

ANERKENDE LEDELSE OG BLUSSENDE ØRER

Skammekrogen og den skamfulde reprimande er skiftet ud med anerkendende ledelse. Både medarbejdere og elever ledes med det positive og det gode. Men skammen er ikke afviklet – den er stadig en del af ledelsen. Det er bare overladt til den enkelte at skamme sig selv ud.

Af Helle Bjerg og Dorthe Staunæs

* Anerkendende ledelse er en del af den psy-ledelses trend, der har bredt sig til uddannelsesinstitutioner. Begrebet om psy-ledelse går på den affektive drejning i ledelsesformer, der fokuserer på ledelse af menneskelige relationer og på styring af intensiteten i disse. Argumentet for anerkendende ledelse er, at hvis medarbejdere, elever og studerende skal præstere deres ypperste, er det lyst, engagement og motivation, der skal kaldes ind som førstehjælpere. Ledelsesformerne sigter på at lede gennem det positive og det gode. Lederen/læreren fungerer som medhjælper for lystens udfoldelse. Det forudsættes, at ledelsens anerkendelse og positivitet kan omsættes til medarbejdernes og elevernes lyst og engagement – og til arbejdsomhed, kvalitet og kompetencyrk.

Men producerer den anerkendende ledelse kun positive affekter? Er det med andre ord lysten alene, der driver værket? Vores svar er nej. Den anerkendende ledelse er en mere mudret proces med flere mellemregninger, end den eksisterende litteraturs fremstilling af metoder, principper og teorier lader os tro. Når vi ser nærmere på de udvekslinger af affekter og investeringer, der sker mellem leder og ledet i ledelsesteknologier som for eksempel MUS og elevsamtaler, får vi øje på en særlig 'affektiv økonomi', hvor ledelse ikke blot skaber interesse, men også skam.

Skam og interesse

'Skam er selvets oplevelse af sig selv', skriver psykologen Silvan Tomkins. Det var denne formulering, som fik os til at overveje, om Tomkins' affektteori fra 1960'erne kunne tilføje noget til studiet af moderne ledelse, her ikke mindst af de udbredte former for 'selvledelse'. I sin teori om affekter kobler Tomkins affekterne interesse og

lyst med skam. Ifølge Tomkins er 'interesse' afgørende for, at vi som mennesker kan fastholde opmærksomheden længe nok til, at vi kan lære og undersøge verden omkring os. Interesse bliver tæt knyttet til læring, udvikling og forandring - sådan som pro-ankendelses-litteraturen også argumenterer for.

Tomkins' tilføjelse er, at den positive affekt også er tæt forbundet med skam. For at man kan skamme sig over noget eller over for nogen, må man først have investeret sig og engageret sig i det: 'Kun en situation, der tilbyder dig nydelse og engagerer dig, kan få dig til rødme'. For Tomkins er skam en afgørende affekt, fordi skammen er den mest reflektive af alle affekter og konfronterer os med os selv. Skam har at gøre med den affektive oplevelse af egen uværdighed, af forkastelse og fremmedgørelse. Skammen lukrerer på den positive investering i det objekt, der aktiverer skammen.

Den aktuelle trend er ledelse, der motiverer via anerkendelse og løfter om positive affekter – selvdudfoldelse, spænding, udfordring. Hvis ledelsen 'virker' ved at skabe motivation og interesse, bliver anerkendende motivationsstrategier også tæt forbundne med (kultivering) af (potentiell) skam: Når de, der ledes, motiveres til at investere sig selv og deres engagement i aktiviteter, i andre subjekter (lederen for eksempel) eller i de dele af selvet, som er genstande for ledelse, bliver de også følsomme over for, at disse relationer potentielt kan producere skam.

Nye ledelsesformer skaber stor opmærksomhed på selvet, dets synliggørelse, individualisering og (selv)refleksion. Med Tomkins' forståelse af 'skam som selvets oplevelse af sig selv' betyder det, at skam hverken bliver afløst eller afviklet gennem anerkendende ledelse,

men snarere intensiveret og udviklet. De sociale teknologier som elevsamtaler/MUS udgør netop potente affektive kontaktzoner, der åbner for en kolossal emotionel, men også ambivalent mulighed. En intensitet, der kan omsættes i mange forskellige affekter og handlemåder. Bl.a. den skam, der kan udløses i selvets intense erfaring af sig selv.

