

Asterisk inviterer i hvert nummer førende forskere og professionelle ind bag elfenbenstårnets mure **til en samtale om et aktuelt tema**. Tidligere har vi taget fat på emner som effekten af positiv psykologi og musikfagets krise. Denne gang handler det om **stress**.



HAR DET ENGAGEREDE ARBEJDSLIV SEJRET AD HELVEDE TIL?

Engagement og motivation er mantraet i det moderne arbejdsliv. Aldrig før har der været så mange muligheder for at udvikle sig selv og sit arbejde fleksibelt. Alligevel går stadig flere ned med stress. **Samtaler fra Tårnet** tager denne gang fat på bagsiden af det moderne arbejdsliv: **stress**. Gæsterne er lektor **KIRSTEN MARIE BOVBJERG** og politiker **PERNILLE ROSENKRANTZ-THEIL**.

AF CAMILLA MEHLSEN
FOTO SØREN KJÆR JENSEN

Kirsten Marie Bovbjerg, du er leder af et omfattende forskningsprojekt om stress i offentlige organisationer, og du er på vej med en ny bog om motivation og mismod. Hvad betyder engagement for det at få stress?

Kirsten Marie Bovbjerg:

”Mange medarbejdere har fået det arbejdsliv, de rigtig gerne vil have, og ser deres arbejdsliv som deres største hobby. Det er prestigefuldt at have et job, man interesserer sig meget for. Og det er også meget identitetsgivende at have et job, man er engageret i. Men mange må også erkende, at det motiverende og engage-

rede arbejdsliv har nogle bagsider. Det kan være svært at styre. Det er ikke, fordi de vil hen til en anden tid og have en anden type af arbejde. Men det, de har, presser dem på nogle måder, som de har svært ved at håndtere.”

Pernille Rosenkrantz-Theil, du er kendt som en person og en politiker, der virkelig lægger engagement i at ville forandre verden. Men du har også oplevet at gå ned med stress for nogle år siden. Hvor stor en rolle tror du, at dit engagement betyder for, at du fik stress?

Pernille Rosenkrantz-Theil:

”Det er jo svært at sige. Jeg fik løbet en maraton for meget. Det tror jeg sådan set, at mange, der holder af deres arbejde, prøver på

et tidspunkt i deres liv; altså tager en for stor mundfuld og får gabt over for meget. Men jeg har jo ikke været udsat for ledelse. Jeg bestemte selv, hvad min arbejdsmængde var, og havde ikke en chef. Jeg kunne i princippet bare have sagt ‘stop’. Der, hvor vores samfund har det største problem, er på arbejdspladser, hvor der ikke er en ramme for, hvad der er medarbejderens ansvar at løse.”

Du er også forfatter til bogen ‘Ned og op med stress’, hvor du er lidt kritisk over for selvledelse. Der skriver du: ”Selvledelse er at sige til en masse mennesker, at de selv har ansvar for, at tingene hænger sammen. Men de kan ikke selv bestemme rammerne, eller hvilke og hvor mange opgaver de skal løse. Det er totalt idioti.” Er selvledelse årsagen til, at der er så meget stress?

Pernille Rosenkrantz-Theil:

”Der er jo ikke selvledelse. Det er det, der er min pointe. Hvis man har en chef, er der jo per definition ikke selvledelse. Så bestemmer chefen. En af de ting, vi ikke har løst endnu på vores arbejdspladser, er, at vi er gået fra en tid, hvor man havde et autoritetsforhold til sin ledelse, til en situation, hvor der har været et antiautoritært oprør, som betyder, at folk generelt ikke har det autoritetsforhold til chefen.”

”Grundlæggende er hakkeordenen blevet anderledes, end den var i gamle dage. Samtidig er flere og flere blevet veluddannede. Det betyder, at vi har en forventning om, at vi kommer til at styre en større del af vores arbejdsliv. De to ting lagt sammen kræver en helt ny måde at være arbejdsplads på. Der er vi ikke nået til endnu. Man er ramt af en samfundsudvikling, hvor man ikke ledelsesmæssigt rigtig er fulgt med.”

