

# Trett av de rette tingene?

Av Gunnar Elstad (utlagt på [sjelesorgogveiledning.no](http://sjelesorgogveiledning.no))

Tretthet er et utbredt problem – både blant heltidsansatte og frivillige medarbeidere. Det er ikke så sjelden tårene melder seg når en trett leder får anledning til å snakke ut om det presset og det stresset han eller hun opplever.

Mon tro om ikke tretthet og stress er en av hovedårsakene til at gode medarbeidere må slutte i tjenesten? I så fall blir det viktig at vi kan hjelpe hverandre til å takle det presset vi opplever på en hensiktsmessig måte, og gi hverandre mulighet til å legge av oss unødige byrder. Et godt medarbeiderfellesskap med personlig omsorg og støtte, er av stor betydning.

Stuptrette medarbeidere har i alle fall lite å gi til de menneskene de er satt til å tjene. I denne artikkelen vil vi ta opp følgende tema:

- \* Prioritering.
- \* Målsetting og motivasjon.
- \* Bedriftskultur.
- \* Den sunne trettheten.
- \* Den usunne trettheten
- \* Den åndelige dimensjonen.

## Prioritering

*Å prioritere er å forsømme i riktig rekkefølge.* Fordi vi ikke har noen mulighet for å dekke alle behov og leve opp til alle forventninger, må vi prioritere. Noe må vi alltid forsømme!!! Men det vi forsømmer, må være det som er minst viktig. "Er du trett av de rette tingene, du trette kristne", var det en som sa en gang.

*Dersom vi prioriterer alt, prioriterer vi ingenting.* Det sier seg selv at dersom vi allerede har nok å gjøre, eller mer enn nok, kan vi ikke prioritere noe opp uten at vi prioriterer noe annet ned. Dessverre er det mange arbeidsgivere som later som om dette ikke er tilfellet. Medarbeidere får rett som det er høre at de i enda høyere grad må prioritere noe opp, men de får sjelden eller aldri hjelp til å prioritere noe ned med god samvittighet. Lojale medarbeidere med følsom samvittighet kan da lett få problemer.

*Det som haster, er sjelden viktig. Det som er viktig, haster sjelden.* Hastesaker har en egen evne til å hindre oss i å nå viktige mål. Det "haster" som regel verken med personlig bibellesning, samvær med egen familie eller planlegging for neste år – og det til tross for at dette er det aller viktigste. Derfor utsetter vi det til fordel for en eller annen hastesak.

Lar vi være å prioritere, er det store sjanser for at noe av dette skjer:

- \* Vi gjør det vi har lyst til og lar være å gjøre det vi ikke liker.
- \* Vi følger våre tilfeldige innfall.
- \* Vi lar oss styre av dem som maser på oss. De som maser mest, vinner.
- \* Vi arbeider etter prinsippet "Det som skjer, det skjer".
- \* Vi gjør det samme i år som vi gjorde i fjor (og året før).

For en kristen leder er det forresten noe som må prioriteres høyere enn selve tjenesten:

- \* Det personlige forholdet til Jesus. Joh 21,13-17.
- \* Forholdet til familien. Et godt og rett forhold til familien er faktisk en forutsetning for rett tjeneste. 1 Tim 3,5 og 12; 5,8; 1 Pet 3,7.

Prioriteringene må selvsagt gjøres ut fra den målsetningen vi har for arbeidet. Og den motivasjonen vi har, vil, bevisst eller ubevisst, påvirke prioriteringene våre sterkt.

## Mål og delmål

De fleste foreninger og organisasjoner har en målsetning eller et formål. Skulle vi nevne et eksempel på et slikt hovedmål, kunne det bli: *"Å vinne nye for Kristus og bevare de kristne i troen"*.

Det er lite sannsynlig at noen ville være uenige i et slikt generelt mål. Vi kan nemlig gjøre nesten hva som helst uten at det går på tvers av målsetningen. Skulle vi etter et års arbeid se at ingen nye er vunnet, så kan vi i alle fall trøste oss med at de fleste gamle har blitt bevart. Av og til får en inntrykk av at den mest negative bemerkningen som kan stå i en årsmelding er: "Dette har vært et jevnt godt arbeidsår".

Generelle målsetninger oppleves sjelden som noe problem. Men sett at vi setter mer konkrete mål for arbeidet. La oss ta et eksempel på dette også:

*"Vi vil i løpet av kommende år skape et miljø for småbarnsfamilier på våre søndagsmøter. Vi vil besøke alle husstandene i det nye boligfeltet og invitere til grupper der vi samtaler over bibeltekster. Vi vil ha ukentlige bønnemøter"*.

Her har vi skissert tre delmål som kan hjelpe oss på veien fram mot det mer generelle hovedmålet.

Nå melder problemene seg.

Det første og viktigste problemet er uenighet. Noen er skeptiske til at det skal bli for mange småbarn som forstyrrer. Noen synes det er mye mer "naturlig" å evangelisere på jobben enn å drive med oppsøkende evangelisering ute i boligfeltet (– det synes også de som hittil aldri har evangelisert på jobben). En klarer ikke å bli enig om hva som er den beste tiden for bønnemøtene. Et par synes at det nå er på tide at en også gjør noe for de ensomme og for pensjonistene. De fleste sier at det er vel og bra alt sammen, men at de dessverre allerede har så mye å gjøre at de ikke kan engasjere seg i noe nytt.

