

Når smilet er arbeid

– om rytme og bærekraft i arbeid med mennesker

Nina Amble

Når en som en del av sitt betalte arbeid manipulerer smilet, kan en være skuespiller eller moderne tjenesteyter. Den amerikanske sosiologen Arlie R. Hochschild (1983) krediteres som opphavsperson til begrepet *emosjonelt lønnsarbeid*. For skuespillere er smilet kunst, for servicearbeideren 'styring av hjertet' (ibid). Ved å betrakte moderne tjenesteyting gjennom et kontrollperspektiv i tråd med D/C-modellen (Karasek 1979), ser en at dette arbeidet, som annet postmoderne arbeid, har en rytme hvor arbeidsoppgavene veksler mellom noen standardiserte og noen ganske få, men krevende arbeidsrelasjoner som forutsetter mestring av selvledelse. Denne rytmen er annerledes enn det for eksempel Hvid (2009) finner i postmoderne arbeid i finanssektoren. Artikkelen gir innsikt i arbeide, som i sin tid ble regnet for å ha et underforbruk av de ansattes ressurser (Karasek & Theorell 1990), men som i dag kan vise seg å inneholde muligheter for et ganske avansert og mer 'relasjonelt kontrollbegrep'. I denne artikkelen er hensikten å flytte fokus fra individuell mestring til arbeidsorganisasjonenes mulighet til skape gode betingelser for denne type mestring og kontroll av selvledelse.

Smileyrker

Vi er vant til at kvinner arbeider som tjenesteytere. At halvparten av menn også har slikt arbeid, er typisk for vestlige økonomier, men ikke så fokusert. Til sammen arbeider trefjerdedeler av den norske arbeidsstyrken med mennesker; yter tjenester, salg og service, hvor ansikt til ansikt-kontakt er karakteristisk for arbeidet (Lohne & Rønning 2004). Direkte eller mer implisitt er det forventet at du som arbeidstaker bruker følelser i dette arbeidet. Det betyr at en skal regulere egne følelser, gjerne hente opp og vise fram gode følelser og undertrykke negative, uavhengig av stemning på forhånd (Larsen 2000). I sitt mest avanserte skal tje-

nesteyter uttrykke følelser som iscenesetter ønskede, oftest positive, følelser i den andre. Men en tjenesteyter skal også kunne beholde den andre samlet, ivareta den andre og samtidig beholde egen verdighet. Det betyr at følelsene arbeider i en virkelighet, hvor det skal sendes, tolkes, omsettes i grenser, men samtidig skapes behag og empati. Arbeid som kan gi glede, men også risiko for å brenne en ut (Wharton 1993a; 1993b; Maslach et al. 2001). Smilet er verktøy og symbol for mange muligheter og uttrykk i dette arbeidet med følelser.

Privat og offentlig omsorg for eldre i sykehjem og hjemmebasert tjeneste er moderne tjenestearbeid. De siste par tiårene har dette

arbeidet gjennomgått et paradigmeskifte. Forbedret tjeneste og livskvalitet er satt i høysetet. De organisatoriske enhetene har blitt mindre og spesialiserte. Brukerne bor i 'privat rom' med eget bad. Antall pasienter pr. pleier er redusert. Det har vært satset på myndiggjøring av personalet, og brukerne skal forvente å få personlig, individuelt tilpasset pleie og omsorg (Testad 2010). Samtidig har brukerne blitt mer krevende i den forstand at alderen øker; demente og kronisk syke utgjør en større del av tjenestemottakerne. En tilsvarende utvikling ser en også innefor privat servicearbeid, eksempelvis flytransport: Fra å betrakte passasjerene som en margarinkasse, i pionertiden etter annen verdenskrig, så skulle det smiles til passasjerene på 80-tallet (Carlzon 1985). I dag forventes det at en er sirkusartist; med få fysiske hjelpemidler skal passasjerene føle seg sett og hørt, de skal få personlig oppmerksomhet, helst en opplevelse av noe unikt som gjør at kunden får lyst til å komme tilbake. Samtidig er tiden knapp og sikkerheten går foran alt. Generelt i samfunnet er (for)brukermakten styrket, de fleste av oss er både tjenesteytere og tjenestemottakere og kjenner spilleregler fra innsiden og utsiden (Wouters 1989; Forseth 2001). Den 'verste kunden' kan være innvideren; sykepleieren som selv blir pasient på sykehjemmet, pårørende som arbeider i pleie, eller kollegaen på feriereise. Følelsene og det personlige uttrykket står i større grad alene igjen som virkemiddel, tjenesteyter er ribbet for makt og tradisjonelle hjelpemidler som kunne skape behag og omsorg. Dette gjelder førstelinjen, eller frontlinjen, som går på tvers av alle organisasjoner der kunde og bruker møter tjenesteyter, ansikt til ansikt eller stemme til stemme¹.

I denne artikkelen er målet å beskrive smileyrker der følelser er arbeid og inngår som en del av selve arbeidsoppgaven, identifisere og sammenlikne rytmen i dette ar-

beidet, – hvordan vekslingen mellom rutiniserte oppgaver og oppgaver uten en fastlagt oppskrift har noen interessante mønstre sammenliknet med annet arbeid, men også vesentlige forskjeller. Hva er karakteristisk for et slikt arbeidssystem i førstelinjen når det er bæredyktig, og når er det eventuelt fare for at det brenner den ansatte ut?

Emosjonelt arbeid

Honningfella

Det er 27 år siden Arlie R. Hochschild (1983) skrev *The Managed Heart*. I boken beskrev hun hvordan moderne servicearbeid innebærer en kommersialisering av de ansattes følelser. Hun etablerte begrepet *emosjonelt lønnsarbeid* og viste hvordan amerikanske flyselskap opererte med regler for hvordan den enkelte ansatte skulle uttrykke sine følelser i forhold til kunden. Hun hevdet at dette arbeidet økte i omfang, og det berørte den enkelte på en mer direkte og personlig måte enn kunnskapsbasert eller tradisjonelt fysisk arbeid. Ikke bare pålegges du å manipulere egne følelser i henhold til bedriftens regler, du er også i større grad direkte prisgitt kundens ris og ros av dette personlige servicearbeidet, fordi produksjon og konsumpsjon foregår samtidig. Omtrent samtidig som Hochschild (1983) får vi også i Norge den første forskningen på emosjonelt lønnsarbeid. Gjennom analyse av norske arbeidstakers fraværsmønster fant Grimsmo & Sørensen (1991) en ny sårbarhet hos de moderne tjenesteyterne; en ekstra belastning hos dem som handlet eller behandlet mennesker – og det var flere kvinner enn menn som syntes å være utsatt. Studien kalte de *Det moderne tjenerskap: varm på beina, kald i hjertet?* (Grimsmo et al. 1992). På hver sin måte og uten noen åpenbar sammenheng belyses moderne service og tjenerskap ganske samtidig på hver side av Atlanteren.

Mens Hochschild ser på dette arbeidet gjennom businesskonsepter og enkeltansatte, studerer Grimsmo & Sørensen (1991) det samme arbeidet mer baklengs som årsak til forhøyet fravær. Hochschild (1983) klandrer en råere kapitalisme, mens Grimsmo & Sørensen (1991; 1992) fokuserer på individualiseringen av arbeidet, hvor mestring av faglighet byttes ut med en absurd oppfatthet av kroppsspråkets betydning; for å skape fornøyde kunder og skaffe flere kunder. Det er mulig å se Hochschild (1983) og Grimsmo & Sørensen (1991) funn i sammenheng med paradigmeskiftet i omsorg (Testad 2010); virksomhetenes kommersialisering og vektlegging av personlig service og samfunnets generelle maktutjevning i relasjonene mellom herrefolk og tjenerskap (Wouters 1989; 1992). En søtsur utvikling med nye muligheter (Wharton 1999; Hvid 2006) og nye farer (Nielsen & Nielsen 2006), eller en honningfelle som Sørensen (2002) kaller det, hvor du selv kan bli pådriver i egen nedslitning (Agervold 2008).

