

Analyse: Tyrannisk. Velfærdsstaten har taget magten

Velfærdsstaten beder os i stigende grad om at sørge for både os selv og for andre. Men hvis man tager de filosofiske briller på, er vi så i virkeligheden ved at forpligte og forbedre os til døde?

Sverre Raffnsøe, professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Af Sverre Raffnsøe

På tværs af det politiske spektrum er der i dag enighed om, at det politiske system skal bidrage til at forbedre vores velfærd. Samtidig giver velfærdssamfundet via sine institutioner borgerne en række tilbud, som de ikke kan afslå.

Eftersom vi kan blive syge, tilbyder et sundhedsvæsen os forebyggelse og helbredelse.

Samtidig tilbydes vi sociale ydelser, medlemskab af a-kasser og mulighed for at forsikre os mod uforudsete ulykker.

Det er således helt idiotisk at unddrage sig velfærdslogikken. Der er tale om udbredt omsorgsoverenskomst, som forener os i dagens samfund. Heri tilbyder vi hinanden at drage omsorg for alles og den enkeltes velfærd.

Med velfærdssamfundet enes vi om at fremme vores fælles medmenneskelighed. Det er et fællesskab, der har ladet menneskelivet komme til en uhørt rig og mangfoldig udfoldelse.

VELFÆRDSSAMFUNDETS logik lader sig dog ikke reducere til gensidig velmenende omsorg. For at overenskomstens tilbud kan indfries, må vi nemlig alle til gengæld acceptere, at man kortlægger og blander sig detaljeret i vores liv.

Vi skal forbedre os i en uendelighed – samtidig med at vi skal være forandringsklar og acceptere krisen som en normaltilstand. I velfærdssamfundet fremstår ledelsen som en instans, der har til opgave at sørge for dem, den leder. Af dem, der ledes, kræver vi ikke kun, at de bidrager til velfærdsprojektet.

De skal samtidig skal give afkald på at forvalte sig selv – og acceptere velfærdssamfundets tilbud om at forvalte deres liv.

Med velfærdssamfundet har vi installeret en almindelig gensidig underdanighed: Ingen fremstår som sit eget formål, men alle har til opgave at opofre sig for hinanden.

Og har man først fået øje på selvopofrelsen, træder den frem overalt: Den viser sig bl.a. i den aktuelle organisations- og medarbejderkultur, hvor man i en række henseender forventer sig langt mere af os end tidligere.

Man tillader ikke stilstand, men forventer, at vi alle er vores eget livs små entreprenører, der til stadighed forøger vores kompetencer i en livslang læring.

Samtidig regner man med, at vi udviser et stærkt følelsesmæssigt engagement i forhold til den virksomhed eller organisation, vi er tilknyttet. Det selvudviklende arbejde forudsætter, at den enkelte til stadighed udviser mådehold. Han eller hun må demonstrere en evne til selvkontrol, for at vi kan forenes i den fælles velfærd. Et sådant arbejdsliv har tendens til at blive altopslugende – simpelt hen fordi det sætter den enkelte under et konstant udviklingspres.

AT VELFÆRDSSAMFUNDETS velmenende omsorg rummer sin egen ubønhørlige logik, viser sig for alvor, så snart den velfærd, som det skal garantere, bliver udfordret. Så viser denne logik sin bagside i form af en hensynsløshed over for alt, hvad der kommer i vejen. Aktuelt træder dette tydeligt frem i forhold til fænomenet terrorisme, der angriber velfærdsoverenskomsten grundlæggende.

Den er nemlig en handlemåde, der har til formål at sprede social usikkerhed. Og når velfærdssamfundet bliver udfordret, vil det være tilbøjelig til at tilsidesætte almindelige retsstatsprincipper og etablere en undtagelseslignende tilstand. Det er – i mindre målestok – det samme, der sker, når der er brugere, som man mistænker for at misbruge velfærdssystemet.

Allerede i 1930'ernes racehygiejne – der også foregik i socialdemokratiske Danmark – kom velfærdssamfundets iboende modsætning til udtryk: nemlig at man er rede til at destruere liv for at optimere menneskeliv.

Og i det 20. århundredes totalitarisme kom den destruktive bagside ved den moderne omsorg for menneskeartens velfærd til udtryk i rendyrket form: Her fremstår Holocaust og Gulag ikke som enkeltstående uforklarlige fejltagelser. De forekom nødvendige i forlængelse af velfærdens forvaltning.

