

PRO ET CONTRA

Ja eller nej? Asterisk sætter i hvert nummer to stemmer over for hinanden. Denne gang handler det om positiv tænkning i arbejdslivet.



SKAL VI VÆRE MERE POSITIVE?

Fremtidens arbejdsmarked stiller krav om endnu mere fleksibilitet og engagement. Men allerede i dag segner medarbejdere på stribe med stress. Skal vi skrue op for motivationsfremmende værktøjer som coaching, anerkendelse og positiv tænkning?

Ja, mener lektor HANS HENRIK KNOOP.

Nej, mener ledelsesrådgiver CHRISTIAN ØRSTED.

Af SIGNE LØNTOFT



HANS HENRIK KNOOP

JA

I fremtiden skal vi ifølge forskningen være endnu mere omstillingsparate og selvledende i vores arbejdsliv end i dag. Er det et problem?

»Ikke nødvendigvis. Vi er adaptive organismer, som ikke kan frydes uden forandring, fordi vi habituerer til monoton i løbet af få sekunder. For det enkelte menneske er oplevelsen af kedsomhed en god illustration af, hvor trist livet er uden forandring. Og selvom man kan kigge tilbage på industrisamfundet i et romantisk skær, så viser undersøgelser, at mange er glade for at have opnået mere fleksible arbejdsvilkår. Men rammerne skal være tydelige nok til, at man kan agere tilfredsstillende i dem.«

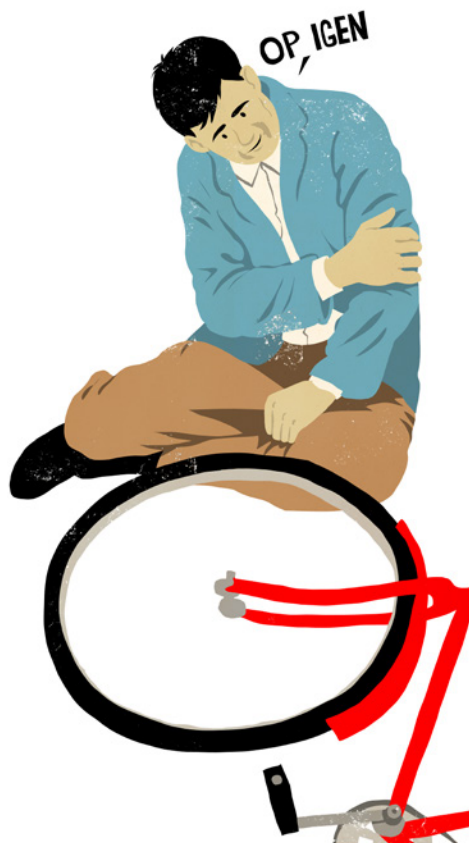
Er der ikke en grænse for, hvor megen udvikling og omstilling mennesket kan kapere?

»Vi er alle biologiske organismer med de begrænsninger, det indebærer. Så selvfølgelig er der grænser for, hvor meget vi kan klare af hvad som helst – inklusive udvikling og omstilling. Vi er også alle mønsterdannende, bevidste individer, som oplever meningsløshed, i det omfang der ikke opleves et interessant perspektiv i dét, vi foretager os. Meningsløs disciplin er af samme grund destruktiv, fordi man slider både sin tryghed og sin selvrespekt af at bøje nakken uden at forstå hvorfor. Så det er vigtigt, at der foreligger gode begrundelser for dét, der foregår, og dét man foretager sig. Et menneske, der forstår sit hvorfor, kan ikke bare tolerere et hvilket som helst hvordan, som Nietzsche skrev – det er også mere motiveret, udholdende og – tør man nævne det? – i bedre humør. Her spiller politik og ledelse en meget vigtig rolle, fordi politik jo er udtryk for samfundets overordnede holdning – og ledelse er udtryk for samfundets måde at realisere rammerne på. Så ja, der er grænser – og vel at mærke både øvre og nedre – for, hvad vi kan holde til. Et

interessant liv er som en cykeltur: passende fart giver balance – for lidt og for meget fører til henholdsvis små og store styrt.«

Ville vi ikke have godt af at genlære gamle stoiske dyder som at affinde os med vores skæbne frem for konstant at kæmpe for at blive en bedre udgave af os selv?

»Man må selvfølgelig både affinde sig med dét, der ikke står at ændre, og samtidig kæmpe for at gøre resten så godt som muligt. Det første sparer kræfter, det andet giver mening. Og det er vigtigt at forstå det komplementære forhold, at man fra fødsel til død jo



lever et selvorganiserende liv under tvingende omstændigheder – det vil sige, at vi både må affinde og skabe os, for nu at sige det på den måde. Det er både-og hvert eneste sekund gennem hele livet. Mange debatter mellem fagfolk sættes i denne forbindelse desværre op, så de får lov til at repræsentere hver deres faglige ensidighed. Hvis man sætter en sociolog og en psykolog til at debattere positivitet, og sociologen fokuserer ensidigt på sociale strukturer, mens psykologen fokuserer ensidigt på private følelser, kan det næsten ikke undgås, at parterne taler forbi hinanden, og det seriøse publikum står skuffet tilbage.«

Er stress og angst individuelle diagnoser eller symptomer på en u hensigtsmæssig samfundsudvikling?

