

Balladen om balancen

Anders Buch

Sprechstallmeisteren beder om ”Absolut tystna”. Trommehvirvlernes intensitet forøges. Lyset slukkes i manegen, og projektøren glider hen over det spændte publikum for til sidst at standse ved linedanseren, der står helt koncentreret ved den udspændte line nær cirkusteltets top. Sikkerhedsnettet er fjernet for at øge spændingsmomentet og bidrage til situationens dramatik. Publikum holder åndedrættet tilbage, da linedanseren tager det første skridt ud på linen fra platformen – uden balancestangen. Sprechstallmeisteren har netop proklameret, at det er første gang, at en artist nogensinde har forsøgt en balancegang på en line, der er spændt så stejlt op. Dette nummer udfordrer og belaster artistens ydeevne til det yderste. Og det er lige præcis derfor, at publikum begejstring ingen ende tager, da linedanseren efter den farefulde færd endelig sætter foden sikkert på den anden platform. Linedanseren tiljubles efter denne enestående præstation, og begejstringen og stoltheden i hans øjne stråler ud af det udmattede ansigt. Han klarede det denne gang. Men uroen for den næste præstation ligger stadig i baghovedet på ham. Måske bliver publikum træt af dette nummer? Måske skulle stigningen være endnu større? Måske kunne han lave balancegangen og jonglere med tre bolde på samme tid? Cirkusdirektøren havde faktisk allerede foreslået det – her lå der virkelig en udfordring, der kunne bringe nummeret i verdensklasse! Et nyt mål, som artisterne kunne stræbe efter og tænde på. Linedanseren skal ikke alene balancere på den stejle line – han skal også balancere mellem begejstring og belastning. Mellem sine egne og andres ambitioner på den ene side og på den anden side det fysiske og mentale pres, han udsættes for, når ambitionerne skal nås.

Balancen i det gode arbejde

Denne lille balancehistorie kan illustrere den trivselsproblematik, der er blevet så påtrængende i det moderne grænseløse arbejdsliv. Det der begejstrer i arbejdet er ofte det samme som det der belaster i arbejdet. Det gælder fx for den medarbejder, der begejstres over at kunne udfolde sin faglighed og kreativitet i arbejdet, men samtidig oplever det som belastende ikke at kunne gøre det fuldt, fordi tiden og rammerne i arbejdet ikke giver muligheden for det. Det gælder den medarbejder, som begejstres over, at der hele tiden kommer nye og spændende opgaver ind, men som samtidig belastes af ikke at kunne prioritere mellem dem, fordi de alle er lige vigtige. Og det gælder den medarbejder, der godt kan lide fleksibilitet og forandring i arbejdet, og at den ene arbejdsdag ikke ligner den sidste, men som belastes af uklare mål og urimelige deadlines. Gennem en række danske forskningsprojekter (fx ’Videnarbejde og Stress’ og ’Trivsel, Produktivitet og Selvledelse’) er det blevet dokumenteret, at trivselsproblematikken ikke længere kan løses ved at skære alle over én kam, gennem påbud og universelle regelsæt og ved at ’skærme’ medarbejderne overfor et usundt psykisk arbejdsmiljø. Den moderne trivselsproblematik er blevet alt for kompleks til at det gamle arbejdsmiljøparadigme kan håndtere udfordringerne. Det skyldes ikke mindst, at det moderne arbejde er blevet grænseløst og mangetydigt. Ikke alene er de fysiske grænser for hvor og hvornår arbejdet kan udføres blevet mere udviskede, men selve arbejdets indhold, karakter og krav er også blevet mere utydelige og åbne for fortolkninger. Hvem og hvad er det fx lige der presse vores linedanser ud i den næste store udfordring – er det den kalkulerende cirkusdirektør, er det publikums forventninger, eller er det artistens ambitioner om at være ’bedst’? Og ville det være bedre og mindre belastende, hvis linedanseren skulle udfolde sit kunstneriske virke indenfor arbejdsmiljølovens fastsatte rammer? Det er naturligvis godt, at en arbejdsmiljølovgivning kan sikre et grundlæggende sikkert og sundt arbejdsmiljø, men kan man også regulere og lovgive sig frem til god trivsel og et udviklende arbejde? Forskningsresultaterne tyder i hvert fald ikke på det.

