

# PÅ JOB - MED LIVET SOM INDSATS?

Af Henrik Juul, erhvervspsykolog og autoriseret klinisk psykolog.  
Seniorpartner i Ki –Human Resource Institute.

## Tidens puls.

Igennem de senere år er erhvervslivets puls øget kolossalt. I en rivende og uophørlig strøm sker der nyt overalt. Fine, fascinerende, forførende, fremadstormende, fremtidsforbedrende forandringer.

Meget er blevet lettere i jobdagligdagen. Derfor kan vi nå at foretage os flere opgaver og mere ansvar. Ironisk nok har de mange forbedringer alt i alt gjort tilværelsen mere kompliceret for den enkelte. Set i en 360 graders panorering er den samlede belastning blevet væsentlig større.

Nyheder, information samt ny teknologi med tilhørende forandringskrav når frem til os med en hast som hele tiden bliver højere. Ikke alene skal vi aktivt holde os ajour med hvad der dukker op. Vi skal også forholde os til det, prøve det, måske endda implementere det nye i vores hverdag.

Blot at *tænke* på alle de nye avancerede projekter kan gøre én lidt svimmel. Og når vi skal lægge krop til at arbejde med det nye, oplever vi gang på gang, hvor utrolig meget lettere det er at designe idéer og projekter på tankeplanet end at overføre dem til den fysiske dagligdags praksis og strukturer. Uventede problemer dukker op. Tidsplaner forrykkes. Ventetid på grund af andres forsinkelser. Uvished. Panik. Nye deadlines. Tempo. Tilbageholdt åndedræt.

På de fleste af nutidens arbejdspladser bliver hjerne og nervesystem konstant overstimuleret. Dette til trods følger mange mennesker forbavsende godt med under planlægningsfaserne. Når idéerne imidlertid skal udføres i dagligdagen, kommer man ofte i kollision med kroppens meget langsommere produktionsrytme, hvilket sætter nogle grænser: Sundhedsgrænserne.

Herved opstår der let friktion mellem på den ene side vores flere millioner år gamle kropsmodels biologiske behov og sindige tøv-tøv puls og på den anden side den afsindigt høje arbejds puls i de teknologiske nyskabers systemer.

I forbindelse med en større virksomhedsfusionering, bliver Bo ansat i en af de fynske afdelinger af A/S Med-Tiden. Hans fornemste opgave er at få medarbejdere fra forskellige virksomhedskulturer til at arbejde sammen om et nyt fælles system.

Bo bliver hurtigt sin afdelings ypperste ekspert på området og fremstår efterhånden nøgleperson for hele virksomheden. Brænder selv meget for sine opgaver og kan lide, at der er bud efter ham. Har derfor en del rejseaktivitet, dog mest inden for kongeriget. Efter en kortvarig periode som gruppe- og projektleder tilbydes han stillingen som chef for en afdeling. Umiddelbart herefter foretager virksomheden nye sammenlægninger og strukturændringer, som medfører, at han nu står som ansvarlig for et helt segment, som over en kort tid skal have flere afdelinger lagt ind under sig.

I løbet af 8 måneder ændres han jobvirkelighed radikalt. Fra at have 17 medarbejdere under sig, er han nu ansvarlig leder for et stort område af koncernen med datterselskaber i udlandet og en samlet stab på 274-310 medarbejdere.

## Fra engagement til stress

Omgivelsernes puls og tempo har det med gradvist at snige sig ind i den menneskelige organisme og forhøje dens oprindelige grænseværdier. Til at begynde

med camoufleret i højdynamisk engagement, entusiasme og loyalitet over for virksomhedens mål, forpligtelser og deadlines. Desuden via daglige afhængighedsskabende adrenalinkicks, der tænder medarbejderne: ”Det er fedt, og jeg er fandenme ikke stresset! Se bare, hvor det kører for mig - også på hjemmefronten ”.

Lidt efter lidt bliver egentlige stresssymptomer imidlertid mere tydelige, selvom de meget længe kan være overdøvet af egen-støjen fra den overophedede tankemaskine.