»Svaret på dette er igen 'både-og'. Det er selvfølgelig per definition enkeltpersoner, som oplever at være stressede og angste, men det er deres samlede fortolkning af deres situation, deres arbejdsplads, samfundsudviklingen, som er årsagen til angst og stress. Vi er alle mere eller mindre sårbare, men som enkeltpersoner kan vi gøre en masse selv for ikke at havne i langvarig stress, ligesom arbejdspladsernes personalepolitik og ledelse kan sikre, at rammerne for arbejdet er tydelige, trygge og tillidsfulde, som det hedder. Og da der er massiv videnskabelig dokumentation for, at trivsel er en forudsætning for at udføre godt arbejde, bør vi alle insistere på at trives i arbejdet – i loyalitet over for arbejdspladsen, vore kære og os selv. Og insistere på, at rammerne for arbejdet overalt er trivselsfremmende.«

Er anerkendende ledelsesformer med fokus på at fremme engagement, motivation og passion skjult magtudøvelse?

»Næsten alt godt – også engagement, anerkendelse, tillid og respekt – kan blive for meget. Men undvære livskvaliteter som de nævnte kan vi sjældent, så det er virkelig vigtigt ikke at tale dem ned i debatter, fordi man har en teori om, at det hele er blevet for meget. Det sker for eksempel indimellem med begrebet 'positivitet', som i visse perspektiver kan fremstå lidt nuttet og trivielt, men som jo er et helt uundværligt aspekt af et meningsfuldt liv. Det er slet ikke muligt at engagere sig helhjertet i noget som helst, med mindre det opleves positivt at gøre det. Folk, som unuanceret taler anerkendelse eller positivitet på en almindelig arbejdsplads ned, læner sig op ad et skadeligt vidensmagtmissbrug. At skabe rammer for, at folk kan engagere sig ordentligt, er al ære og respekt værd. Det er psykisk nedbrydende at leve umotiveret, uengageret og apatisk, og det er mig

næsten ubegribeligt, at man behøver diskutere det. I stedet burde vi fokusere skarpere på, hvordan man kan strukturere arbejdet, så det holder liv i motivationen, engagementet, passionen. Man skyder både sig selv og sine kolleger i fødderne ved at tale trivselsvidenskab ned. Og man forhindrer folk i at forstå, at trivsel om noget forudsætter, at man kan ytre sig kritisk om kritisable forhold.«

Individualiserer psykologien strukturelle problemer, når den tilbyder værktøjer til at leve op til uddannelsessystemets og arbejdsmarkedets krav?

»Nej. For det første er psykologi jo ikke andet end viden, skabt gennem videnskab. Hvis folk mistrives på en arbejdsplads, bør man netop ved brug af viden kritisere den herskende politik, den utilstrækkelige etik, den dysfunktionelle organisation, eller hvad der nu er problemet. For det andet er det ikke noget problem, at enkeltpersoner får videnskabeligt underbyggede redskaber til deres rådighed. Der er jo en masse, vi hver især kan gøre for at beskytte os og udvikle os efter vores egne ønsker i hverdagen – uanset hvor mærkelige strukturer, vi befinder os i. Man skal bare kun bruge redskaberne til dét, de duer til, og ikke andet.«

»Det er slet ikke muligt at engagere sig helhjertet i noget som helst, med mindre det opleves positivt at gøre det.

Folk, som unuanceret taler anerkendelse eller positivitet på en almindelig arbejdsplads ned, læner sig op ad et skadeligt vidensmagtmisbrug.«

Lektor **Hans Henrik Knoop**

HANS HENRIK KNOOP

Lektor på DPU, Aarhus Universitet og Extraordinary Professor ved North-West University i Sydafrika og fra 2010-2014 præsident for European Network for Positive Psychology. Forfatter til bl.a. Tænkepausen *Positiv Psykologi* (2013) og antologien *Positiv Psykologi – Positiv Pædagogik* (2008).

SKAL VI VÆRE MERE POSITIVE?

I fremtiden skal vi ifølge forskningen være endnu mere omstillingsparate og selvledende i vores arbejdsliv end i dag. Er det et problem?

»Det medfører i hvert fald nogle store samfundsproblemer. Undersøgelser viser, at 60 procent af danskerne har oplevet symptomer på stress, og vi har i løbet af de sidste ti år oplevet en konstant og kraftig stigning i antallet af stresssygemeldinger. Samtidig ser vi alle mulige andre symptomer på mistrivsel i befolkningen. Det hænger sammen med et præstationsfund, hvor man aldrig føler, man har gjort det godt nok. Man er aldrig færdig med sit arbejde og kan aldrig rigtig holde fri, for arbejdet er grænseløst, og vi kan arbejde hjemmefra eller fra sommerhuset eller bilen.«

Men undersøgelser viser, at danskerne er glade for hjemmearbejdspladser og fleksibilitet i arbejdet.