Ansvaret for balancen

Men hvordan skal udfordringerne med at skabe bedre trivsel så gribes an? Hvis reguleringsvejen ikke slår til, er trivselsspørgsmålet så et rent individuelt anliggende? Mange arbejdsgivere og medarbejdere er fristet til at drage denne konklusion. Er det ikke linedanserens egne ambitioner, der driver ham ud i det næste halsbrækkende projekt? Og er det ikke bare den moderne medarbejder, der vil det hele på en gang – have udfordrende arbejdsopgaver, nye spændende projekter, mere ansvar og fleksibilitet, være en god forælder og ægtefælle, osv., osv? Og hvis den moderne medarbejder vil have balance og bedre trivsel i sit (arbejds)liv er det så ikke bare op til hende at prioritere fornuftigt og rigtigt? Mange steder er der jo gode muligheder for at gå ned i tid, fleksibel arbejdstid, osv. Mistrivsel bliver grundlæggende din egen skyld. I denne udbredte argumentation gælder det om at finde det gode arbejdsliv ved selv at finde balancen. Man må prioritere sine mål og sine ressourcer for at kunne holde balancen. Hvis man har lidt svært ved at finde balancen, så er der jo også hjælp at hente hos coaches, stressterapeuter, afspændingspædagoger og andre i den voksende trivselsindustri, der er opstået i kølvandet på de nye trivselsproblemer.

Der er imidlertid også en anden og mere produktiv måde at se på trivselsproblematikken. Når linedanseren kaster sig ud i det næste halsbrækkende cirkusnummer, så gør han det naturligvis 'frivilligt', ligesom den ambitiøse medarbejder, der beredvilligt påtager sig ansvaret for endnu et stort projekt med stramme deadlines også går 'frivilligt' ind i opgaven. Spørgsmålet er imidlertid: Hvorfor vælger de at kaste sig ind i de nye og belastende udfordringer? Måske fordi de ikke kan lade være, og fordi de synes det er tilfredsstillende at kunne klare udfordringerne. Måske fordi de skal bevise noget overfor sig selv eller overfor andre. Det kan være vanskeligt at sige noget generelt om dette uden at blive for lomme-filosofisk eller psykologiserende. Men hvor end motivationen stammer fra, så udspiller den sig under alle omstændigheder i arbejdsfællesskabet – i samspillet mellem cirkusdirektøren, de andre artister, publikum, osv. Engagement, motivation og ambitioner 'er' der ikke bare, de skabes, udformes, krystalliseres og kanaliseres altid i en sammenhæng – i et arbejdsfællesskab i bredeste forstand. Det kan handle om, at der findes et forventningspres i arbejdsfællesskabet, men det kan også handle om, at 'loyaliteten' overfor sine kolleger og den virksomhed, man arbejder i, 'tilsiger', at man må præstere mere. I det moderne grænseløse arbejde er grænserne mellem 'egne' ambitioner og 'arbejdsfællesskabets' ambitioner nemlig også blevet mere utydelige. I det moderne arbejdsliv arbejder vi ofte i projekter, teams, 'units', osv., og vi er i vores arbejde i stigende grad blevet gjort ansvarlige overfor hinanden. Før i tiden kunne man godt tage en 'sygedag', hvis man ikke lige var motiveret – det var kun ens arbejdsgiver, man 'snød'. I dag 'snyder' man sine kolleger, hvis man ikke lige er motiveret for at gøre sit ypperste. Selvom 'balancen' således er den enkeltes medarbejders problem, så skabes 'balancen' i arbejdsfællesskabets værdier, forventninger og normer. Vi er blevet hinandens psykiske arbejdsmiljø – på en og samme tid bliver vi genstande for det psykiske arbejdsmiljø og producenter af det psykiske arbejdsmiljø. Vi er blevet ansvarlige for hinandens trivsel og for det miljø, som balancen skal findes i.

Hvordan skaber vi en bedre balance?