Det er her at nogle - uden at vide det - gennembryster stressmuren.

Folk begynder at falde fra. Energien er væk. Der er blevet trukket dybt på en konto som alt for længe har stået i minus. Nogle går i stå. Andre i sort. Deprimeres over ikke at kunne følge med og leve op til egne og andres forventninger. Brænder ud. Bliver syge. Falder om. Dør. Selv ganske unge mennesker.

Bo's kone havde givet ham fuld opbakning til at han kunne forfølge sine karrieremæssige muligheder. Hun havde det OK med for en tid at være på deltid og holde hjemmet og børnene på 1½ og 4 år kørende. Den nye position kræver megen international udveksling og antallet af årlige rejsedage stiger temmelig meget.

Deres 4-årige barn viser sig at have en medfødt organfejl og skal gennemgå en række vanskelige operationer. I intervallerne mellem operationerne forestår ekstraordinært plejearbejde og medicinsk behandling. Hans kone har nået grænsen for, hvad hun kan overkomme. Bo forsøger en tid at gøre sig gældende både for virksomheden og for hjemmet. Gradvist begynder det at skride i begge ender.

Da jeg mødte Bo, havde han været sygemeldt i 4 måneder på grund af bristet blodkar i hjernen. Ugen før havde hans kone meddelt ham, at hun vil skilles.

### **Stress ødelægger kreativitet og arbejdsglæde**

Vi har aldrig tidligere i historien kendt til en så vedvarende mentalt krævende og ansvarstung belastning af det brede civile arbejdsliv. Virksomhedslederne har ingen egentlige viden at trække på, hvad angår grænserne for de ansattes psykiske og biologiske kapacitet i det moderne arbejdsliv.

Det må dog efterhånden være indiskutabelt, at bestræbelserne på at optimere lønsomhed og effektivitet kan nå et niveau, hvor de slår over i ineffektivitet og store menneskelige og økonomiske tab skabt af stress.

Omkostningerne ved at skamride de menneskelige ressourcer har vist sig at være uhyggeligt farlige, omfattende og uoverskuelige.

#### **Stress dræber**

- **Effektivitet**
- **Kreativitet**
- **Kvalitet**
- **Livskvalitet**
- **Relationer**
- **Mennesker**

Vi er derfor nødt til at lære mere om muligheder og begrænsninger i den menneskelige kapacitet, herunder finde ud af, hvor de sunde grænser befinder sig i vort eget arbejdsmæssige regi. Den gode nyhed er heldigvis, at det ikke er umuligt at modvirke negativ stress, hvis man i virksomheden stiller op med en samlet indsats. For eksempel en egentlig stresspolitik.

Et overkommeligt skridt i retning af mindre skadelig stress vil være at optræne os i at genkende de stressfremkaldende situationer. Lære at aflæse signaler og symptomer på stress. Vores egne samt vore kollegers og medarbejders. Og skabe en kultur, hvori feedback og god kommunikation er en selvfølge.

Menneskeligheden må i højere grad tilbage til arbejdspladserne. Det er på høje tid. Vi kan godt stadig køre derudad. Men det skal kunne være ægte sjovt. For alle. Og der skal være kvalitet i foretagenet. Især for de mennesker, der er selve forudsætningen for vækstudviklingen, og som stiller deres personlige livstimer og helbred til rådighed for erhvervslivets økonomiske fremgang.

Stress og pseudo-effektivitet har vi for meget af.  
Hjertelighed og ægte kreativ arbejdsglæde har vi alt for lidt af.  
Vi må gøre en fælles indsats for at opnå mere af det sidste.

Du og dine kolleger indbydes hermed til national brainstorming og efterfølgende konkurrence om de bedste idéer og erfaringer til fremme af et langt, sundt og kreativt liv på jobbet og derhjemme.

Skriv dine idéer til [juul@ki.dk](mailto:juul@ki.dk) og de vil indgå i det kommende antistress-forum:  
[www.stress-a-visen.dk](http://www.stress-a-visen.dk)

Henrik Juul