Det neste problemet er at jo mer konkrete vi er, jo mer får vi kontakt med angsten inne i oss. Vi er nemlig livredde for forandringer. Vi er ikke redde for å høre at vi er store og bunnløse syndere, men vi er livredde for å forandre atferd og gjøre noe som ikke er "naturlig" for oss (Alkoholikeren borte i gata og han som slår gressplenen på søndagen bør derimot se til å endre atferd). Vi er ikke redde for å arrangere vekkesmøter, men vi er livredde for å gå bort til en vi ikke kjenner og bli kjent med ham eller henne. Vi ønsker av hjertet flere bønnemøter, men vi kan ikke gi avkall på shoppingturen torsdag ettermiddag slik at vi kan be sammen med våre kristne brødre og søstre. Vi liker ikke forandringer. Vi vil helst gjøre det samme til neste år som det vi har gjort tidligere år.

Det sies at den eneste som ønsker forandring, er en våt baby.

Det tredje problemet er egenrådigheten og selvstendighetstrangen i de ulike arbeidslag. De har i den grad vært vant til å arbeide på egen hånd at de ikke har tenkt over hva som vil gagne arbeidet som helhet. At de som har drevet med barnearbeid er villig til å omprioritere litt slik at de kan gjøre en innsats på søndagsmøtene, er ikke selvsagt. At evangeliseringsgruppa vil forlate torget for å begi seg inn i boligfeltet, gjenstår det å se. Koret kan også finne på å dra på turne midt under møteuka. Og det er slett ikke umulig at noen vil foretrekke å gå på de møtene der en slipper å bli forstyrret av barn. Å få de ulike grupper og de ulike medarbeidere til å arbeide mot et felles mål krever en betydelig innsats.

For det fjerde: Konkrete mål viser oss også at vi fra tid til annen mislykkes. Så lenge det er nok for oss at de fleste kristne blir bevart, kan vi bevare sinnsroen. Når det går opp for oss at vi ikke har fått noen fra boligfeltet med i bibelgrupper og at bønnemøtene fortsatt ikke teller mer enn fire deltakere, blir det uhyggelig klart at vi ikke har nådd målet. Da blir det med andre ord ikke så lett å skrive at "Dette har vært et jevnt godt arbeidsår" i årsmeldingen.

Hva blir så lederens oppgave i alt dette?

Lederen skal kanskje ikke sitte som medlem i alle tenkelige komiteer, styrever og råd, men heller inspirere og hjelpe sine nærmeste medarbeidere, de ulike arbeidslag og de enkelte medlemmer av menigheten eller foreningen til å arbeide mot et felles mål.

Lederen får dermed et viktig ansvar for ideologien. I kristen sammenheng vil det blant annet si at lederen skal holde fram de bibelske idealer og visjoner. Det er tragisk dersom ledere blir så opptatt av de mange ting at de ikke får tid til det ene nødvendige. De mange ting kan ofte (men slett ikke alltid) delegeres til andre.

Lederen blir et forbilde – på godt eller ondt. Det fortelles ofte om store hærførere at de har delt soldatenes kår. En leder må også gi avkall på noe av sitt eget til fellesskapets og arbeidets beste. Lederens egne mål og prioriteringer må bli synlige!

Merkelig nok er det ikke mål og strategier vi er mest opptatt av når vi samles til styre- eller komitemøter. Vi "har ikke tid". Det er så mange hastesaker som "må" gå foran.

Kanskje skyldes dette at slike møter er noe som skjer på toppen av alt det andre vi driver med. Når kvelden kommer og det er tid for styremøte, er vi så trette at vi ikke har overskudd til annet enn å administrere det bestående.

I alle fall vil det være en fordel om vi tvinger oss selv til å snakke om mer langsiktige mål og delmål og hvilke strategier vi vil benytte for å nå målene. "Tar" vi ikke tid til dette, vil vi neppe "få" tid.

Der vi har et bevisst forhold til målsetning, vil vi få følgende klare gevinster:

- \* Vi kan kanalisere de begrensede ressursene (økonomiske midler så vel som mannskap) vi rår over slik at vi når målet.
- \* Medarbeidere utsettes i langt mindre grad for stress og utbrenthet. De fortaper seg ikke lenger i de mange oppgavene, men vet hva som er viktig og mindre viktig.
- \* Delegeringen av ansvar blir mer oversiktlig. Det er uttrykk for praktisk personalomsorg å fortelle hvilket ansvarsområde våre medarbeidere skal ha (uten at dette resulterer i overdetaljerte stillingsbeskrivelser som dreper enhver form for kreativitet og initiativ).
- \* Det blir i langt høyere grad mulig å gi medarbeidere konkret hjelp til å utvikle seg faglig, mellommenneskelig og åndelig slik at de blir enda dyktigere i den sammenhengen de er satt inn i. Opplevelsen av selvutvikling gjør medarbeidere mer motiverte og bedre i stand til å løse de oppgavene de blir satt til.

Det er ikke vanskelig å ha en full syvende sans og være opptatt hver time på dagen. Problemet er at en kan bli overarbeidet og nedstresset uten at en får gjort noe som helst som bringer arbeidet mot et konkret mål.

En leder som prioriterer alt, prioriterer i praksis ingenting. En organisasjon som prioriterer opp én arbeidsgren, må innse at noe annet må prioriteres ned – i alle fall dersom en ikke får tilgang på nye ressurser. Innser en ikke dette, vil en oppleve tilbakegang – ikke framgang.

