Medarbejdersamtaler. Den kommanderende leder er afløst af den kærlige leder, der fører familiære samtaler med medarbejderen om den elskede virksomhed. I statslige virksomheder kaldes samtalerne for medarbejdersamtaler. Men ifølge professor Niels Åkerstrøm Andersen er problemet, at samtalerne på hyklerisk vis fortier interessekonflikter.

Idyllen som ideal

* En sovende mands ben stikker halvt ud under en tom dobbeltseng. Kl. 3.56 om natten ringer telefonen. Det er chefen fra det værksted, hvor manden arbejder som mekaniker, der gerne vil vide, om hans skattede medarbejder stadig kun har tanke for virksomhedens behov for tilfredse kunder. Det bekræfter mekanikeren, hans tomme seng, og den måde han sover på under sengen. Sengen er en bil.

Situationen stammer fra en reklame for Toyota-værksteder. Mange tv-seere har trukket på smilebåndet af den hengivenhed en mekaniker viser sin virksomhed og sin chef. Det virker uvirkeligt og overdrevet at være så engageret i sit arbejde.

Men spørgsmålet er, om samtalen i Toyota-reklamen ikke alligevel giver et – om end karikeret – tidsbillede af, hvordan en leder og en medarbejder skal engagere sig i en moderne virksomhed. Måske giver kravene om brug af medarbejdersamtaler i statslige virksomheder svar. I statslige virksomheder har lederen siden 1999 skulle føre regelmæssige samtaler med medarbejderen med henblik på en systematisk kompetenceudvikling. Og kaster man for eksempel et blik på Danmarks Pædagogiske Universitets vejledning af ledere og medarbejdere i samtalernes indhold og forløb kan man læse sig til, at formålet med samtalerne blandt andet er at give en medarbejder en bedre mulighed for arbejdsmæssig og personlig udvikling gennem en personlig drøftelse med lederen. Og videre kan man kan læse, at det er vigtigt, at samtalen foregår i en rolig og afslappet atmosfære – gerne på medarbejderens kontor, hvor medarbejderen føler sig »på hjemmebane«.

Asterisk har bedt professor Niels Åkerstrøm Andersen fra Handelshøjskolen i København om at kommentere uddraget:

»Ord som rolig og afslappet og udtrykket 'på hjemmebane' knytter sig til en familiær sammenhæng og signalerer, at mødet mellem leder og medarbejder er et kærligt møde, hvor der ikke udøves magt. Det er ikke et disciplinærmøde eller et forhandlingsmøde men en slags familiemøde, hvor medarbejderen kan tale ud om højest personlige ting. Pointen er, at medarbejderen i en moderne virksomhed ikke kun er i og udfylder sin rolle, men er der med hele sin person – og det er denne person virksomheden vil gøre sig følsom over for gennem lederens medarbejdersamtaler.« siger Niels Åkerstrøm Andersen.

Ledelse by love

Ifølge Niels Åkerstrøm Andersen kommunikerer mennesker altid i bestemte koder. Kærlighed er en blandt mange koder, og den grundkode lederen kommunikerer med medarbejderen i, når han for eksempel holder medarbejdersamtaler. Kommunikation i kærlighedskoden deler verden op i dem, der elsker én, og dem, der *ikke* elsker én – og en kærlighedskodet kommunikation hører typisk hjemme i private familiesammenhænge. Men Niels Åkerstrøm Andersens pointe er, at en moderne virksomhed også er ved at blive en slags familie.

»En medarbejdersamtale er en kærlighedstest, hvor lederen tester om medarbejderen stadig deler virksomhedens visioner og aversioner. I samtalerne insisterer lederen derfor også på at tale om et universelt os. Det vil sige, at lederen forventer, at medarbejderen løbende medtænker alt, hvad der forgår i virksomheden, både på sin arbejdsplads, men for så vidt også når han er kommet hjem. Virksomheden er ikke kun en afgrænset opgave, men omfatter alle medarbejderens livsforhold«, siger Niels Åkerstrøm Andersen og uddyber ved at sammenligne forholdet mellem leder og medarbejder før og nu:

»Tidligere var idealet, at lederen repræsenterede helheden, mens medarbejderen skulle løse en afgrænset opgave i et bestemt tidsrum, han havde fået ansvar for af ledelsen. I dag skal medarbejderen se sig selv som en del af helheden. En moderne medarbejder venter ikke på, at lederen kommer for at fortælle præcist, hvad medarbejderen skal gøre. Idealet er derimod, at lederen ikke behøver at kommandere medarbejderen til noget. Faktisk vil lederen tabe magt ved for eksempel at kræve, at alle sager skal gå over hans bord. Det vil han gøre, fordi ►

han ikke kan repræsentere den kompleksitet, der eksisterer ude i de yderste led, som den enkelte medarbejder arbejder med. Derfor er medarbejderens mulighed for og evne til at lede sig selv essentiel for at øge virksomhedens evne til at omstille sig til omverdenens skiftende krav. Idealet er, at medarbejderen lever sig ind i virksomhedens behov og måden at opnå det på er ved en kærlighedskommunikation. Idéen er, at lige som kærester søger at foregribe hinandens behov, så skal medarbejderne søge at foregribe den elskede virksomheds behov.«

