

Blinde pletter i forståelsen af stress



HELLE HEDEGAARD HEIN

Jeg stod bag en meget omtalt stressundersøgelse på Arkitektskolen Aarhus. Ofte er roden til problemerne med stress helt andre steder end der, hvor folk leder efter dem.

Helle Hedegaard Hein er cand.merc., ph.d. og konsulent

FLERE MEDIER har i den senere tid bragt historier om, at Arkitektskolen Aarhus har danmarkrekord i stress blandt studerende. Hvor det i gennemsnit er 18 procent af de studerende på de videregående uddannelser, der altid eller ofte oplever stærke stresssymptomer, er tallet på Arkitektskolen Aarhus 41 procent.

Af tidligere avisartikler kan man se, at problemstillingen ingenlunde er ny, men at skolen i hvert fald siden 2011 har vidst, at den stod med et alvorligt stressproblem.

Baggrunden for pressehistorierne er, at skolen for nylig har modtaget en rapport, som afdækker årsagerne til (og fremsætter løsninger på) stressproblematikken. Rapporten er blevet lækket til flere medier af tydeligt frustrerede studerende, som selv har oplevet stress på egen krop, og som ikke mener, at skolens ledelse har taget stressproblemet alvorligt nok.

Flere studerende er efterfølgende stået frem i pressen og har forklaret, hvad de oplever som væsentlige kilder til stress: urealistiske tidsfrister; dårlig kommunikation; sidste øjeblik-ændringer i planer; manglende mulighed for at holde pauser (eller weekend) m.v.

Der berettes også om en stærk kulturel norm om, at man skal leve og ånde for studiet; om vejledere, der konstant opfordrer studerende til at arbejde mere; om en til tider ukonstruktiv feedbackkultur –

kort sagt en ufrugtbar præstationskultur, som de studerende fortæller også udgår fra skolens ledelse.

Læser man rapporten, som har ligget offentligt tilgængelig, vil man se, at de studerendes udsagn flugter meget præcist med nogle af rapportens centrale pointer.

Pressedækningen har også fokuseret på, at konsulenten, som forestod undersøgelsen, ikke fra start var orienteret om stressproblematikken.

DET ER MIG, der er konsulenten bag rapporten. For 1½ år siden hyrede skolens ledelse mig til at undersøge kilder til motivation og demotivation og tendenser til manglende engagement blandt studerende og det videnskabelige personale, ligesom opgaven også lød på en kulturanalyse og en ledelsesudviklingsproces.

Jeg har således tilbragt talrige timer på skolen med at observere dagligdagen og interviewe studerende og ansatte m.v. Undervejs opdagede jeg den alvorlige stressproblematik og bad ledelsen om at ændre undersøgelsens fokus.

Jeg kan i sagens natur ikke udtale mig om konkrete forhold på Arkitektskolen Aarhus. Jeg har sagt og skrevet det, der skal siges, i to lange rapporter og flere notater til ledelsen.

Men jeg kan som motivations- og ledelsesekspert med særlig indsigt i ledelse af kunstneriske organisationer og med ud-

gangspunkt i det, der er fremgået af mediedækningen, bringe nogle vigtige perspektiver ind i forståelsen af sagen, som forhåbentlig både kan perspektivere og løfte debatten. I forhold til ikke bare stressproblematikken på Arkitektskolen Aarhus, men til vores stressforståelse i det hele taget.

Før jeg skriver noget som helst andet, er det vigtigt at sige, at jeg sjældent har oplevet så meget passion, så stor pligtfølelse over for opgaven og så stor kærlighed til et fag samlet på så få kvadratmeter som på Arkitektskolen Aarhus.

Det er sjældent, at ens arbejde byder på så dybe, åbenhjertige, inspirerende og meningsfulde samtaler med så passionerede mennesker. Tak for det!

Dernæst: Stress er – ligesom demotivation, mistillid og lignende fænomener – en kompleks problemstilling, som ofte har rod i dybe strukturelle, kulturelle og ledelsesmæssige forhold.