At ansvaret i stigende grad er blevet kollektivt gør det naturligvis ikke lettere at skabe bedre trivsel og balance. Vi kan ikke blot pege fingre af arbejdsgiveren, ligesom det heller ikke er hensigtsmæssigt at påtage sig hele ansvaret selv. Vi må derimod se på arbejdsfællesskabet, og de rammer som arbejdsfællesskabet skaber for sig selv, når vi vil forsøge at forbedre trivselen og balancen. Her kommer det bl.a. til at handle om ledelse, selvledelse, kollegialitet, arbejdsrutiner og

–rytmer, teknologier og mange andre elementer, der tilsammen er med til at forme arbejdsfællesskabets forventninger, værdier, normer og kultur. Hvad tilsiger arbejdsfællesskabets normer fx om at være tilgængelig og fleksibel? Er det en del af kulturen i arbejdsfællesskabet, at man arbejder over eller checker sine mails i weekenden? Værdier og normer i arbejdsfællesskaber er som oftest tavse – de er ikke skrevet ned, ingen nævner dem, men alle formodes at kende dem. Og hvis man ikke ’performer’ i forhold til dem, ja, så bliver der set skævt til én. Tavsheden om de gensidige forventninger bevirker samtidig, at den enkelte medarbejder hele tiden selv må fortolke arbejdsfællesskabets reaktioner med henblik på at få pejling på, om man yder nok, om ens faglige vurderinger betragtes som ’kvalificerede’, om man er fleksibel og samarbejdsvillig nok – kort sagt, om man er god nok. Den enkelte medarbejder må så at sige selv skabe sin balancegang skridt for skridt ligesom linedanseren. Man er overladt til sig i arbejdskollektivet.

Det moderne arbejdslivs mangetydighed beror til dels på den tavshed, der kendetegner de mekanismer, der regulerer samarbejdet. Tavsheden om vores gensidige forventninger i teamarbejdet og projektarbejdet får arbejdets mangetydighed til at eksplodere, og der skabes således usikkerhed om forventningerne og i sidste ende om man ’performer’ godt nok. Og usikkerheden bidrager til at sætte præstationsspiralen i gang – man må jo hellere lige checke sine mails i løbet af weekenden. Måske forventer kollegerne at man er helt opdateret, når man møder på arbejdet mandag morgen.

Men kunne trivsel og balancen ikke forbedres, hvis man blev bedre til at udnytte kollektivets ressourcer? Hvis man blev mere eksplicit omkring de gensidige forventninger og ambitioner på arbejdspladserne, i afdelingerne, i forhold til samarbejdspartnerne, osv.? Den traditionelle arbejdsmiljøtilgang er meget eksplicit omkring, hvad man skal og må. Problemet er blot, at denne regulering ikke tager sit udgangspunkt i det enkelte arbejdsfællesskabs virkelighed. Den traditionelle arbejdsmiljøtilgangs formelle og generelle reguleringsforsøg har ikke altid tilstrækkelig legitimitet i forhold til arbejdsfællesskabet – den kan virke bureaukratisk, irrelevant og uden konsekvenser for den kultur, der reelt regulerer samspillet i fællesskabet. En moderne arbejdsmiljøindsats, der sigter mod at skabe bedre trivsel og balance, må søge at skabe reel legitimitet og synlighed i arbejdsfællesskabet omkring gensidige forventninger og ambitioner. På samme måde som ledelse, synes arbejdsmiljøindsatsen i det moderne arbejdsliv mest effektiv, når den adresserer arbejdskulturen. Balanceproblemerne i det moderne arbejdsliv opstiller således nye udfordringer, som virksomhederne og de faglige organisationer må forholde sig til. Udfordringerne handler om, hvordan arbejdsmiljøindsatsen mere effektivt kan påvirke arbejdspladskulturen og det enkelte arbejdsfællesskabs måde at regulere de gensidige forventninger og ambitioner.

Anders Buch er lektor ved DTU-Management og chefkonsulent i Ingeniørforeningen, IDA. Han har deltaget i forskningsprojektet ”Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning” og medforfatter til bogen af samme navn, der udkom på DJØF’s Forlag i 2009.