Den som vet hvorfor han arbeider, er alltid mer utholdende, har større viljestyrke og fantasi, har større evne til trivsel og samarbeid og mindre sykefravær enn en som har svakere motivasjon.

## **Motivasjon**

En ting er målene som ligger der framme. Et helt annet spørsmål er om vi innerst inne virkelig ønsker å nå dem, om vi er "motivert" for å nå dem. Kanskje har vi følelser og behov som, bevisst eller ubevisst, driver oss i helt andre retninger enn mot de målene vi offisielt har satt oss.

La oss møte et styre som skal planlegge hvordan de kan vinne nye for Kristus og styrke fellesskapet mellom de troende. Hvordan står det til med motivasjonen deres? Hva er det egentlig som driver dem?

\* Karls motivasjon er på et lavmål. Han har mer enn nok å gjøre på jobben, hjemme og på hobbyrommet. Grunnen til at han ble med i styret, var at så få andre var villige til å stille opp og at han ble forsikret om at "det ikke er så meget å gjøre der".

\* Olga er kasserer. Dette er hennes oppgave, den kan hun, og den har hun tenkt å gjøre skikkelig. Andre oppgaver får de andre ta seg av. Olga er meget klar på hva som faller utenfor hennes ansvarsområde. Hun er redd for å bli utnyttet eller slukt av arbeidet.

\* Preben har lenge drømt om å starte et kor som har et noe annet repertoar enn de korene som allerede eksisterer. Han vet kanskje ikke selv at han har en tendens til å trives bare når han selv får lov til å ta initiativ – han er heller kritisk eller likegyldig når andre tar initiativ til noe. Preben har behov for å markere seg. Han leter etter noe som gir ham en følelse av identitet.

\* Bente er litt ensom og savner et trygt kristent fellesskap. Hun håper at hun vil finne det i styret. Karl sukker tungt hver gang hun foreslår at styremedlemmene burde møtes og bare være sammen en kveld eller to. Derimot får Bente betinget støtte av

\* Espen som av hele sitt hjerte ønsker at det må bli mer åndelig liv i forsamlingen. Det vi trenger, er å bruke mer tid til bønn og lovsang, og så må vi bli mer åpne for nådegavene og alt det Gud har å gi. Espen ønsker liv, spontanitet, opplevelser og forandringer.

\* Esther er derimot av den overbevisning at vi trenger mer forkynnelse – av den gode gamle sorten. Hun er såret over at så få er villige til å ta ansvar og stå i en tjeneste over lang tid. "Slik var det ikke før". Esther ønsker å ta vare på tradisjonene.

Det gjenstår å se om dette styret får utrettet noe. Ingen av dem er uenige i den generelle målsetningen. Likevel er det meget sannsynlig at de kommer til å dra i forskjellige retninger. De er nemlig forskjellige når det gjelder graden av motivasjon og den retningen motivasjonen driver dem i.

Det kan imidlertid gå bra dersom styremedlemmene makter å ha respekt for hverandre og heie fram det positive i hverandre. Det bør ikke i utgangspunktet anses som umulig å motivere til felles innsats og felles mål.

## **Ansatt eller frivillig?**

Alt vi sier i dette kapitlet gjelder både ansatte og frivillige medarbeidere. I dette avsnittet skal vi imidlertid ta opp noe av det som kan være spesielt for disse to ulike gruppene.

**Den ansatte** har det kristne arbeidet som jobb, og jobben fyller mange ulike funksjoner:

**Levebrød.** Vi er alle avhengige av å tjene penger slik at vi klarer oss og slik at vi slipper å ligge andre til byrde. "Arbeideren er sin lønn verdt" (1 Tim 5,18), sier Paulus.

Men jobben skulle helst være noe mer enn et levebrød! Allerede år 100 e.Kr. ser vi at kirken måtte advare mot predikanter som bare reiste rundt for å tjene penger (Didakje). Grunnen til at vi står i et kristent arbeid, må heller ikke være at vi flykter fra de utfordringene andre yrker gir.

**Døgnrytme.** Vi tenker kanskje ikke så ofte på at dette er et gode. Men når dagen blir helt fri og ustrukturert, faller tiden oss lang . Både arbeidsledige og pensjonister klager ofte over at de "ikke har noe å stå opp til".

**Identitet.** Til en viss grad vil identiteten vår være knyttet til det vi gjør. Selv en som er forholdsvis trygg på seg selv, kan få problemer med identiteten etter en tid som arbeidsledig.

**Selvtillit.** Det er viktig for oss å vite at vi bidrar med noe i den store helheten. Opplevelsen av å mestre oppgaver styrker selvtilliten.

**Sosialt fellesskap.** Gjennom jobben møter vi mennesker som vi får en mulighet til å bli kjent med og være sammen med. Jobben gir kontaktflate. De vennene vi omgir oss med og som vi ikke har vært kjent med siden vi var barn eller unge, har vi ofte fått gjennom arbeidet vårt. I kristen sammenheng har en ofte store forventninger til det sosiale.

Vi kan bli ledere fordi vi ser det som et middel til å få kontakt med andre. Føler en seg litt ensom og har vanskelig for å få menneskelig kontakt på uformelt vis, kan en ty til den formelle kontakten som et tillitsverv gir. Føler en seg utrygg på andre, kan det gi et slags "overtak" å nærme seg ut fra en lederposisjon.

