

Elsker, elsker ikke...., - institutionsmedarbejderen mellem kærlighed og magt

Af Inge Schoug Larsen

”Hvordan skaber man muligheder for modmagt, når magten tager karakter af forførelse? Når magten siger: ”Jamen, jeg stiller bare muligheder til rådighed. Jeg skal jo bare facilitere, at I kan give noget til arbejdspladsen. Jeg vil gerne hjælpe Jer til, at I kan udvikle Jer fagligt og personligt.”¹

Ordets magt

Sådan spørger Niels Åkerstrøm Andersen i artiklen *”Medarbejderen i kærlighedens tegn”*. Spørgsmålet er interessant fordi det stiller skarpt på et forhold, som mange medarbejdere på institutionsområdet – og i den offentlige sektor generelt – dagligt oplever, men ofte har svært ved at handle over for. I spørgsmålet ligger også forklaringen på hvorfor modmagten udebliver, nemlig at der er tale om en magtform, der klæder sig ud som kærlighed. Det er en magt, der taler et kærligt sprog og anvender nogle umiddelbart ”kærlige” handleformer. Et langt stykke hen af vejen er de sikkert også ment kærlige. For det er ikke kun medarbejderne, der forføres af den aktuelle ledelsesstil. Det gør arbejdsgiverne også. De er ofte så integreret i strukturen og tænkningen i organisationen, at de har svært ved at se (selv-)kritisk på den ledelse, de udøver. Når Karlebo Kommune f.eks. kalder deres udvikling af organisationen for *”Let Love Rule”*, så afspejler det en selvforståelse, der langt fra reflekterer det modsætningsfyldte i på en gang at skulle lede og elske. At det selv samme projekt i folkemunde kom til at hedde *”La’ hovederne rul’*, fortæller med den sorteste ironi, at der ikke alene er tale om kærlige handlinger i ledelsen af den offentlige sektor.

Ord som forandringsparathed, omstilling, engagement, udvikling, livslang læring, værdibaseret ledelse er ord, der bruges flittigt for tiden. Ord, der alle signalerer noget positivt. Honnør-ord, kalder Niels Åkerstrøm Andersen dem. Man kan stort set ikke andet end at stille sig op og ærbødigt gøre honnør over for dem. For de lover kun medgang og ære. Hvem vil ikke gerne lære hele livet, udfolde alle sine kompetencer og få justeret sine værdier, så de klangfuldt og harmonisk indgår i samspillet med kollegaerne? Problemet er at sådanne honnør ord ikke indeholder nogen modbegreber. Og dermed ingen mulighed for kritik. Hvordan erklærer man sig ”imod” forandring og omstilling? Hvordan siger man ”nej tak” til læring og kompetenceudvikling?

Ordene har ligesom deres eget liv..., de smyger sig blidt rundt om os og fører os med, og selvom vi mærker en stigende uro, tvivl og træthed ved den konstante bevægelse mod noget nyt, er det svært at pege præcist på, hvor det gik galt – hvor kravene blev for store eller for mange.

”Når vi taler om værdiledelse, så lyder det tit så varmt og omfavnende og vi skal passe på hinanden, osv. Men i realiteternes verden, der er det kun til en vis grænse, og hvis du ikke lever op til de normer, der er, så er det ud af klappen. Og det kan folk blive ganske forbavsede over, at det er det, det handler om. (...) Altså, der ligger et eller andet bedrag i de her bløde værdier. Og i virkeligheden så er de benhårde. Men det er politisk korrekt.” Sådan udtrykker en mellemlider sin oplevelse af ledelsesretorikken i dag.²

Når magten på denne måde iklæder sig kærlighedens dragt, får den også kærlighedens spilleregler.

¹ Åkerstrøm Andersen, N., 2002

² Bovbjerg, 2004

En af dem er, at man er parat til at medtænke partneren i alle livssituationer. At man kan se verden, som den anden ser den. Lade sit perspektiv farve af den andens perspektiv. For institutionsmedarbejderen betyder det, at man skal leve op til kommunens værdier og målsætninger . Også selv om de går på tværs af - eller er i direkte modsætning til - andre værdier og behov. Som f.eks. når kommunen vælger at satse stærkt på udviklingen af "Den rummelige daginstitution" og samtidig undlader at reagere på nødråb fra institutionerne om mange børn med store sociale og følelsesmæssige problemer. Her gælder det for medarbejderne om at kunne skelne skidt fra kanel og se, hvor partneren vil hen og følge med.