Servicetrianglet – krav og kontroll i krysspress

Pleieren som gir eldreomsorg og flyvertinnen som trakterer flypassasjerer illustrerer to typer tjenesteyting. Mens pleieren møter sin bruker, pasient eller beboer mange ganger, møter flyvertinnen i prinsippet sin passasjer kun én. Dette eksemplifiserer forskjellen på en tjenesterelasjon og et servicemøte. Felles er at de begge arbeider i en servicetrekant som kopler kunde, tjenesteleverandør og arbeidsgiver. Trekanten illustrerer en modell for krysspress. Mens servicemøtet er preget av løsere kopling mellom kunde og tjenesteleverandør, er koplingene i tjenesterelasjonen strammere, preget av gjentatt og mer intensiv kontakt mot bruker. Det er antatt at servicemøtet i mindre grad involverer følelser, enn tjenesterelasjonen som regnes som den mest

krevende (Gutek et al. 2002). Mens de begge, som emosjonelle arbeidere, kan befinne seg i en skrustikke mellom arbeidsgiver som pålegger atferd i tråd med nye konsepter, og en myndiggjort kunde eller bruker som ønsker noe annet. Skrustikken oppstår når tilstrekkelige personlige ressurser eller mulighet for hjelp ikke er innen rekkevidde, og det regnes å ha en direkte innvirkning på den enkeltes opplevelse av kontroll og autonomi i arbeidet (Karasek & Theorell 1990; Amble & Gjerberg 2003).

Fra dissonans til uttrykk til prosess

I løpet av 90-årene var forskning på emosjonelt arbeid i førstelinjetjenestene ikke kun opptatt av hvordan dette arbeidet rammer ansatte, men også hvordan det påvirker grupper av mennesker forskjellig (Wharton 1993a; Gross 1998a; 1998b; 1998c). Et mer atferdsteoretisk eller pragmatisk perspektiv knyttet til de to forskerne Morris & Feldman (1996), hvor arbeid med følelser ikke per se er manipulasjon slik Hochschild (1983) tenkte seg det, men heller et stykke arbeid knyttet til refleksjon og bevissthet om forholdet mellom indre opplevelse og ytre uttrykk. Vi må faktisk ikke alltid ha det samme inni oss som utenpå. Dette er til å leve med når en skjønner hva som skjer. Det er en del av livet og også en kilde til glede å beherske denne regien av seg selv (Goffman 1967; Snyder 1987).

Glomb & Tews (2004) klassifiserer dagens forskning på emosjonelt arbeid i tre perspektiv: intern tilstand av dissonans/dissonansperspektivet, ekstern atferd eller uttrykk, og intern prosessperspektivet.

Det første perspektivet vektlegger gapet mellom ytre uttrykk og indre opplevelse; dissonans. Hochschild opplever dissonans som uunngåelig og som en negativ konsekvens av arbeid med følelser. Mann (1999) oppfatter også dissonans som ikke ønskelig, men mener i motsetning til Hochschild at

det er mulig å unngå. Bolton & Boyd (2003) kritiserer Hochschild for ikke å se variasjonen i arbeidet, men behandle det som en evig strøm av negativ manipulering av dissonans. På den andre siden har vi Morris & Feldmans (1996) og Zapfs (2002) perspektiv på dissonans; som anser det som en naturlig del av emosjonelt arbeid, eller som det emosjonelle arbeidet i seg selv, hvor evnen til å regulere dissonans korrelerer med opplevelse av jobbtilfredshet (Zapf et al. 1999; 2001; Zapf 2002; Bechtoldt et al. 2007).

Det andre perspektivet fokuser på ytre atferd og tilpassing til følelsesregler. Dette kan være et nyttig perspektiv og lettere å studere enn det indre (Glomb & Tews 2004; Fischbach et al. 2006), og det kan eksempelvis iflg. Grandey et al. (2005) vise hvordan kulturforskjeller påvirker denne tilpassningen. I sin sammenlikning ser de sistenevnte at ansatte i EuroDisney, i Frankrike, i større grad viser og tolererer negative og positive, impulsive følelsesuttrykk, enn ansatte i US-Disney som uansett ønsker å vise positive uttrykk (ibid).

Det tredje perspektivet – prosessperspektivet – fokuserer på den indre prosessering av følelser (Gross 1998a; 1998b). Larsen (2000) introduserer i tillegg stemning som et begrep, at det har en betydning for denne prosessen hvilken stemning du starter opp i, og det påvirker igjen stemningen hvilken opplevelse du nettopp har hatt. Poenget er at både stemning og følelse kan reguleres i en prosess, og de samspiller (Gross 1998a; Amble & Gjerberg 2003). I dette tredje perspektivet er det mulig å inkludere Goffmans (1967) forståelse og beskrivelse av sosial interaksjon. Goffman (1967) fremhever, at går det bedre enn ventet, får vi en god følelse, og når det går verre, føler vi oss dårlig eller såret. Følelser trigges i interaksjonen når noe kommer til overflaten og bevisstheten fanger det. Interaksjon som forventet uløser ingen følelser. Det er den andres ansiktsar-

beid, hevder Goffman (1967), som er triggeren i forhold til egne følelser. Denne triggeren kan være smilet. Ansiktarbeidet og smilet er symbol på alle kroppslige tegn på følelser, det som fortolkes og brukes i eget ansiktsarbeid, bevisst eller ubevisst. Mens stemningen i utgangspunktet er med på å sette rammen for dette arbeidet, så skiller Gross (1998a) mellom to mekanismer for bearbeiding av følelser: *antecedent*-fokuset eller *response*-fokuset. Det vil si enten ved å prosessere det som kommer inn (*antecedent-focused* emotion regulation) eller ved å prosessere det som skal vises ut (*response-focused* emotion regulation). Dermed er det mulig å tenke seg at når arbeid med følelser påvirker grupper av mennesker forskjellig, gitt at belastningene i dette arbeidet kan medieres med egen atferd, så kan variasjon i belastning knyttes til i hvilken grad arbeidstaker har et proaktivt antecedent eller reaktivt, responsfokuset perspektiv i arbeidsprosessen. Poenget er at responsfokuset regulering av følelser i større grad bidrar til energitap, utilfredshet og emosjonell utslitthet (Grandey et al. 2005), og vi forskerne antok – i prosjektene som er utgangspunktet for denne artikkel – at opplevelsen av å være i kontroll, 'sitte i førersetet' i forhold til egen arbeidsoppgave, varierer i forhold til i hvilken grad en mestrer å arbeide proaktivt eller reaktivt i den enkelte kunde-, pasient- eller brukerrelasjon.

Mestring og 'overstyring' av arbeid

I forskningsarbeidet for denne artikkelen har vi spesielt vært opptatt av begrepet *mestring* (Bandura 1997); samspillet mellom individuelle muligheter og kollektive betingelser (Bandura 2000). Her vises hvordan forbedret mestring av noen typer arbeidsoppgaver kunne sees på som et bidrag til å skape rytme, kontroll og bærekraft eller i motsatt fall – stress, i denne type emosjonelt arbeid. I den sammenheng er det sentralt, i den-

