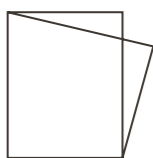


# Tine Nørgaard: Når livet kommer på arbejde – kunsten at skabe balance i en grænseløs tid

Akademisk Forlag, 2023, 215 sider



Anmeldt af Nina Hauge Jensen, lektor, Læreruddannelsen i Aarhus, VIA University College

Der udkommer mange bøger i disse år, som behandler vores ofte problematiske forhold til arbejdslivet. Usunde arbejdsvilkår og baggrunde for stigningen i antallet af stresssygemeldinger har været genstand for udmærkede bøger det seneste årti fra dygtige folk som overlæge Bo Netterstrøm, arbejdsmiljørådgiver Thomas Milsted og erhvervspsykolog Malene Friis-Andersen for bare at nævne et udvalg af dem, jeg selv har haft fingrene i.

Erhvervspsykolog Tine Nørgaards bog *Når livet kommer på arbejde* fra 2023, som denne anmeldelse skal handle om, adskiller sig fra flertallet af de bøger, som undertegnede har læst. Nørgaard skriver selv i forordet, at bogen har til formål at rokke ved den traditionelle forståelse af *balance* mellem arbejdsliv og privatliv. Hun gør allerede i forordet op

med "work-life-balance"-begrebet som et begreb, der italesætter en dikotomi uden mening i det liv, vi lever i dag. Titlen på bogen signalerer derfor fint, at denne bog bestræber sig på at forholde sig langt mere holistisk til grænsefladerne mellem privatliv og arbejdsliv, nemlig som flader, der er komplekst sammenflettede. Undertitlen er da også *Kunsten at skabe balance i en grænseløs tid*.

## Ingen vandtætte skotter mellem arbejds- og privatliv i et grænseløst arbejdsliv

Særligt for de af os, som arbejder i professioner præget af stor grad af selvledelse, som så mange akademikere lever med, er denne bog relevant. Som ansat i en professionshøjskole er undertegnede på 25. år i gang med øvelse i selvledelse i et arbejdsliv præget af stor udskiftning i ledelseslaget. Læg dertil, at selvledelsen

Tine Nørgaard: Når livet kommer på arbejde – kunsten at skabe balance i en grænseløs tid

skal forvaltes i et grænseløst arbejdsliv, som på ingen måder har vandtætte skotter til mere private dele af vores liv. Det er en meget central pointe i Tine Nørgaards bog.

De første kapitler i bogen er præget af et velargumenteret opgør med et forældet syn på den før omtalte dikotomiske opfattelse af "work-life-balance". Bl.a. med referencer til netop nu bogaktuelle Christian Hjortkær, teologen og højskolelæreren, som har lært os at have blik for, hvilken grænseløs præstationskultur unge mennesker skal navigere i, og senest i hvordan psykisk sygdom måske nok er kommet på dagsordenen, men at skammen over ikke at leve op til egne og andres forventninger stadig er tabuiseret (fx interview i *Politiken* 18. 5. 2024: "Mange af mine elever skammer sig helt enormt"). Nørgaard citerer fra Hjortkærs bog *Utilstrækkelig* (2020): "Hvis der er noget der kendetegner vor tid, så er det netop kravet om at være lidenskabeligt engageret i stort set alt. I vores studie, vores arbejde, vores parforhold, vores børn, i nyhederne, i klimaet og i kampen mod uretfærdighed". Det er en anden af Nørgaards centrale pointer: Lidenskabeligt engagement i alt er den direkte vej til mistrivsel, for som hun skriver: "Når privatliv og arbejdsliv bliver betragtet som hinandens modsætninger, bliver magtesløshed, mistrivsel, stress – og i sidste ende sygemeldinger – den yderste konsekvens".