I kærlighedens regime, som Niels Åkerstrøm Andersen kalder denne særlige magtform, er man først en god medarbejder, når man bidrager til organisationens målopfyldelse: *"Man må hele tiden vise sin kærlighed, ellers dør den. Det gør man ved at tage initiativer, og initiativernes væsentligste mål er at blive ved med at producere begejstring for forandringsprocesserne."*³

Forandringens forbandelse

Og forandringsprocesser er der mange af. Det er nok et af de mest karakteristiske træk ved offentlig ledelse som den udøves i dag – det evige forandringspres, der lægges på medarbejderen. I rapporten "Fokus på arbejdsmiljø og ledelse i Karlebo Kommune" udtrykker en pædagog sin oplevelse af dette således:

*"Det, som jeg oplever(...) er, at nu siger de, at vi skal gøre sådan og sådan, og der bliver kastet en bold i luften, og nogle gange bliver den grebet og andre gange ikke. Som oftest falder den på gulvet. De har nogle enorme visioner om, hvordan tingene skal være, og så kommer de og siger: Nu skal I gøre sådan og vælter en masse ting ned over på os. Vi får aldrig lov til at gøre nogle ting færdige og få et resultat at se, før de kommer med nye tiltag, og det frustrerer mig. Det er i princippet godt nok med nye ideer, men lad os lige blive færdige, før der kommer en ny."*⁴

Ofte ser den enorme trang til forandring at hænge sammen med en meget ambitiøs topledelse. Fænomenet har fået sit eget navn: Change-aholics hedder de, disse ledere *"som i handlekraften og omstillingsparathedens navn driver medarbejderne ud i en tilstand, hvor målsætninger, ansvarsfordeling og tidshorizont flyder sammen i en mudderpøl af stress og forvirring."*⁵ Det er amerikaneren Eric Abrahamson, der har opfundet ordet, og han definerer det som en situation hvor *"så mange bølger af forandringer er skyllet gennem organisationen, at næsten ingen ved, hvilke ændringer de er i gang med at implementere og hvorfor"*.⁶

Pædagogikken får åndenød

For at følge med de stadige forandringer, så må man befinde sig i en konstant forandringsproces. Være på vej et andet sted hen end der, hvor man er lige nu. For mange pædagoger og institutionsledere er dette meget frustrerende. God pædagogik handler i høj grad om at kunne dvæle ved øjeblikket – at fordybe sig i det, man er i gang med.

I en hverdag præget af mange og stadig vekslende krav oplever mange pædagoger og ledere at de mister grebet om faget. At de langsomt dequalificeres af de stadige skift og omstillinger. Som en

³ Åkerstrøm Andersen, 2002, p. 83

⁴ Larsen, Inge Schoug: 2003

⁵ Nordskilde, H.

⁶ Abrahamson, E. 2004

pædagog beskriver det i Karlebo undersøgelsen: ”... Og når jeg endelig kan sætte mig ned sammen med ungerne, ved jeg ikke, hvad jeg skal lave, for det hele kører rundt...”

At være en forandringsparat medarbejder kan betyde, at man må kaste sin faglighed overbord. Pædagogiske erfaringer, metoder og teorier mister gyldighedsværdi fordi noget nyt og andet presser sig på oven fra i organisationen. Præstationskrav øges og nye tankesæt holder sine indtog. Derved bliver aflæring lige så vigtig som læring i den moderne organisation.⁷ Man skal vær indstillet på at aflære, såvel som at lære. Ellers er man ikke *rigtig* parat.

Når de eftertragtede kompetencer er åbenhed, forandringsvillighed og samarbejde, så bliver personlighedstræk som forsigtighed, eftertænsksomhed og flid nærmest betragtet som inkompetence eller modstand. Derved sættes traditionelle pædagogiske dyder og værdier ud af spil. For mange pædagoger og ledere opleves det som at miste sit grundlag. Og det har sin pris. Antallet af medarbejdere, der går psykisk eller fysisk ned, er stigende både i det private erhvervsliv og i det offentlige. Det pædagogiske område er ikke undtaget.