ne artikkelen, å knytte vår empiri til Hvid (2006, 2009) og Hvid et al.'s (2008) arbeid med utvikling av D/C-modellen (Karasek 1979). Mens et rytmisk arbeidssystem slik Emery & Thorsrud (1976) tenkte seg det, fokuserte på forholdet mellom arbeid og hvil i taylorisert industriarbeid, har en i D/C-modellen de siste tjue årene tenkt seg arbeidet som enten taylorisert og brutalisert, eller differensiert med høy grad av frihet og rom for egen improvisasjon. De siste årenes erfaringer har imidlertid vist at repetisjon og gjentakelse (Hvid 2006) kan ha noe positivt ved seg, mens det selvrealiserende arbeidet også skaper stress og fare for utbrenthet; at det kan bli for mye av det gode (Amble & Gjerberg 2007; Sørensen et al. 2007). Derfor har en igjen fokusert på rytme, eller det Karasek (2008) kaller 'conductive work'. Helge Hvid (2006, 2009) og Hvid et al. (2008) beskriver rytme i kunnskapsarbeid når repetitive, standardiserte og differensierte oppgaver som krever selvledelse, integreres. I kunnskapsarbeidet viser det seg at dagens måleinstrument fanger 'overflaten' i det utviklende arbeidet med stor grad av frihet og selvstyre, mens arbeidet ved nærmere studier i varierende grad blir overstyrt av standardiserte oppgaver og rutiner som ikke fanges av måleinstrumentene. Et 'overstyre' hvor standardiserte oppgaver, eksempelvis gjennom datasystemer, spekker og styrer arbeidet i form av prosedyrer som må følges (ibid). I reklamebransjen fant vi et tilsvarende fenomen: Det mest kreative utviklende arbeidet, som art designer og tekstforfatter, ble overstyrt av kortere tidsfrister og manglende kompetanse i å vurdere når noe er godt nok, derfor jobbet man 'døgnet rundt' til fristen løp ut; for å være sikker (Amble & Gjerberg 2007). I sin tid ble servicearbeid nettopp nevnt som yrker med høy grad av standardisering, som underforbrukte de ansattes ressurs, og hvor dette underforbruket antas å ha helsemessige omkostninger (Ka-

rasek & Theorell 1990, 177). I tillegg har vi siden den tid registrert en utvikling hvor standardisering, i hvert fall på overflaten har øket i omfang (Kamp & Bottrup 2009; Vabø 2007; Testad 2010). Likevel forventet vi å finne en veksling mellom disse to typene arbeidsoppgaver, men ikke på samme måten, uten at vi helt visste hvordan.

Kollektivet som utviklingsorganisasjon

Forskning på emosjonelt arbeid har som beskrevet vært fokusert på individene og fokusert på hva som skaper og hva som kan forhindre opplevelse av stress. Mens utviklingen av de kollektive strukturene rundt tjenesteyter, på den ene siden er bygget ned, er de på den andre siden heller ikke godt nok utforsket som betingelser for individuell mestring av arbeidsoppgavene i emosjonelt arbeid (Allvin et al. 1998; Sørensen & Grimsmo 2001). I kombinasjon med det vi visste om jobbaunomi som medierende i forhold til arbeidsbelastning (Karasek & Theorell 1990; Wharton 1993b), var vi forskerne i utgangspunktet også opptatt av å måle betingelser i det kollektive arbeidsmiljøet som var forventet å ha betydning for forholdet mellom krav og opplevelse av kontroll i jobben. I tråd med Karasek's (1979) Demand/Control (D/C)-modell forventet forskergruppen at høy grad av kontroll gav større tilfredshet, mindre opplevelse av stress og lavere forekomst av andre helseproblemer (Karasek & Theorell 1990; Dallner et al. 2000). Vår tanke var at dette, sammen med gode betingelser for mestring slik Bandura (1997; 2000) bruker begrepet, ikke bare skulle kunne blinke ut forbedringspunkter i arbeidsmiljøet, men også gi oss en modell for kollektiv trening og utvikling av mer mestrende atferd, i tråd med Sørensen & Grimsmos organisatoriske jobbkrav (Sørensen & Grimsmo 2001, 223). På denne måten skulle utviklingsarbeidet kunne knyttes til kollektivitet, mens jobb-

gjennomføring nødvendigvis i denne form for arbeid forblir individuell. Dette er en utviklingsorganisering som skiller emosjonelt arbeid fra tradisjonelt industriarbeid (Påls- haugen 1991) og kunnskapsarbeidet (Hvid 2009), hvor en i større grad ønsker og har mulighet til å teamorganisere driften og integrere utviklingsarbeidet i denne.

Om datamaterialet – fra fly til sykehjem

Empirien til denne artikkelen er hentet fra flere interaktive forskningsprosjekt (Svensson & Nielsen 2006). Prosjektene strekker seg over ti år (Amble et al. 2003; Gjerberg og Amble 2010). Oppdragsgivere har vært Landsforeningen for flytransport og Helse- direktoratet. I flyprosjektet ønsket oppdrags- giver et 'omsorgsprosjekt' hvor de ansatte i førstelinjen, etter en turbulent åpning av den nye hovedflyplassen, skulle inkluderes i forhold til å forbedre eget arbeidsmiljø. I el- dreomsorgen var også ønsket mer medvirk- ning og mer eksplisitt kunnskap om mo- derne tjenesteyting. Vår erfaring gjennom slike interaktive prosjekter, er at folk i langt større grad enn mulig i dagens arbeidsorga- nisasjoner, ønsker å diskutere sitt arbeid og være med på å utvikle det. Det sammenfal- ler med Ravns (2008, 61) beskrivelse av sje- fens ønske om å fastholde sine ansatte i en diskusjon av mobiltelefon og skiturer, mens engasjementet ligger i diskusjon av arbeidet. Gjennom organisert diskusjon om hva som er vanskelig, problematisk, tar energi og gir stress, er hensikten å gjøre arbeidet bedre. Det forplikter arbeidsgiver og arbeidstaker. Vårt refleksive blikk har vært opptatt av å favne tre ting: individet, relasjonen og strukturen (Fineman 2006). Vi vet at ikke alt negativt kan snus til noe positivt, men vi vet gjennom vår forskningstradisjon, at det 'å snakke om det' løser noe, skaper noe og det hele blir bedre å leve med. I ut-

gangspunktet var vi kjent med Hochschilds (1983, 1989) arbeider og vi kjente begre- pene 'deep acting' og 'surface acting', samt kritikken av Hochschild (Wouters 1989). I vårt forskningsdesign valgte vi å ta utgangs- punkt i Morris & Feldmans (1996) pragma- tisk modell for emosjonelt arbeid; å vurdere følelser som atferd.

Vi har brukt kvalitative så vel som kvan- titative metoder. I det første prosjektet, i tidsrommet 2001-2003: observasjon, inter- vjuer, fokusgrupper og et spørreskjema fra 808 ansatte i førstelinjen i fly. Utviklingsar- beidet ble overført til eldreomsorgen i noen kommuner i tidsrommet 2004-2010. I det siste prosjektet har målet vært å utvikle, prøve ut og spre et refleksjonsverktøy for bedre mestring (Amble & Gjerberg 2009a). Basert på samarbeid med ni kommuner, 19 institusjoner, 30 refleksjonsgrupper og 54 fasilitatorer og ca 150 deltakere, er verktøy- et utviklet, prøvet ut, evaluert og revidert i 2009 etter at første opplag på 9000 var delt ut. Det er til sammen trykket opp i 19 000 eksemplarer. Det er utviklet en opplærings- metode av fasilitator som leder refleksjons- arbeidet på egen arbeidsplass (Amble & Gjerberg 2009a; Gjerberg & Amble 2010).

