

TEKST //

TORBEN ELSIG-PEDERSEN, REDAKTØR

# Flere oplever fastbrændthed i jobbet

**Flere sidder i gode jobs, men er kørt fast og keder sig. Jobbet giver ikke længere mening. Vejledere i både fagforeninger og private konsulenthuse melder om stadig flere samtaler med voksne danskere, som føler sig fastbrændte**

Stadig flere voksne danskere på arbejdsmarkedet kan genkende en følelse af at være fastbrændte og kørt fast, lyder det fra flere faglige organisationer, som magasinet Vejlederen har været i kontakt med. Når fagforeningerne opslår temamøder om fastbrændthed i jobbet, vælter det ind med tilmeldinger og emnet figurerer også hyppigere i vejledningssamtalerne.

»Medlemmerne beskriver en følelse af at være stagneret i arbejdslivet, at de er et sted, hvor de ikke trives længere. Nogle føler de har opnået stor erfaring i jobbet, men nu er havnet i en rolle, hvor de, trods en vis status i virksomheden, har svært ved at rive sig løs og udvikle sig. De beskriver det som en fastbrændthed,« siger Iben Treebak, der er chefkonsulent i fagforeningen Pharmadanmark, hvor hun arbejder med karrierevejledning af højtuddannede i life science branchen.

Rie Thomsen, der er professor i karrierevejledning, definerer fastbrændthed som en tilstand, hvor personen og jobbet er vokset fra hinanden, og hvor der ikke er overensstemmelse mellem personens arbejde og personens ønsker for livet i øvrigt. Begrebet er oprindeligt lanceret af den svenske økonom Torild Carlsson, der siger, at den fastbrændte kan have siddet så længe med arbejdsopgaver eller i et arbejdsmiljø, som ikke passer til én, at tilliden til egen formåen efterhånden er forsvundet.

Han anslår at op imod 20-25 procent af dem, der er i arbejde, mener, at de er ansat i det forkerte job eller hos den forkerte arbejdsgiver. De risikerer at miste motivationen og blive fastbrændte.

Også på vejledningskontoret i Lægeforeningen møder vejleder Anja Ravn Schmidt Joensen og hendes vejlederkollega både nyuddannede og erfarne læger, som kan føle sig fastbrændte i jobbet.

I starten af karrieren kan det handle om at løbe sur i mødet med virkeligheden og det forventningspres, som både er i dem selv og fra samfundet. For som færdiguddannet læge, forventes det, at man følger en lige linje i karrieren, hvilket kan være hårdt samtidig med at man er ung og måske ved at stifte familie. Nogle overvejer om de skal droppe det hele.

For de erfarne læger kan det handle om, at de er røget i specialistfælden, hvor de har svært ved at se om der er flere udviklings- og avancementsmuligheder. De føler måske, de er havnet i lægehamsterhjulet.

»Der er stort pres på læger i dag og det er et hårdt arbejde.

Mange oplever, at der er hyppige omorganiseringer på arbejdspladserne, de har travlt og der er ikke så stort fokus på læringsmiljøet. Hvis det så samtidig betyder, at man med sin erfaring har nået et vist niveau, uden at kunne se muligheder for fortsat at udvikle sig, oplever vi, at flere medlemmer kommer til os med et ønske om at tale om en situation, som nok bedst beskrives som fastbrændt,« siger Anja Ravn Schmidt

Joensen. Og netop den type af samtaler er i vækst i Lægeforeningen.

## Meningsløshed i jobbet

Dem der oplever fastbrændthed beskriver en meningsløshed i forhold til deres job. Iben Treebak, der foruden at være karrierevejleder i Pharmadanmark også har lavet en interview-baseret undersøgelse om fastbrændthed i forbindelse med sin masterafhandling om emnet, fortæller:

»For nogle handler det om, at de ikke rigtig har følelsen af at kunne flytte noget i jobbet, hvor de samme problemer dukker op igen og igen. De beskriver en meningsløshed i den måde arbejdet er organiseret på, hvilket kan give en fornemmelse af, at de spilder deres kompetencer, og at de mangler

>> Flere medlemmer kommer til os med et ønske om at tale om en situation, som nok bedst beskrives som fastbrændt.

