

Stemmer i organisationer – Polyfoni og kakofoni, en snigende sårbarhed i ledere og medarbejdere.

Niels Routhe

Sårbarhed hos medarbejdere er i flere sammenhænge blevet adresseret psykologisk, som en manglende resiliens hos medarbejderen, og dermed ikke, som denne artikel vil pege på, som et emergent forhold mellem medarbejdere, ledelsen og organisationen. Uddraget her vil fokusere på andre perspektiver og dermed også andre sammenhænge og mulige veje til at minimere sårbarhed hos ledelse og medarbejdere i offentlige organisationer.

Fra 1986 og frem til i dag har jeg fungeret som leder på mange niveauer indenfor det pædagogiske område. Som leder vægter jeg i dag samtalen med mennesker højt, da samtalen er en gensidigt skabende proces mellem leder og medarbejder. Et paradoks i livet generelt og som leder i særdeleshed er, at man for at være sig selv, må blive til på ny i en

evig emergent proces spændt ud mellem det nødvendige og mulige, men også mellem egen trang og den udefrakommende tvang. Dette er et livsvilkår for leder såvel som medarbejder. Den nok mest kendte indskrift på Apollons tempel i Delfi er; "Gnothi seautòn" der kan oversættes til "Kend dig selv, og erkend, at du kun er et menneske". Dette er en formaning om at forlige sig med det man er, og forstå det sted man er. Den formaning anser jeg for at være et grundlæggende eksistentielt vilkår, og et mellemværende mellem leder og medarbejder, som dybest set er en betingelse for, at vi kan give fornuften den vægt den fortjener.

I bidraget her vil jeg først give et perspektiv på den samtidsforståelse af 'stedet' eller den arena, som ledere og medarbejdere skal agere på. Dernæst vil jeg præsentere mit møde med protreptikken, og hvorledes jeg ser den i forhold til tidens vilkår og de perspektiver, der kan bringes frem omkring 'stemmer' i ledere og medarbejdere. Dernæst vil jeg præsentere et projekt i egen organisation, der tog

afsæt i fænomologien og hentede inspiration i det filosofiske og protreptiske univers. I mit endelige bidrag til antologien vil du kunne læse interviews og beretninger fra medarbejdere, der har haft protreptikken inde på livet, og afslutningsvis vil jeg præsentere de veje, jeg mener, man bør gå i forhold til protreptik og sårbarhed.

Et af de begreber, der presser sig på i offentlige velfærds-professioner, er moralsk stress, der hvis den bliver for intens, kan resultere i en skamfuld kynisme. I dag er ledelsesopgaven præget af polyfoni. Polyfonien er udtryk for, at der er mange samtidige rationaler for beslutninger. Disse rationaler kan være økonomi, jura, sundhed, pædagogik, politik osv.

I mange år har offentligheden øget presset på, at de enkelte velfærdsområder skal vise deres værd i forhold til andre områder, og ønsket om hurtig omstilling og synlige resultater er fremherskende. Loddet er i mange tilfælde lagt i evidensfokuserede

løsninger inden for bl.a. det pædagogiske felt. For en god ordens skyld vil jeg her understrege, at jeg ikke er antividskabelig, men al historie peger på, at der er spørgsmål, som videnskaben ikke kan give kvalificerede svar på. Måske midlertidige og tidsmæssige brugbare svar på, men ikke valide i bredt perspektiv. Svarene på tidens spørgsmål behandles mere og mere som et evidensforhold og mindre som filosofiske forhold. Dermed efterspørges der i stigende grad svar og løsninger baseret på metoder, gentagelser og dokumentation.

Polyfonien og det øgede krav om at dokumentere er umiddelbart en form for vilkårsrum, man må håndtere, men i enden af polyfonien kan der opstå kakofoni, der er en lammelse af orienteringssansen. Ledelse og det pædagogiske fag er oftest en unik men også mangfoldig udfordring, som stort set kun kan håndteres gennem valg. Den kakofoniske, støjende tilstand er ufrugtbar, og risikoen og ikke mindst angsten for at begå fejl bliver overhængende, for hvordan sorterer man i støjen, og hvilken stemme

er den rette at lytte til? Det er denne komplekse tilstand ledelse, efter min opfattelse, i dag bør være ganske opmærksom på at håndtere, sammen med den opgaveportefølje, der skal løses. Deri er det min opfattelse, at kilden til moralsk stress skal findes.

Der er god grund til at overveje hvad disse bevægelser betyder i forhold til sin egen ledelse. Allerede i 2004 skrev Lars Qvortrup følgende: "Man kan ikke bare beslutte, om vi gør A, B eller C. Man må forholde sig til, om selve den måde, problemet eller de umiddelbare løsningsmuligheder er defineret på, er gyldige. Og hvis ikke de er det, er det jo utilstrækkeligt bare at løse problemer. I så fald må man ændre præmisserne for problemet. Man må træffe beslutninger om beslutningspræmisserne." (Qvortrup 2004).

I sommeren 2008 læste jeg "Begivenhedsledelse og Handlekraft" af Ole Fogh Kirkeby, og her stødte jeg for første gang ind i begrebet protreptik. Det blev begyndelsen på min vandring med blikket på

begivenheden og protreptik som samtalekunst og etik. Filosofisk og protreptisk undren kan være en hjælp til at befri os fra den omtalte snigende sårbarhed og ufrihed, ved netop at udfordre den diskurs vi bruger, og den bedømmelse vi både udøver og møder af os selv og andre.

Jeg bruger det protreptiske blik i mange sammenhænge, og det er indarbejdet som fast element i mange typer samtaler med mine ledere, bestyrelsesmøder, ja, jeg kan blive ved. Proteptik er blevet en indstilling, jeg retter mod min egen ledelse. Proteptikken retter sin opmærksomhed mod at gøre mig selv og andre myndige frie, så alle kan håndtere de mangfoldige stemmer, de møder i deres arbejdsliv.

Du kan læse mit fulde bidrag i den samlede antologi, 'Protreptik som behandlingsform og ledelsesdisciplin', der udkommer til september 2021.

Dokumentets indhold er ophavsretligt beskyttet. Det er således kun tilladt at benytte dette materiale på betingelse af, at alle regler om ophavsret og andre immaterielle rettigheder respekteres og overholdes.

Det er dog ifølge ophavsretslovens § 22 tilladt at citere fra værket, sålænge reglerne om god citatskik overholdes; "Af et offentliggjort værk er det tilladt at citere i overensstemmelse med god skik og i det omfang, som betinges af formålet." Det er således som udgangspunkt lovligt at citere, mens det er ulovligt at plagiere. Ved yderligere spørgsmål omkring brug af materialet, kontakt da venligst CCC.

DO NOT COPY