

# **Friheden er afstressende**

## **– en socialpsykologisk tese om stress**

(trykt i *Psykologisk Set* nr 91 – 2013)

Finn Janning

I denne artikel vil jeg præsentere en simpel socialpsykologisk tese angående stress. Jeg vil gøre dette ved at drage en parallel mellem *Stanford Prison Experiment* fra 1971, og dagens businesskultur. Formålet er tosidigt: det ene, at fjerne ansvaret for stress og behandlingen heraf fra det enkelte menneskes skuldre. Det andet, at lægge et større pres på samfundets beslutningstagere i spørgsmålet om stress. Lidt forenklet kunne jeg sige, at det drejer sig om lederens sociale ansvar, hvilket – ganske paradoksalt – fremmes ved hjælp af en øget økonomisk skødesløshed, som medfører en større eksistentiel frihed.

### **Hellere for ærlig til at være høflig**

Allerførst bliver jeg nødt til at sige noget om selve termen stress. Den måde, som jeg forstår stress på er inspireret af psykologen Nadja Prætorius, som knytter stress sammen med belastningsfaktorer. Eksempelvis, hvordan tidspres på arbejdspladsen gør, at flere faggrupper må gå på kompromis med deres faglighed. Dette hastværk fjerner både stoltheden og passionen fra ens virke. Hendes pointe minder lidt om den franske filosof, André Comte-Sponville der siger: ”Hellere for ærlig til at være høflig, end for høflig til at være ærlig.”

Stress udspringer af manglen på ærlighed, som er forårsaget af et samfundsmæssigt pres, der fordrer en bestemt såkaldt høflig adfærd. Denne høflige adfærd er styret af økonomiske rationaler og idealer. Eksempelvis hænger anerkendelse i stigende grad sammen med økonomiske parametre, såsom titler og indkomst. Det vil sige, at jo højere indkomst desto en højere status og prestige, som igen medfører at visse mennesker anerkendes mere end andre.

Ligeledes forstår jeg stress i forlængelse af den amerikanske biolog Robert M. Sapolsky, der blandt andet argumenterer for, at vores stress-forsvar kan ende med at

gøre mere skade end selve stress-faktorerne. Dette hænger sammen med, at hver dag tager sig ud som en trussel. Den daglige trussel betyder, at et kronisk højt stressberedskab ender med at dræne kroppen. Den brænder ud. Eksempelvis er det mere og mere almindeligt, at den enkelte stort set hele tiden er på arbejde, men også at den enkelte i stigende grad er underlagt flere og flere pseudomoralske krav, hvad enten det drejer sig om at spise økologisk, opdragelse af børn, yoga og selvfølgelig karrieren. Presset er stort, selvom alle former for pres reelt ikke er lige belastende.

Kombinationen af disse to udgør min første præmis. Den ene er, at stress hænger sammen med belastning. Den anden er, at denne belastning medfører at kroppen mister fokus og balance, hvorved den også lettere knækker sammen under dette stigende pres, idet den ikke længere kan skelne mellem, hvad der virkelig er vigtigt, og hvad der er mindre vigtigt.

### **Fra fængsel til arbejde og tilbage igen**

Det er kun rimeligt, at man i disse år gør sig overvejelser om eventuelle ligheder mellem et af social psykologiens mest berømte og berygtede eksperimenter og stress-situationen i dag. Jeg tænker på den amerikanske psykolog Philip Zimbardos *Stanford Prison Experiment*, der fandt sted en uge midt i august i 1971. I eksperimentet deltog 24 mandlige studerende fra forskellige amerikanske universiteter. Selve eksperimentet fandt sted i kælderen under psykologi-afdelingen på Stanford universitet. Den ene halvdel af de studerende fik tildelt rollen, som indsat, mens den anden fik tildelt rollen som vagt.

Med eksperimentet ønskede Zimbardo, at undersøge følgende: Hvad betyder det rent psykologisk, at være indsat eller vagt i et fængsel? Hvilke processer undergår en person, når han eller hun iklæder sig denne rolle? Endvidere undersøgte eksperimentet stedet, personen og situationens rolle. Stedet refererer her til fængslets rolle. Personernes rolle hænger sammen med rollen, som enten indsat eller vagt. Og situationens rolle er, hvordan påvirker det at være indsat eller vagt den menneskelige adfærd.