SELV OM velfærdssamfundet er af relativt ny dato og velfærdsstaten et efterkrigsfænomen, viser de sig at være et resultat af en langstrakt forhistorie. Som Goethe sagde til fru Stein i sidste halvdel af 1700-tallet: »Jeg er overbevist om, at humaniteten sluttelig vil sejre, blot frygter jeg, at verden på samme tid vil blive et stort hospital og vi hinandens humane sygepassere«.

Allerede dengang kunne man åbenbart ane en truende velfærdsrationalitet. Dens rødder strækker sig imidlertid endnu længere tilbage. Velfærdssamfundet og dens rationalitet udgør en central del af den vesteuropæiske kulturarv, som man er i færd med at eksportere til resten af verden, bl.a. gennem den internationale sikkerhedspolitik.

Bestræbelsen på at forbedre vores velfærd og den undtagelsestilstand, den etablerer, har konsekvenser. Risikoen er, at vi ikke alene i sundhedssystemet, men også mere generelt helbreder os selv indtil døden – i en evindelig selvforbedring, der skal ophæve alt, hvad der truer eller anfægter os. I sidste instans også videst muligt døden.

NÅR VI omskaber verden til et stort sygehus og gør os til hinandens humane sygepassere, risikerer vi imidlertid at miste os selv. I vores trang til at iværksætte en kur mod alt, der truer os, risikerer vi nemlig at komme til at fremmane netop det, som kuren skulle afværge.

Dette kan blive konsekvensen af den aktuelt altoverskyggende kamp mod terrorisme, hvorigennem dele af velfærdslogikken eksporteres til de fjerneste egne af kloden. Men hvad skal vi ellers gøre?

analyse@pol.dk

Billedtekst:

Prolog. »Jeg er overbevist om, at humaniteten sluttelig vil sejre, blot frygter jeg, at verden på samme tid vil blive et stort hospital og vi hinandens humane sygepassere«, sagde Goethe for over 200 år siden. Havde han mere ret, end han anede? Foto: Jan

Grarup

Prolog. »Jeg er overbevist om, at humaniteten sluttelig vil sejre, blot frygter jeg, at verden på samme tid vil blive et stort hospital og vi hinandens humane sygepassere«, sagde Goethe for over 200 år siden. Havde han mere ret, end han anede? Foto: Jan Grarup

Analyse: Lunefuld. Vi leger – ja, men det er altså alvor

Antallet af lege og spil, som sagsbehandlere og skolelærere prakker borgerne på, vokser eksplosivt. Og det er ikke for sjov, når man leger med den offentlige forvaltning.

Niels Åkerstrøm Andersen, professor i politisk ledelse, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Af Niels Åkerstrøm Andersen

Den offentlige forvaltning har slået sig ned som igangsætter af lege til borgerne. Det gælder især inden for områder som uddannelse, sundhed, trafikikkerhed, social ansvarlighed og frivilligt arbejde. Ja, forvaltningen er efterhånden blevet en hel legeonkel for borgerne.

Fødevarestyrelsen har en hjemmeside, der hedder 'www.legdigsund.dk'. Sundhedsstyrelsen og Fødevarestyrelsen har i samarbejde med Skole og Samfund udgivet spillet 'Sundhed på spil', beregnet til forældremøder i skolen. Der findes offentligt støttede spil til private virksomheder. Et hedder 'Ansvar på tværs' og lægger op til dialog om socialt ansvar for virksomheder. I folkeskolen er udviklet rigtig mange sociale lege – både til styring af børn og forældre. Til børn findes mobbespil og socialpædagogiske spil, hvor børnene i legens ramme opfordres til at sætte ord på deres indbyrdes positive og negative sociale relationer.

'Kort og godt i familie' er et spil, skolen ligefrem ordinerer. Her skiftes medlemmerne i familien til at trække kort, hvor der f.eks. står »Du er der sjældent, når jeg for brug for dig«, »Du interesserer dig for lidt for mit arbejde (skolen)« eller »Hvis du var mere glad, ville det være rarere hjemme«. Når man har trukket et kort, skal man give det til en anden i familien og forklare, hvorfor det f.eks. lige er far, der skal have det kort. I folkeskolen findes også lege om fordelingen af ansvar mellem skolen, forældre og elever. Til frivillige organisationer er der designet spil om holdninger og værdier til det frivillige arbejde.

Det store spørgsmål er: Hvorfor vil forvaltningen lege med borgerne?