Hun påpeger, at arbejdet nemt får rollen som skurk eller syndebuk, når vi oplever mistrivsel og måske sygemeldes med stress. Men arbejdet opfylder jo, påpeger hun, netop mange vigtige behov, herunder sociale behov, behov for anerkendelse m.m. Undertegnede er

selv en akademiker, for hvem arbejdet i en professionshøjskole giver rigtig meget meningsfuldhed, anerkendelse og adgang til et fællesskab af værdier og fælles interesser. Måske endda kilde til personlig udvikling, som Nørgaard også nævner ofte er tilfældet.

Løbende gennem bogen er der en masse cases fra Nørgaards arbejde med klienter, som både er privatpersoner og virksomheder/organisationer, med analyser, der trækker på en række amerikanske forskere samt vores egne danske forskere sociolog Maria Ørskov Akselvoll (forfatter til *Det grænseløse forældreskab*) og professor Svend Brinkmann. Sidstnævnte får en lille velvalgt ørefigen af Tine Nørgaard med henvisning til hans advarsler mod for meget navlepilleri i hans tre populære bøger *Stå fast*, *Ståsteder* og *Gå glip*. Tine Nørgaards holdning er, at vi har rigtig meget gevinst af at vende blikket indad og blive bevidste om, hvordan vi selv forholder os i grænsefladerne mellem arbejds- og privatliv.

## Uanset behov for strukturændringer er målgruppen her den enkelte

Bogen har det enkelte individ som målgruppe. Hun vil med andre ord gerne give os brugbare konkrete anvisninger og guidning til navigation i eget liv. Nørgaard peger ikke fingre af nogen, og man får ikke på noget tidspunkt indtryk af, at forfatteren har villet skrive et manifest eller er ude i et politisk ærinde.

Hun gør det klart, at hendes bog handler om, hvordan den enkelte kan handle uanset arbejdsvilkår, som hun skriver, "uanset behov for strukturændringer på makroniveau", som hun anerkender gør det rigtig vanskeligt for den enkelte at trives i et moderne arbejdsliv. Hun

forklarer sit fokus på individet med, at de fleste kun er på arbejdsmarkedet en begrænset del af deres liv og ikke kan vente årtier på, at ændringer indfinder sig(!).

Organisationer og ledelser kan ikke desto mindre finde mange guldgruber i denne bog. Alene øvelsen i perspektivskifte fra arbejdsgiver til ansat (og omvendt) kan næppe gøres for tit.

Nørgaards cases indeholder gode relaterbare eksempler på, hvordan vi mennesker kan være begrænsede af vores forestillinger om, hvilke individuelle hensyn det er acceptabelt, at vores arbejdsplads tager. Fx efter sygdom eller barsel med henblik på at kunne finde bedre balance i en periode. Eller hvis fx privatlivet er i krise. Vi er tilbøjelige til, if. Nørgaard, at holde skotterne mellem privatliv og arbejdsliv tætte, så vi fx heller ikke involverer arbejdsgiveren i overvejelser om karriereskift. For har vi fx overvejet, om det handler om uindfriede ønsker på den nuværende arbejdsplads eller hensyn, der kunne tages, hvis man spurgte sin arbejdsgiver?

Det er if. Nørgaard altid en helt individuel vurdering, hvad der virker. Hun refererer til forsøgene med 4-dages arbejdsuge eller den udbredte brug af hjemmearbejdsdage og forklarer, at disse tiltag eller opfordringer fra arbejdsgivere kan opleves meget forskelligt, og at det skal der være plads til.