PROBLEMET er, at sådanne sammenhæn-

ge ofte er vanskelige at få øje på for det utrænede, ikkefaglige øje. Især organisationskulturen og interne mekanismer i ledelsen skaber blinde pletter.

**“
Det er en gigantisk blind plet i hele vores stressforståelse, at stress altid skyldes ubalance**

Får man ikke renset sigtekornet for blinde pletter, opdager man ikke, at det, der kommer til syne, kun er toppen af isbjerget, og at årsagsforklaringerne og dermed løsningerne skal findes i de 90 procent af problemstillingen, som gemmer sig under overfladen.

Så ender man hurtigt med at hakke lidt i toppen af isbjerget i stedet for at rette sigtekornet mod det, der ligger under overfladen. Og så vil man før eller siden kolliderede med isbjerget – ofte intetanende om, hvad man er stødt ind i.

Tror man f.eks., at dette er endnu en historie om, at studerende generelt bliver mere og mere stressede, og at de studerende har stress med i rygsækken, når de træder ind på Arkitektskolen Aarhus, tager man grueligt fejl.

Stress opstår nemlig stort set altid i mødet mellem den opgave, der skal lø-

ses, og rammerne for opgaveløsningen.

Rammer, der ikke muliggør opgaveløsningen, skaber stress. Tilbud om psykologsamtaler, mentorordninger og kurser om bedre studievaner hjælper ikke, hvis det er rammerne, den er gal med. For at kunne skabe rammer, der understøtter opgaveløsningen, er det derfor nødvendigt med en dyb forståelse af arbejdets karakter.

Arkitektuddannelsen er en kunstnerisk uddannelse. Kunstnerisk arbejde er ekstremt krævende, både tidsmæssigt og mentalt.

I den arbejdsproces, hvor man i jagten på løsningen skal undersøge materialet og holdbarheden af ens ideer, undgår man ikke indimellem at havne i en blindgyde, begå fejl og opleve tilbageslag.

Det tager tid at komme ind i den dybe tænkezone, og derfor er det et arbejde med høje startomkostninger. Afbrydes man i arbejdet, tager det tid at finde tilbage til udgangspunktet – tid, som går fra det dybe tænkearbejde. Undervejs oplever man frustration og tvivl og krøller papiret sammen, mens man har våde drømme om et job som flaskedreng i Netto. Den arbejdsproces vil mange vidensarbejdere kunne genkende.

Men kunstnerisk arbejde er mere end det. Det er hjerteblodsarbejde. Der står noget på spil. Man investerer uundgåeligt sig selv. Man er sin egen hårdeste dommer. Eller som den norske dramati-

Blinde pletter i forståelsen af stress

ker Henrik Ibsen udtrykte det: »Å leve – krig med trolle i hjertets og hjernes hvelv. Å dikte, – det er å holde Dommedag over seg selv«.

ET SÅDANT arbejde kræver særlige rammer. Først og fremmest kræver det længe, meget fragmenteret hverdag med urealistiske tidsfrister, sidste øjeblik-ændringer og manglende mulighed for at holde pauser m.v., tegner de et billede af rammer, som umuliggør opgaveløsningen.

Men det kræver også pauser, og både skal bruges til at restituere i den mentalt krævende arbejdsproces, og pauser, hvor man 'fylder i badekarret' af ideer og inspiration. Og så kræver det indre mening – det vender jeg tilbage til.

Så når studerende på Arkitektskolen Aarhus i pressen tegner et billede af en meget fragmenteret hverdag med urealistiske tidsfrister, sidste øjeblik-ændringer og manglende mulighed for at holde pauser m.v., tegner de et billede af rammer, som umuliggør opgaveløsningen.

Men man skal være varsom, når man griber til løsninger, for de studerende ser jo problemet fra deres perspektiv. De ser, at det er fra vejledere og undervisere, de urealistiske tidsfrister og den dårlige kommunikation udgår. Det kan få ledelsen til at sætte ind med tiltag, hvor man ændrer lidt i nogle mødestrukturer og i øvrigt beder medarbejderne om at rette op på de problemer, de studerende skitserer.