DET HANDLER om, at de offentlige forvaltnings forventninger til borgerne er blevet forskudt igennem de senere år. Der har altid været forventninger til borgerne, når de kontaktede velfærdsstaten. De forskellige velfærdssystemer såsom sundhedssystemet, uddannelsessystemet og omsorgssystemet har hver især udviklet deres forventningsbærende fiktioner om borgeren:

MØDER MAN som borger op på en institution inden for f.eks. uddannelsessystemet, ses man som en elev, hvilket producerer særlige forventninger om, at det er læreren, der stiller spørgsmålene, og eleven, der besvarer dem. Går man til lægen, er det en anden horisont af forventninger, der møder én. I sundhedssystemet iagttages man som patient.

Her bliver man også stillet spørgsmål, men man ved, at de ikke er en test af ens viden, snarere et forsøg fra lægens side på at indsamle informationer, der kan danne baggrund for en diagnose. Og har man mistet sit arbejde og går på socialkontoret, bliver man iagttaget som klient, der gør krav på hjælp.

Disse forskellige borgerfiktioner tjener velfærdssystemerne, så de kan adressere borgerne på en funktionsrelevant måde, herunder få de enkelte borgere til at bidrage til systemernes kommunikation og praksis.

I dag sker der imidlertid en underlig fordobling af forventningerne. Det sker under overskriften 'den aktive medborger': Denne er ikke blot borger i samfundet, men *for* samfundet og lever sit liv til samfundets bedste. Med begrebet medborger forventes den enkelte borger nu at forholde sig proaktivt til sig selv – ved hjælp systemernes egne logikker. Det forventes, at man ikke blot forholder sig til lægen, læreren eller socialrådgiveren på systemernes betingelser, men at man tillige skaber sig selv i systemernes billede. Ja, man skal næsten leve sit liv for systemet.

Skoleeleven skal nu tage ansvar for egen læring. Den enkelte skoleelev skal sætte mål for sin egen læring, men den enkelte elev skal også sætte mål for forbedringen af sin egen evne til at lære.

Den arbejdsløse skal være aktiv og lave handleplaner for udviklingen af sit arbejdsliv, og den sociale klient skal hjælpe sig selv. Endelig skal patienten være sin egen sundhedsminister og tilrettelægge sit liv som et sundt liv.

KONSEKVENSEN er, at vores velfærdssystemer udvikler ambitioner om at styre den enkelte borgers indre selvforhold: Man vil have styr på den enkelte borgers måde at forme sig selv og sit liv på. Man vil styre den enkelte borgers indre dialoger.

Det er imidlertid ikke så let. Dels kan forvaltningerne ikke iagttage vores indre dialoger med os selv, uanset hvor meget de ønsker det. De er netop indre dialoger, og derfor grundlæggende usynlige for de sociale systemer. Og dels har forvaltningerne sjældent magt og myndighed til at blande sig i det private. Selv om skolerne gerne vil bestemme, hvordan familier opfatter deres rolle og ansvar i forhold til skolen, er det ikke muligt for dem.

Med de nye forventninger til borgerne installeres derfor en styrings- og magttragik i forvaltningen. Man vil gerne, men kan ikke. Leg bliver en strategi til at overkomme det tragiske styringsspil. Gennem organisering af borgerlege forsøger man at gøre magten både usynlig og gældende.

MEN FORVALTNINGENS leg med borgerne er sjældent uskyldig. Der er aldrig rene lege, hvor man frivilligt leger med og kan gå ud af legen, når det passer én. Legene sætter meget ofte den enkelte borger i en dobbeltbundet situation, hvor der kommunikeres modsattede budskaber. 'Kom og leg med, det er frivilligt, men når legen er i gang, forpligter den' – og pludselig leger man ikke mere. Legen er blevet en beslutning eller en aftale.

Andre gange er legen både leg og terapi. Siger man, at man ikke vil være med, fordi der er tale om terapi, får man at vide, at det er leg, og leger man med, så behandles der på det, man bidrager med. Legene ender ofte med at være magtkommunikation, der ikke vil stå ved sig selv som magt, og derfor overskrider magtens almindelige spilleregler – og krænker de involverede parter.

analyse@pol.dk

Billedtekst:

Legeonkel. Når socialcentret, skolen eller en anden offentlig institution præsenterer en leg for den enkelte borger, skal man tage sig i agt. Det er sjældent for sjov, man bliver bedt om at 'lege med' – og det kan nemt blive en krænkende affære. Foto: Tina Nielsen

Legeonkel. Når socialcentret, skolen eller en anden offentlig institution præsenterer en leg for den enkelte borger, skal man tage sig i agt. Det er sjældent for sjov, man bliver bedt om at 'lege med' – og det kan nemt blive en krænkende affære. Foto: Tina Nielsen

Analyse: Misforstået. Er ansvarlighed en borgerpligt?