Kvintessensen

I møtet med krevende emosjonelle situasjo- ner bruker og veksler en mellom forskjellige mestringsstrategier. Ulike strategier har be- tydning for jobbengasjement, trivsel i job- ben og risiko for utbrenthet (Amble et al. 2003). Utvikling og bruk av grenser frem- stod som et viktig element i differensiering mellom ulike strategier og nødvendig be- tingelse for mestring. Læring av mestrings- strategier syntes individuelt basert, det vil si at det forelå ingen struktur eller organi- sering med tanke på å videreutvikle gode mestringsstrategier på et kollektivt nivå. Vi fant på individnivå mye kompetanse om følelser på arbeid, men selv om individuell

kompetanse og ferdigheter er viktig, er det ikke tilstrekkelig. Det var disse erfaringene vi har omsatt til et verktøy, en personlig arbeidsbok, som heter *Hjerte-hode-hender*, en rutine og struktur for refleksjon og læring i arbeidsfellesskapet. Vi har utviklet og prøvet ut dette som en arbeidsform med refleksjon hver 14. dag, som eksempelvis skal kunne ivareta de uerfarnes behov for på en systematisk måte å kunne diskutere og utvikle gode mestringsstrategier, slik at mestringskunnskapen blir et felleseie. Det skulle bidra til at den enkelte utvikler bedre mestring, men også til at arbeidskollektivet synliggjør, diskuterer og utvikler underliggende verdier og felles politikk i forhold til enkeltpasienter og temaområder som etikk, grensesetting og bruk av tvang (Amble & Gjerberg 2009b; Testad 2010). Til tross for økt bemanning i eldreomsorgen, gjør strukturelle endringer, knyttet til arbeidsorganisering og ledelse, at mulighetene for å organisere slike kollektive læringsrom (Bottrup 2001) ser ut til å bli en større utfordring enn selve utviklingsarbeidet. Dette er ingen ukjent problemstilling, og den er forsøkt løst eksempelvis gjennom organisering av en egen utviklingsorganisasjon i tradisjonelt industriarbeid (Pålshaugen 2002). Derfor har vi også konkludert at refleksjon må inngå som en del av praksis, bli en arbeidsform, dersom betingelsene for mestring skal være bærekraftig og overleve presset fra den daglige driften (Amble & Gjerberg 2009b).

I evalueringen av denne siste fasen i prosjektet; utprøvingen av en arbeidsform som inkluderer refleksjon som en del av praksis, har vi lært opp selvstendige fasilitatorer som skulle organisere, lede og fasilitere egen refleksjonsgruppe. Via fasilitatorene har vi fått oppgitt at det til sammen hadde vært 100 deltakere i 20 grupper. Fasilitatorene leverte spørreskjema til sine gruppedeltakere, som ble returnert anonymt til oss. 49 % svarte. Evalueringen viste at deltakerne

foruten å oppleve refleksjonsgrupper som faglig lærerikt, også sier at deltakelse i refleksjonsgruppe påvirker hvordan de håndterer utfordringer i arbeidssituasjonen, først og fremst relatert til saker som deltakerne selv har løftet fram i gruppene. Både gruppedeltakerne og fasilitatorene mente at refleksjonsgrupper også var positivt for arbeidsmiljøet, og bl.a. hadde bidratt til at de var blitt bedre kjent, det var blitt lettere å be om og det føltes viktigere å hjelpe når det ble spurt (Gjerberg og Amble 2010). Vi forstår dette som en form for både vertikal og horisontal meningsskaping (Weick 2001; Ravn 2008; Kamp & Bottrup 2009) som gjør at samarbeidet får bedre forutsetninger, når gruppene har vært tverrfaglig og avdelingsovergripende slik våre i stor grad har vært. I det store og det hele et læringsystem og en arbeidsform som gjør at arbeidsmiljøet styrkes og profesjonaliseres (Amble & Gjerberg 2009b).

I denne artikkelen vil jeg imidlertid fokusere på det vi har lært om følelser på arbeid, særlig av de erfarne medarbeiderne underveis, gjennom observasjon og dybdeintervju i flyprosjektet og gjennom deltakelse i refleksjonsgrupper i eldreomsorgen, som vil fokuseres. Det er studiet av selve arbeidsoppgaven; tjenesten, når smilet er arbeid, som i stor grad omfatter det kvalitative materialet; dybdekunnskapen om hva som skjer og må til for å skape og forvalte god praksis, når den enkelte prosesserer et servicemøte eller en tjenesterelasjon.

Resultat og analyse

Arbeidssituasjonen i moderne serviceorganisasjoner er kompleks, med skiftarbeid, variert arbeidsbelastning, rotasjon i skift, 'løpende' skiftavløsning, høyt fravær, bruk av deltid, manglende fysiske fellesrom og moderne styringsprinsipper; uformelle møteplasser, eller mestringslakk er effektivisert

bort (Grimsmo 2001), samtidig er kopling mellom avdeling og skift redusert og gjøres uten overlapp, arbeidet organiseres som en stafett med minimalt vekslingsfelt. 'Hyperløse' organisasjoner som gjør den nødvendige brede medvirkningen *nesten* uoverkommelig. Dette understreker poenget at utviklingsarbeidet må organiseres som en del av praksis.

I utgangspunktet anla vi et dissonansperspektiv på følelsesarbeidet, og vi fikk mange historier om hvordan de ansatte opplevde og behandlet dissonans – også hvordan noen både forebygget og hadde et proaktivt fokus i forhold til dissonans, de nærmest lukket problemer og kunne på den indikasjonen anlegge atferd som ikke eskalerte situasjonen. Det vil si at selv i servicemøtet fant vi stort rom og mulighet for selvledelse. Og vi fikk bekreftet at det er mulig å studere følelser i arbeid gjennom dissonans i tråd med Morris & Feldman (1996), Zapf et al. (2001) og Tschan et al. (2005). Etter hvert som prosjektene forflyttet seg fra servicemøtene på flyplassen til tjenesterelasjonene i helsesektoren, så vi hvordan prosessperspektivet (Glomb & Tews 2004) i større grad i varetok historiene vi hørte om de emosjonelt krevende arbeidssituasjoner, og stemnings(mood)-begrepet (Larsen 2000) inkluderte utviklingsperspektivet i tjenesterelasjonene. Beboer og pleier utvikler en felles historie, de setter en tone, en stemning for det daglige følelsesarbeidet og inngår i et samspill, der begge kan være gjenstand for ønske om utvikling og endring (Amble & Gjerberg 2009 b). I et forskningsperspektiv, hvor oppdraget var å utvikle en arbeidsform ved å lage en rutine for medvirkning i diskusjon av egen arbeidsoppgave, ble dissonansperspektivet 'historieløst' og for enkelt for arbeidet i helsesektoren. 'Surface acting' og 'display' (Hochschild 1983) avtar i betydning, mens evnen til å gi en tjeneste med god kvalitet i en atmosfære som bevarer ver-

dighet for begge impliserte, øker. Samtidig hadde vi ganske umiddelbart observert at aktivt fokus på dissonans, i seg selv reduserte dissonans og vi, forskerne, oppfattet at de som behersket den kunsten mesterlig, egentlig fortalte historier om utvikling av kontroll og autonomi, basert på utvikling og variasjon av egen atferd (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990; Bandura 1997). Det vil si at kontroll kan trenes opp gjennom å beherske et større repertoar av atferd, og at denne treningen kan skje gjennom kognitivt forarbeid (Bandura 1997) og i tråd med tradisjonen på AFI i dialog (Gustavsen 2001) i arbeidsfellesskapet. I dette arbeidet kan det å lære seg 'å time og skru på et antecedent fokus' være en del av 'hemmeligheten'.

Rytmen

De første observasjonene på flyplassen startet med at vi forskere, ganske enkelt og hver for oss, observerte en ansatt i førstelinjen i noen timer. Vi stod i skranken sammen med den ansatte, stod i gate eller var med i flyet, med blikket og notatblokken. Vi begynte med ansatte i innsjekk (check-in). Registrerte antall kunderelasjoner og tiden hver enkelt ekspedisjon tok. En strek for hver og omtrentlig tidsbruk. Oversikten viste at hver ekspedisjon; titte på billett – taste på pc og registrere kunden – tok fra 1-2 minutter og gled, slik vi så det, nøytralt gjennom prosessen. Innimellom dukket det opp ekspedisjoner som tok lengre tid, eksempelvis et barn under 12 år som skulle reise alene, ekspedisjon av barnevogn som skulle trilles med til flyet, en passasjer som ikke hadde gyldig billett osv. Episoder som krevet ekstra innsats og mer konsentrasjon. Vi observert hvordan den ansatte begynte å vise følelser, snakke vennlig til barnet, motivere passasjeren til å gå til billettskranken eller berolige mor ved å forsikre at barnevognen kom med flyet. I dybdeintervjuene etter hver observasjon, spurte vi naturlig

nok om disse avvikene og hvordan de dukket opp i en kjede av ganske nøytrale og like lange, men korte kundemøter.