**Trygghet og tilhørighet.** Alt det vi har nevnt til nå, bidrar til at vi føler trygghet og tilhørighet.

**Mening.** Arbeidet er med og gir livet vårt mening.

**Makt.** Vi kan gå inn i en oppgave fordi vi innerst inne har et ønske om å dirigere, styre og ha makt over andre. Eller vi ønsker å få et bevis for at vi er sterke. Dette er kanskje det behovet det er aller vanskeligst for oss å innrømme.

Alle de behovene vi har nevnt ovenfor, er til en viss grad helt legitime. Men sier vi ikke mer enn dette, blir det hele alt for selvcentrert og egoistisk. Da glemmer vi det som er hovedpoenget i luthersk kalletikk: Arbeidet skal tjene vår neste. Det fortelles at da personalet på et større sykehus fikk spørsmål om hvem som var den viktigste personen på sykehuset, var det ingen som kom til å tenke på pasienten.

For en kristen er arbeidet også et

**Kall** – både i "praktisk" og "åndelig" sammenheng.

Kallet er først og fremst et kall til å tjene Gud og gi sitt liv til ham (2 Kor 8,5). Den som får kallet, er ansvarlig for å gi seg selv. Derimot er det Gud som er ansvarlig for resultatene! Vi er ansvarlig for å vitne om Jesus. Men det er bare Gud som kan virke omvendelse og nytt liv hos dem vi vitner for.

Men det er også et kall til å tjene Gud gjennom en kirke eller en organisasjon. Det vil si at en ikke kommer unna at en i stor grad må kunne identifisere seg med de målsetninger og verdier denne kirken eller organisasjonen står for.

Kallet gir oss ikke bare et mål å bevege oss mot. Det gir også den rette motivasjonen. De andre motivasjonsfaktorene vi har nevnt ovenfor, gir ikke tilstrekkelig drivkraft til å være trofast i en tjeneste når det røyner på.

I sin bok om **frivillige medarbeidere** (Volunteers, The organizational behavior of unpaid workers, Routledge 1993) har Jone L Pearce bl.a. påpekt følgende:

Frivillige medarbeidere har samtidig flere ulike roller:

1. Som medlemmer er de organisasjonens eiere. På årsmøter, generalforsamlinger og landsmøter har de myndighet til å ta avgjørelser både når det gjelder organisasjonens målsetning, økonomiske forvaltning og langtidsplaner.
2. De er arbeidere. Uten deres innsats ville de fleste frivillige organisasjoner måtte legge ned. Problemet er imidlertid: Hvor stor innsats kan en kreve av en frivillig medarbeider? Er det nok at medarbeideren gjør en innsats bare når han eller hun føler overskudd eller "har tid", men trekker seg når det "ikke passer" lenger? Det at en også har rollen som eier, kan føre til at en har vanskelig for å underordne seg i situasjoner en misliker eller når en er uenig i de instruksjoner som gis.
3. De er forbrukere. De ønsker at organisasjonen skal imøtekomme deres menneskelige og åndelige behov. Skjer ikke dette, vil de føle skuffelse og misnøye, og det kommer til å gå ut over arbeidsinnsatsen. En organisasjon som ikke i tilstrekkelig grad imøtekommer medlemmenes behov, vil ganske sikkert merke avskalling.

Ledere som lykkes, leder gjennom å være eksempler. Hvis de frivillige legger igjen 10 timer i uka, legger lederne igjen 20. I organisasjoner som lykkes, bruker en også meget tid på å snakke om viktigheten av det organisasjonen og de frivillige gjør.

Som ansatte er lederne i frivillige organisasjoner sterkt engasjert i organisasjonens oppgaver, yter en stor frivillig innsats i tillegg til det som blir gjort i arbeidstiden, og de arbeider ikke bare for penger. De ansatte kan oppleve spenninger langs to grenseflater. Når ansatte og frivillige arbeider sammen, kan det oppstå spenninger dem imellom. Den andre spenningen kan oppstå mellom de ansatte og de frivillige eierne. Problemet blir ikke mindre ved at de frivillige arbeiderne også har rollen som eiere.

Så langt undersøkelsen til Pearce.

## Bedriftskultur

Bedriftskulturen, dvs. den måten arbeidet er organisert og ledet på, utviklings- og miljøtiltak på arbeidsplassen, er selvsagt også viktig for motivasjonen. Men livet utenfor arbeidsplassen er også viktig. Selv den beste bedriftskultur vil svekkes ved at de ansatte har problemer med seg selv, i familien eller i vennekretsen.

Guttorm Fløistad har i Credo nr 3/1989 beskrevet den bedriftskulturen Hans Nielsen Hauge fremmet i de foretakene han var med å bygge opp. Den hadde fire komponenter:

- \* Faglig dyktighet. Han sørget alltid for å finne folk som hadde erfaring og kunne et yrke.
- \* Passende teknologi, det vil si en som var utviklet i arbeidslivet og ikke i vitenskapelige, abstrakte forskningssituasjoner.
- \* Andakten hadde en både fellesskapsdannende og arbeidsmotiverende funksjon. Han presiserte at andaktene skulle være korte.
- \* Samtaler om daglige "driftsproblemer" i yrket så vel som i det personlige livet. Det var godt å vite at man alltid kunne gå til noen og samtale om seg og sitt og få hjelp. De daglige samtaler gav kraft.