Når borgerne får pligt til at tage ansvar for deres egne børns skolegang, er det ikke nødvendigvis med til at gøre livet lettere for lærerne.

Hanne Knudsen, kandidatstipendiat, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Af Hanne Knudsen

Regeringen kører for tiden en kampagne under sloganet 'Mit ansvar' og har i den forbindelse nedsat det midlertidige 'ministerudvalg om det personlige ansvar'. Engang var det personlige ansvar navnet på det, der lå uden for statens styring. Men med denne kampagne bliver statens ansvar maksimalt, idet staten nu også tager ansvar for at påvirke handlinger i privatsfæren. Det giver problemer for de professionelle medarbejdere i velfærdsinstitutioner med borgerkontakt. Forældre til skoleelever er blandt de borgere, som ifølge kampagnen skal tage større ansvar. Bevæger man sig rundt i den danske folkeskole, kan man se, at de problemer, som bliver udpeget fra politisk hold, er helt reelle: børn, der ikke får madpakke med, børn, der ikke kommer med på hytteture, forældre, som aldrig kommer på skolen.

FORÆLDRES ansvar i relation til skolen er gennem de sidste 10-15 år vokset til en ret udefineret størrelse. Forældrene skal ikke blot aflevere børn til undervisning og bakke skolen op, læse sedler, smøre madpakker og sige til deres børn, at de skal gøre, som læreren siger.

De skal f.eks. også træne barnet i at tåle modgang ved at tæve dem i ludo en gang imellem (som det hedder i en artikel om forældrekontrakter på Undervisningsministeriets hjemmeside), de skal tage medansvar for problemer i klassen (Socialdemokraternes handlingsplan mod mobning), og de skal generelt understøtte barnets behov og udvikling (lov om styrkelse af forældreansvaret). De har kort sagt ikke blot et formelt og klart afgrænset ansvar, men forventes at tage et personligt ansvar for deres barns læring og adfærd i skolen og for klassens sociale liv. Her kommer regeringens kampagne ind som et helt aktuelt indspark.

Det personlige ansvar er – per definition – umuligt at afgrænse præcist. Det kan tilsyneladende være at sidde i skolebestyrelse, arrangere lejrskoler og at køre sine børn i skole – det nævner beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen i hvert fald som eksempler på ansvar, han selv har taget.

Velfærdsminister Karen Jespersen skriver som indledning til et essay på mitansvar.dk: »Dit barns legekammerat har det ikke så godt, fordi forældrene er ved at blive skilt. Tager du en snak med forældrene, eller tænker du, at du helst ikke vil blande dig for meget, og at skolelæreren nok tager hånd om problemet?«.

At tage en snak med legekammeratens forældre om deres skilsmisse er således også et ansvar, forældre kan tage.

ET PERSONLIGT ansvar er normalt noget, man tager frivilligt og ikke noget, man pålægges. Ved at gøre det til en pligt at tage sit ansvar, risikerer man at undergrave selve ansvarsbegrebet. Karen Jespersen er i Ugebrevet A4 citeret for, at hun i et regeringsudvalg ser »nærmere på, om vi kan bruge økonomiske incitamenter til at styrke ansvarsfølelsen«. Betyder det, at man vil true forældre til at føle ansvar? Hvordan mon den velfungerende familiefar vil reagere på det? Og hvad med den ressourcetsvage familie? Vil det få de ressourcetsvage forældre til at smøre madpakker eller arrangere lejrskole?

Det er vigtigt at pege på, at de politiske udmeldinger har betydning for hverdagen i folkeskolen. Skolens professionelle bliver nemlig afhængige af forhold uden for skolen og risikerer at stå skakmat, i det øjeblik forældre ikke gør, som der ønskes. Når forældre beskrives som afgørende for både elevens madvaner, opførsel i klassen og evne til at lære, bliver skolen og dens professionelle afhængige af forældrene.

