egen vision og forståelse af en højere sag. De navigerer efter deres egne værdier og deres egen forståelse af, hvad der er rigtigt og forkert. De er gode til udviklingsopgaver, men mister ofte interessen, når opgaven overgår til drift. De ynder at udfordre status quo og reagerer typisk kritisk over for konsensus. De har brug for en høj grad af autonomi til at gå eksplorativt til værks i labyrintopgaverne.

Denne forskel på ligevægtssøgende og spændingssøgende mennesker, som her er meget kort beskrevet, er helt afgørende, for det betyder, at ligevægtssøgende mennesker grundlæggende bliver stressede af en manglende mestringsfølelse, mens spændingssøgende mennesker grundlæggende bliver stressede af manglende autonomi og især manglende integritet. Dermed begynder vi at forstå, hvorfor de bliver ramt af helt forskellige stressformer, og hvorfor det, der er et godt stressråd til ligevægtssøgende mennesker, kan gøre ondt værre for spændingssøgende mennesker og omvendt.

Cocktailen mixes

Vi har nu afdækket de første to ingredienser i stresscocktailmodellen: Opgavens karakter og individets karakter. Nu er det tid til at tilsætte konteksten eller rammerne for arbejdet. Afhængig af hvilke elementer, der tilsættes, kan der opstå en meningsfuld cocktail eller en giftig cocktail. I det følgende skal vi se på tre forskellige stressformer, som på hver deres måde udgør en giftig stresscocktail.

Burnout

Burnout er den stressform, der minder mest om den klassiske forståelse af stress, hvor stress udspringer af en ubalance mellem krav og ressourcer. Den danske forståelse er dog ofte blevet simplificeret ift. den amerikanske burnoutforskning, som især forskeren Christina Maslach har stået i spidsen for.

Maslach påpeger, at burnout er et syndrom, der består af udmattelse (dvs. de klassiske stresssymptomer, som ofte er dem, man fokuserer på i Danmark), kynisme (som kan vise sig i form af manglende engagement eller i form af forråelse) og en utilstrækkelighedsfølelse, som kan slå hak i selvværdet.

Udgangspunktet for burnoutsyndromet er krav-ressource-modellen. Men hvor den danske forståelse af burnout ofte inkluderer den stressramtes indre krav og personlige ressourcer, understreger Maslach, at det udelukkende handler om en ubalance mellem arbejdsrelaterede krav og arbejdsrelaterede ressourcer. Og hvor burnout i Danmark ofte forsøges løst ved at sænke kravene i arbejdet, påpeger Maslach, at burnout primært skal løses ved at øge de arbejdsrelaterede ressourcer.

Ubalance mellem krav og ressourcer er en uligevægtstilstand, og derfor er burnout også den stressform, der hyppigst rammer ligevægtssøgende mennesker. Med den viden, vi har om ligevægtssøgendes behov for mestringsfølelse, begynder vi også at forstå den underliggende psykologiske mekanisme, som skaber burnout. Det handler nemlig ikke blot om en ubalance mellem krav og ressourcer, men om den kompromitterede mestringsfølelse, der følger af denne ubalance.

Når ligevægtssøgende mennesker bliver ramt af burnout, handler det derfor om at forstå, hvad det præcist er, der udløser en kompromitteret mestringsfølelse, og hvordan man kan genetablere mestringsfølelsen.

Ofte er det ikke mængden af arbejdsopgaver, der skaber manglende mestningsfølelse for ligevægtsøgende. Typisk er det for ukonkrete eller tvetydige krav i opgaveløsningen, som skaber forvirring omkring, hvornår man egentlig har mestret arbejdsopgaven. I det socialfaglige arbejde kan der være langt til en følelse af, at man definitivt er i mål med opgaven. Derfor har ligevægtssøgende i det socialfaglige arbejde særligt behov for arbejdsrelaterede ressourcer, der kan skabe en mestningsfølelse i arbejdet. Det kan f.eks. være en indsats, der sikrer relevante faglige kompetencer, så den ligevægtssøgende er klædt på til opgaven. Det kan også være konkret, opgaverelateret feedback, klare procedurevejledninger og tydelige succeskriterier for arbejdet mv.

