

HARTMANNS:

Culture eats stress for breakfast

Af Louise Dinesen, Chefpsykolog i Hartmanns

Vi kan ikke altid se den, men vi kan mærke at den er der. Den er umulig at kontrollere, og nemmest at få øje på, når vi ankommer til den eller vælger at bryde den. Kulturen på arbejdspladsen! Den er så implicit og selvskrevet, at vi i arbejdslivet i dag slet ikke får diskuteret, hvordan den er med til at in- og ekskludere mennesker, ord, materielle ting og det vi mennesker føler vi bør, skal og må gøre for at være en del af arbejdslivet. I øjeblikket griner og græder medarbejderne bag lukkede døre, alt imens ledere og eksperter farer forvildet rundt for at finde ret og vrang i stress-problematikken. Både debattører, eksperter, forskere og ledere jagter lige nu Holger i mængden af vigtig viden om stress. Og dette helt uden at undersøge om det overhovedet er legitimt i kulturen at tale åbent om Holger, når først han viser sig på arbejdspladsen i klædelige udgaver som søvn-app, skridttæller eller formiddagsgymnastik i kantinen.

Kultur er tillært, og er alt det vi gør, når vi overholder uskrevne regler om rigtigt og forkert. Men også hvad vi føler, når vi – som Hochschild i "The Managed Heart" kalder det – overholder "følelsesregler" i kulturen, og smilende siger skål, når ledelsen giver champagne i forbindelse med endnu et økonomisk overskud på ny indtagende markeder. Kultur er så gennemtrængende for vores adfærd og følelsesliv, at den over generationer kan opretholde helt dysfunktionelle sætninger og ritualer. I øjeblikket er de mest fejlcastede og horrible ritualer i dansk erhvervsliv sætninger som "husk at passe bedre på dig selv", "du må til at sige fra" eller "lad vær at tage arbejdet med hjem". De næst værste er: "Vi har en Falck-ordning"! Der er tale om sætninger som reproduceres i et væk, og som fuldstændig underkender det forhold, at vi mennesker først og fremmest er forbundet og handler, føler og bliver til i en social sammenhæng. Vores kontrol- og handlemuligheder er ikke vores alene og ikke alene styret af fri vilje. De er indlejret i implicite aftaler for rigtigt og forkert.

Så der er kun en ting at sige til den slags vås af en gang rituelle sætningskonstruktioner, og det er at holde op med at sige dem. Skab i stedet så meget tryghed på tværs af hierarkier, at vi kan tale om, hvorfor vi gør, som vi gør, herunder undersøge det i kulturen, som (med)regulerer, om vi overhovedet kan passe på os selv, sige det højt eller lade arbejdet ligge. Et sted at starte var at tale med de ansatte om, hvordan de reelt har det med daglig målstyring, registreringer og opgørelser ned på stadig mindre enheder. Om de evige konkurrencer hvor vi skal "win new" eller "win back", hvor hurtig tilbagekomst efter barsel er forventet, og hvor præstationer på og også uden for jobbet med eksotisk madlavning, øko-tøj og glutenallergi er hverdag. Vi bør – uden at være i fare for at tabe ansigt – kunne sige det højt, når vi møder muren. Det helt store problem er her, at vi som samfund – og det gælder også arbejdspladserne – har produceret noget belastende inde i kulturen, som vi kun kan tale legitimt om i en off-site ordning uden for kulturen hos Falck. Et off-site arrangement hvor de psykologer, vi møder, (også) arbejder på accord. Men hvad sker der, hvis man taler om kultur på arbejdspladsen.

Hartmanns-effekten

I 2012 valgte Hartmanns at gennemføre et pilot- og sundhedsprogram med 60 frivillige ansatte, som ønskede at teste et større well-being program. Sundhedsprogrammet som var designet af eksperter og psykologer med solid erfaring med sundhed og arbejdsmiljø, havde det mål, at det skulle forbedre deltagernes generelle well-being ved at fokusere på både fysisk, mental og social sundhed på arbejdspladsen. Der var tale om en medarbejderdrevet indsats, med interventioner på individuelle, afdelings-, ledelsesmæssige- og organisatoriske niveauer. Programmet var bl.a. et opgør med et ensidigt fokus på fysisk sundhed, og med de herskende fysiske sundhedstjek, som blev udrullet i disse år ved at opgøre medarbejdernes kondi- og BMI-tal, fedtprocent, blodtryk mv. Hartmanns ønskede at skabe en anden og mere holistisk sundhed, som inkluderede et fokus på arbejdsmiljøet og på fysisk, mentalt og socialt overskud.