Lad mig drage en parallel: Stedet kunne være en almindelig arbejdsplads, hvor personerne spiller rollen, som både loyale og motiverede medarbejdere, mens andre spiller rollen, som visionære ledere. Situationen ville i så fald være den, at der skal tjenes penge. Hvis der ingen penge tjenes, så bliver arbejdspladsen nød til at afskedige medarbejdere. Denne logik ligger implicit i medarbejderens og lederens rolle. Ergo

økonomien indeholder et handlingsvejledende præmis for god adfærd, eller godt rollespil.

### **Den rådne rolle**

Et par ord om rolle. I psykologen kan en rolle minde lidt om normer, der både beskriver og foreskriver en adfærd. Men modsat normer, der gælder for en hel gruppe, gælder roller kun for enkelte personer, eller en undergruppe indeni en gruppe. Derudover er alle roller ikke lige meget værd, fx er nogle roller mere respekteret og værdsat end andre. Den højeste rolle i de fleste grupper er lederen, da denne besidder en konsenslignende prestige. De fleste danskere synes – formoder jeg – at vores Statsminister qua Statsminister er noget særligt – uagtet politisk observans. Derudover er lederen ofte den, som initierer ideer og aktiviteter, som adopteres af resten af gruppen. Et eksempel kunne være, når en politisk leder sender sine børn i en privatskole fremfor en almindelig folkeskole, så sender lederen et signal til resten af gruppen.

Zimbardo havde planlagt at observere sit fængslende rollespil i to uger, men efter seks dage måtte han afbryde eksperimentet, da enkelte fanger viste symptomer på stress. I løbet af disse seks dage havde Zimbardo ligeledes forvandlet sig fra leder af et psykologisk eksperiment til fængselsdirektør. Psykologen blev også påvirket af situationen.

Konklusionen på eksperimentet var, at den enkelte persons genetiske disposition, karakter egenskaber og tilbøjeligheder nemt overvurderes, hvorved vi overseer situationens betydning med hensyn til den enkeltes adfærd. Men udover den enkelte persons dispositioner og den situationelle kontekst, taler Zimbardo også om systemet. Systemet fokuserer på de personer, som skaber eller vedligeholder en situation, det vil sige de personer, som besidder magten til at designe en kultur, som vil farve enhver situation.

Zimbardo beskriver det metaforisk således: De eventuelt mange rådne æbler i en skål skyldes sjældent selve æblernes disposition, fx en genetisk tilbøjelighed til hurtig forrådnelse. Snarere at de skåle de opbevares i, er mugne. Tilsvarende: At så mange i dag rammes af stress, skyldes ikke at flere og flere er disponeret for stress, men at samfundet er stressende. Dette leder til spørgsmålet: Hvad stresser samfundet? Det gør selve styringssystemet: Lederne.

## **Systemisk fremmelse af stress**

Det er den systematiske magt, som former situationerne. Systemet er lig med et samfunds beslutningstagere, og disse beslutningstagere er alle – i større eller mindre grad – præget af økonomien. Eksempelvis vægtes eller vurderes den ene eller den anden beslutning i sidste ende i forhold til den økonomiske bundlinje.

Økonomi handler om fordelingen af knappe ressourcer, såsom råstoffer, tid og mennesker. Økonomien higer efter profit, hvorfor den også er konkurrencepræget, da nogle jo skal tjene mindre, hvis andre partout skal tjene mere. Derudover er det efterhånden en truisme, at økonomien er i krise. En del af denne krise skyldes dårlige beslutningstagere, såvel som decideret magtmisbrug og snyd, men også, at den vigtigste økonomiske ressourcer, nemlig mennesket er ved at være brændt ud. Presset har været for hårdt. Den vigtigste ressource er udbrændt, fordi alt dette har stået på alt for længe.