I Credo nr 4/1991 har Guttorm Fløistad i nok en artikkel dristet seg til å beskrive den bedriftskulturen Jesus la vekt på:

- \* Likeverdstenkning. Du skal møte mennesker som verdifulle i seg selv før du forteller dem hva de skal gjøre. Mennesker som blir inkludert i et fellesskap, er mye villigere til å hente fram ekstraressurser enn dem som bare betraktes som redskaper til å utføre en funksjon.
- \* Tilgivelse. Når man blir tilgitt, får man lov til å bli med for fullt igjen. Om man ikke får tilgivelse, går man og tenker på dette og bruker en del av sin psykiske energi på å holde selvrespekten oppe. "Energilekkasje" som det heter i nyere terminologi.
- \* Stille krav. Når kravene er avpasset til evne, anlegg og dagsform, blir de uttrykk for et ønske om å være enda sterkere med, et ønske om å utvikle et fellesskap.
- \* Kjærlighet. Dette har med total åpenhet og tillit til medmennesker å gjøre. Den som møtes med kjærlighet, er villig til å komme fram med det fineste en har, ting som aldri vil komme fram hvis man bare møtes med nye krav. Dersom vi sammenstiller ordene "ansvar", "omsorg" og "respekt", blir forholdet slik at jo mer omsorg og respekt et menneske får, jo større ansvar makter det å bære. Jo mindre omsorg og respekt det får, jo mer tyngende og uoverkommelig blir ansvaret.

Når vi snakker om "bedriftskultur" tenker vi altså både på de målene vi arbeider mot og på de menneskene som arbeider i organisasjonen. Personalomsorgen er en viktig del av bedriftskulturen.



## Tretthet – et tegn på at vi gjør noe.

Det er helt uunngåelig at vi blir trette når vi arbeider. Det hører med til de livsvilkårene vi har som mennesker (1 Mos 3,19). Det er lite realistisk å tro at vi kan gjennomføre en arbeidsdag uten at trettheten melder seg.

Kanskje blir vi trettene i dag enn for noen tiår siden. På tross av at de fleste har fått lengre "fritid", og at meget er blitt enklere, er stressfaktorene samtidig blitt flere. Stadig flere har uregelmessig arbeidstid og lang vei til jobben. Økonomien er anstrengt, og arbeidsledigheten spøker i bakgrunnen. Familien krever dessuten sitt. Småbarnsforeldre kan bli utrolig slitne uten at det betyr at de opplever noe unormalt. Allerede i grunnskolen har barna så mange aktiviteter at de trenger syvende sans – og foreldrene må følge opp både på skolen og i idrettslaget. Forurensing skaper stadig flere allergiproblemer. Osv.

Vi møter altså mange trette mennesker – både blant de heltidsansatte, blant de frivillige medhjelperne og blant vanlige menighetslemmer.

**Arbeid og hvile.** Allerede skapelsesberetningen understreker for oss at det skal være et rett forhold mellom arbeid og hvile (1 Mos 2 ,1-3; 2 Mos 20,8-11).

En som ikke tar seg tid til å hvile, vil heller ikke bli en effektiv arbeider. Vedkommende vil arbeide for halv maskin. Batteriet tappes uten at det blir anledning til å lade opp igjen. Familien vil dessuten bli forsømt, og vennskap vil ikke lenger bli vedlikeholdt.

For en som er heltidsansatt i kristent arbeid, kan dette med fritid bli ekstra vanskelig – og det på tross av at nettopp en slik person burde være et eksempel for andre når det gjelder å ta Guds ord om hvile på alvor. Det er flere grunner til at det kan være vanskelig:

\* Det finnes faktisk enkelte kristne overordnede (eller styremedlemmer) som gir uttrykk for at en kristen leder ikke skal skille så skarpt mellom arbeidstid og fritid, men gå fullstendig opp i arbeidet og gi seg selv helt til Herren. En må være forholdsvis trygg på seg selv dersom en skal våge å si dem imot.

\* Altfor mange har vanskelig for å forstå at de ikke til enhver tid kan oppsøke eller ringe til presten, kretssekretæren, ungdomsarbeideren eller en annen leder. En leder må altså kjempe for å få en regulert fritid, og lære å sette grenser for andre uten at det fører til at folk blir redde for å ta kontakt når det er nødvendig.

\* I det kristne arbeidet er vi avhengige av at medlemmene er villige til å bruke noe av sin fritid til dugnadsarbeid, komitemøter, møteledelse og meget annet. Når disse gjør det etter endt arbeidstid, kan ikke en som er ansatt i kristent arbeid konsekvent nekte å bruke noe av sin egen fritid til lignende oppgaver. Det er en dårlig signaleffekt at den heltidsansatte teller timer mens de frivillige medarbeiderne utfordres til å gi av sin fritid.

Men også her er det en vanskelig balansegang. Det må ikke bli en selvfølge at en heltidsansatt skal stille opp på alt. Dessuten, vi har alle behov for å bruke fritiden vår til å gjøre "noe annet", noe som er forskjellig fra det vi gjør i arbeidstiden. Bankkassereren gjør

"noe annet" når han eller hun er møteleder om kvelden, men kretssekretæren gjør ikke "noe annet" når han leder et møte ekstra.

**Motta, gi og hvile.** Noen ganger er det nyttig å stoppe opp og stille disse spørsmålene: Hvor er det jeg får noe, hvor er det jeg gir noe, og når slapper jeg av?

Vi er avhengig av å få noe for vår egen del, åndelig så vel som menneskelig. Vi trenger å få det "for vår egen del", ikke bare fordi vi skal bruke det på andre. Det er for enkelt å si at når vi gir noe, så vil vi også samtidig få noe. Av og til kan det kanskje være slik, men som regel er det ikke slik! Vi trenger å få noe selv uten å tenke på andre.