Men det spørgsmål, ledelsen bør stille sig selv, er, hvordan det ser ud med de rammer, ledelsen sætter for de ansattes arbejde. Hvis rammerne ikke understøtter de ansattes arbejde, er det ledelsens rammeskabelse, der er problemet. Så skal ledelsen placere både årsag og løsning hos sig selv – ikke hos andre. Det kræver, at sigtekorset er fri for blinde pletter.



Stress opstår stort set altid i mødet mellem den opgave, der skal løses, og rammerne for opgaveløsningen

skolen Aarhus viste, at langt størstedelen af de studerende (og ansatte) er det, jeg kalder spændingssøgende mennesker. De finder den stærkeste mening i arbejdsopgaver, der kræver, at man træder ud i et spændingsfelt, hvor man går på opdagelse efter en original løsning på et komplekst problem. De er indremotiverede, intuitive, fantasifulde og nysgerrige.

Kilderne til stress hos spændingssøgende mennesker er nogle helt andre end hos ligevægtssøgende mennesker. Men når hele vores stressdebat og stressforståelse er skævvredet af forestillingen om, at stress skyldes ubalance, kan det få os til at gribe efter helt forkerte løsninger.

MIN FORSKNING viser, at årsagerne til stress hos spændingssøgende mennesker ofte skal findes i forholdet mellem belastning og mening.

På Arkitektskolen Aarhus lavede jeg stressworkshops med nogle ekstremt reflekterede studerende. Her talte vi om kunstnerisk belastning, dvs. den belastning, der uundgåeligt ligger i det spæn-

Tror man endvidere, at dette er endnu en historie om, at stress skyldes ubalance, tager man også grublignende fejl. Det er en gigantisk blind plet i hele vores stressforståelse, at stress altid skyldes ubalance.

Mine undersøgelser på Arkitekt-

dingsfelt, som samtidig rummer kilden til den stærkeste mening.

Fjerner man spændingsfeltet, fjerner man samtidig meningen. Men fjerner man meningen, står belastningen alene tilbage. Og belastning uden mening er ikke bæredygtigt. Belastning uden mening skaber stress.

Samtidig ved vi fra kreativitetsforskningen, at ydre motivation i form af kontrol, præstationspres, bedømmelse, karakterer m.v. underminerer den indre mening, som er drivkraften for det kreative arbejde.

Når de studerende tegner et billede af en ufrugtbar præstationskultur, hvor de oplever et stærkt arbejds- og præstationspres fra både vejledere og ledelse, tegner de således et billede af en væsentlig stresskilde, fordi præstationskulturen underminerer den indre mening og lader belastningen stå alene tilbage.

Her er den eneste løsning en kulturændring, og ansvaret for en kulturændring ligger entydigt hos ledelsen.

Her kommer vi så til en anden form for blind plet, som handler om de kulturelle normers betydning for stressproblematikken.

I KUNSTNERISKE kulturer opstår der ofte normer, som kan skabe en usund kultur. Der kan f.eks. opstå en norm om, at tid er en offergave til kunsten. Jo mere man investerer i arbejdet, des bedre kunst skaber man. Jo mere tid man bruger på studiet, des bedre en arkitekt bliver man.

Vi kender normen fra den romantiske fortælling om den tuberkuløse digter på det klamme loftskammer, som evigt lænket til Guds pisk må ofre sig for kunsten. I



I kunstneriske kulturer opstår der ofte normer, som kan skabe en usund kultur

indre mening er drivkraften for kunst, og at ens fornemste opgave som underviser er at forløse passionen og den indre mening hos de studerende.

Det er en ædel ambition. Men ambitionen kan også skabe en kulturel norm om, at man skal være passioneret – og at passionen skal demonstreres på en ydre måde. Frem for at være indre mening kan man komme til at forsøge at tvinge den frem.