Her må jeg tøjle min pen og trangen til at remse eksempler fra egen arbejdsplads op. Jeg nøjes med at nævne den meget almindelige tendens på egen professionshøjskole til at kaste nyansatte ud i fuldt skema, hvor der ofte skal under-

vises i stof, den nye kollega ikke før har undervist i. Der er jo rift om at få job i vores sektor, så hvis man ikke kan klare mosten, kan ledelsen jo altid finde andre, mere "robuste" medarbejdere. Nyansatte ved jo alligevel ikke, hvilke opgaver eller hold de garvede helst vil være fri for. Sværere er det måske faktisk at forstå, hvorfor kolleger på vej tilbage fra sygdom eller stresssygemelding ikke skånes efter psykologens, lægens eller sagsbehandlernes anbefaling for at give den enkelte en mere bæredygtig start tilbage på jobbet. Desværre en erfaring undertegnede selv har haft efter en stresssygemelding for to år siden. Det er sjældent den ramte, der orker at argumentere for, hvorfor man skal skånes. Det er jo det samlede liv, man har, med diverse ar og pletter, der kommer (tilbage) på arbejde. Jeg tror, min arbejdsplads synes, de gør, hvad de kan for at tage individuelle hensyn, men ledelse er også et presset folkefærd. Og så er vi tilbage ved behovet for langt bedre strukturelle vilkår og økonomi.

#### Guidede øvelser hjælper til nye perspektiver og erkendelser

I den sidste halvdel af bogen introducerer Tine Nørgaard sin egen balance-model, som følges af en række øvelser til læseren. Hendes model gør op med førnævnte silotænkning, hvor arbejde og privatliv står over for hinanden i en form for konkurrence. Hun inviterer os til at "tage forskerkasketten på" og forklarer detaljeret om sine inspirationskilder til modellen. Heriblandt den tyske sociolog og filosof Axel Honneth og hans tre anerkendelsessfærer: privatsfæren, den retslige sfære og den solidariske sfære, som ligesom Nørgaards opdelte sfærer er nøje forbundet og påvirker hinanden. Hendes tre livsdomæner

kalder hun *personlige forhold, karriere og fællesskaber*. Under hver af dem er der under-sfærer eller underdomæner som nuancerer og detaljerer de tre livsdomæner. Hvert af de tre domæner efterfølges af refleksionsspørgsmål til læseren. Skemaet er en videreudvikling af Friedman og Westrings *Four Way View* og udfyldes til sidst med, hvor mange procent de forskellige domæner betyder i ens liv, og hvor tilfreds man er med, at det er sådan. Målet er at handle på disse guidede overvejelser. Jeg fulgte naturligvis opfordringen og brugte tid på at overveje, hvordan mit privatliv påvirkes positivt og negativt af mit arbejde, og hvordan min karriere fx har gavnet mig på andre af livets områder, eller hvilken betydning forskellige former for fællesskaber har for mig, og hvilke typer fællesskab jeg selv opsøger og hvorfor.

Med det privilegerede arbejdsliv som en ansættelse på professionshøjskoler giver, følger ofte et fantastisk interseksfællesskab, som nogle af os er meget lidenskabeligt engageret i. Nørgaards refleksionsopgaver var medvirkende til personlige overvejelser om, hvor tit jeg egentlig når grænsen for, hvor meget af min energi jeg kan lægge i dette grænseløse arbejdsliv, uden det har omkostninger, og om det er i tråd med værdier i mit liv i øvrigt. Der kan – tænker jeg – måske ligge noget dovenskab i at læne sig ind i sit interessante arbejdsliv med den konsekvens, at der ikke er energi til andet ... Nu har jeg jo fx skrevet en anmeldelse i min fritid. Så bliver der ikke energi til haven i disse dage, og bunken af eksamensopgaver må vente til i morgen. Var det o.k.? Skulle jeg have sagt nej til skriveopgaven? Jeg kan trods alt komme på mindre meningsfulde opgaver

at sidde ved skærmen med. Så foreløbigt er konklusionen, at anmeldelsen var værd at bruge tid og energi på.