I forbindelse med min forskning har jeg set eksempler på dette. F.eks. en mor, der blev indkaldt til møde, fordi hun ikke gav sin dreng madpakke med. Hun skrev under på en aftale om, at det skulle hun nok gøre i fremtiden. Men da drengen så alligevel ikke fik mad med hjemmefra, kunne lærerne ikke hjælpe ham.

For lærerne bliver det i en sådan situation ikke udtryk for deres handlekraft og gode hjerte, hvis de selv giver ham noget at spise. I stedet bliver det udtryk for deres fallit – for de har ikke formået at få moderen til at tage ansvar. Eller hvis en elev forstyrrer undervisningen, måske ikke er så god til at læse, så skal lærerne også 'have fat i forældrene'. Lærerne står i en situation, hvor de kan se og beskrive problemer omkring eleverne, men det er forældrene, som forventes at løse problemerne.

FORÆLDRE risikerer omvendt at blive bebøjet for ikke at løse problemer omkring deres barn, som de ikke synes, de 'kender hjemmefra', f.eks. støjende adfærd. Hvis forældrene mener, at årsagen til nogle af problemerne ligger i skolen, undervisningen, hos lærerne, i klassen, kan de vanskeligt sige det uden at blive til enten 'krævende og kritiske' eller 'ansvarsløse og apatiske' forældre. Både forældre og lærere får her vanskeligt ved at tage ansvar: Lærere risikerer at stå som nogen, der moraliserer og stiller tilfældige krav til forældre uden selv at kunne handle. Forældre risikerer at skulle løse problemer, de ikke magter at løse – eller ikke oplever at have indflydelse på.

DET ER I dette meget vanskelige landskab, at regeringen hæver pegefingeren og kræver, at borgerne tager ansvar. Man kunne spørge, om det er en hjælp til de professionelle, at man fra politisk hold forpligter dem til at forpligte forældrene til (frivilligt) at tage ansvar? At man forpligter de professionelle til at true forældrene med bøder eller samtaler på skolelederens kontor, hvis ikke de (frivilligt) tager (og føler) ansvaret? Mit bud er, at man ikke hjælper de professionelle. Man risikerer i stedet at gøre ansvar til pligt og dermed undergrave, hvad det overhovedet vil sige at være en ansvarlig borger. Og man risikerer at gøre livet rigtig surt for de professionelle på landets folkeskoler, som i forvejen har deres problemer at se til, når det gælder relationen til forældre.

politiken

SERIE OM BORGERLEDELSE

Der var engang, da det private ansvar markerede grænsen for politik. Men i dag vil politik og forvaltning gerne styre, hvordan den enkelte borger forvalter sin private frihed. Hvad skaber det af nye dilemmaer? Og kan det private overhovedet politiseres og styres? Sammen med et hold forskere, der for nylig har udgivet bogen 'Velfærdsledelse', stiller Politiken Analyse i disse uger skarpt på fænomenet borgerledelse.

analyse@pol.dk

Billedtekst:

Ansvarsfralæggelse. Regeringen har for nylig skudt kampagnen 'Mit ansvar' i gang. Den appellerer til, at vi alle tager et større ansvar for os selv og vores omgangskreds. Forældre skal f.eks. tage større ansvar for deres børns skolegang. Foto: Erik Kragh

Ansvarsfralæggelse. Regeringen har for nylig skudt kampagnen 'Mit ansvar' i gang. Den appellerer til, at vi alle tager et større ansvar for os selv og vores omgangskreds. Forældre skal f.eks. tage større ansvar for deres børns skolegang. Foto: Erik Kragh

Analyse: Tankekontrol. Samtalen holder os på sporet

Samtalen er blevet tidens foretrukne ledelsesredskab. Samtalen er tilsyneladende fri – men det er bare blændværk.

Mads Peter Karlsen er ph.d.-stipendiat ved Teologisk Fakultet, KU. Kaspar Villadsen er lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS.

Af Mads Peter Karlsen og Kaspar Villadsen

Når problemer håndteres i dagens velfærdsinstitutioner, sker det i stigende grad gennem samtale. Herom vidner eksplosionen i samtalebaserede ledelsesredskaber: dialogbaseret lederudvikling, samtalerapi i sundhedssektoren, elevsamtaler, medarbejderudviklingssamtaler, motivationssamtaler med socialt udstødte osv.

Men spørgsmålet er, hvem der skal tale i disse sammenhænge? Hvem kan sige noget gyldigt om den borger, der skal hjælpes, uddannes, helbredes, udvikles eller integreres? Er det eksperter, socialarbejdere, terapeuter, undervisere eller måske læger?