En kærlighedspagt

”Den medarbejder der ikke er under udvikling, er under afvikling” er der et citat fra managementlitteraturen, der siger. Og det bliver jo såre rigtigt. Det er den enkeltes eget ansvar at kunne følge med. Organisationen lægger tilrette, men som medarbejder må man selv gribe mulighederne for udvikling og udfoldelse. Og gør man ikke det, er man i fuld gang med at ekskludere sig selv. Man er kun interessant for organisationen i den udstrækning, man følger med og giver et tilpas med- og modspil. For meget af det ene eller det andet straffes med eksklusion. Den bedste begrundelse for fyring i dag, er mangel på engagement.

I teorien om Den Lærende Organisation taler man om en ”pagt” mellem medarbejder og arbejdsgiver: ”Essensen af denne pagt er, at organisationen forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt ansat, og en modsvarende forpligtethed over for organisationen fra den ansattes side.”⁸

Belønningen er selvudvikling og selvrealisering. Arbejdet skal opleves personligt interessant og tilfredsstillende og give medarbejderen lyst til at engagere sig.⁹ Det organisationen får til gengæld, er medarbejderen med hud og hår. Med indre og ydre. For det er ikke længere nok at levere sin arbejdskraft. I dag skal medarbejderen også yde med det indre – man skal have fælles værdier og fælles tankesæt. Der tales sågar om fælles *viljer*. Vi skal ville det samme, medarbejder og arbejdsgiver, ellers er det ikke et rigtigt lykkeligt kærlighedsforhold.

Det gnidningsløse arbejdsforhold

Arbejdsforholdet hviler således på en antagelse om, at der i moderne organisationer er mindre grad af interesse modsætninger mellem arbejdsgiver og arbejdstager. At vi reelt har fælles interesser og behov. I 70’erne introducerede Erica Jong fænomenet, ”Det gnidningsløse knald”, som udtryk for at manden og kvinden var blevet så lig hinanden, at erotikken var blevet ufarlig, konfliktfri og gnidningsløs. På samme måde kan man sige, at arbejdsforholdet i dag så vidt muligt skal forløbe gnidningsfrit. Det gør det vældig svært at tale om rettigheder og arbejdsbetingelser. Hvordan skal

⁷ Åkerstrøm Andersen, N. 2002, p. 86

⁸ Senge. P.W. 1999

⁹ Bovbjerg, 2004

man forhandle arbejdstid og arbejdsvilkår, når tanken er, at vi i bund og grund vil det samme? Ellers er der tale om et brud på kærlighedsforholdet og det straffes. Ved sanktioner, ved kulde eller ved *ikke* at blive inddraget i relevante sammenhænge.

I mange kommuner hviler der en stor usikkerhed i gruppen af institutionsledere, fordi man fra forvaltningens side selekterer blandt lederne. De mest forandringsvillige og engagerede ledere inddrages i særligt spændende forløb og får mere indflydelse end de mindre fremsynede. En leder udtrykker det således: *"Der bliver lagt op til konkurrence blandt institutionerne. Det er med at hytte sit eget skind og promovere sig selv, - sørge for at sælge sin vare."*¹⁰

Også løn fortolkes som symbol på kærlighed. Tillæg, f.eks. i form af resultatløns, kan gives som tegn på, at organisationen holder af medarbejderen. Den særlige indsats honoreres med en særlig godtgørelse. I nogle kommuner kan en sådan godtgørelse være helt op til 10.000 kr. Den form for kærlighedsyttringer gør det endnu vanskeligere at distancere sig og holde hovedet koldt.

På den måde sker der også en individualisering af arbejdsforholdet. På sigt gør det det vanskeligt at forhandle arbejdsvilkår og sætte fælles problemer på dagsordenen. En del kommuner vægrer sig da også ved at involvere de faglige organisationer eller andre parter, der ved deres mellemkomst "afslører" at forholdet mellem medarbejder og arbejdsgiver ikke er så gnidningsfrit endda. At der er rettigheder at varetage og interesser, der går i forskellig retning.