Vi skal gi noe, uten å tenke på oss selv! Det er ikke alt arbeid som er "givende", men det er likevel viktig at det blir gjort og at vi kan være trofaste i det. Foreldre synes neppe at det er "givende" å være våkne for å trøste en baby med kolikksmerter uke etter uke, men heldigvis ofrer de seg for babyen likevel. Sliter vi med mellommenneskelig angst, dårlig selvfølelse, ensomhet eller andre personlige problemer, vil vi ofte være så opptatt av å få noe selv at vi blir lite villige til å gi. Da dyrker vi "fellesskapet" (og finner sikkert en god "åndelig" begrunnelse for det), men trekker oss derimot fra utadrettet virksomhet.

Vi trenger hvile og sosialt samvær der vi bare kan slappe av og gjøre det vi har lyst til. Gjør vi aldri noe bare fordi vi har lyst til det, er det noe som tørker ut hos oss. Gjør vi alltid bare det vi har lyst til, utvikler vi oss til umodne mennesker.

**Vi har våre begrensninger** når det gjelder krefter og kapasitet. Ulike mennesker har svært ulike ressurser og kan være svært forskjellige når det gjelder hvor store belastninger de tåler.

Noen arbeider sent og tidlig og tåler det utrolige. Venner og arbeidskamerater har i flere år ventet på at de skal knekke sammen, men de holder tempoet dag ut og dag inn. Andre tåler langt mindre belastning før trettheten melder seg og kreftene er brukt opp.

Vi må lære å godta at det finnes mennesker som har større kapasitet enn oss, og vi skal ikke prøve å bremse dem for å få dem ned på vårt nivå.

Vi må også lære å godta at det er noen som har mindre krefter enn oss, og vi har ingen rett til å tro at de er late og kreve at de skal makte alt det vi selv makter.

Sist, men ikke minst: Vi må lære å akseptere vårt eget nivå og våre egne begrensninger. Det siste kan være ganske vanskelig.

I en bil er det dynamoen som lader opp batteriet. Bruker bilen mer strøm enn dynamoen klarer å produsere, vil batteriet helt sikkert bli utladet og bilen vil stoppe. Det er på samme måte med oss. Vi fungerer best når det er samsvar mellom de kreftene vi bruker og de kreftene som bygges opp i oss. Da kan vi holde det gående lenge – på vårt eget nivå. Så snart vi bruker flere krefter enn vi har, begynner maskineriet å fuske. Vi har begrensninger.

Nettopp fordi vi har begrensninger, er det viktig at vi lærer å si både "ja" og "nei" til arbeidsoppgaver.

\* Vi skal si "ja" slik at vi utnytter våre evner og krefter, men si "nei" slik at vi ikke blir overbelastet.

\* Vi skal si "ja" til det som fører oss til de målene det er viktig å nå og "nei" til det som fører oss bort fra målene. Det går aldri an å si et helhjertet "ja" til noe uten samtidig å si flere helhjertede "nei" til noe annet.

Dette med "ja" og "nei" er ikke alltid så lett. La oss si litt om to ulike grupper mennesker:

For det første har vi dem som generelt er redde for å påta seg oppgaver. De sier alltid nei. Noen av disse har så dårlig selvtillit at de trenger hjelp til å tro at de har noe å bidra med. Andre har så mange belastninger i jobben eller i familien at de rett og slett ikke har mulighet til å påta seg oppgaver innenfor det kristne arbeidet. Atter andre trenger å få en oppfordring til å gi avkall på latskap, karrierejag eller hjemmekos til fordel for det som er det viktigste av alt.

For det andre har vi dem som er redde for ikke å påta seg oppgaver. De sier alltid ja. Noen av disse sliter med dårlig samvittighet og trenger hjelp til å si nei noen ganger. Andre sier kanskje ja fordi de har et behov for aksept fra andre. Disse siste trenger hjelp til å oppleve aksept selv om de ikke alltid bærer byrdene.

**Å lære noe nytt.** Det er altså uunngåelig at vi blir trette av å arbeide. Det er også uunngåelig at vi blir ekstra trette når vi må lære noe nytt og omstille oss. Organisasjoner som stadig omplasserer sine ansatte eller endrer arbeidsrutiner, kan fort slite ut personalet.

Likevel: Før eller senere må vi lære noe nytt og tilpasse oss nye forhold og utfordringer. Noen opplever dette som å "møte veggen" og føler en enorm motstand mot å tilegne seg nye rutiner og ferdigheter. Men dersom vi alltid motsetter oss slike forandringer, stagnerer vi. Vi må altså heller ta utfordringen og bli ekstra trette i overgangsfasen.

Det sies at de syv siste ord fra en døende menighet er: "Slik har vi aldri gjort det før".

## **Unødvendig tretthet**

Den trettheten vi nå går over til å omtale, er en tretthet som ikke bare har sin årsak i at vi arbeider og bruker krefter. Det er en tretthet som skyldes at vi arbeider på gal måte eller har personlige problemer.