I denne model valgte medarbejderne selv, om de ville arbejde med fysisk, mental eller social sundhed, herunder om de ville have fokus på arbejdsmiljøet eller på lokale løbeklubber i afdelingerne. Programmet indeholdt alt fra individuel coaching, sundhedstjek af både fysisk og mental sundhed, løbeklubber, til work-life balance samtaler med partnere, afdelingsseancer i form af health-circles (en anerkendt arbejdsmiljømetode til forbedring af psykisk arbejdsmiljø), til ledelseskurser, foredrag, ny sundhedsstrategi og information og viden i lange baner. Hvad effekten af dette gennemgribende program viste var, at medarbejderne i løbet af 7 måneder fik reduceret oplevelsen af stress med et gennemsnit på 15 pct. ligesom at blodtrykket blandt deltagerne faldt med et gennemsnit på 8 pct. Men det var ikke det mest interessante i sig selv. Det interessante var, at kun to tiltag havde en langvarig effekt for deltagerne. De to tiltag, der viste sig at være mest effektive var interventioner, som havde stillet skarpt på en kulturel praksis. Det var dels afdelingsseancerne – Health Circles – med fokus på social sundhed, arbejdsmiljø og dels work-life balance samtaler med partnere.

Hvad vi fandt ud af i procesevalueringen over, hvad der havde virket bedst var, at det på afdelingsseancerne og især på work-life samtaler med partnerne blev muligt at tale om, hvorfor vi kommer til at gøre, som vi gør i livet. Der var tale om seancer, som i et ufarligt klima muliggjorde en dialog om de herskende kulturelle praksisformer; Hvorfor vi går for langt, ikke får sagt fra, bliver på jobbet længe eller ikke gør op med dysfunktionelle mønstre hos os selv eller på arbejdspladsen. I disse seancer, var der ikke tale om at nogen skulle passe på sig selv, men snarere fokus på, hvordan deltagerne kunne passe på hinanden. De viste sig, at der ved disse to interventioner opstod nye handlemuligheder for den enkelte, fordi han/hun ikke stod alene. Der var skabt en Hartmanns-effekt som var en anden, end den vi havde regnet med, da vi hyrede de bedste stress-coaches og startede løbeklubber.

Kultur kan æde et hvert stress-program

Hvad sundhedsprogrammets mindre virkningsfulde interventioner lærte os var, at kultur ikke bare kan belaste os mennesker, eller omvendt beskytte os. Kultur kan også, som Peter Drucker har peget på, og som Mark Fields fra Ford har været en ihærdig taler for, underminere en hver forretningsstrategi. Organisationer består nemlig af

mennesker, og er strategien ikke kompatibel med de uskrevne regler, herskende ideer og grundliggende antagelser af rigtigt og forkert, så når strategien ikke længere end til mødelokalet.

Måske er det netop noget af det, vi også har set på det mere generelle område for stress de senere år. Her har vi været vidne til, at velmente sundheds-, stress- og trivselsprogrammer ikke slår igennem og nedbringer antallet af stressede. De gode intentioner udtænkt i HR, ledelse og MED-udvalg får ikke gennemslagskraft i de organisationer, de var tænkt til at forbedre. Hvis vi måler på antallet af artikler i mediebilledet, andelen af stress-coaches og mængden af sundheds- og trivselstiltag, og så samtidig gennemgår relevant litteratur og forskning over emnet stress, så kan det virkelig undre, at andelen af beskæftigede med psykiske belastninger og symptomer på stress er helt oppe på 17 pct. Det kan også undre, at andelen af danskere som oplever stress, i en periode med stadig mere fokus på forebyggelse, information og en arbejdsmiljølovgivning som holder os op på et arbejdsgiveransvar for psykisk sundhed, er steget hvert år i perioden fra 2012 til 2016. En udvikling som går stik imod regeringens 2020-målsætning om, at andelen af psykisk overbelastede i beskæftigelse skal være faldet til 11,6 pct. for at være reduceret med 20 pct. i 2020. Befinder vi os på gulvet blandt de ansatte, så er det på samme måde fuldstændig vanvittigt at være vidne til, hvordan velmente stress-tiltag på arbejdspladser, under overskrifter som yoga-tirsdage, kostprogrammer og lederkurser, udrulles i et stadigt hastigt tempo alt imens dysfunktionelle kulturelle dynamikker underminerer de selv samme tiltag.