Der er i øjeblikket ved at ske en forskydning i, hvordan talen ordnes i vores velfærdsinstitutioner. Den traditionelt talende opfordres nu til tavshed, mens den tidligere tiende inviteres til tale. Det viser sig f.eks. i relationen mellem socialarbejder og klient, behandler og patient, lærer og elev, arbejdsgiver og medarbejder.

Ledelse, rådgivning eller behandling gennem samtale søger at gøre op med traditionelle hierarkiske relationer, hvor mål og midler bestemmes ensidigt 'oppefra'. I stedet søger man at skabe rum for ligeværdig dialog, som kommer 'nedefra' og 'indefra'. Det er tilsyneladende slut med den autoritative fastsættelse af mål og metoder i velfærdsstaten.

INDEN FOR ældrepleje, er det således blevet afgørende, at den ældre selv formulerer sine ønsker og selv vælger forskellige serviceydelser. 'Ingen ved bedre, hvad der er velfærd for den enkelte, end vedkommende selv', lyder devisen. Den ældre konstrueres altså i stigende grad som en talende og vælgende forbruger.

I behandling af misbrugere ses ligeledes et voksende krav om, at det er den misbrugende selv, som taler om sit misbrug, dets årsager og dets mulige løsning.

Her er problemet at opnå vished for, at det faktisk er misbrugerens genuine stemme eller vilje, som taler – og ikke stoffer, påførte psykosener, en 'syg vilje' eller lignende.

På sundhedsområdet understreges det i stigende grad, særligt i forbindelse med forebyggelse og behandling af livsstilssygdomme, at det er afgørende, at sundhedspersonalet tager udgangspunkt i patientens egen opfattelse af sin situation, da ægte forandring kun kan komme fra patienten selv.

Når det gælder moderne ledelse af medarbejdere, ses en lignende tendens. Medarbejderen skal selv formulere målene for sin personlige udvikling.

SAMTALENS UDBREDELSE bunder i en forestilling om 'ansvarsberøvede' medarbejdere, 'hospitaliserede' patienter og 'klientgjorte' klienter, der alle bør begynde at tale magten imod.

Der er en forestilling om, at talen er mere autentisk, når den kommer fra medarbejderen, patienten eller klienten. En forestilling om at den tavse nødvendigvis må være undertrykt, mens talen altid frigør.

Men ledelse gennem samtale er imidlertid hverken uskyldig eller magtfri. Når eksempelvis modtagere af velfærdsservice bringes til at tale, er der ikke tale om et frit talerum, men om at talen ledes i bestemte retninger ved hjælp af bestemte redskaber. Når det gælder sundhedsfremme i forhold til livsstilssygdomme, anvendes dialogredskaber, der forudstrukturerer de talemuligheder, den overvægtige, alkoholikeren eller rygeren tildeles. Der kan være tale om skemaer, som bringer borgeren til at fremsige sine egne grunde til at forandre livsstil – og fastholde ham på dem.

Sådanne samtaleredskaber er imidlertid ikke blot behandlerens eller ekspertens instrument til at manipulere borgeren med. Det er nemlig ikke alene den formelt underordnede, men også den formelt overordnede tale- og handlerum, der struktureres på denne måde. Et eksempel kunne være opsøgende socialt arbejde, hvor man bruger 'leg' som metode. Leg kan nemlig åbne for fri tale.

Den legende tilgang kræver imidlertid, at den professionelle træder ud af sin bedrevende ekspertrolle for at sikre, at behov og ønsker formuleres af klienten selv. Socialarbejderen må frasige sig sin traditionelle faglighed for at træde ind i rollen som 'legende' gadeplansarbejder, da denne faglighed hævdes at virke negativt blokerende i forhold til at se klienten, som han rent faktisk er.

SAMTALEREDSKABERNES aktuelle popularitet skyldes utvivlsomt, at de synes at være i stand til at håndtere en række grundparadokser i den liberale velfærdsstat: Hvordan kan man forme og regulere individer, der betragtes som grundlæggende selvstyrende? Og hvordan kan man gøre individet til autoritet for udsagn, som er blevet frembragt, filteret og ordnet gennem diverse reguleringsprocedurer?