Etter hvert manifesterte ett uttrykk seg og det var '1:100'. De aller fleste vi intervjuet brukte dette begrepet, og de sa det mange ganger: "1:100 passasjerer er krevende eller krever noe ekstra". Samtidig var de veldig nøye med å forsikre at 99 av 100 kunder var greie, at det måtte vi forskere ikke glemme. Av og til virket dette mer som et forsøk på å overbevise seg selv, enn oss – og vi stusset over denne forsikringen. I observasjonene utkrystalliserte det seg et mønster, hvor vi så at de aller fleste kunderelasjonene var det de kalte greie, men at *en* av 100 krevet noe ekstra og at personale gruet seg for dem eller var bevisst i forhold til dem når de kom. Vår observasjon var at det i disse avvikende situasjonene lå en mulighet for å gi personlig service, og de inneholdt en spesiell dobbelthet. Det vil si at en i disse avvikende episodene, som ikke hadde en ferdig oppskrift på hvordan personalet skulle løse dem, var helt avhengig av den ansattes innsats. De kunne ha to utfall; enten gi suksess og opplevelse av mestring, eller være mislykket og gi en opplevelse av ikke å få det til. Det kom fram, det paradoksale, at selv om 99 av 100 passasjerer er greie, så er det den ene relasjonen som ble mislykket, en blir gående å tenke på. "Den tar dagen din", som en uttrykte det. 99 greie ekspedisjoner hjelper altså ingen ting på følelsen av egen mestring.

Vippepunktet

Vi hørte spennende historier om personale som hadde 'stuntet' og løst de mest intrigante situasjoner med hell, 'kick', sa noen at det gav. 'Fett på nerva'n' som et uttrykk for robusthet osv. Poenget er at disse avvikende episodene som ikke har en standardisert rask behandlingsmåte, krever selvledelse i situasjonen. De var kilden til utvikling av

personlig kompetanse hvor følelsene var et virkemiddel, men det var følelsen etterpå som gav energi, en 'høy' eller ruset følelse osv. Disse personlige ferdighetene i å takle de få vanskelige situasjonene på en god måte, gav den ansatte høy forventning til egen mestring, uttrykt som at de 'kastet seg ut i vanskelige situasjoner', vel vitende om at de hadde mange 'triks og knep' de kunne bruke underveis, og at de hadde vært ute en 'vinternatt før' og var bevisst at de pleide å lykkes i slike situasjoner. De var ikke redde for dem, men tvert imot litt 'giret' og på jakt etter slike situasjoner. De eksponerte en opplevelse av kontroll og autonomi i forhold til å takle de vanskelige situasjonene, som de visste kom med jevne mellomrom. Et viktig kjennetegn ved denne arbeidsstilen og de gode historiene var hvordan den ansatte selv sa; de hadde en radar eller 'nese for å lukte' problemer, det kunne gjennom et finmasket nett av inntrykk 'spotte' folk som hadde problemer eller på annen måte kunne bli et problem. Det gav hint til egen person om konsentrasjon, og de kunne legge inn ekstra oppmerksomhet og innsats helt i tråd med beskrivelsen av antecedent følelsesregulering (Gross 1998a). Samtidig lærte vi om hvordan de var seg bevisst et vippepunkt i situasjonen – potensielt vanskelige situasjoner kom ofte til et punkt hvor de følte og ble bevisst at ting vippet; det kunne gå bra og det kunne bli fiasko. Vippepunktet, cluet som utløste ekstra innsats, noe i den andres ansiktsarbeid, var triggeren, slik Goffman (1967) fremhever. Dette vippepunktet har vi senere utviklet til et sted i arbeidsprosessen hvor det er viktig å sette inn alternativ atferd, det man har diskutert og tenkt ut i refleksjonsgruppa. Vippepunktet som fenomen, kjenne det igjen og kunne bruke det, er i seg selv en viktig mekanisme på vei til endring av atferd og bedre mestring. Samtidig vet vi fra refleksjonsgruppene at vippepunktet også kan brukes til å ta en

'time-out', forlate situasjonen på en planlagt måte, eller kople inn plan B, eksempelvis gå til 'back-stage', be om hjelp ved å bytte posisjon med en annen, fordi alt kan ikke alltid snus til mestring.

De ikke standardiserte oppgavene

Vi observerte også ansatte i situasjoner som mislykkedes. Til tross for entusiastisk pågangsmot og et ønske om å få det til, – 'liker de meg, liker de selskapet' – fikk de det ikke til. I intervjuene etterpå kom det fram at av og til kan en slik episode gå så langt at de ansatte blir traumatisert og sykemeldt direkte etter en situasjon, eller at en har friskt i minne, et 'lager' av vanskelige situasjoner hvor en passasjer/pasient/pårørende hadde ødelagt dagen din. Andre kunne fortelle om hvordan det bygges opp en bølge av mislykkede situasjoner som 'setter seg i kroppen', og at de opplevde det som fare på ferde når de ikke klarte å slutte å tenke på en mislykket arbeidsrelasjon etter for eksempel tre dager. I begge situasjoner, de som lykkes og de som mislykkes, er det kanskje brukt følelser eller følelsesuttrykk. Her hadde informantene forskjellige holdninger, noen bevarte smilet til situasjoner hvor det oppstod av seg selv, mens andre mer bevisst brukte det og faket smil og kontakt. De kunne fortelle historier om iscenesettelse av gode følelser, gjennom direkte blikkontakt, raske replikker, lett berøring, smil og skjemt. Motsatt kunne kroppen blåses opp, heve seg på tærne for å se ned på passasjer, 'flashe' striper på uniform, være fast og dyp i stemmen osv., som er nærmere beskrevet (Amble & Gjerberg 2003). Poenget er at det er den ekte, autentiske eller dypføyte følelsen, i magen som de sa, i etterhånd av den lille arbeidsprosessen, som skaper belastningen eller bygger mestring. Den er ikke frikoplest fra stemningen på forhånd, eller det som brukes eller uttrykkes underveis. Det er heller ikke slik at nøytral atferd er en garanti

for et nøytralt utfall. Men magens dom på utfallet, "*klomp*" eller "*kick*", er det som teller. Det kan fortolkes som om det er summen av det som skjer og brukes underveis, i sammenlikning med egen forventning knyttet opp til noen standarder som ikke er eksplisitt, som utløser denne dommen.

Det betyr at det er egen reaksjon i noen ganske få situasjoner, følelsene for resultatet etterpå, som utvikler selvtillit og kompetanse. Og følelsene, de omtales som å være i magen, ikke i hjertet slik Hochschild (1983) antyder. I spørreskjema bekreftes dette. Mellom 10 og 25 prosent av arbeidsprosessene i løpet av en dag krever ekstra innsats. Dette samsvarer med Tschan et al. (2005), som fant at 85 % av arbeidsrelasjonene gjøres i en atmosfære av autenticitet. Det vil si at det eventuelle følelsesuttrykket kommer av seg selv, i situasjonen. Det er mulig å anta at det er nettopp eksponeringen av egne følelser i mislykkede hendelsesforløp, eksponert indre nakenhet i en situasjon som ikke er trygg og som mislykkes, som forverrer denne opplevelsen og forklarer noe av denne sårbarheten som Grimsmo & Sørensen fant i 1991 og 1992. Det å bruke egne følelser og følelsesuttrykk er en investering som legger lista høyere, med risiko for suksess som smaker bedre og fiasko som svir, surere, slik vi erfarte det. Vi observerte imidlertid en tredje variant i forhold til de vanskelige situasjonene: En strategi som handlet om å distansere seg og sende problemer videre, enten ved bevisst ikke å konfrontere passasjeren, overlate til neste ledd i førstelinjen å rydde opp, eller ved finurlige måter, å forlate eller kvitte seg med hele situasjonen.