Vi griner eller græder hele vejen ned til kaffemaskinen

Hvad der alt for ofte sker p.t. er, at medarbejderen, som hverken er udnævnt forsker, ekspert eller leder, er så sikker på sin egen kulturelle praksis og sociale plads på jobbet, at han høfligt tager imod tilbuddet om en søvn-app eller en skridttæller, alt imens han skynder sig at fortsætte arbejdet – stillesiddende og om natten. Han ved, tilsyneladende i modsætning til en række andre på området, at det er udsigtsløst at gøre op med en dysfunktionel kultur gennem kritik af en skide (og ja disruptiv) søvn-app. Han ved udmærket, at det er kulturen på arbejdspladsen der reelt afgør, om det er muligt at sove, gå på toilettet, tage til lægen, når der er syge børn, eller gå hjem kl.14.00 for at have tid og ro til at besvare de 100 e-mails der er i hans indbakke. Han ved med andre ord, at det er stærke kræfter i form af implicite forventninger, uskrevne regler, underliggende normer, antagelser og historier, som tilsammen afgør hans handle-, kontrol- og indflydelsesmuligheder på jobbet.

Han registrerer derfor sin søvn-app, alt imens han med virkelig god grund påtager sig et pokerfjæs og enten griner eller græder lydløst på vej ned til kaffeautomaten, hvor han sender "app-blikket" til alle de andre, der er i færd med at grine eller græde. Dette er ikke et tænkt eksempel; det sker hver dag! Medarbejderen er i øjeblikket ved at dø af grin og afmagt over at skulle forholde sig til stadig nye tiltag, som primært – som det er med Falck-ordningerne – afspejler et individualiseret menneskesyn, hvor nogen vittterlig tror på, at stress alene er noget som bor i eller hjemme hos det enkelte menneske.

Medarbejderen er på mange måder dobbeltbundet; På den ene side bør han bakke op om nye stress-tiltag, fordi han kan se, at der er problemer med stress. På den anden side er han magtesløs, fordi han kan se, at vi slet ikke får talt om det på arbejdspladsen, som er de virkelige problemer f.eks. at vi ikke kan tale om det, som skriger til himmelen. Han stiller derfor venligt op og taler om røde, gule og grønne zoner på en workshop om stress, alt imens han i sit stille sind tænker, at al den snak om zoner og trapper ikke vil hjælpe Finn Madsen fra IT en skid. Finn Madsen er nemlig i selv samme time ved at bryde sammen på 2. sal, uden at nogen for alvor griber ind. Fordi de reelle problemer lever lystigt videre i en dysfunktionel kultur, så mister medarbejderen af selv samme årsag tilliden til ledelsen, hvilket igen svækker kvaliteten af vores relationer, og deraf øger belastningen på endnu flere.

Kulturelle udfaldsrum, hvor vi ikke taber ansigt

Taler man med mennesker som er belastede, og deraf grubler over, hvad de skal gøre, (og tro mig det er langt flere end de 17 pct. af arbejdstagerne som rapporterer, at de er stressede), så er deres verden først og fremmest fyldt til randen af dilemmaer, ambivalens og indre konflikter som handler om hvad der er det rigtige at gøre, og herunder hvad teamet, lederen og de andre i ledelsen tænker og tror, hvis de vælger løsning A, B eller C i situationen. Det at sige nej til flere opgaver, bede om råderum til selv at prioritere, bede om et par dage fri, gå hjem før de andre, ringe og melde fra på et nyt prestigeprojekt eller helt basalt at få noget søvn, er hyppige overvejelser om løsninger, som imidlertid kan være ret umulige at gennemføre, hvis det af omverden vil blive opfattet som illegitimt eller upassende at gøre.