Hvad siger forskningen? Kirsten Marie, I er ude at undersøge stress på hospitaler, hos socialrådgivere, på universiteter osv. Hvad er det, du hører, når du taler med stressramte – er der problemer med ledelse?

Kirsten Marie Bovbjerg:

”Det har jo været moderne at tale om, at det handler om ledelse. Men det er desværre også meget sjældent, at man får nogle bud på, hvad det så for en ledelse, der er fraværende. Det tror jeg i virkeligheden handler om, at det er meget svært at give et godt bud på, hvad det er for en ledelse, der kan gøre de her selvledelsesredskaber til realiteter.”

”Der kommer rigtig mange forskellige tiltag. Et af de tiltag er New Public Management, i



KIRSTEN MARIE BOVBJERG

Lektor ved Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet. Projekt-koordinator for den omfattende undersøgelse 'Stress, nye ledelsesformer og intervention'. Redaktør af bogen 'Motivation og mismod', som udkommer på Aarhus Universitetsforlag i efteråret 2011.

PERNILLE ROSENKRANTZ-THEIL

Ansæt i Formandssekretariatet i 3F. Politiker for Socialdemokraterne og tidligere folketingsmedlem for Enhedslisten. Hun blev sygemeldt af stress i 2005. Hun har siden skrevet bogen 'Ned og op med stress' med stresseskspert Thomas Milsted og er i dag formand for og medstifter af Stressfonden.

hvert fald inden for det offentlige. Målsætning og rammestyring er blevet virkelig centralt, og det sætter nogle meget konkrete rammer for, hvordan selvledelse kan foregå.”

Hvad mener du mere præcist?

Kirsten Marie Bovbjerg:

En af de ting, man peger på, er, at man skal have mulighed for større fleksibilitet for at styre sig arbejdsliv. Men hvis fleksibiliteten skal være større et sted, har den en tendens til at blive mindre et andet sted. Så kan det meget nemt komme til at gå ud over familielivet.”

“En anden ting er, for eksempel i det offentlige arbejdsliv, at fleksibiliteten støder ind i den anden faktor, der er uhyre ufleksibel, og det er økonomien. Der er ikke noget at forhandle om. De mennesker, som ikke selv kan bestemme mængden af arbejdsopgaver, forsøger at løse dem ved at være fleksible inden for nogle rammer, som ofte er meget ufleksible. Det gør de ofte ved at arbejde i deres fritid. Det har vi konkrete eksempler på i vores forskning. Hvad

gør ledelsen ved det? De må ikke udbetale overtidsbetaling osv. Det er medarbejdere, der delvist laver civil ulydighed og kommer ind og løser opgaverne i weekenden, så bistandsklienter kan få deres penge om mandagen.”

Pernille Rosenkrantz-Theil:

“Det er en rigtig vigtig pointe, men jeg er ikke enig i, at man ikke kan komme med nogle meget konkrete ting omkring selvledelse.”

“Jeg mener, at man skal hugge meget mere ud i sten, hvad det er, den enkelte fagligt set kan bestemme over. Grunden til, at der er så meget stress i den offentlige sektor, er, fordi medarbejderne tror, de har selvledelse og selv kan bestemme over deres faglige hverdag og dermed også har indflydelse på, hvad der skal ske med den pågældende bistandsklient. Når det så kommer til stykket, er der fuldstændig klare rammer for, hvad der skal ske med den bistandsklient. De dyreste ti tiltag, som måske vil virke, må de slet ikke se på, fordi det økonomisk set ikke kan lade sig gøre. Den fagligt set rigtige løsning får de ikke lov til at vælge. Når de skal se på, hvem

der har ansvaret for bistandsklienten, så er det ikke ledelsen, men den pågældende. Det er meget problematisk. Der vil jeg næsten hellere have, at man siger: 'I har ikke en skid indflydelse på økonomien'. I stedet for at komme med en forblømmethed om, at 'det her team styrer den her gruppe inden for den her ramme'”

Kirsten Marie Bovbjerg:

“Vi har prøve at kigge på, hvad er det for en måde, man taler om arbejdslivet på. Der er vi meget interesserede i, hvorfor man kun taler om det som noget, man selv har styr på. Der er sket en forskydning i arbejdsmiljøet fra et 'påvirkningsparadigme' fra den gamle industrikultur til et 'udviklingsparadigme'”

Hvad er et udviklingsparadigme? Er det selvudvikling, og at man hele tiden skal være i bevægelse?