**Manglende disiplin** kan gi stor grad av tretthet. La oss ta noen eksempler på dette:

- \* Uregelmessig døgnrytme og manglende arbeidsrutiner tar alltid på kreftene.
- \* Vi utsetter det arbeidet vi ikke liker. Vi bruker to timer til å grue oss for å utføre en jobb som tar 15 minutter. Godt slagord: Gjør det nå!
- \* Vi lar mindre viktige hastesaker hindre oss i å gjøre viktigere arbeid som tar lengre tid. Samvær med familien, personlig bibelstudium og det å planlegge neste møteuke, haster det ikke så veldig med. Det gjør vi derfor når, eller hvis, vi får tid

– på tross av at dette virkelig *er* viktig. Det å poste et brev, ta en telefon og besøke fru Olsen bærer mer preg av å haste, så det gjør vi – selv om det kanskje ikke er så viktig på lang sikt. Viktig slagord: Det som haster er sjelden viktig, det som er viktig, haster sjelden.

\* Vi begynner på en jobb uten å fullføre den. Som regel medfører det ekstraarbeid.

\* Når begge ektefellene jobber fra 0800-1500, må en ha dagmamma til barna. Dersom én eller begge har fleksibel arbeidstid, kan i prinsippet én være hjemme mens den andre jobber. En sparer penger, men sliter seg ut på "stafettoverleveringer".

\* Når en ikke jobber effektivt i arbeidstiden, kan en heller ikke ta seg helt fri i fritiden. Det må være ett rett forhold mellom arbeid og fritid.

**Stress** er på ett vis uunngåelig. Stress er heller ikke uten videre usunt.

Press (den positive versjonen av stress) skaper faktisk energi og engasjement. I kristen sammenheng har vi ofte en kultur der press ikke er helt akseptert. Dermed blir alt som ligner på press kalt "stress" og sett på som uønsket.

Det usunne stresset oppstår først:

\* dersom vi over lengre tid påtar oss en urimelig mengde arbeid slik at kreftene våre ikke blir fornyet etterhvert som de brukes. I så fall trenger vi i første omgang ferie. I neste omgang må vi lære å prioritere på en annen måte.

\* dersom vi sliter med personlige problemer og på den måte kjører med sand i maskineriet. Det kan være snakk om

a) at vi ønsker å få anerkjennelse fra andre (for å bøte på en lav selvfølelse), oppnå fellesskapsfølelse (for å bøte på ensomhet) eller spille en rolle (for å bøte på manglende identitet).

b) en flukt fra indre spenninger, personlige eller psykiske problemer, en vanskelig familiesituasjon e.l. For å lindre smerten, kan vi dope oss ned med arbeid slik andre doper seg ned med alkohol.

Dersom dette er problemet, er ikke sykepermisjon uten videre løsningen. Dersom vi har sand i maskineriet, hjelper det ikke å stoppe maskinen noen dager eller uker. Sanden er der fremdeles, og når maskinen slås på igjen, melder problemene seg igjen. Det eneste som hjelper, er at en er villig til å få hjelp til å komme ut av de personlige problemene. Det vil som regel si sjelesorg eller terapi. Sykepermisjonen må altså brukes til noe annet enn ren hvile!

\* dersom arbeidsforholdene eller organisasjonskulturen skaper langvarig slitasje. Det kan f.eks. skje ved uklar målsetning, for store forventninger fra ledelsen, uklare ansvarsforhold, lav lønn, medarbeiderkonflikter o.l. I så fall er det selve organisasjonen det må gjøres noe med.

Vi sliter oss også fortere ut dersom vi har for høye idealer, prøver å leve opp til urealistiske forventninger fra oss selv eller andre, tror at det er vårt ansvar å dekke alle behov, o.l.

**Utbrenthet** er en form for arbeidsstress. Denne formen for stress oppstår helst hos dem som "arbeider med mennesker" (f.eks. lærere, sykepleiere, kristne ledere).

Det typiske for utbrenthet er: Den utbrente opplever som regel depresjon eller tomhet, og selv de aller minste arbeidsoppgaver kan synes uoverkommelige. Fysiske plager, søvnproblemer, hodepine o.l. er vanlig. Utbrenthet vil som regel også gi seg utslag i sykemeldinger.

Utbrenthet er en alvorlig diagnose. En som fungerer noenlunde bra og tror at han er utbrent, tror som regel feil. En som tror om seg selv at han er "litt" utbrent, tar helt sikkert feil.

En gjennomgår som regel følgende stadier før en blir utbrent:

- \* Entusiasme. Det er bare en som er i brann, som blir utbrent. Utbrentheten rammer ofte den ivrigste og mest entusiastiske, den som har høye idealer og klare visjoner. Virkelighetssjokk. Vi oppdager misforholdet mellom ambisjonene og visjonene på den ene siden og prestasjonene og resultatene på den andre siden. Arbeidet ble betydelig vanskeligere og tyngre enn vi først trodde.
- \* Skuffelse, sinne, bitterhet oppstår. Men siden dette ofte oppleves som "ukristelige" eller "uakseptable" følelser, koples forsvarsmekanismene lett inn. Vi kan benekte de vonde følelsene. Vi kan idyllisere virkeligheten. Vi kan åndeliggjøre det hele. Vi kan bruke den forsvarsmekanismen som heter "splitting" (svart/hvitt-tenkning. Vi betrakter oss selv som hvite, de andre som svarte).
- \* Vi tar tilflukt i kalde rutiner og distanserer oss følelsesmessig. Vi spesialiserer oss innenfor en smal sektor i arbeidet. Vi blir deprimerte.
- \* Utbrenthet. Noen rammes tilsynelatende helt plutselig.

I tillegg til det vi har sagt ovenfor, kan vi si at sjansen for å bli utbrent øker når:

- \* det er uklare arbeidsforhold og uklare forventninger
- \* det gis få bevis på at en er verdsatt
- \* medarbeiderkonflikter tar mye krefter
- \* det er vanskelig å vite når en har gjort nok
- \* det ikke er mulig å snakke om det som er vanskelig.

