

# SLAVERNE PÅ BUSINESS-CLASS

I nutidens erhvervsliv arbejder mange mennesker – især mænd – på en sådan måde, at de bliver dødssyge af det. Der er hverken tale om kulminearbejdere eller personer, der på jobbet udsættes for giftige dampe o.lign. Men om efterhånden helt almindeligt forekommende stress-ofre som dagligt dumper ned fra de øvre niveauer af dansk erhvervsliv.

Udefra betragtet minder mangan en lederkarriere da også om en ukuelig sikker kurs mod sygdom og død. Hvad er det egentlig der sker?

## Storhed, udbrænding og fald

Mange tændte unge mennesker indleder erhvervskarrieren med at opleve nogle forrygende spændende år. Fuldt tryk på op til hver eneste deadline. Udfordrende opgaver. Stort ansvar. For mennesker, ting, kapital. Og den ene deadline er ikke passeret, før den næste melder sig. De færreste registrerer, at farten er gået i blodet. Jeg er ikke stresset, siger de. Kan bare ikke holde ud at sidde stille. Jeg bliver utålmodig og rastløs, hvis vi ikke er på vej derudad. Der skal ske noget!

Disse mennesker har ikke opdaget, at *en livsstil* præget af det umenneskeligt opskruede tempo har hacket sig ind i deres nervesystem og spiller sammen med kroppens urgamle hulemands-instinkter og biokemi. De er nu ofre for stress-hormonernes autonome samt selvforstærkende indtog i og styring af deres organisme. De er blevet hyper-stress-maniske, men ved det ikke.

## Bagsiden af en V.I.P.

Lad os møde Peter. En rar yngre mellemlider, med moderne afslappet look, en behagelig tone af myndighed og selvbevidst kompetence i stemmeføringen. Dertil en åben og positiv udstråling. Han er imidlertid én af de ledere, der ikke kan sige nej og indrømmer at han heller ikke kan prioritere. Hvilket bl.a. medfører at han haster rundt mellem møder, der overlapper hverandre. Konstant signalerende åbenhed med et uforanderligt, nærmest perlende glad, imødekommende og venligt ansigt. Peter har svært ved at skjule sin stolthed over alle de mails der ustandselig løber ind, såvel som de mere eller mindre betydningsfulde opgaver andre personer frit spadserer ind i hans kalender og forpligtiger ham til. Samtidig forekommer han modstandsløst at være klar over, at han er fanget i en fælde. Et frivilligt offer, der løbende sælger sin ret og mulighed til at tænke og handle frit.

Ligesom 10.000-vis af andre nutidige ledere fungerer han som en moderne slave. Han synes at være indkodet til at tro, at organisationen har krav på hans totale opmærksomhed og tankevirksomhed døgnet rundt. Det virker nærmest som om hans ånd, hjerne og adfærd i det skjulte er besat og kontrolleret.

## Værdiforskydning

For mig ser det ud som om adskillige leders sind domineres af uhensigtsmæssige idéer om, hvordan man som leder og medarbejder skal agere. For at sætte det lidt på spidsen kalder jeg somme tider denne tilstand for ”Erhvervslivpsykosen”. Identitetens vildfarelse ind i en osteklokkeudgave af verden. Et selvstændigt univers med sine egne værdier, love og regler.

Med tidens terminologi kan man sige, at der indprogrammeres en art karriere-software i de unge og mest påvirkelige år. Ubevidst og umærkeligt. Op igennem hele det såkaldt

erhvervsaktive liv virker dette styresystem i baggrunden og fordrejer virkeligheden og værdierne uden personens viden.

I heldigste fald svækkes programmet gradvist med alderen. Kan slettes temmelig brat i situationer, hvor sygdomsanfald og pensionering stiller op med en ganske anden version af realiteterne.

### **Stress-infektion af hjemmet**

Adskillige stress-manikere lever i deres egen virkelighed og trækker andre ind i den.