Kirsten Marie Bovbjerg:

“Det kan det være. Man ser organisationsudvikling eller individuel udvikling som det, >

der kan løse den stressramtes problemer. Man ser det i virkeligheden som noget, der foregår med den enkelte selv. For eksempel sådan et begreb som 'proaktiv', som er meget positivt stemt. Det er den rigtige måde at forholde sig til sit arbejdsliv på. Så er man 'fremtidsorienteret' og kan styre sit eget liv. Fra den amerikanske ledelsesguru Stephen Covey, er der et meget godt citat, der hedder, 'den proaktive bærer sit eget vejr med sig'. Der taler vi om solskins- eller regnvejr. Det er den indre stemning, det handler om. Hvis bare man kan etablere den indre stemning hos den enkelte medarbejder, så er det ydre fuldstændig irrelevant. Så kan man lave, hvad det skal være, stort set. Det tror jeg, der er en meget stor forførelse i. Der er en masse positive ord forbundet med at være proaktiv. Det gør også, at pres bliver til noget indre, som du kan organisere dig ud af."

Konklusionen på det er vel også, at hvis man får stress, så er det ens eget problem?

Kirsten Marie Bovbjerg:

"Ja, så kan du få et meditationskursus og lære at holde verden ude eller i værste fald få en sygemelding. En pointe i vores bog er, at sygemeldingen på mange måder er den udvej, man har, hvis man skal forhandle arbejdsmængden."

Pernille, du har været igennem hele møllen med at blive ramt af stress og har faktisk også sygemeldt dig. I hvor høj grad oplevede du, at det var dit eget problem?"

Pernille Rosenkrantz-Theil:

"Det er en anderledes situation at sidde i Folketinget. Men jeg oplevede det på et tidspunkt, hvor det var mere tabubelagt end nu. Heldigvis sker der nogle positive skred i de her år. Jeg oplever, at arbejdspladser er blevet bedre til at håndtere stress - og min arbejdsplads var det i øvrigt også: de forklarede dem, jeg arbejdede sammen med og mine medarbejdere, hvad stress er for en størrelse, og hvad jeg oplevede som individ."

"Men der er meget lang vej igen, før der er en erkendelse af, at når der er så mange, der får stress - 500.000 med stresssymptomer - så er det kun symptombehandling, når vi giver dem et meditationskursus og sender dem til psykolog. Jeg havde jo ikke nogen psykologiske problemer. Det var fint at være til psykolog og få nogle redskaber til at håndtere stress, men jeg havde jo fået stress af noget. Og hvis ikke man fik fjernet det, der var kilden til stress, så kunne jeg gå til psykolog og få nogle redskaber, så jeg kunne

komme tilbage på arbejdspladsen og blive syg igen. Grundlæggende handler det om at få forandret de ting, som man er blevet syg af. Og det er vi elendige til i det her samfund. Fordi vi har gjort det til et individuelt fænomen, og det er noget vrøvl. Jeg erkender, at en stor del - formodentlig tæller vi i tusindtallet - af dem, der bliver syge af stress, er det, fordi de ser negativt på verden. Men resten, som vi tæller i hundredtusinder, de bliver stressede, fordi vi har indrettet vores samfund på en måde, som giver dem stress. Vi har indrettet vores arbejdspladser på en måde, så det giver dem stress."