Dirigenten, entusiasten og surfer'n

Vi kalte de tre måtene å løse vanskelige situasjoner på for dirigentens-, entusiastens- og surfer'ns. I dybdeintervjuene fikk vi etter hvert forståelsen av at alle kjente alle strategiene, at de kunne bruke dem i varierer

ende grad, men at det for eksempel krevet pågangsmot og god stemning (Larsen 2000) i seg selv, inni seg selv, å klare å velge dirigentens. Dette ble bekreftet i spørreundersøkelsen, og vi så at de som i størst grad brukte dirigentens strategi opplevde jobbtilfredshet og arbeidssituasjon preget av autonomi, mens hyppig bruk av entusiaststrategien gav fare for å brenne deg ut. – Og vi oppfattet dette som en selvforsterkende mekanisme, i tråd med slik Bandura (1997) har konstruert begrepet 'self-efficacy'; om mestringsforventning. Høy forventning til egen suksess øker sannsynligheten for å lykkes, mens lav har motsatt effekt. Mens den tredje; surferstrategien i liten grad involverte følelser, – og vi diskuterte om surferstrategien var en overlevelsestrategi som brukes når en ikke orker å være entusiast mer og ikke klarer å være dirigent? Er det en strategi på veien mot kynisme og utbrenthet (Maslach 1981; Agervold 2008)? Vi observerte mange tegn på kynisme, kos med misnøye og etterrasjonalisering som gjorde egen atferd rimelig. Eksempelvis ved å omtale passasjerer som dumme, masete eller på annen måte urimelige slik at dårlig behandling var som fortjent. Vår ubesvarte hypotese ble at surferne redder egne følelser, ved å sende problemer videre, men skaper negativ stemning rundt seg selv. Her er det er kos med misnøye og egen fortrefelighet som gjelder: Personlig koping, men ikke kollektiv mestring.

Transfomasjon fra privat service til offentlig pleie og omsorg

I overføringen av prosjektet til helsesektoren i kommunen brukte vi tre fokusgrupper til å hjelpe oss med oversettelsen av flyterminologi til pleie- og omsorgsterminologi. Hensikten med hele prosjektet var å utvikle et læringssystem knyttet til refleksjon over praksis. Målet var, gjennom kognitiv bearbeiding, kollektiv læring og diskusjon

av noen krevende situasjoner, å øke graden av mestring, profesjonalisere de ansatte og dermed i sin optimale konsekvens redusere turn-over i denne sektoren som sårt trengte arbeidskraft. Vi leverte ut en kort tekst om flyprosjektet: de avvikende situasjonene med sin doble natur og strategiene folk brukte – til hver deltaker i fokusgruppene. Umiddelbart kjente de ansatte i helsevesenet seg igjen, både i forhold til avvik og strategier. Det utløste mye positiv energi å kunne diskutere likhet og forskjell ved arbeidets psykologiske sider (Gjerberg & Amble 2009).

'1:100'-rytmen ble oversatt til '1:10'. Det vil si at pleiepersonalet opplevde at 1 av 10 pasienter krevet noe ekstra, og at hvis flypersonalet hadde 100 ansiktsrelasjoner i løpet av en dag hadde de ti. Dette var en viktig forskjell som sier noe om hastigheten i relasjonene. I tillegg var det i eldreomsorgen de samme relasjonene som gjentok seg, med mulighet til å utvikle et forhold og en historie, men også større vektlegging av det å kunne 'nullstille' en vanskelig relasjon til neste tjenestesituasjon. 'Å nullstille seg' kunne handle om en liten rutine for å legge vekke dagens hendelser. Noen brukte klesritualer når en tok av seg uniformen, 'en kledde av seg de mislykkede relasjonene', andre debriefet med seg selv på toget hjem, andre snakket intenst med partner noen minutter når de kom hjem, andre brukte spaserturen til T-banen og satte strek når de gikk på toget og atter andre gikk inn til vedkommende fra en krevende interaksjon og sa takk for dagen, lukket episoden for å kunne starte med best mulig utgangspunkt neste gang.

I pleie- og omsorgssektoren var det særlig fire typer situasjoner vi merket oss gjennom arbeidet i fokusgruppene, som var emosjonelt krevende og et egnet utgangspunkt for refleksjon og diskusjon. Det var krevende pasienter, gjerne knyttet til en demensdiagnose, krevende pårørende som typisk kun-

ne være en insider, krevende sykepleiefaglig stell eksempelvis stomi eller terminalpleie og ledelse av skift med lav bemanning. Det siste antakelig en kjønnnet situasjon hvor det å være en tydelig og kanskje autoritær leder i en situasjon med pågående krevende pleiesituasjoner, lav bemanning og personale som ikke er på jobb til vanlig, kan bli en slik traumatisk situasjon hvis det mislykkes – eksempelvis at en pasient dør og det oppdages i etterkant – og tilsvarende dypt tilfredsstillende når en klarer å lede 'å kjøre klink-klakk, eller hånd i hanske', som én uttrykte det.

Etter fokusgruppene i den neste fasen av prosjektet deltok vi jevnlig i refleksjonsgrupper i tre institusjoner – to sykehjem og en hjemmebasert tjeneste – i en periode på to eller tre semestre. Til sammen ca 30 refleksjonsmøter. Fra denne perioden har vi også ca 50 skriftlige situasjonslogger, sendt inn på frivillig basis, logger som beskriver enkeltepisoder som har vært gjenstand for refleksjon. Loggen viser hvordan skriftlighet om vanskelige arbeidssituasjoner demper farten i tankene, og at mye taus kunnskap kommer til overflaten gjennom denne selvrefleksjonsrutinen. Eksempelvis viser det seg at loggen får fram bevissthet om at de fleste mislykkede arbeidsinteraksjoner har hatt et vippepunkt, at man faktisk har registret, men ikke fordøyet signaler som kunne ha reddet situasjonen. Flere av disse situasjonene er beskrevet i dybden i *Hjerte-hode-hender* (Amble & Gjerberg 2009a). Men essensen forble den samme – det emosjonelle arbeidet gjennomføres i en rytme av relasjoner hvor de fleste glir greit, har et standardisert forløp og er nøytrale (Goffman 1967) i forhold til følelser. Denne rytmen mellom standardiserte oppgaver og de som krever utvikling i situasjonen, sammen med dobbeltheten og betydningen av utfallet av disse, utløser nærmest en 'epiphany', åpenbaring eller aha-opplevelse, når det

første gang sies høyt og pleiepersonalet kjenner at det stemmer: Noen få situasjoner og hvordan de løses er grunnleggende for opplevelsen av å mestre, være i kontroll og disponere de ressursene som matcher kravene i jobben. Målet er ikke standardisering av de krevende episodene uten oppskrift, men mulighet for læring horisontalt (Ravn 2008; Hvid 2009), for å utvikle egen praksis. Det er lettere å stå noe vanskelig ut, det oppleves ikke som et brudd når en skjønner at avvikene inngår som en del av en rytme. Dette reduserer i seg selv uforutsigbarheten. Det illustrer slik Hvid (2006) sier; at kvaliteten først og fremst ligger i de etablerte rutiner og rytmer. Det demper stresset, og det hjelper ytterligere å snakke om det (Gjerberg & Amble 2009). Vår forskning i privat og offentlig tjenesteyting bekrefter at emosjonelt arbeid også er postmoderne arbeid i den forstand at arbeidet er variert med muligheter for utvikling, samtidig som det stilles høye krav til en form for personligskapt kompetanse, hvor det forventes regulering av følelser og ferdigheter i selvedelse (Fossesestøl 2005; Hvid 2009), men hvor muligheten for utvikling ikke blir benyttet.

Avrunding

Forskning på emosjonelt arbeid har fokusert på individene og hva som skaper og hvordan den enkelte kan forhindre opplevelse av stress. Det perspektivet legger urimelig krav på personalet i dagens løst koplede organisasjoner og det innebærer at kollektive muligheter til å skape bærekraftig arbeid, glipper. Forskningsprosjektene som er basis for denne artikkelen begynte med det individuelle utgangspunktet, men hadde samtidig som ambisjon å kartlegge de kollektive eller organisatoriske betingelser for mestring i moderne servicearbeid.