Det betyder, at systemet – de toneangivende virksomhedsledere og politikere – har skabt eller vedligeholdt en situation, hvor mennesker stresser på samme måde, som sunde æbler hurtigt rådner i en muggen skål.

Hvad nu, hvis Zimbardos opdagelser vendes på hovedet? En ting er, at beslutningstagere opretholder et system, som ikke virker. Men, det er også disse, som kan skabe plads til et alternativt system, det vil sige en anden form for ledelse, hvor der plads til alt det, som måske ikke lige kan værdisættes i økonomiske termer. Det er med andre lederne (eller systemet), som ligeledes kan skabe en situation, hvor der produceres mindre stress.

Denne tanke leder til et andet spørgsmål: Hvad skal fremtidens ledere skabe? En afstressende kultur. Det vil sige en kultur, hvor det er i orden ikke at have travlt, hvilket igen vil sige en kultur, hvor resultatet ikke er det vigtige. Hvis resultatet ikke er det vigtigste, betyder det også et fravær af en styrende ideologi eller norm, fx den økonomiske. Et værn mod stress er forbundet med en form for ledelse, der formår at skabe plads til skødesløshed. Løsningen er skødeløs ledelse.

## **Nye roller**

Ledelse har bevæget sig fra at fokusere på management, der bl.a. beskæftiger sig med planlægning, organisering og kontrol hen imod ledelse. Der er tale om en bevægelse fra nogle relativt specifikke kompetencer hen imod noget mere diffust: Lederen. Det diffuse har de seneste år medført en heroisk, nærmest religiøs, dyrkelse af lederen.

Lederen, som frelser, guru, filosof og så videre. Sidste trin i denne ledelsesudviklingsproces handler om selvledelse.

Selvledelse lyder som et godt løsningsforslag, men der er dog et stort MEN. Problemet er, at det stadigvæk er lederen, som leder de andres selvledelse. Situationen forbliver den samme. Spillereglerne er de samme.

Jeg tror, at lederen kan lære af kunsten uden dog at blive kunstnerisk. Med andre ord, jeg tror ikke på lederen som kunstner, selvom der ofte plæderes for dette. Hvis stress på arbejdspladserne skal minimeres, er god ledelse en del af løsningen, idet lederen (i.e. systemet) skaber en situation, hvor der er plads til nye roller.

### **Skab rum til det uansvarlige**

Drømmen om det kreative og opfindsomme, er dominerende i samtiden. En idealiseret romantik omgærder uden tvivl begreberne: kreativitet og kunstner. Forfatteren Douglas Coupland har sagt, er der er to ting, som ingen kan snyde med: Kreativitet og erektion. Der er noget vitalt i det kreative, hvorfor alle også så hjertens gerne vil være kreative – inklusiv lederen.

Det problematiske med hensyn til lederen som kunstner, er, at kunstneren ikke bevidst leder andre, men sig selv. Det vitale kan ikke defineres på forhånd. Kunsten er kynisk, fordi den er parat til at udslette sig selv af hensyn til noget vigtigere. Hvilken leder er klar til ikke at have nogle tinsoldater i sin slipstrøm? Lederen vil af samme grund sikre, at den enkelte ikke farer vild i sin selvledelse. Lederen vil optimere vedkommendes ressourcer, finde det vitale i vedkommende (læs: det rentable eller sammenfaldende med lederens ideer). Heri ligger der også blot endnu en stressende belastning.

Det, der gør kunstnerens praksis fascinerende er friheden. Kunstneren udmærker sig ved en høj grad af selvdisciplin, selvmotivation og modtagelighed overfor samtidens kræfter. Med andre ord: Kunstneren formår at lede sig selv, fordi der ikke er en leder. Kunstneren formår at lade sig drive af en indre nødvendighed, en frihedstrang, der gør selve muligheden for skabelse til et spørgsmål om liv eller død. Liv og død er store ord; større end penge og magt. Der er tale om vitalitet, som i liv.. Skabelsen sker ikke for at opnå en ydre form for anerkendelse, men for at kunne leve. Det betyder ikke, at penge ikke er nyttige, men de driver ikke værket.