Nørgaard skriver om tid som en konstant mangelvare og henviser til Pia Søltofts bog *10 ting ledere kan lære af Kierkegaard*, hvor denne citeres for at have sagt, at "Det at tage en beslutning kan være midlet til at få magt over tiden". Så tør vi tage magten over tiden og dermed balancen i vores liv? Der er mange odds imod, skriver Nørgaard med henvisning til bl.a. Hartmut Rosas begreb "accelerationssamfundet" og Maria Ørskov Aksel-volls fem tendenser i tiden (*Det grænse-læse forældreskab, 2022*), hvoriblandt tendenser mod stigende digitalisering og mere usikre fremtidsmuligheder gør det vanskeligt for os at turde stole på, at vi skal følge egne værdier.

Nørgaard peger også på betydningen af selvomsorg og henviser til, at "medfølelse begge veje er en god hjælp". Hun citerer den norske psykolog Per Isdal fra hans bog *Medfølelsens pris* fra 2018, hvor han skriver om nødvendigheden af ikke bare selv at kunne være empatisk, over for sig selv og over for andre, men også at mærke empati fra omgivelserne. Per Isdal bruger begrebet *compassion*, som kan defineres som evnen til at kunne rumme ubehagelige følelser, svære situationer og vanskelige interaktioner med andre mennesker med et ønske om at kunne lindre. Et ideal, som sikkert kunne gøre det lettere for os alle at stå ved værdier og ønsker i vores samlede liv! Det er tydeligt, at Nørgaard har haft en ambition om at få alle relevante perspektiver på banen. Med fare for at man som læser kan risikere at drukne i de mange begreber.

I bund og grund står bogens centrale pointer klart frem: At kunne stoppe op, søge at blive mere bevidst og ikke mindst kunne tage pauser undervejs i sit arbejdsliv, kan have kolossal betydning for chancerne for ikke bare at lade sig rive med og dermed chancerne for at tage mere styring selv.

"Al forandring begynder i dig selv", som sidste kapitel hedder. Det kan lyde banalt, men øvelserne her lægger ikke desto mindre op til en så grundig forskning i eget værdigrundlag, at nye perspektiver uvægerligt dukker op. Jeg fik personligt ubehageligt tydelige vink med en vognstang undervejs i øvelserne om, at jeg stadig er parat til at overskride egne grænser – og risikere mit mentale helbred – for en spændende forskningsopgave.

Øvelserne i vurdering af, hvilke værdier man sætter højt og ikke mindst, om man formår at leve efter dem, er spændende, for det bliver meget konkret, når man bliver bedt om at vælge tre værdier ud blandt 71 og formulere, hvorfor og på hvilken måde disse kommer til udtryk i ens liv. Jeg fik tryktestet min store trang til samhörighed (én af værdierne) og fællesskaber (en anden værdi), som jeg prioriterede højere end de 69 andre. Men skal og kan de udledes i et arbejdsliv med korte deadlines og tidspres? Det kan godt gøre lidt ondt – nok ikke bare på mig – at konstatere, at der er mange benspænd på vejen mod udlevelse af ens værdier. Men så mindes man af Tine Nørgaard om, at man selvfølgelig bør dele sine tanker og værdier med andre, for så bliver de lettere pejlemærker set i et længere perspektiv.

En vigtig pointe mod bogens slutning er, at det ikke er farligt eller skidt at miste balancen af og til. Målet er ikke så meget balance, som det er *trivsel*. Tine Nørgaard citerer her professor Per Schultz-Jørgensen for sin udlægning af trivsel som "udtryk for velbefindende, der giver det enkelte menneske følelsen af overskud, handlekraft og glæde ved livet". For det vil ske, at vi mister balancen. Men vi kan løbende være nysgerrige på, i hvor høj grad trivlsen balancerer i de tre livsdomæner, og hvad vi selv kan gøre for at sikre, at vi lever efter vores værdier.

## REFERENCER

Hjortkjær, Christian (2024). "Mange af mine elever skammer sig helt enormt". *Politiken*, 18. 5. 2024. <https://politiken.dk/debat/art9893098/%C2%BBMange-af-mine-elever-skammer-sig-helt-enormt.-Det-er-hjertes%C3%A6rende%C2%AB>