**ANJA RAVN SCHMIDT JOENSEN,**

VEJLEDER I LÆGEFORENINGEN



tid til fagligt at fordybe sig. For nogle kommer det til udtryk ved, at de oplever, at de har kompetencer som ikke bliver brugt, fordi de er placeret i en rolle eller job, hvor de synes, de har mere at byde på, end det de reelt får i spil.«

For den enkelte kan det opleves på den måde, at man har arbejdet sig hen et sted, hvor der er et dårligt match imellem sådan som jobbet har udviklet sig og ens personlighed og værdier.

Fastbrændthed kan være en situation, hvor den enkelte føler sig kørt fast i karrieren. Nogle har måske specialiseret sig op i et hjørne, hvor det er svært at få øje på, hvad man ellers kan bruges til.

»Det kan spille ind, at forestillingen om karriere for mange er noget der hele tiden skal gå fremad og opad. Derfor kan det være svært at rive sig løs. I nogle brancher er det samtidig sådan, at medarbejderne er forankret i karrieresystemer, hvor man avancerer til andre stillingsbetegnelser. Så på en måde går karrieren måske godt med advancement, man får ros og er dygtig til jobbet, men det føles ikke rigtigt. Når man så ikke bryder med det, kan det skyldes, at man også i en vis grad føler sig privilegeret på nogle ydre parametre,« siger Iben Treebak.

### Næste step er udbrændthed og stress

Konsekvenserne af fastbrændthed kan variere. Nogle begynder måske at isolere sig, bruger weekenderne på at lade op til jobbet og har ikke megen lyst til at se andre mennesker i fritiden. For andre kan en fastbrændthed over lang tid betyde, at man risikerer at blive slidt så meget, at man bliver ramt af stress og udbrændthed.

>> Er man udbrændt eller stresseramt, så er man jo syg. Den fastbrændte kan gå på arbejde og har måske succes i jobbet. Men det føles ikke godt. Hvis tilstanden varer ved, kan man efterhånden blive syg. Derfor er karrierevejledning rigtig interessant i forhold fastbrændthed.

**IBEN TREEBAK.**

KARRIEREVEJLEDER I PHARMADANMARK

»Hvis man er udbrændt eller stresseram, så er man jo syg, mens den fastbrændte kan gå på arbejde, vedkommende tjener måske godt og har egentlig succes i arbejdet. Men det føles ikke godt, og hvis tilstanden varer ved, kan man efterhånden blive syg. Derfor er karrierevejledning rigtig interessant i forhold til dem, der begynder at opleve fastbrændthed,« mener Iben Treebak.

Flere fagforeninger tilbyder samtaler og forløb, hvor den fastbrændte får mulighed for at reflektere, får sat gang i handlinger og påbegyndt en forandring.

### En klassisk vejledningsopgave

Anja Ravn Schmidt Joensen fra Lægeforeningen mener, at det er en klassisk vejledningsopgave at hjælpe disse medlemmer med at sætte fokus på deres situation.

»Det er ofte samtaler, hvor der er behov for at tale om deres forventninger, behov og deres lyst til faget. Ofte med et fokus på, hvordan deres værdier stemmer overens med det, de laver, og hvordan de stiller sig bedst i det. Så ofte handler det om at kigge på, hvordan de ser sig som privatperson og hvilke værdier, de har. Det skal i samtalen stilles op i forhold til jobbet og den organisation, de er en del af,« siger Anja Ravn Schmidt Joensen.

I Pharmadanmark tilbydes medlemmer fastbrændthedsforløb med fokus på at identificere, både hvad der dræner dem i jobbet og hvad der giver dem energi. Udgangspunktet er at komme til at arbejde med, hvad der er rigtig for den enkelte. Der er tale om et kort samtaleforløb, hvor den fastbrændte skriver logbog mellem samtalerne og laver en handlingsplan for, hvad de skal gøre mellem samtalerne. Målet er at komme til at handle på eller tænke anderledes om sin egen situation.