Kreativiteten i udviklingen af nye samtaleredskaber understreger det omfattende arbejde, som er nødvendigt for at frembringe 'den umiddelbare og ægte' tale. Denne frembringelse af udsagn er således en paradoksalt liberal styring, der vil styre *uden* at styre: På den ene side kræves det, at talerummet genlyder af individuelle, spontane og ægte udsagn, mens det samme talerum på den anden side forudstruktureres af en række fastlagte procedurer.

GRUNDPROBLEMET er dog fortsat, hvordan man får den enkelte til at komme med 'selvrealiserende' udsagn, og hvordan den enkelte kan gøres til autoritet for disse. Vi kan forestille os nye instrumenter, nye institutioner og nye politikker vokse frem omkring dette grundparadoks.

Nye typer faglighed vil skulle udvikles på bekostning af eksisterende. En væsentlig opgave er derfor at bistå 'de styrende' fagprofessionelle og ledere med at reflektere over omkostningerne ved den igangværende rekonstruktion af faglighed – og ved de nye samtaleredskaber, som er på fremmarch.

analyse@pol.dk

Fakta: Politiken analyse

SERIE OM BORGERLEDELSE

Der var engang, da det private ansvar markerede grænsen for politik. Men i dag vil politik og forvaltning gerne styre, hvordan den enkelte borger forvalter sin private frihed. Hvad skaber det af nye dilemmaer? Og kan det private overhovedet politiseres og styres?

Sammen med et hold forskere, der for nylig har udgivet bogen 'Velfærdsledelse', stiller Politiken Analyse i disse uger skarpt på fænomenet borgerledelse.

Billedtekst:

Snak. Samtale anvendes i stigende grad som en måde at styre borgerne på. Vel at mærke uden at det virker som kontrol og styring. På billedet er det lægestuderende Charlotte Duhn, der over for en skuespiller øver sig i at tale til patienter. Foto: Morten Langkilde

Analyse: Ledelsessvigt. Sundhedsbølgen gør folk syge

Opmærksomhed omkring medarbejderes trivsel og sundhed stiller nye krav til moderne ledelse – og det er ikke lette krav.

Nanna Mik-Meyer, ph.d. og pr. 1.8.2008 lektor ved Institut for Organisation, CBS.

Af Nanna Mik-Meyer

Vejr du for meget, er du ryger, eller lever du på anden måde usundt? Ja, så er det vist ikke nogen nyhed, at din livsstil i stadig stigende omfang opfattes som et problem, din arbejdsplads skal hjælpe dig med at løse. Det ser man overalt i moderne organisationer i dag – både i velfærdsorganisationer og i private virksomheder – og det nye fokus på private og intime forhold i borgerens liv, som per definition kan være vanskelige at styre for en leder, understreger behovet nye ledelsesmæssige styringsværktøjer. Ledelsesteknikker, man typisk kan beskrive med begreber som 'styring af selvstyring' eller 'ledelse af selvledelse'.

Der er tale om en ledelsesform, der ikke må overstyre, da dens udspring er borgerens motivation. Det er borgeren selv, som skal ønske en ny, sund livsstil, og som skal demonstrere over for organisationen – f.eks. gennem valg af sundhedsprogrammer – at han eller hun vitterlig ønsker at ændre sin livsstil.

MEN DETTE nye ledelsesobjekt – den potentielt usunde krop – skaber et behov for at se nærmere på, hvor grænsen går mellem det private og det offentlige? Er der i dag forhold, som er for personlige og private til, at de kan gøres til genstand for ledelse i det offentlige rum, eller kan og bør alle sider af borgerens situation være i fokus på arbejdspladsen?

Min forskning – som tager afsæt i interview med usunde, overvægtige borgere på arbejdspladser, der tilbyder sundhedsprogrammer; optagede sundhedssamtaler mellem overvægtige borgere og sundhedskonsulenter mv. – tyder på, at vi i stadig stigende omfang må vænne os til, at også private sider af vores liv vil blive endevendt på arbejdspladsen.

Selv om flere ledere fortæller, at fokus på f.eks. overvægt er noget meget personligt og ifølge en leders udsagn næsten er på grænsen af 'møbning' – og i »modstrid med det officielle ønske om mangfoldighed på arbejdspladsen« – så er fokus på medarbejderens usunde krop nødvendigt. Ifølge de udspurgte ledere på grund af de overvægtiges risiko for at udvikle forskellige sygdomme.