Ganske som Peter, den føromtalte venlige unge mand. Som også er familiefar. I det mindste om morgenen mellem kl. 7 og 8.30. Kone plus to mindre børn. På trods af, at han selv stryger sine skjorter, er det nok ikke lige det liv hun har drømt om. Når hun ringer til kontoret om aftenen og erindrer ham om at maden har stået klar i lang tid, kommer han *måske* snart hjem.

Hans ubevidste mentale styreprogram sørger for at ansigtet til den tid stadig ser venligt og rart ud. Men under håret klør psoriasissen, længere inde svirrer tanker af alle mulige slags ukontrolleret og hæsblesende rundt. Hjernen er overloaded. Tankemylderet holder nervesystemet og kroppen i en tilstand af sundhedsskadelig ubalance, alt imens det lægger en tyk isolering mellem ham og familien.

Far er kommet hjem, men er slet ikke til stede. Peter gør sit bedste, men venligheden er ved at være sluppet op. Alt for længe har han trukket på en konto der står i minus. Hans kære må endnu en gang vente. Han er stadig besat af arbejdet. Skal også lige læse mails kl. 24 inden han går i seng. Men ikke engang natten er hans egen. Den dybe søvn vil ikke indfinde sig, for hjernen kan ikke finde ud af at stoppe med at processe dagens input og opgaver.

Peter! Vi mennesker kan ikke forsøge at justere vores mentale-biologiske puls til computernes sidste nye opgradering uden at forstyrre vitale kropslige balancer. Konsekvensen heraf vil i de første faser være, at man forandrer sig til et ensidigt og reduceret menneske. Et omflakkende hjerteløst, fraværende kropshylster med en kogende kedel i toppen og impotent kulde i bunden. Hvor uvidende og uempatisk kan man tillade sig at være? Tror du egentlig selv på, at hun vil blive ved på den måde? Og børnene! Mand, hvad er der blevet af din dømmekraft, dine følelser, din personlige etik?

### **Hooked til jobbet**

Hvordan kan man overhovedet udføre ansvarlig og tilregnelig ledelse, når stress har fortrængt vigtige ledelsesmæssige grund-egenskaber? Hvordan kan man træffe kvalificerede beslutninger, når næsten hele ens mentale ram-kapacitet er beslaglagt af for mange åbne og aktive filer? Når man ikke kender sig selv og virkemidlerne i sine indre drivere? Når opmærksomhed og koncentration er ligeså meget ude af sans og samling som hos den alkohol-berusede. Hvordan tør nogen give en person lederansvar, når vedkommende hverken kan sige nej eller prioritere? Ikke er i stand til at vægte det mest værdifulde, skabe sig overblik, sortere væsentligt fra uvæsentligt og skille skidt fra? Det kan ikke udelukkes, at det for nogle virksomheder er komfortabelt at vende det blinde øje til det faktum, at medarbejdere er hooked til virksomheden dag og nat. Og at man derved heller ikke opdager, at kvaliteten bliver mere og mere tvivlsom, som konsekvens af at maskineriet kører uophørligt, uden restituerende smørepåuser. Det sørgeligt paradoksale er, at disse ihærdige mennesker befinder sig i en tilstand, hvori de ikke længere formår give nytænkende og originale bidrag til virksomheden.

## **Ledelse er ansvar for liv**

Egentlig synes jeg ikke det er mærkeligt at disse mennesker går ned med meget alvorlige stress-lidelser. At de selv virker overraskede siger noget om, hvor utrolig ringe fornemmelse og viden vi har om kroppen i dette land.

Hvem skal gøre noget? Stress-manikerne er jo ansvarlige for deres eget liv! Det er korrekt, men problemet er, at de ikke kan mærke den er gal. De har brug for hjælp til at lære sig selv, deres muligheder og begrænsninger bedre at kende.

Derfor har omgivelserne også et ansvar. Chefer og kolleger kan uheldigvis – måske bedøvet af egen stress - være medvirkende til at forøge andres stress. Alt for mange chefer kommer til at trække for hårdt på organisationernes menneskelige ressourcer. Ikke på grund af ondsindethed. Ofte er de blot ikke bevidste om, hvad der foregår.