Inddragelse og dialog

For at undgå konflikterne bliver den helt centrale ledelsesoperation *inddragelse*. Medarbejderen skal inddrages og have ansvar. Det forudsætter dialog mellem ledelse og medarbejder og for at få det, må ledelsen træde ned fra sin trindhøjere status i organisationen, og i stedet blive "første blandt ligemænd"¹¹. Ledelse og medarbejdere skal stå på horisontal linje og have et fælles ansvar for organisationens drift og udvikling. Dette ser man bl.a. i bestræbelserne på organisere sig med så få ledelseslag som muligt.

Ofte lykkes det ganske dårligt at etablere denne horisontale dialog. Mange pædagoger og institutionsledere oplever det kunstigt og fejlagtigt, når der skal samtales på lige linje. Når man nærmer sig "sagens kerne", børnene og pædagogikken, slår det tydeligt igennem at magtens sprog ikke er identisk med medarbejderens sprog. Man forstår faktisk ikke hinanden. Der bruges de samme ord, men ofte med helt forskelligt betydningsindhold.

*"De (forvaltningsledelsen) kan det der med, hvordan udvikling skal ske, men de glemmer at kigge på det som mennesker. Hvad er det for nogle menneskelige ting, der sker - en anelse psykologi ville være rigtig godt, så de fik en fornemmelse af, hvad det handler om."*¹²

Det betyder også at kløften mellem de pædagogiske medarbejdere og ledelsen langsomt uddybes. Mange steder er der nået en grænse for hvor meget forandring og udvikling, man kan rumme på institutionerne. En træthed breder sig i systemet. Det bliver en vigtig opgave for forvaltningerne at tage hånd om denne træthed. En væsentlig årsag til trætheden er, at der trods de mange honnør ord

¹⁰ Schoug Larsen; I. 2003

¹¹ Åkerstrøm Andersen, N. & Born, A. 2002

¹² Schoug Larsen, I. 2003

og glade budskaber, er mangel på reel indflydelse. Der gives ansvar, men ikke indflydelse på de beslutninger, der virkelig betyder noget for arbejdstilfredsstillelsen og arbejdsglæden. Det handler bl.a. om retten til at fuldføre sit arbejde. At gøre ting færdige og se resultater af sin indsats. At kunne argumentere fagligt imod en ledelsesmæssig beslutning – og blive hørt. At institutionerne får lov at fungere i et system baseret på pædagogiske værdier frem for økonomiske og driftsmæssige. Og det er vel det kærligheden i bund og grund handler om: At blive værdsat for at være den man er, og ikke for den, man kunne blive.

Inge Schoug Larsen er cand. Psych. , uddannet fra Københavns Universitet i 1993. Har specialiseret sig organisationspsykologi og pædagogisk psykologi. Er ansat som ledelsesansvarlig konsulent i BUPL Frederiksborg Amt.

Litteratur

Abrahamson, Eric: *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos an Employee Burnout*. Harvard Business School Press. 2004

Andersen, Niels Åkerstrøm & Born , Asmund: *Kærlighed og omstilling. Medarbejderens perfektionering i den offentlige sektor*. Seminaroplæg.

Andersen, Niels Åkerstrøm: *Medarbejderen i kærlighedens tegn*. I: IP.R. Frederiksen m.fl. (red): *Magt, passion og kommunikation*, Dafolo Forlag, 2002

Bovbjerg, Kirsten Marie: *En ny arbejdetik under følsomhedens regime*. Kritisk Debat 15/4 2004

Larsen, Inge Schoug: *Fokus på arbejdsmiljø og ledelse i Karlebo Kommune*. BUPL Frederiksborg 2003

Nordskilde, Henrik: *Når ledelse bliver en forbandelse*. Center For Ledelse. Netartikel

Senge, P.W.: *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*. KLIM, 1999

Tynnel, J.: *Det er min egen skyld” - nyliberale styringsrationaler inden for Human Resources Management*, i: Tidsskrift for Arbejdsliv, 4. årgang, nr. 2, 2002