"De mennesker, jeg arbejder med til hverdag, er 3F'ere og ufaglærte, og noget, der øger deres grundlæggende stressniveau, er, at de altid står over for en fyring. Det kan man ikke gå til psykologen og lave om på. Der er en manglende erkendelse af, at vi bliver nødt til at rykke på nogle af de klodser, der gør ondt. Når vi ikke længere har brug for ufaglært arbejdskraft i den globale konkurrence, er vi nødt til at uddanne de ufaglærte. Ellers skaber vi nogle lorteliv for de folk, fordi de hele tiden går med en fyringstrussel over hovedet. Hvis ikke vi erkender, at der også ligger et samfundsmæssigt ansvar, så kan vi sende folk i hobetal til psykologer, og så har vi enormt god samvittighed, men det hjælper ikke en kegle ved problemet."

Det er også noget af det, I arbejder med i forskningsprojektet, hvor I ser på stressintervention - eller hvordan man håndterer stress i offentlige organisationer. Hvad siger de folk, der arbejder med at forebygge eller løse stressproblemer?

Kirsten Marie Bovbjerg:

"Jeg har talt med mange forskellige, der arbejder med stressintervention - alt fra meditation og wellness-ophold til arbejdsmedicinere. Hver gang jeg har interviewet nogle, har jeg spurgt til sidst, hvad de skønner virkelig vil ændre på den udvikling, de tager del i. Alle peger på samfundet; 'det kan vores hjerner ikke holde til', og 'man kan regne ud, at folk bliver mere stressede af de krav, man bliver stillet over for i dag'. Hvis ikke du vil udvikle dig fra vugge til krukke, så er du ude. Folk, der ikke vil udvikle sig, er under afvikling. De problematiserer det, vi har vænnet os til at høre gennem de sidste 10-20 år, og siger, 'vi kan give lindring. Men det grundlæggende problem kan vi ikke gøre noget ved'. Det er meget slående. Der er ingen tvivl om, at meditation har en virkning på nogle mennesker, men der mener jeg, at man bør skelne mellem virkningen af en bestemt interventionsmetode og en regulær løsning."

Afslutningsvis, hvad skal vi gøre for at bevare engagementet uden at blive stressede?

Kirsten Marie Bovbjerg:

"Vi skal trække vejret. Det gør ikke noget, at man også i topledelsen trækker vejret og synes, man er pengene værd, selv om man ikke omorganiserer en gang om året. Det skaber meget stress. Man kan se, at når man laver de store omorganiseringer, er der flere, der bliver sygemeldt med stress."

"Der er en ide om, at vi er på en brændende platform. Lige om lidt er der for få børn. Lige om lidt er der for mange ældre. Lige om lidt kommer de fra Kina. Det er ideen om viden-samfundet, hvor det hele går så stærkt. Vi skal hele tiden følge med, og vi skal helst omorganisere hvert andet år, hvis ikke hvert år. I al den omorganisering skaber man en masse forvirring og arbejdstab."

"Det betyder meget for folk, at de får rutiner, ved, hvad de skal, og føler, at de gør et godt stykke arbejde. Det er meget underkendt. Det er ikke, fordi folk ikke vil have forandring. Men man bruger også rutiner til at gøre det med, og erfaring og overblik betyder meget for, at man føler, at man gør sit arbejde godt. Det løser man ikke nødvendigvis med *lean*."

Pernille:

"Det er rigtig vigtigt, at man gør det klart, hvad folk har magt over, og hvad de ikke har magt over. Så man stopper noget af det blændværk, der er. Altså det der med at snakke om selvledelse, når der ikke er selvledelse, skal vi have udraderet. Og så er det vigtigt at give folk den faglige magt tilbage."

"Vi er blevet for pæne, og nogle er bange for, at deres hoveder ryger. Popularitetsbegrebet er blevet for vigtigt for ledere og for politikere, og så tør man ikke skære igennem og sige 'det her er spillerummet, I har at agere inden for og har magt over. Resten bestemmer vi'. Det er man blevet rigtig angst for at sige, og det medvirker til, at folk går rundt og føler, at de har ansvar for noget, som de i virkeligheden ikke har indflydelse på. Hvis man gør de ting klart, bliver det meget nemmere for medarbejderne." ■

ASTERISK TV

Se hele samtalen om stress på www.dpu.dk/tv