Ønskeligt hykleri

»Det nye krav er, at leder og medarbejder skal snakke som om, de elsker organisationen, men det betyder jo ikke, at de faktisk elsker organisationen. Det er nemt at forestille sig, at en medarbejder kun siger det, han ved lederen vil høre. Og lederen kan være ligeglad med, hvor meget eller hvor lidt medarbejderen lyver, så længe medarbejderen fungerer godt som arbejdskraft i virksomheden. Hvis medarbejderen tilslutter sig kommunikation i kærlighedens kode, så kan denne kommunikation køre videre som hykleri og dække for andre hensigter og verdensbilleder, der ikke kan slå igennem. Et vist mål af hykleri er uundgåeligt og måske endda ønskeligt for en virksomhed. Jeg vil gerne pege på, at snak om følelser er blevet vigtigere, men det er ikke sikkert, at følelser er blevet det«, siger Niels Åkerstrøm Andersen og fortsætter:

»Vigtigere end medarbejderens hykleri er lederens. I den nye medarbejdersemantik kan lederen simpelthen ikke stå ved sin magt, og han kan heller ikke begynde at bruge den intime kommunikation til at sige, at han ikke rigtigt kan se meningen med det hele. Hvad enten han gør det ene eller det andet, så vil kærligheden med ét fremstå som et blændværk. Den fælles forestilling om visioner og mål for organisationen vil stå frem som påduttet hykleri, og betingelsen for at medarbejderen tager ansvar vil forduft e. Familiefølelsen vil være væk eller blive et sandt mareridt.«

Professor Niels Åkerstrøm Andersen,
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi,
Handelshøjskolen i København

Kærlighedens interessefortielse

»Mens en kærlighedskodet medarbejdersamtale handler om gensidig anerkendelse og sammenknytning af hinandens identitet i et os, der deler alle mulige personlige forhold med hinanden, der ikke er regelbundne, så forholder det sig fuldstændig anderledes med en retligt kodet medarbejdersamtale, der deler verden i ret og uret og er en type af kommunikation, der sker i lyset af accept af interessemodsætninger. De to former for kommunikation har det ekstremt svært med hinanden. En kærlighedskodet moderne virksomhed er allergisk overfor en rettighedstankegang: Det vil sige, at en medarbejder der i en kærlighedskodet kommunikation begynder at insistere på sine rettigheder, får det svært«, siger han.

En medarbejder kan godt brokke sig og udtrykke sin skuffelse, hvis han ikke grundlæggende problematiserer, at virksomheden er lederens og medarbejderens fælles ansvar. Men hvis han insisterer på sine egne formelle rettigheder, melder medarbejderen sig ud af virksomheden som familie, og spørgsmålet er, om en medarbejder kan fortsætte i en organisation, hvis leder og medarbejder ved en samtale har indset, at forholdet ikke er præget af kærlighed og engagement. Det store problem ved kærlighedskommunikationen er, at den traditionelle retslige organiserede modmagt fra medarbejderens side er ilde set. Det ved de fleste medarbejdere godt, så derfor sker en medarbejdersamtale nok ofte i lyset af interessefortielse, da et sammenbrud kan have vidtrækkende konsekvenser«, siger Niels Åkerstrøm Andersen. ▲

Claus Holm
clho@dpu.dk

Hukommelse, intelligens og andre kognitive funktioner
Fritz Schaumburg-Müller & Hans Vejleskov
Tekster til belysning af Piagets og Vygotskijs teorier om udvikling og læring .
Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Barnet og den voksne i det børnelitterære rum
Bodil Kampp
En undersøgelse på narratologisk grundlag af relationen mellem den implicitte fortæller og den implicitte læser i nyere kompleks børnelitteratur efter 1985 med inddragelse af litteraturdidaktiske refleksioner. Ph.d.afhandling.
Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Personlige bærbare computere i undervisningen
Helle Mathiasen
Med afsæt i en analyse af forventninger fra det politiske system udmøntet i bl.a. love, bekendtgørelser og handlingsplaner diskuteres forventninger til IT i et historisk perspektiv. Ph.d.afhandling.
Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Behov for efteruddannelse af pædagogmedhjælpere der har gennemført den pædagogiske grunduddannelse.
Winnie Grønsved
Rapport.
Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Mening og deltagelse – iagttagelse af 1-5 årige børns deltagelse i musikundervisning
Sven-Erik Holgersen
Ph.d.afhandling om hvordan deltagelse bliver meningsfuld for småbørn, der deltager i 'elementær musikundervisning' under ledelse af en musikpædagog og sammen med deres forældre, dagplejemødre eller børnehave.
Danmarks Pædagogiske Universitets Forlag

Studies in Visual Arts Education
Helene Illeris (red.)
A wide range of issues in visual arts education, representing different viewpoints about some of the central challenges to the field, such as contemporary art, digital pictures, and the concept of aesthetic learning.
Danish University of Education