

Forandringsprocessen og en attraktiv arbejdsplads set ud fra medarbejdersynsvinklen

Af Karen Schultz

Da jeg skulle forberede mig til at holde foredrag på årsmødet den 31. januar, tænkte jeg tilbage i min egen verden for at finde eksempler på begejstring.

Karen Schultz
cand.psych., erhvervspsykolog
karen@karen-schultz.dk

En dag sad jeg sammen med min kompagnon, en ung, klog, kvinde, der nok ved af at finde sine egne veje. Vi skulle udsende en pressemeddelelse, fordi vi var i helt særlige lykkelige omstændigheder i vores fælles firma, og vi lavede dette skriftlige arbejde i fællesskab, som en ping-pong, med kontant og direkte feedback. Og under stærkt tidspres. Selv kunne jeg mærke en begyndende stramning henover brystkassen, og da hun for tredje gang udbrød: "Det dur slet ikke!", var jeg parat til at gå på toiletet og lade hende klare resten. Lidt senere, da teksten var færdig, og vi var i færd med at udsende den til vores mange og lange maillister, udbrød hun: "Jeg elsker det her!"

Jeg sad målløs tilbage og konkludere først langt senere, at det var et eksempel på begejstring, men også en påmindelse om, hvor forskellige vi mennesker er. Dét, der knuger den ene, begejstrer den anden. Og omvendt, må vi formode.

Der er to sætninger, der har fulgt mig længe. De stammer fra filmen *Shadowlands*, der handler om en yngre kvinde, som overraskende forelsker sig i en noget ældre mand. Hun bliver livstruende syg, de bliver et par alligevel eller netop derfor... Ja, det er en god film med eksistentielle påmindelser. "Smerten nu er forbundet med lykken i sin tid," siger Anthony Hopkins i filmen, mens Debra Winger siger det på en anden måde: "Smerten til sin tid er forbundet med lykken nu".

Hvis man vender det på hovedet og undersøger lykken i stedet, bliver det til: "Lykken nu er forbundet med smerten i sin tid," og "Lykken til sin tid er forbundet med smerten nu". Idet jeg i denne artikel forsøger at indkredse, hvad vi begejstres over her og nu, bliver disse to sætninger tilbage: "Lykken nu er forbundet med smerten i sin tid," og "Smerten til sin tid er forbundet med lykken nu".

Vi ved dermed, at begejstringen nu skal ses på baggrund af alt det modsatte, der skete tilbage i tid, og at vi også skal kende begejstringen på baggrund af den skumring, der nok skal vise sig at komme udi fremtiden. Jeg husker en historie fra Karen Blixen omhandlende en amulet, hun får af en god ven. Amuletten må først åbnes, når hun en dag enten er meget, meget ulykkelig, eller en dag hvor hun føler sig særligt lykkelig. Og af sådanne to muligheder dukker der naturligvis en op en dag; Karen Blixen åbner derfor amuletten og læser den tekst, der er indeni: "Det varer ikke ved!"

Når vi er begejstrede her og nu, er vi det altså på baggrund af noget mørkere og med en viden om, at det mørke selvfølgelig venter. Af den første grund kender vi det lyse, begejstringen og skønner (som oftest) på den; af den sidste grund skal vi huske at nyde begejstringen, for den varer ikke ved.

Vi skal leve det liv, vi ønsker her og nu. Men hvor let er det lige, kan du spørge. Jeg var engang til et bryllup i en familie, hvor sorg og død havde sat sine spor. En kvinde i familien holdt på den baggrund en fantastisk tale til brudeparret. Hun nævnte bl.a. den gængse forestilling om, at når ulykken melder sin ankomst, når vi bliver alvorligt syge, ja så tager vi vores liv op til revision, og så beslutter vi os for at gennemføre den store rejse til Afrika eller til at bo et andet sted. Kort sagt at gøre dét, vi altid har villet. Men nej, understregede hun i sin tale: Det må dreje sig om, at vi efter revisionen igen kan konstatere, at vi allerede lever det liv, vi ønsker. At der ikke er noget at lave om.

Den tale har jeg tænkt på mange gange siden. Den fortæller så smukt om ens helt almindelige liv, hvor glæde og sorg, begejstring og skuffelse skiftes og krydser spor og danner den mosaik af levet liv, som efterhånden bliver ens livshistorie. Så mens vi venter på, at alt muligt andet skal ske, ja så sker livet. Det er dejligt at vide, at det liv ind imellem kan være fyldt af begejstring.

Hvad kan vi selv ændre på? Ikke altid alt det, vi gerne vil. Jamen, hvad ligger da uden for ens råderum? Jeg antager, at begejstring har de bedste betingelser for at opstå, hvis vi hver især gør os anstrengelser for at have rede på disse to spørgsmål. Hvad kan du selv ændre på? Hvad kan du

Jeg antager, at begejstring har de bedste betingelser for at opstå, hvis vi hver især gør os anstrengelser for at have rede på disse to spørgsmål. Hvad kan du selv ændre på? Hvad kan du ikke ændre på?



ikke ændre på? Jeg gør mig den antagelse, fordi du ved at kunne skelne slipper for at bruge unødvendige kræfter på alt det, du alligevel ikke kan ændre på. Dine kræfter er derved frie til det, der vitterligt er muligt at gøre noget ved. Kræfter brugt på det første skaber med garanti ingen begejstring. Kræfter brugt på det sidste? Ja, de får jo verden drejet i en retning, du ønsker. Og vi kan vel ikke afvise, at det kan give en vis begejstring? Bare som en slags sidegevinst...

Det er en yndlingsaversion for mig, at selvudvikling, begejstring, flow osv. kan skabes. Det kan det ikke, hævder jeg. Det opstår. I bedste fald kan det være en skøn sidegevinst, når vi i øvrigt sysler eller knokler eller lever med det, der er nødvendigt for os. Alt arbejde kan ikke være skønt. Der er arbejde, der blot skal udføres. Der er arbejde, der

er kedeligt – og måske derfor velkomment midt i alt det andet hurlumhej. Men bag ledelse i vores moderne tid synes der at være en antagelse om, at ”Jo større råderum, jo bedre er det for medarbejderen.” Tanken bag er idehistorisk smuk og meget humanistisk, og undersøgelser har faktisk påvist, at et større råderum på bestemte og ønskede områder forøger effektiviteten hos medarbejderen.

Men! Det er en antagelse udsprunget af den tanke, at medarbejderens effektivitet er et gode for organisationen. Der er ingen, der har lovet, at det også skal være godt for medarbejderen. Og det er det så heller ikke for enhver og hele tiden. At få tildelt et kæmpe råderum over noget, der ikke har betydning for én selv, gør kun selvpålagt dårlig samvittighed mere sandsynlig. Nogle gange er

det bedste for en medarbejder at have et afmålt råderum. At have det afmålt gør det simpelthen lettere for medarbejderen at skelne mellem, hvad han eller hun kan ændre på, og hvad han eller hun ikke kan ændre på.

Et afmålt råderum dér hvor det er vigtigt for den enkelte... Dét er godt!

Og da pibler begejstringen måske frem. Opstår. Trods store og svære forandringer i den fælles historie og trods mulige skyer i horisonten. Det varer dog ikke ved. Hverken begejstring eller skyer. Men måske opstår det igen.

Mit nye site på www.psykologi.dk er ved at være klar. Her kan du tilmelde dig med email, så jeg giver dig et praj, når sitet er helt klar.