Artikkelen beskriver tjenesteytere i en arbeidssituasjon der det både skal gis person-

lig service, skapes god stemning og settes grenser. I dette bildet har vi funnet enkeltmedarbeidere som på egenhånd utvikler mestringsstrategier, som bærer godt. Vi forstår det de gjør som personlige, til dels kognitive ressurser som omsettes i atferd. Dette gir en opplevelse av kontroll, autonomi og høy mestringsforventning eller mestringsstro, gjennom å forvalte et bredere repertoar av atferd, som en kan spille på i de små arbeidsprosessene som en servicerelasjon er.

I disse arbeidsprosessene er smilet arbeid. Smilet som i vår kultur er et uttrykk for 'I feel good'. Vi vet at babyer som er født uten syn, smiler som andre babyer, men at smilet etter hvert forsvinner. Det samme gjør annet kroppsspråk som nikking og ansiktskontakt. Smilet slik vi har det og tar det, er som alt annet tillært og forsterket fram i en sosial sammenheng. Det betyr at et smileyrke hos oss nødvendigvis ikke er et smileyrke i andre kulturer. Vi vet at nordiske kvinner smiler mer enn menn, dette oppfattes som en del av vårt kjønnsrollemønster. Smilet signaliserer ikke bare en god følelse, men det bekrefter at en som kvinne – har sett 'deg personlig og det jeg ser er ok'. Et raskt blick med evt. et lite nikk kan være tilsvarende, litt mer maskulint, men ikke så eksplisitt 'jeg ser deg (som kjønn)!' I arbeids-sammenheng var det Janne Carlzon som i 1985 rettet oppmerksomheten mot smilet i Skandinavia, smilet i flyselskapet SAS. De kabinansatte gikk på smilekurs som et ledd i forbedret service. Trening av smilet ble et symbol på økt kundefokusering. I denne artikkelen har bruk av følelser (deep acting) eller følelsesuttrykk (surface acting), ikke blitt direkte tema. Delvis fordi vår erfaring er at i vår kultur, tilsvarende den franske (Grandey et al. 2005), er dette et personlig valg og det er stor forskjell på hva folk vil gjøre, synes er behagelig, riktig og rom for. Smilet, og det det representerer, er likevel viktig som tema for refleksjon, gren-

ser og muligheter, men smilet er altså ikke det som problematiseres av de ansatte selv. I tillegg erfarte vi at norske arbeidsorganisasjoner ikke har eksplisitte krav til uttrykk av følelser på samme måten som eksempelvis amerikanske. Likevel fant vi underliggende krav og mange ønsker om *god stemning*; som god atmosfære, i kabinen, på stua; at en nærmest ikke kunne ha en god dag hvis ikke alle var i godt humør. Det stresser. Det blir en standard som forventningene kalibreres mot. Vi finner altså i våre prosjekter, at dommen fra egne følelser, det en kjenner i magen, i skuldrene, etter den lille arbeidsprosessen, uten at man vet helt klart hva som skal til for å få det til bedre, det kan sitte i lenge, og en episode er nok til å ødelegge en hel dag; det tynger. Dette er tema som trenger fokus, om kravet til god stemning er rimelige – og hvor kommer det fra? Er det mulig å være fornøyd uten god stemning, være det og bære det – fornøyd uten god stemning – også som kvinne og pleier?

I vår modell for kollegalæring var disse arbeidssituasjonene utgangspunktet. Vi fant at faste tverrfaglige grupper ble en kilde for ideer og inspirasjon til utprøving av ny praksis. Samtidig blir underliggende verdier og normer gjort eksplisitt, for i neste omgang – kanskje – gi mer realistiske forventninger til egen innsats. Slik kan det 'kapitaliseres' på de som 'naturlig mestrer', på en måte som kommer fellesskapet til gode, mens utfordringen, slik vi har erfarte det, er å organisere, finne tid og rom for slik erfaringsutveksling.

Det viser seg at det er et forholdsvis lite antall kundemøter eller tjenesterelasjoner som setter deg på prøve. Med forholdsvis en høyere andel avvik som ikke standardiserte oppgaver i eldreomsorgen enn i servicemøtet i flytransport (Guttek et al. 2002). Dette betyr at vi har funnet en form for rytme mellom polene repetitive og differensierte arbeidsoppgaver (Hvid et al. 2008). Tilsva-

rende utviklingen i kunnskapsarbeidet – hvor en har fått et større innslag av ‘overstyrende’ standardiserte oppgaver – har en i moderne tjenesteyting, som i utgangspunktet var preget av standardisert og repetitive oppgaver, fått et større innslag av oppgaver med mulighet til selvledelse. Til tross for styringsmodeller basert på standardisering, overlates likevel daglige vurderinger og avgjørelser til den enkelte pleier i møtet med bruker eller pasient som skal ha tilpasset og medvirkende pleie (Vabø 2007). Når velvære ikke øker og sykefraværet ikke går ned, som en kunne forvente, kan det nettopp begrunnes med den dårlige kollektive ivaretagelsen av de nye mulighetene for utvikling: At overstyring i dette tilfellet skjer når noen få, krevende situasjoner med potensial for individuell og kollektiv mestring får ligge ubrukt og ‘ta dagen’ til de ansatte. For min del vil jeg framheve, at de som mestrer som

beskrevet her, har gitt ny innsikt og kompetanse om hvordan tøffe krav kan matches med en form for autonomi. Dette utdyper det Wharton (1993b) fant allerede i 1993 at jobbautonomi medierer belastningene i dette arbeidet. Men at den jobbautonomi det er snakk om, handler om autonomi gjennom å ha et repertoar av atferd og trygghet på at dette bærer: Det gir mestringstro (Bandura 1997) og velvære. Dette kan sees som et element i et mer relasjonelt kontrollbegrep, det vil si fokus på: “den utvikling af produktiv kapacitet, der udvikles i relationerne mellem mennesker med forskellige kompetencer og forutsetninger” (Hvid 2009, 28). I praksis vil et slikt kontrollbegrep i dagens “hyperløse” organisasjoner måtte knyttes til en organisering i tråd med Sørensen og Grimsmos (2001) ‘organisatoriske jobbkraav’: Inkludert i dem ligger nødvendigheten av formaliserte, organiserte møteplasser for erfaringsutveksling.

NOTER

1 I dagens forskning er det vanlig å inkludere arbeid med salg/markedsføring/rådgivning i call-centers eller kundesentre som emosjonelt arbeid selv om ikke medarbeideren har

ansikt-til-ansiktkontakt, fordi stemme-til-stemmekontakt viser seg å følge den samme ‘ontologien’ (Se Berge et al. 2009).

REFERENCER

Agervold, Mogens (2008): ‘People work’: at arbejde med mennesker – belastninger og reaktioner, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 2, 61-77.

Allvin, Michael m.fl. (1998): *Gränslöst arbete eller arbetes nya gränser*, Delstudie 1, Arbete och Hälsa, Solna, National Institute for Working Life, 21.

Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2009b): Refleksjon som praksis i arbeid med mennesker – om utvikling av nye organisasjonsformer ved bruk av interaktiv forskning,

Tidsskrift for Arbejdsliv, 11, 2.

Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2009 a): *Hjerte- hode- hender: Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten*, Oslo, Helsedirektoratet, 2 utg.

Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2007): Dypdykk i reklame. Om mestring i kreative organisasjoner, *Sosiologisk tidsskrift*, 4, 353-376.

Amble, Nina m.fl. (2003): *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjeneste*, Hovedrapport: AFI notat.

Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2003): Emo-

- sjonelt arbeid og mestringspraksis, *Sosiologisk tidsskrift*, 3, 248-272.
- Bechtoldt, Myriam m.fl. (2007): Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labor on counterproductive behavior at work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 4, 479-500.
- Berge, Liv, Ulla Forseth & Tove Håpnes (2009): Salg, salg, salg – over hele linja! Mandag hele året? Om mestringsstrategier og arbeidsstiler i salg av forsikring, *Sosiologisk tidsskrift*, 17, 195-214.
- Bandura, Albert (2000): Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness, i E.A.Locke (red.): *Handbook of principles of organization behavior*, Oxford, UK, Blackwell, 120-136.
- Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy. The Exercise of Control*, New York, W. H. Freeman and Company.
- Bolton, Sharon C. & Carol Boyd (2003): Trolley dolly or skilled emotion manager? – moving on from Hochschild's Managed Heart, *Work, Employment and Society*, 17, 2, 289-308.
- Bottrup, Pernille (2001): Læringsrum og arbeidsvilkår, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 3, 2, 53-71.
- Carlzon, Janne i samarbeid med Lagerstrøm T. (1985): *Riv pyramidene! En bok om Det Nye Mennesket, Sjefen og lederen*, Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Dallner, Margareta m.fl. (2000): *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS Nordic) for Psychological and Social Factors at Work*, Nord, 12.
- Emery, Fred & Einar Thorsrud (1976): *Democracy at work*, Leiden, Martinus Nijhoff.
- Fineman, Stephen (2006): Accentuating the positive? *Academy of Management Review*, 31, 2, 306-308.
- Fischbach, Andrea m.fl. (2006): Emotion work across cultures: A comparison between the United States and Germany, *Research on Emotion in Organizations*, 2, 193-217.
- Forseth Ulla (2001): *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work*. Trondheim, dr. polit. dissertation SINTEF Industrial Management, Institute of Social Research in Industry, IFIM, NTNU.
- Fossestøl Knut m.fl. (2004): *Relasjonsmestere – Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*, Oslo, Gyldendal akademiske.
- Gjerberg, Elisabeth & Nina Amble (2009): Pleie- og omsorgssektoren som lærende organisasjon, *Sykepleien Forskning*, 4, 1, 36-42.
- Grandey A A., G. M. Fisk & D. D. Steiner (2005): Must 'service with a smile' be stressful? The moderating role of personal control for U.S. and French employees, *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 893-904.
- Glomb T. M. & Tews M. J. (2004): Emotional Labor: A conceptualization and scale development, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.
- Goffman, Erving (1967): *Interaction Ritual. Essays on face-to-face behavior*, New York, Pantheon Books.
- Grimsmo, Asbjørn i samarbeid med Bjørg Aase Sørensen & Odd Løkke (1992): *Det moderne tjenerskap: Varm på bena kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*, Rap. 12, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsmo Asbjørn & Bjørg Aase Sørensen (1991): *Fravær og fraværsårsaker i norsk arbeidsliv*. En survey basert på et utvalg fra Arbeidskraftundersøkelsen (Statistisk sentralbyrå), AFI-rapport nr. 4, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gross, James J. (1998a): Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 224-237.
- Gross, James J. (1998b): The Emerging Field of Emotion Regulation: An integrative review, *Review of General Psychology*, 2, 3, 271-299.
- Gross, James J. (1998c): Sharpening the focus: Emotion regulation, arousal, and social competence, *Psychological Inquiry*, 9, 4, 287-290.
- Gustavsen, Bjørn (2001): Theory & practice: the mediating discourse, i P. Reason & H. Bradbury (red.): *Handbook of Action Research*, London, Sage, 17-27.
- Guttek, Barbara A., Markus Groth & Bennett Cherry (2002): Achieving service success through relationships and enhanced en-

- counters, *The Academy of Management Executive*, 16, 4, 132-145.
- Hochschild, Arlie Russel (1983): *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling*, London, England University of California Press, Ltd.
- Hvid, Helge (2009): To be in control, vejen til godt arbejdsmiljø, læring og innovation? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 11-30.
- Hvid, Helge, Henrik Lund & Jan Pejtersen (2008): Control, flexibility and rhythms, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Supplements, 6, 83-90.
- Hvid, Helge (2006): Bæredygtighed og det levende arbejde, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 2, 23-37.
- Kamp, Annette & Pernille Bottrup (2009): *Meaning in work – identity and learning in the elderly care*, The 6th international conference on research work and learning, 6, 1-10. Roskilde, Danmark, 28. juni 2009 - 1. juli 2009.
- Karasek, Robert (2008): Low control and psychological deregulation – the stress-disequilibrium theory, towards a new demand-control model, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Supplements, 6, 117-135.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books Inc. Publisher.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979): Job demands, Job Decisions Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign, *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- Larsen, Randy J. (2000): Toward a Science of Mood Regulation, *Psychological Inquiry*, 11, 3, 129-141.
- Lohne, Ylva & Elisabeth Rønning (2004): Arbeid, *Samfunnsspeilet*, 4, Norway Statistics.
- Mann, Sandi (1999): Emotion at work: To what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 347-369.
- Maslach C. & SE Jackson (1981): The measurement of experienced burnout, *Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli & M. P. Leiter (2001): Job burnout, i S. T. Fiske, D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (red.): *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morris, Andrew J. & Daniel C. Feldman (1996): The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 4, 986-1010.
- Nielsen, Lise Drewes & Kurt Aagaard Nielsen (2006): Er fleksibiliteten bæredygtig? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 2, 38-53.
- Pålshaugen, Øyvind (2002): Developing development organizations, i M. Levin (red.): *Researching enterprise development: action research on the cooperation between management and labour in Norway*, Amsterdam, John Benjamins Publ. Co., 29-43.
- Pålshaugen Øyvind (1991): *Som sagt, så gjort? Språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning*, Oslo, Novus forlag.
- Ravn Ib (2008): Mening i arbeidslivet – definition og konseptualisering, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 4, 59-75.
- Snyder, Mark (1987): *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*, New York, Freeman.
- Svensson, Lennart & Kurt Aagaard Nielsen (2006): A framework for the book, i K. Aagaard Nielsen & L. Svensson (red.): *Action research and interactive research*, Maastricht, Shaker Publishing, 13-45.
- Sørensen, Ole Henning m.fl. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet – kan man få for meget af det gode? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Sørensen, Bjørg Aase & Asbjørn Grimsmo (2001): *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*, Tiden, Norsk Forlag AS.
- Sørensen, Bjørg Aase (2002): Det grådige arbeidslivet, i A. Roness & S. B. Matthiesen (red.): *Utbrent. Krevende jobber – gode liv?* Fagbokforlaget.
- Tschan, Franziska, Roachat Sylvie & Dieter Zapf (2005): It's not only clients: Studying emotion work with clients and co-workers with an event-sampling approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 195-220.
- Testad, Ingelin (2010): *Agitation and use of restraint in nursing home resident with dementia*, Dissertation for the degree philosophiae

- doctor (PhD) at the University of Bergen.
- Zapf, Dieter (2002): Emotion work and psychological well-being; A review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zapf, D. m.fl. (2001): Emotion work and job stressors and their effects on burnout, *Psychology and Health*, 16, 527-545.
- Zapf, D. m.fl. (1999): Emotion work and source of stress: The concept and development of an instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 371-400.
- Vabø, Mia (2007): *Organisering for velferd. Hjemmetjenesten i en styringsideologisk brytningstid*, Doktorgradsavhandling forsvart ved det samfunnsvitenskapelige fakultet, Oslo, Unipub.
- Wharton, Amy S. (1993a): Managing emotions on the job and at home: understanding the consequence of multiple emotional roles, *The Academy of Management Executive*, 18, 3, 457- 481.
- Wharton, Amy S. (1993b): The affective consequences of service work. Managing emotions on the job, *Work and Occupations*, Sage Publications Inc., 20, 2, 205-232.
- Wharton, Amy S. (1999): The psychosocial consequences of emotional labor, *Annals of the American Academy of Political and Social science*, Sage Publications Inc., 561, 158-176.
- Weick Karl E. (2001): *Making sense of the organization*, Blackwell Publishing.
- Wouters, Cas (1989): *The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart*, Theory, Culture and Society, Sage, 6, 1, 95-123.

Nina Amble er organisasjonspsykolog, seniorforsker ved Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo
mail: nina.amble@afi-wri.no