»Vores evaluering af de første forløb viser, at deltagerne får udvidet deres karrieremæssige handlingshorisont og får et blik for, at de kan bruges til mere og andet end det, de laver lige nu. Vejledningens rolle er at stille spørgsmål, så der kommer en refleksion. Nogle sætter handling bag ønsket om at kigge efter andre typer jobs og begynder at tage initiativer i retning af, hvem de skal tale med og hvilke job de skal søge,« siger Iben Treebak.

### Begrænsende tankemønster

Hun oplever ofte, at den fastbrændte har meget begrænsende tanker om, hvad vedkommende kan bruges til og mange midt i karrieren har svært ved at tro på, de kan få et nyt job i et helt andet karrierespor.

»Vejledningen kan udfordre de begrænsende forestillinger og inspirere til at tænke anderledes. Mange har fx hørt, at det skulle være svært at skifte job som +50-årig, men der er ikke nogen ledighed blandt vores medlemmer i den aldersgruppe, så der vil vi i vejledningen typisk udfordre forestillingen om, at man ikke skulle være attraktiv arbejdskraft på grund af alder.«

Iben Treebak mener, at fagforeningerne har en væsentlig vejledningsrolle at spille i forhold til medlemmerne der oplever fastbrændthed.

Da Pharmadanmark første gang tilbød et arrangement med titlen "Kan man brænde fast i sit job" blev det et så stort

tilløbsstykke, at man på grund af pladsmangel var nødt til at webcaste oplægget.

»Der er et stort behov og det er lidt skræmmende, at så mange identificerer sig med den her problematik. Vi har ingen undersøgelser på, hvor mange der er ramt af fænomenet, men det er helt tydeligt, at det optager mange.«

### Mange mister motivationen

Også i den private konsulentbranche støder man hyppigere på fastbrændte medarbejdere.

»Meget ofte.« Sådan lyder svaret, når man spørger Karen S. Raaschou, hvor ofte hun møder folk, der definerer sig som fastbrændte. Hun arbejder som chefkonsulent i Konsulenthuset Ballisager, der rådgiver om rekruttering, outplacement og karriere.

»Jeg møder ofte medarbejdere i danske virksomhed, der er fastbrændte i den forstand, at de oplever et mismatch imellem deres ønske til jobindhold, mening og ledelse mv. Der er tale om mennesker, som går rundt uden at være særligt glade i jobbet. De har det ikke særligt godt, men de har alt for længe tålt situationen og de har holdt ud.«

### ALLE KAN TESTE ARBEJDSLYSTEN

Med en "Gais"-måling kan alle teste deres arbejdslyst i løbet af få minutter. Testen benyttes blandt andet af Konsulenthuset Ballisager, når de arbejder med Jobtrack for fastbrændte medarbejdere, der har mistet motivationen.

Testen fokuserer på syv faktorer, som har betydning for arbejdslysten: Mening, medbestemmelse, mestring, resultater, ledelse, kolleger og balance.

Testen giver forslag til, hvad den enkelte især bør fokusere på og kan således være et godt udgangspunkt for en vejledningssamtale.

Testen kan tages på [www.gais.dk](http://www.gais.dk)

Ballisager tilbyder et særligt Jobtrack-forløb for medarbejdere som har mistet motivationen. Men Karen S. Raaschou møder også mange med fastbrændthed, når hun rådgiver om outplacement for at hjælpe opsagte medarbejdere videre til et nyt job.

»For ofte møder jeg folk som lader det ene år tage det næste, selvom de ikke trives. De kan være usikre på deres opgaver, være kørt fast eller havne i en værdikultur, hvor de ikke føler, de hører hjemme. Min opfordring er, at man jævnlige, måske en gang om året, indkalder sig selv til et lille direktionssmøde, hvor man afklarer sine værdier i forhold til det job, man sidder i. Hvis man tager en temperaturmåling på om jobbet bevæger sig i den retning, man gerne vil, så har man også mulighed for at påvirke ens jobindhold, før man kommer så langt ud i mistrivsel, at man oplever fastbrændthed.«

### Forløb for den fastbrændte

Når flere virksomheder også tilbyder medarbejderne samtaler og forløb med et eksternt konsulenthus, skyldes det ofte, at virksomhederne har en interesse i at medarbejderne trives.