Netop den anerkendelse, der udtrykkes i samtalen, kroger sig succesfuldt fast i medarbejderen. Samtidig er det også anerkendelsen, som - midt i samtalen, når medarbejderens iver efter at blive set og måske endog elsket er blevet vakt – kan transformeres og åbne op for ydmygende (selv)udpegninger: Ikke af punkter, hvor medarbejderen ikke duer, men af områder, hvor vedkommende jo kan forbedre sig. Når anerkendende ledelse med held får aktiveret medarbejdernes og elevernes ører, bliver øret potentielt følsomt over for frekvenser, der kan omsættes til såvel interesse som skam. Det ivrige øre er det øre, der kan blusse af skam. Og pludselig fornemme utilstrækkeligheden i sig selv - af sig selv.

Ansvar for egen forbedring

Den affektive økonomi, som her er i spil, kobler interesse og investering til en sensitivitet og parathed over for skam: Skam er netop frygten for ikke at leve op til det, der genkendes som godt. Skam er frygten for foragt og udelukkelse. Skam er at føle sig lille og ufærdig. Og skammen føles endnu mere voldsom, når den, man gerne vil anerkendes af, kigger på. F.eks. den leder eller den lærer, der netop har været så nær i faciliteringen af ens tankeprocesser. Den, man netop er blevet anerkendt af, og som man nu må skuffe qua sin utilstrækkelighed. Det kan føles skamfuldt og ydmygende at blive set i sin utilstrækkelighed, men måske endog mere ydmygende, når man også selv skammer sig over det. Skammen over at skamme sig og blive set som en, der skammer sig, kan måske derfor producere handlingstrang. Man ønsker at slippe af med skammen og længes efter at føle sig komfortabel. Man ønsker at rekonstruere relationen til den anden og blive anerkendelsesværdig igen. Man trænger til at forbedre sig.

Ved at give efter for den trang påtager man sig selv ansvaret for forbedringen. Den skam, der produceres i de anerkendende ledelsesteknologier, producerer en individuel ansvarstagen for reparationer. Hvor skammekrogen eller reprimanden sættes af en autoritet, der egenhændigt peger og skammer ud, er det her overladt til medarbejderen/eleven selv at reflektere over afstanden mellem det nuværende og det ønskede. Det overlades til medarbejderen/eleven at skamme sig selv ud. Man får dårlig samvittighed. Man skylder både den anden og sig selv noget. Læreren eller lederen er ikke skammeren, men har faciliteret den investeringsproces, der er forudsætning for skamproduktionen. I MUS-en og i elevsamtalen er

skammeren ikke personificeret i den ydre autoritet, men i den indre. Skammeren er således blevet intenst fremelsket i den, der skal skamme sig.

Set i det perspektiv hører negativ affektivitet ikke bare fortidens uddannelsesinstitutioner til. Den kan faktisk være tandhjul i nogle af de positiverende mekanikker, der kendetegner dagens psy-ledelse. Skam er ikke kun en negativ eller uproduktiv følelse, og anerkendelse er ikke kun en god eller produktiv ledelseshandling. Det sender uddannelsesinstitutionernes psy-ledelse i uventede retninger, og det giver ambivalente udfordringer. Der igen kræver udvikling af et lidt mere kompleksitetssensitivt sprog end det, vi tidligere har haft til rådighed.

Kommentaren udspringer af et samarbejde imellem CBS og DPU om nyt ledelsessprog, der fanger de uintenderede effekter af aktuelle trends inden for uddannelsesledelse. Senere på året udkommer den i en længere og empirisk uddybet version i en antologi om uddannelsesledelse redigeret af Malou Juelskjær, Hanne Knudsen, Justine Pors & Dorthe Staunæs.

LÆS MERE:

Se DPU's masteruddannelse i Ledelse af Uddannelsesinstitutioner – www.dpu.dk/ledelse

I juni 2010 afholder DPU/DOCSOL ph.d. kurset: 'The affective turn in organisations' med deltagelse af førende forskere inden for affektivitetsfeltet.



HELLE BJERG

Ph.d.-stipendiat ved Institut for Læring og tilknyttet forskningsprojektet 'Skolen for Livet'. Helle Bjerg forsker i følelser og fantasier i skolen i et historisk perspektiv.



DORTHE STAUNÆS

Lektor og forskningsprogramleder ved Institut for Læring. Dorthe Staunæs forsker i moderne psy-ledelse i både uddannelsesinstitutioner og andre institutioner.