»Ja, vi elsker fleksibiliteten, som ikke bare udmøntes i hjemmearbejdspladser, men også i smartphones, som gør os tilgængelige på alle tider af døgnet og i ferien. Det, der skulle lette arbejdet, kommer faktisk til at betyde mere arbejde. Selvom du beskriver dit job som spændende, så vil du ofte samtidig beskrive din egen tilstand som drænet. Det gør det kompliceret, for folk ønsker at have et stort ansvar, men de brænder ud af det, når de oplever, at den nødvendige indflydelse på de overordnede rammer for arbejdet ikke er fulgt med.«

Skal vi være bedre til at sige fra over for udviklingen?

»Ja, men det, jeg har set som ledelsesrådgiver, er, at det faktisk bliver utroligt svært at sige fra. Fordi de ledelsesteknikker, der har domineret i både det offentlige og erhvervslivet de sidste årtier, alle går ud på at skabe motivation og passion. Det bliver en taberrolle at være kritisk.«

Det er vel ikke noget problem, at der er kommet fokus på trivsel på arbejdspladserne?

»Det er godt, at der er fokus på trivsel. Men trivsel handler ikke kun om at være glad, men om at opleve, at noget er meningsfuldt. Vi går jo ikke først og fremmest på arbejde for at være glade. Vi sætter nogle bestemte rammer, som man kan tale inden for, hvis vi insisterer på altid at lægge vægt på det positive.«





CHRISTIAN ØRSTED

NEJ

»Når positiv psykologi og anerkendende ledelse bruges til at få folk til at acceptere et forandringstempo eller andre arbejdsvilkår, som de ikke kan trives med, så opstår der i mine øjne et etisk problem.«

Ledelsesrådgiver Christian Ørsted



den enkelte, der bliver ramt af stress, så er stress ikke noget, der er knyttet til en bestemt personlighedstype. Sådan taler vi ellers ofte om det. Men en perfektionist, som arbejder et sted, hvor der er et godt arbejdsmiljø, får sjældent stress. Mens en medarbejder, der på ingen måde er perfektionist, godt kan få stress, fordi der er ubalance.«

Individualiserer psykologien strukturelle problemer, når den tilbyder værktøjer til at leve op til uddannelsessystemets og arbejdsmarkedets krav?

»Ja. Når positiv psykologi og anerkendende ledelse bruges til at få folk til at acceptere et forandringstempo eller andre arbejdsvilkår, som de ikke kan trives med, så opstår der i mine øjne et etisk problem. For så legitimerer psykologien en tilgang, hvor man behandler den enkelte medarbejder i stedet for at opbygge bæredygtige strukturer og ledelse. Dermed ligger det i kortene, at hvis der er et problem, er det den, der oplever det, som der er noget galt med. Derfor bebrejder stresssygemeldte næsten altid sig selv, at de blev syge. Der sker et skred, en psykologisering, hvor man går helt ind i det private og ofte antyder alle mulige ting om folks personlighed eller privatliv. Men løsningen er ikke at sende den enkelte til coach eller psykolog. Løsningen er at give både ledere og medarbejdere tilstrækkelig indflydelse i forhold til deres ansvar. Det kræver ikke positivitet, men tillid at tale om og gøre noget ved det.« ■

Kan man blive for positiv?

»Positiv psykologi handler ikke om positivitet, men om velbefindende. Så spørgsmålet ville være mere retvisende formuleret som 'Kan man have det for godt?'. På den måde er det uden for kritik, for velbefindende er jo et mål i sig selv. Problemet ligger i, at mange af anbefalingerne i positiv psykologi er baseret på, at den enkelte ændrer indstilling til sine forhold – og især i den del, der handler om anerkendelse, er der et stærkt fokus på at tale om de ting, der fungerer, og på den måde

bortcensurere kritik af de ting, vi er nødt til at ændre på vores arbejdspladser, og i stedet gøre det til et spørgsmål om individuel indstilling.«

Er stress og angst individuelle diagnoser eller symptomer på en uhensigtsmæssig samfundsudvikling?

»Stress er en overbelastningsreaktion. Derfor er stress især et symptom på nogle forhold på en arbejdsplads, og eftersom de forhold er blevet mere og mere udbredte, kan man tale om, at stress er et symptom på en samfundsudvikling. For selvom det er

CHRISTIAN ØRSTED

Selvstændig ledelsesrådgiver og kendt som ledelsesekspert fra bl.a. DR2 Deadline, Dagbladet Børsen og Aftenshowet. Foredragsholder og gæsteforelæser på bl.a. CBS og Københavns Universitet. Forfatter til *Livsfarlig ledelse* (2014).