»Hvis ikke virksomhederne sørger for, at medarbejderne



>> For ofte møder jeg folk som lader det ene år tage det næste, selvom de ikke trives.

**KAREN S. RAASCHOU.**

CHEFKONSULENT I  
KONSULENTHUSET BALLISAGER

trives og får sine potentialer i spil, så risikerer man jo, at det smitter af i organisationen. Så det er i alles interesse, at medarbejderne får afstemt deres forventninger til job og jobindhold,« siger Karen S. Raaschou.

Ballisager tilbyder forløbet Jobtrack som tager udgangspunkt i dels en personligheds- og motivationstest og en Gaismåling, der tager temperaturen på syv parametre i forhold til arbejdslivet. Testene bruges i forbindelse med tre samtaler mellem rådgivningskonsulent og medarbejder.

»Som konsulenthus har vi mødt begrebet fastbrændthed blandt medarbejdere i en del år, men det bliver italesat langt mere i dag,« siger Karen S. Raaschou.

Hun oplever at nogle medarbejdere kan have svært ved at handle på fastbrændthed, fordi karrieren måske kører med en god økonomi. Nogle gange lader man sig styre af eksterne forventninger og økonomiske overvejelser.

»Vejledningsindgangen er at stille spørgsmål til den enkeltes værdisæt og hvor motivationen ligger i forhold til jobbet. Det ømme spørgsmål er, om man beholder jobbet, fordi banken siger, det er en god idé, så man kan betale husafdrag og en fin bil. I det tilfælde må man overveje, om man er eksternt motiveret for jobbet, fremfor at have en intern motivation. Det er også en vejledningstilgang at spørge ind til i hvor høj grad, man har mulighed for at påvirke situationen. Jeg oplever, at mange er i arbejdsforhold, som ikke har været forventningsafstemt,« siger Karen S. Raaschou.

Medarbejderen får ikke italesat, at han eller hun mistrives og hvad årsagerne er. Det betyder, at lederen så heller ikke har mulighed for at præsentere alternativer, så medarbejderens tilfredshed kan øges i jobbet.

**Forkerte antagelser**

Men mange holder sig fra at italesætte mistrivlsen, fordi de ikke tror, det er muligt at ændre på vilkår og jobindhold. Måske tror de ikke, at det kan være i virksomhedens interesse at gå i dialog. Men det kan være forkerte antagelser.

»Hvis medarbejderen tager sin del af ansvaret for at italesætte tingene over for sin leder, så viser det sig ofte, at det er muligt at justere på tingene, så der kommer en bedre jobudfoldelse og dermed en bedre tilfredshed. Andre gange når medarbejderne frem til som en del af forløbet, at det er bedre at søge et andet job,« siger Karen S. Raaschou.

Medarbejdere der går i dialog med sin leder om fastbrændthed, skal ifølge Karen S. Raaschou naturligvis påtage sig ansvaret for en risikovurdering af, hvad der kan gå galt. Men ofte handler det også om, at man faktisk kan få det man italesætter. »Den risiko skal man også være parat til at løbe, altså at man faktisk kan få det man ønsker,« siger konsulent fra Ballisager med et glimt i øjet.

For arbejdsgiverne lægger ofte vægt på, at medarbejderne har mulighed for at performe godt i jobbet.

»Man risikerer at få det man ønsker som medarbejder, hvis man taler i jeg-budskaber og tager ansvar for, hvad der kan øge trivsel og dermed skabe bedre betingelser for en effektiv arbejdsindsats. Arbejdsvilkår og jobindhold er jo altid et spørgsmål om en forhandling mellem medarbejder og arbejdsgiver, og ofte har begge parter et fælles mål om, at der bliver skabt de bedste resultater,« siger Karen S. Raaschou.