Kunstneren værner om det, som er i færd med at blive til – uanset afkast. Det er et spørgsmål om frihed. Udfordringen er nu, at lederen står mere i vejen for de andres selvledelse i frivillighed.

### **Er lederen død eller levende?**

Hvis selvledelse er løsningen, betyder det en af to ting: Enten er der et behov for ledere, fordi flertallet reelt mangler mod til at tage ansvar overfor det, som kan blive. Det vil sige, at lederen som vi kender ham eller hende ikke er uddødende. Dog er selvledelse i så fald ikke andet end en falsk varebetegnelse, der sikkert hænger sammen med at lederen som kunstner, fejlagtigt tror, at kunst handler om pynt. Men denne form for pynt stresser. Eller også er der ikke behov for ledere, fordi flertallet besidder modet og evnerne til skabelse. Jeg finder mest belæg for det første.

Faktum er, at vi alle sammen ikke evner at lede os selv. I hvert fald evner vi det ikke særligt godt, fordi vi ikke tør stå imod i de afgørende situationer, såvel som vi ikke altid evner at skabe plads til det kommende. Sagt anderledes: Fåttallet er kreative på en lidt mere opfindsom måde end den, der kendetegner den kreative klasse. Den kreative klasse skal netop ledes, fordi den ikke er kreativ. Denne klasse er trods alt blot en del af den selvsamme situation, hvor det handler om at spille det økonomiske spil bedst muligt. I stedet for at ændre spillereglerne.

I stedet for at gøre lederen til en kunstner, er det måske bedre med en leder, der rent faktisk formår at etablere rum for kreativitet. Det vil sige, skabe et rum, hvor det ikke pålægges en at tage ansvar for andet end det, der gror. Efterfølgende kan lederen anvende de erfaringer der opstår i kraft af dette rum, når nye beslutninger skal tages. Evner lederen derimod ikke at skabe rum til uansvarlighed, genereres der ingen nye erfaringer, ingen nye erkendelser. Og der, hvor lederen ikke evner at skabe et frirum, er lederen ikke blot en uddødende race, men i færd med at begå selvmord, fordi lederens adfærd leder til krise og stress.

Det, der mangler er ikke kreative ledere, men ledere med et mod til at skabe plads til kreativitet og opfindsomhed. Sådanne ledere er ikke kunstnere, men gode ledere, idet de vende krisen til noget positivt ved at minimere stressen.

**Friheden vil afstresse dig!**

I de religiøse tekster kan man læse, at sandheden sætter et menneske fri. I en stressfri verden, er det ikke sandheden, som er løsningen, men derimod friheden. Friheden til at leve udenfor en prædefineret rolle. Det vil sige, at friheden giver adgang til forskellige sandheder i og om livet. Og det er netop muligheden for flere sandheder, som andre eventuelt kan finde større eller mindre sandheder i, som gør, at den enkelte ikke underlægges normative og ideologiske belastninger, som på sigt tvinger vedkommende i knæ. Friheden til at stå imod og skabe plads til ens egen livsform er afstressende. Denne evne kan kun fremmes – for størstedelen af mennesker – hvis nogle skaber mulighederne.

### **Hvis du vil vide mere:**

Coupland, D. (2007). JPod. Bloomsbury, London.

Comte-Sponville, A. (1998): *En lille bog om store dyder*. Oversat af Jesper Tang. Samleren.

Janning, F. (2008): *Kunsten at arbejde*. Forlaget Klim.

Janning, F. (2009): *Modstand*. Forlaget Klim.

Prætorius, N.U. (2013): *Den etiske udfordring i en global tid*. Dansk psykologisk forlag.

Sapolsky, R. M. (1998): *Why Zebras Don't Get Ulcers*. Sct. Martin Griffen, New York.

Zimbardo, P. (2007): *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil*. Rider.

### **Om forfatteren:**

Finn Janning, PhD og forfatter. Han har tidligere arbejdet, som ledelseskonsulent og stressrådgiver i det private og offentlige. Siden 2008 har han arbejdet som forfatter, og løbende undervist på ESEC og UIBS i fagene psykologi, socialpsykologi og ledelse.