### **Viktige forebyggende tiltak er:**

- \* Et tilfredsstillende privatliv med menneskelig nærhet og støtte og mulighet for opplevelser. Hobbyer, mosjon og fritidsaktiviteter er av stor betydning.
- \* Et mest mulig klart skille mellom arbeid og fritid. Dersom arbeid med mennesker blir "selve livet", er det fare på ferde.
- \* Rimelig arbeidstid, arbeidsmiljø og lønn.

### **Dersom en allerede er utbrent, trenger en:**

- \* en grundig legesjekk for å få konstatert hvor alvorlig situasjonen er. Utbrenthet er ikke til å spøke med.

- \* hvile og avkopling, ofte over forbausende lang tid.
- \* fysisk, mental og åndelig fornyelse. Men en trenger ofte tid for å komme seg litt før en blir i stand til å ta til seg noe på disse feltene.
- \* å få samtale med en sjelesørger eller terapeut om både liv og tjeneste.

## **Den åndelige dimensjonen.**

Det vi hittil har sagt om unødvendig tretthet, kunne vi i grunnen ha sagt i hvilken som helst sammenheng. Det er stort sett psykologiske betraktninger vi har dvelt ved.

Men siden dette er skrevet for ledere i kristent arbeid, må vi si mer – uten at vi dermed vil mistenkeliggjøre eller legge stein til byrden for dem som er i ferd med å bli utslitte eller har opplevd utbrenning på kroppen.

Dersom en i lengre tid nesten ikke har hatt tid til personlig samfunn med Jesus, har løpt foran ham i stedet for å vandre sammen med ham, har arbeidet i egen kraft i stedet for i hans kraft og satset ensidig på naturgaver uten å be om nådegaver, er det kanskje ikke annet å vente enn at en renner tom for krefter.

Andre spørsmål kan også stilles. Har kallsbevisstheten sunket i den grad at tjenesten er redusert til et levebrød? Er det den åndelige motivasjonen som er drivkraften, eller er tjenesten blitt rutinearbeid? Er det menneskers frelse og fornyelse jeg er opptatt av, eller går alle krefter med til å dekke et økonomisk underskudd?

Dessuten, til og med en kristen leder kan leve i uoppgjort synd. Det vil selvfølgelig også gå ut over tjenesten.

## **Kjenn deg selv**

1. Dersom du skulle sette opp en liste over de tre viktigste prioriteringene i ditt privatliv og de tre viktigste prioriteringene i den tjenesten du har påtatt deg, hvordan ville den listen da se ut? I hvor stor grad klarer du å leve i pakt med disse prioriteringene? Er det noe du må kutte ut dersom du skal klare det? Er det noe i livet ditt du er villig til å gi "forkjøringsrett" framfor alt annet?
2. Dersom du skulle sette opp de tre viktigste delmålene for det kristne arbeidet du står i, hvilke ville det da bli? Er dette delmål dere alle er enige om i medarbeiderfellesskapet, eller er du en individualist som bare arbeider etter din egen nese? Er du i det hele tatt interessert i å sette deg konkrete mål? Dersom du skulle si hva du særlig har utrettet det siste året, hva ville du nevne da?
3. Hva er det som særlig motiverer deg til innsats? I hvor stor grad vil du si at du føler et kall til det du driver med? (Les også det som sies om "Kall" i kapitlet "Kall, tjeneste og medarbeiderskap".) Kan du komme på arbeidsoppgaver du ikke "får gjort", oppgaver du har en sterk tendens til å utsette eller oppgaver du alltid overlater til andre? Hvordan er det med motivasjonen din på disse områdene?
4. I hvilke sammenhenger mottar du noe for din egen del, og i hvilke sammenhenger kan du gi noe til andre uten å tenke på at du selv skal få noe?

5. Hvordan vil du beskrive din egen arbeidskapasitet? Hvilke ytre forhold er det som gir deg følelsen av tretthet eller stress? I hvor stor grad kommer trettheten og stresset fra ditt eget privatliv, og i hvilken grad skrive det seg fra tjenesten? Vet du om personlige problemer eller indre spenninger som kan gi deg en unødig stor belastning? Hva kan du gjøre for å bli kvitt denne sanden i maskineriet?

## **Samtalespørsmål**

1. Er det noe i dette kapitlet som dere synes har vært særlig viktig for dere? Fortell hverandre hva dere særlig har lagt merke til.
2. Blir vi fortere stresset eller utbrent i dag enn en ble for noen tiår siden? I hvor stor grad skal vi svare "ja" og i hvor stor grad "nei" når noen spør oss om å påta oss ansvar? Hva kan vi gjøre for at kristne medarbeidere kan stå i en tjeneste over lang tid uten å slite seg ut? Hva kan det kristne fellesskapet gjøre for en medarbeider som allerede har slitt seg ut?
3. Hvordan reagerer dere på ordet "kallsbevissthet"? Snakk også sammen om ordene "lydighet" og "trofasthet".
4. Hvordan vil dere beskrive "bedriftskulturen" i det arbeidslaget dere er med i? Kan bedriftskulturen bli bedre på en eller annen måte? Hvordan?
5. Hva er målsetningen og hvordan er motivasjonen i den samtalegruppen dere nå er med i? I hvor stor grad prioriterer dere samtalegruppen? Tør dere gjøre en grundig analyse på dette?