Socialpsykologien har da også for længst vist os, gennem et væld af sociale eksperimenter og årelang forskning, at vi mennesker ikke bare griber ind og bruger vores frie vilje, når forholdene omkring os er ved at kulsejle, eller når vi møder alvorlige problemsituationer, hvor flere mennesker er samlet (læs f.eks. om by-stander effekt, konformitetsstudier, Stanford Prison Experiment og Milgrim og lydighedens dilemma). Vi mennesker er konforme, vi tilpasser os, lever op til forventningerne og snor os rettidigt om de basale antagelser som befinder sig i den kontekst, vi er en del af. Indimellem er der nogle som stopper op, men alt for ofte ser vi, at disse kulturelle afstikkere, med tiden bliver dømt ude, forladt og peget på som tilhørende en helt anden gruppe. Alt dette ser og ved medarbejderen.

I fremtiden vil vi se "we-cultures" bekæmpe stress

Vi må til at forstå, at vi i stedet for at sige tossede ting, som at du skal passe på dig selv, eller lære at sige fra, skal gøre noget andet. Vi skal først og fremmest designe en we-culture, hvor vi beskytter sociale udfaldsrum, ved at sikre at medarbejderen ikke kan tabe ansigt, miste socialt fodfæste eller komme i fare for at blive sanktioneret, blot fordi han er et helt almindeligt dødeligt menneske, som ikke er skabt til hverken perfektion, evig arbejdsglæde eller dagsbaseret kontrol. Vi skal udvikle praksisser, hvor vi ikke er i konkurrence, men i en etisk forpligtelse overfor hinanden.

Traditionelle stress-perspektiver har tendens til at fokusere på individets evne til at mestre stress eller på påvirkninger, som kan gøre os syge. Men i arbejdslivet er mennesker forbundet i relationer. Vi ser en stigende interesse for, at også de sociale og kollektive bliver inddraget i tilgange til stress, hvilket bl.a. afspejles i den (og heldigvis for det) positive omtale Marlene Friis Andersens har fået gennem sin spændende forskning over stress. Andre forskere som Janne Skakon, Mille Mortensen og Pernille Strøbæk fra Københavns Universitet, har længe peget på betydningen af relationer i arbejdslivet, ligesom at både Sven Brinkmann og Christian Ørsted er blevet legender når det kommer til befrielsen af den klemte dansker.

Vi må orientere os mod vores fællesskaber og hinanden, hvis vi skal gøre noget ved stress. Det er ikke en nem øvelse. For udvikling af relationer og sunde kulturer kræver tid og energi, og forudsætter etisk og psykologisk tryghed mellem mennesker. Skal vi forstå stress og sikre en bæredygtig kurs, skal vi finde svar i de sociale rytmer på arbejdspladsen. Vi skal lade kulturen bekæmpe stress – ikke omvendt.

Ingen onesize fits all, og så alligevel

♣ Skab "we-culture" frem for "me-culture": Sæt fokus på et bæredygtigt arbejdsliv, og mere end den økonomiske bundlinje alene

♣ Lav kvalificerede undersøgelser af Jeres kultur, og de uskrevne regler. Lav undersøgelser sammen med nogen uden for organisationen. Spørg nye ansatte om, hvad de får øje på i kulturen, spørg hvad medarbejdere som forlader organisationen, mener om kulturen

♣ Tal om det der kan og ikke kan siges og gøres på arbejdspladsen. Bryd de uskrevne regler i det små, og se hvad reaktionerne er. Lav sociale eksperimenter hvor i fjerner KPI'er, timeregistrering eller målstyring for en periode, og undersøg herefter resultatet

♣ Opfør dig først og fremmest ordentligt som menneske, og undlad at anse alt i det menneskelige (arbejds)liv som en konkurrence eller en evig kamp om evner, mål og positioner

♣ Arbejd systematisk med psykologisk tryghed og relationer på arbejdspladsen. Ban vejen for at kollegaer, ledere og samarbejdspartnere ikke kan tabe ansigt, eller blive udstillet socialt

♣ Inddrag medarbejderne i ledelse – og spørg dem f.eks. om hvad der er det vigtigste at tale om, inden du booker en hip foredragsholder, implementerer en sundhedsmåling eller opsætter en workshop med fyldte post it's og farverige plancher. Prøv at sætte intranettet fri, og lad de ansatte være en del af den interne kommunikation og udvikling

♣ Hold godt øje med forskning over stress som inddrager perspektiver på relationer, kultur og samfund

♣ Undlad at sig "du skal passe bedre på dig selv", men stil spørgsmålet, "hvordan passer vi bedre på hinanden"?