Kort sagt har ligevægtssøgende brug for noget i den ydre verden, de kan navigere efter for at skabe følelsen af, at de kan gå hjem fra arbejde med en følelse af, at de har mestret deres arbejde og kan holde fri med god samvittighed. På den måde opretholder de også deres work-life-balance. Formår man som arbejdsplads at øge sandsynligheden for mestring, vil man have lavet en god stressforebyggende indsats mod burnout for ligevægtssøgende.

Boreout

Boreout er på samme måde som burnout et syndrom. Det er en stressform, som hyppigst rammer spændingssøgende. Boreout består, som ordet antyder, af kedsomhed, hvor man som spændingssøgende oplever for få faglige udfordringer i arbejdet. Men boreout er mere end det. Med til syndromet hører også følelsen af et uforløst potentiale. Den underliggende psykologiske mekanisme er en kompromitteret selvaktualiseringsfølelse. Det er en følelse, der udspringer af, at man dagligt går hjem fra arbejde med en følelse af, at det kun er en brøkdel af ens samlede viden, erfaring og kompetencer, man får lov at anvende i arbejdet. Det kan føre til depression, apati og en følelse af, at ens værdi som menneske forringes, fordi man kun får lov at sætte sig selv i spil i meget begrænset omfang.

Der findes to former for boreout. Kedsomheds-boreout opstår, når spændingssøgende medarbejdere har for få labyrintopgaver og derfor mangler mentale stimuli og udfordringer. Løsningen er relativt let og består i at kanalisere så mange labyrintopgaver som muligt hen til de spændingssøgende.

En mere tricky form for boreout er begrænsnings-boreout, som opstår, når spændingssø-

gende faktisk har labyrintopgaver, men oplever organisatoriske begrænsninger og barrierer, som står i vejen for opgaveløsningen. Her skal man huske, at labyrintopgaver er forbundet med høje startomkostninger. Det kræver dyb koncentration og længerevarende uforstyrret fordybelse at gøre fremskridt i labyrintarbejdet. Storrumskontorer, umulige deadlines, fragmenterede arbejdsdage med afbrydelser, myriader af møder mv. er gift for labyrintarbejdet. Løsningen ligger derfor i at sikre, at der er tilstrækkeligt med uforstyrret fordybelse til at gøre fremskridt i labyrintarbejdet. Derudover ligger løsningen også i at sikre så meget autonomi i arbejdet som muligt, så den spændingssøgende har frihed til at gå på eksplorativ opdagelse i labyrintarbejdet.

Moralsk stress

Moralsk stress er uhyre udbredt i omsorgsfag og dermed også i det socialfaglige arbejde. Det er en stressform, der udspringer af en kompromitteret integritetsfølelse, og det er en stressform, der æder sjæle op.

Moralsk stress består af det, jeg kalder den giftige treenighed. Først og fremmest består det af et moralsk dilemma, hvor man som ansat oplever, at man ikke på samme tid kan gøre det, man bliver bedt om at gøre, og samtidig gøre det, som man med sin faglighed og moral ved, er det rigtige at gøre. Det reagerer især spændingssøgende mennesker på, fordi de i høj grad navigerer efter deres moralske kompas og har et stærkt behov for at være i sync med deres faglige og personlige værdier.

Ofte er de spændingssøgendes instinkt at bekæmpe det moralske dilemma og forsøge at bevare deres integritet ved at gøre tydeligt opmærksom på, at de ikke kan være i situationen. At de ikke kan stå inde for det, de bliver bedt om at gøre. Desværre opfatter ledere og kollegaer dog ofte dette som brok og ledelsesresistent adfærd og beder den ansatte om at rette ind.

Dette medfører et tab af faglig og moralsk integritet. Det er voldsomt. I personens egen optik er man nu blevet til en person, der agerer fagligt uforsvarligt og moralsk forkasteligt. Herefter følger en dyb svigtfølelse, hvor den stressramte føler, at han eller hun svigter dem i modtagerenden af arbejdet. Det er denne svigtfølelse, der holder dem, der lider af moralsk stress, vågne om natten.