Når studerende i pressen fortæller, at de oplever vejledere sige: »Du har jo hele weekenden til det«, og når de beretter om en rektor, som i en velkomsttale til de studerende har sagt: »Drop jeres studiejobs, I kommer til at bruge al jeres tid her«, må man overveje, om ikke en væsentlig kilde til stress ligger i de kulturelle normer.

Sådanne normer tages ofte for givet i et sådant omfang, at de bliver gigantiske blinde pletter. Så kan man som ledelse overse, at man ikke bare står med et stressproblem, som man har et entydigt ansvar for at løse, men at man måske endda selv er med til at skabe problemet.

Her er løsningen en kulturændring, som dog er vanskelig at gennemføre af en ledelse, som både har blinde pletter

en sådan kultur kan tid aldrig være en mangelvare.

Ting tager den tid, ting tager. Og lidt til. For det kan altid blive bedre.

I sådanne kulturer finder man også ofte en basal antagelse om, at

og selv er medskaber af kulturen. Sådanne løsninger kræver som minimum et spejl.

DET ER formentlig også i kulturen, man skal finde årsagen til, at ledelsen på Arkitektskolen Aarhus ikke orienterede mig om stressproblematikken, men i stedet hyrede mig til at undersøge kilder til motivation m.v. Sammenholdt med de studerendes oplevelse af en ledelse, der i årevis har syltet stressproblematikken, ville nogen kunne få den tanke, at ledelsen bevidst har dækket over stressproblematikken.

Jeg har dog ingen oplevelse af at være blevet forholdt noget som helst, og jeg har kun mødt åbenhed og gode intentioner. Jeg tror, forklaringen skal findes et andet sted.

Stærke kulturelle normer kan nemlig give anledning til en form for forråelse, hvor et alvorligt stressproblem ikke bare bliver normaliseret, men også legitimeret. Normaliseringen forstærkes af blinde pletter. Når man selv er en del af kulturen, kan man let tænke, at årsagen til problemet skal findes uden for skolen. Vi gør jo, som vi altid har gjort, så det kan ikke være her, problemet opstår.

Måske har de studerende problemet med i rygsækken, når de kommer ind på studiet? Måske er det de studerendes motivation og engagement, den er gal med?

Legitimeringen kan også udspringe af et hærdelesargument. De studerende skal jo kunne klare presset i branchen, så de kan lige så godt vænne sig til forholdene. Måske gør vi rent faktisk de studerende, som ikke har robustheden til arbejdet som arkitekt, en tjeneste ved at skulle få

rene fra bukkene? Det største problem med en sådan kultur er, at man socialiseres ind i kulturen – og dermed ind i de blinde pletter. Ligesom ledelsen kan være socialiseret ind i kulturen, vil de studerende og ansatte også blive det. Og så reproducerer man både en usund kultur og de blinde pletter. Så skygger de blinde pletter for alvor for sigtekorset.

Man kunne også vælge at tænke, at man som den uddannelsesinstitution, der udklækker fremtidens arkitekter, både har pligt til og et unikt udgangspunkt for at ændre kulturen, så man ikke bidrager til at socialisere fremtidens arkitekter (og fremtidens undervisere og ledere på arkitektskoler) ind i de usunde og dysfunktionelle elementer i kulturen.

Det gør man ikke ved at tilbyde et samarbejde med Studenterrådgivningen eller ved at ændre lidt i strukturen på uddannelsen eller ved at give vejledere et kursus i feedbackteknik eller på anden måde hakke lidt i toppen af isbjerget.

Det gør man ved at betragte de komplekse sammenhænge mellem stress, indre mening, arbejdets natur, strukturen, de kulturelle normer og antagelser og ledelsesudøvelsen. Det kræver, at man som ledelse erkender, at man er nødt til at gå forrest i det lange seje træk, det er at fjerne blinde pletter fra sigtekorset. Det starter med ledelsens egne.