Lederne fastslår dog, at medarbejderens deltagelse i de mange programmer, som arbejdspladsen tilbyder, skal være frivillig. Men selv om mange af sundhedsprogrammerne er baseret på den enkeltes frie valg om deltagelse, løser det ikke et centralt problem, nemlig at medarbejdere ikke altid definerer deres problem i overensstemmelse med ledelsens opfattelse af deres problem.

SUNDHED KNYTTES i dag snævert sammen med forestillinger om det gode liv, og det gode liv er som bekendt ikke en objektiv størrelse. At være usund bliver synonymt med et dårligt liv, og hvem har lyst til at bekende sig til en livsførelse, som andre betragter som problematisk og dårlig? Dette paradoks – at man kan leve usundt og faktisk være godt tilfreds med sin livsstil – udtrykker sig på mange forskellige måder. Overvægtige medarbejdere er i denne sammenhæng en oplagt målgruppe at fokusere på.

I mine interview med en række ledere forklarer de, at det ikke er deres opgave at definere medarbejdernes problemer. Men det er dog netop deres opgave at arbejde med usunde livsstilsproblemer, også i situationer, hvor medarbejderen ikke selv ser sin livsstil som et problem.

OFTE 'LØSES' paradokset, ved at problemet 'flyttes ind i borgeren' – det er den overvægtige, der har et problem. I stedet for en konflikt mellem bestemte sundhedsidealiser konstrueres altså en indre konflikt i den overvægtige: Han eller hun antages både at være styret af kræfter, der vil det gode, og af kræfter, der vil det onde. Dette paradoks, der på elegant vis forvandler en social konflikt om, hvad sundhed og det gode liv er, til en indre konflikt i den overvægtige medarbejder, kommer i min undersøgelse klart til udtryk hos en leder fra en privat virksomhed:

»Vi arbejder i en ånd, der hedder dialogbaseret, åbent, hvor man kan sige, at sammen finder vi ud af, hvad der er vigtigt at tage hånd om her? Medarbejderen kan tilkendegive »jeg synes ikke, jeg har nogen problemer«. Det er jo et udsagn, der er 100 procent. Det er jo folks egen opfattelse, der er det vigtigste. Vi kan komme med en opfattelse, der siger, at »det kan vi være enige i, men på det punkt, der handler om at spise grønt, ligger du helt i den røde ende«, eller vi kan sige »det er fint«, eller vi kan uddybe og se, om de har nogen arvelige faktorer. Hvis de har forhøjet kolesteroltal, så er det noget, de skal gå til læge med. Udkommet af disse sundhedstjek kan reelt være, at folk går herfra og er blevet en lille smule syge, og det er screenings paradoks«.

NETOP DET forhold, at sundhedsprogrammer kan føre til, at medarbejderne er blevet »en lille smule syge« af at blive tjekket, synes i dag at være den største risiko ved et for stort (negativt) fokus på borgerens livsstil. Det intensiverede fokus på borgerens livsstil risikerer nemlig at skabe en hel befolkning af personer, som er potentielt syge – selv om de er helt raske.

VIRKSOMHEDSLEDERENS udsagn giver indtryk af, at man altid kan finde noget usundt eller problematisk i en borgers livsstil, som denne skal arbejde med. Og her ser vi konturerne af, hvordan organisationer i dag arbejder med 'styring af selvstyring' eller 'ledelse af selvledelse', dvs. de nye ledelsesteknikker, hvor organisationen lærer medarbejderen, hvilke områder i hans eller hendes livsstil som er særligt problematiske – og som har brug for styring og ledelse – for derved at sætte medarbejderen i stand til at arbejde med disse områder – gennem selvstyring/selvledelse.

I den øvelse må vi så håbe på, at medarbejderen ikke transformerer sig fra at være en veltillfreds borger med hang til usunde vaner til et offer med en problematisk livsstil, som skal hjælpes og støttes.

analyse@pol.dk

Billedtekst:

Sug. Sundhedsbølgen har ramt arbejdslivet. F.eks. må der på mange arbejdspladser i dag ikke ryges på matriklen. Det betyder, at rygerne er henvist til gaden og trappestenen. Men der er også mere alvorlige konsekvenser af sundhedsbølgen. Foto: Jacob Ehrbahn

Sug. Sundhedsbølgen har ramt arbejdslivet. F.eks. må der på mange arbejdspladser i dag ikke ryges på matriklen. Det betyder, at rygerne er henvist til gaden og trappestenen. Men der er også mere alvorlige konsekvenser af sundhedsbølgen. Foto: Jacob Ehrbahn