Stress skal styres. De øverste i virksomhederne har et særligt ansvar, eftersom stress også er et klart ledelsesanliggende. Det kan være til stor nytte, hvis personaleansvarlige lærer at observere de små tegn på, at stress-spiraler er ved at bygge sig op. Og i denne forbindelse huske på, at mænd er særligt udsatte for at komme for langt ud, fordi de generelt er uvante med at mærke og erkende deres begrænsninger, samtidig med at de er ekstremt gode til at skjule tegn på overbelastning.

Heldigvis er et stigende antal ledere yderst opmærksomme og tager action, når folk overskrider grænsen til det sundhedsfarlige, hvilket er en gevinst for arbejdspladsen som helhed.

Det kan desuden være stress-reducerende at øge medarbejdernes viden og evne til at kommunikere om stress-symptomer hos sig selv og hinanden. Og i fællesskab gå virksomhedskulturen, værdierne og diverse afleverings-procedurer m.v. efter i sømmene, med henblik på at få et arbejdsliv man kan holde til i det lange løb.

Selv de uskyldigt udseende indledende faser af stress besidder kim til en dræber-natur med vokseværk. Ikke nok med at arbejdsglæde og kreativitet tilintetgøres og udryddes. Hvor stress får lov at køre linen ud, er både den psykiske og fysiske livskraft alvorligt truet.

Når vi stiller os selv til rådighed for erhvervslivets umættelige behov, er det nødvendigt at opnå større indsigt i, hvordan vi bedst administrerer vores psykiske og fysiske kræfter. Mange stress-sygdomme, triste skæbner, dødsfald og sagsanlæg mod virksomheder kan forebygges, hvis man sætter ind med gennemgribende mentalitets- og adfærdssændring på alle niveauer i organisationerne.

## **Hvorfor går det så vidt?**

Ikke nok med at virksomhedernes nøglepersoner knokler knald på lampen og kraften ud af bukserne. Det er slemt nok. Allerværst er måske alle de personlige afkald der følger med. Hvad er ikke konsekvenserne af, at ofre sine livstimer, sin fritid og kreative stunder, sit helbred, personlige og familiære relationer? Der må være stærke kræfter involveret.

Hvad kan være fristende belønninger for at stille sit liv til rådighed?

Pseudo-livskvalitet i form af fornemme biler, liebhavervilla og luksussommerhus, rejser på 1. klasse? Magten til at bestemme over andre? Nydelsen af positionens indbyggede support til udvikling af en kunstigt erigeret social aura med tilhørende forvokset ego i centrum?

Hvorfor siger man ikke stop, når tingene kører for langt ud? Er det hele blot et uundgåelige resultat af et for enøjet udsyn samt en refleksstyret og robotagtig adfærd? Eller kan det handle om, at yngre ledere gennem deres opadstræbende ungdom, gymnasietiden, uddannelseslivet m.v. har ladet sig hypnotisere af virksomhedernes evindelige mantraer

om dygtige, dynamiske, imødekommende, forandringsparate, positive, kreative unge medarbejdere?

Styres man af en urealistisk idé om at skulle mestre at være top-perfekt hele vejen rundt?

Den ideelle medarbejder. Den perfekt dynamiske og inspirerende leder af mennesker, penge og materiel. En god forældre, der tager sin del af opgaverne med børnene. En perfekt ægtefælle og elsker.

Bevæges nogle ledere af en indbygget ”konkurrence-driver”, der fortrænger social fornemmelse og følelsesmæssig intelligens?

Er det loyalitet og begejstring over at være en del af succesfællesskabet - herunder frygten for at ryge ud?

Kan det tænkes, at en hel generation af ja-sigere er kommet til styrepindene? Er det bare gode drenge og piger, der ikke vil være til besvær?

Eller er det tidsånden, der bestemmer at menneskelivet er lig arbejde?

**Henrik Juul**  
**LEDELSE & UDVIKLING**

Erhvervspsykolog & autoriseret klinisk psykolog  
Seniorpartner i **KI** – Human Resource  
[www.ki.dk](http://www.ki.dk) - [juul@ki.dk](mailto:juul@ki.dk)