Her gør de gængse stressråd stor skade. Man kan hverken mindfulness, ambitionsnedsætte eller

pytte sig ud af moralsk stress. Tværtimod vil de gængse ligevægtsråd til håndtering af moralsk stress føje afmagt og håbløshed til den dybe svigtfølelse. Lige så håbløst er det, når ledere reagerer på ansattes forsøg på at forklare, at de ikke kan stå inde for det, de bliver bedt om at gøre, ved at svare "det er et vilkår". Det skaber afgrundsdyb håbløshed hos den, der lider af moralsk stress, som blot får at vide, at moralsk stress med alt, hvad deraf følger, er et vilkår i arbejdet.

I stedet bør man som leder anerkende det moralske dilemma og forsøge at forstå det svigt, den ansatte føler over for modtagerenden. Man bør skabe et "bekymringsrum", hvor den stressramte kan give udtryk for sin bekymring over de konsekvenser, en utilstrækkelig opgaveløsning har for modtagerenden. Det er muligt, at man ikke kan finde en løsning på det moralske dilemma, men det er under alle omstændigheder langt bedre at blive mødt med forståelse for det moralske dilemma, man oplever, end at føle sig afvist og misforstået som et ledelsesresistent brokkehoved. Ofte viser der sig dog løsninger, når man indgår i en dialog om, hvordan man inden for de givne rammer kan prioritere på en måde, så den stressramte ikke oplever samme grad af moralsk dilemma og svigt over for modtagerenden.

Stress har mange ansigter

I danske trivselsundersøgelser og stressmålinger fokuseres der typisk på de klassiske stresssymptomer, hvor man spørger, om de ansatte oplever hovedpine, koncentrationsbesvær, søvnproblemer, hjertebanken, mv. Men stress har mange andre fremtrædelsesformer, som man bør være opmærksom på, hvis man vil øge sandsynligheden for at opdage tegn på stress i tide.

Boreout viser sig f.eks. typisk i form af manglende engagement, apati, overdrevent mange pauser, nøjeregnethed mv. Moralsk stress viser sig som nævnt ofte i form af brok og kritik og også mistillid til ledelsen, men en anden hyppig fremtrædelsesform er kynisme og forråelse, som fungerer som copingstrategier, hvor den stressramte forsøger at retfærdiggøre den dybe svigtfølelse af modtagerenden over for sig selv. I amerikanske stressundersøgelser spørger man systematisk om, hvorvidt ansatte føler, at de møder borgere med mindre empati, eller om de oplever, at de er blevet mere afstumpede. Det ville være en stor gevinst, hvis man også målte på dette i danske trivselsundersøgelser.

Det er helt afgørende, at man som leder og arbejdsplads formår at se bag om de mange fremtrædelsesformer, stress kan have, så man dels spotter stress i tide og dels undgår at gribe ud efter forkerte løsninger, som forstærker problemerne.

Gør intet, før du har identificeret stressformen

Stresscocktailmodellen hjælper os til at forstå, at det, der skaber mening i arbejdet for ligevægtsøgende, kan være det samme, der skaber belastning og stress i arbejdet for spændingssøgende. De tre stressformer hjælper os også til at forstå, at det, der kan være en god løsning for ligevægtsøgende, der lider af burnout, kan være en katastrofalt dårlig løsning for spændingssøgende, der lider af boreout eller moralsk stress. Derfor er det bedste råd til ledere og HR-folk, der møder stressramte medarbejdere, at man intet foretager sig, før man har identificeret stressformen. Ellers risikerer man at gøre ondt værre. Hvis man som arbejdsplads skal finde dybe løsninger på stress, er det bydende nødvendigt, at man ikke tyer til autopiloten og griber ud efter de gængse stresshåndteringsredskaber, men at man i stedet tålmodigt i en dialog med den stressramte identificerer stressformen og de udløsende giftige ingredienser, før man begynder at finde effektive modgifte. Det er vejen til dybe løsninger på stress og til et bæredygtigt arbejdsliv – ikke mindst i det socialfaglige arbejde, hvor mening og belastning er hinandens uundgåelige følgesvende.

