



Kompashuset ApS, Klavs Nebs Vej 25, 2830 Virum
Tlf 45 83 92 83, ka@kompashuset.dk

DRIVKRAFTEN ER RELATIONEN TIL ET ANDET MENNESKE

Forfatterens efterskrift til bogen Drivkraft. 7 fortællinger om medarbejderes drivkraft.

Af Kirstine Andersen

Hvad er drivkraften?

Ved at læse medarbejdernes fortællinger ser vi, hvad der er allervigtigst for dem. Det er at hjælpe andre mennesker.

Læreren bliver ikke høj af at lave en fin tegning på tavlen. Han bliver høj af, at tegningen forklarer noget for eleverne.

Medarbejdernes drivkraft er først og fremmest relationen til et andet menneske. De oplever det som en menneskelig relation – ikke bare som en leveret ydelse.

Både billeder og fortællinger viser en stemning af relationer, der lykkes. Hvor begge parter stråler. Den, der leverer, og den der modtager. Hvor det er mere end en ydelse, der leveres – det er relationen, der lykkes. Det ser vi både hos pædagogen, læreren, hjemmehjælperen og sygeplejersken.

For de tekniske folk er drivkraften også, at de får løst et problem. Stoltheden over at løse en opgave, der var livsvigtig og 'krævede sin mand' – hvor alle må smide, hvad de har i hænderne. De har en stolthed ved at bidrage til, at det offentlige rum er smukt, indbydende og fungerer.

De har også en drivkraft i at gøre borgerne tilfredse – og som én af dem så rammende udtrykte det: Det er jo Bents mor, det hele handler om. De havde set billedet af den ældre dame på side xx, og kunne genkende hende som 'Bents mor'. På den måde har de klar fornemmelse af at være en del af et lokalsamfund – hvor de har en opgave med at få det hele til at være smukt og fungere – for 'Bents mor' og alle de andre borgere.

Noget som alle medarbejdere fremhæver er, at gode kolleger er SÅ vigtigt. Hvis ikke det kollegiale virker, så forsvinder drivkraften. Hvis ikke jeg havde mine kolleger, så kunne borgerne ikke holde mig oppe', som én sagde.

Gode kolleger skal være der som en bund af grundlæggende tillid. Et fællesskab, hvor man er på hold sammen, støtter og hjælper hinanden.

Det er vigtigt at have en fælles faglighed om opgaven, så man kan forstå, hvad der sker og hele tiden udvikle sig. Der skal være faglig udveksling og sparring i personalegruppen om alle de daglige udfordringer. Og så er der brug for, at få fingrene op af dejen engang imellem – at få metodeinspiration udefra. Ellers kører man sur i det.

At lykkes med de faglige opgaver er bærekraften – også i forhold til det kollegiale. Men der skal være et rum sammen med kollegerne, hvor man kan være helt sig selv, støtte hinanden, give opmuntring og tale om det, der er svært.

Også ledelse betyder meget for drivkraften. En god leder skal være engageret i opgaven, og være én, der forstår at få det bedste frem i alle medarbejderne.. Og så skal det være een der bakker op, som man kan stole på, og som har tillid til, at medarbejderen gør sit bedste. Men han skal være tydelig og turde skelne mellem godt og skidt og få gjort noget ved det, der ikke er i orden. Ellers mister medarbejderne respekten for lederen – og det går ud over det kollegiale fællesskab om opgaven.

Lederen skal skabe fælles mål og retning på metoder og indsats. Og det går ud over drivkraften, hvis ikke lederen skaber klarhed over opgaverne, så de er veldefinerede, og man ved, hvem man skal gå til med hvad. De skal have orden i papirerne og planlægge arbejdet, så der er de ting, der er brug for. Det er ligesom med IT – det skal bare fungere!

Drivkraften forsvinder fuldstændig, hvis man bliver svigtet af ledelsen. Lederen skal vide, hvad der foregår, og spørge til hvordan det går.

Ledelse skal virke på den enkelte arbejdsplads, men der er også brug for fællesskab om de faglige opgaver opadtil. Det tapper energi, hvis nogen kommer ud og vil bestemme over noget, som de ikke kender i

praksis. Der er brug for forståelse, lydhørhed og respekt fra dem, der lægger vilkår og rammerne for arbejdet..

Et møde mellem et 'jeg' og et 'du'.

Set fra et filosofisk perspektiv blev jeg optaget af, hvor mange almenmenneskelige værdier, der er på spil i medarbejdernes fortællinger.

Når det drejer sig om velfærdsydelser, er det ikke nok at være en 'god håndværker' – at være god til personlig hygiejne, læreplaner, forskellige læringsstile osv. Den 'håndværksmæssige faglighed' er omgæret af og vævet ind i et forhold til et andet menneske. Der er et menneske på den anden side. Så alle de faglige ting, medarbejderne skal kunne, bliver i velfærdsydelser bundet ind i en relation. Drivkraften er relationen til et andet menneske – ikke en leveret ydelse.

Filosofisk set kan vi tale om, at der skal skabes et møde mellem to medmennesker – et 'jeg' og et 'du'.

I mødet mellem et 'jeg' og et 'du', er det afgørende, om 'den anden' bliver behandlet som et 'du' – som en person, man respekter og ønsker en respons fra.

Nerven i arbejdet er at være nærværende som menneske. At se 'den anden' og at ville 'den anden'.

Jo mere man har med mennesker at gøre i sin profession – jo lettere er det at reducere den anden til en ting. Et det!

Der er en verden til forskel på, om jeg ser den anden som en person, jeg ønsker at være i relation til uden underliggende magtdagsorden? Om jeg ser den anden som et medmenneske, eller jeg ser jeg på den anden som 'en ting', som skal behandles, undervises, beskæftiges, vaskes, klædes på og opbevares efter de gældende forskrifter.

Den faglige opgave er 'pakket ind' i en meget intim relation. Hvordan får jeg en god kontakt med et andet menneske? Hvordan kommunikerer jeg med et andet menneske? Hvordan får jeg afstemt forventninger? Hvordan får jeg lov til at hjælpe et andet menneske?

Beretningerne viser, når det lykkes medarbejderen at skabe et møde mellem et 'jeg' og et 'du'. Hvor dette møde mellem to mennesker bliver et møde mellem to medmennesker. Hvor medarbejderen oplever at hjælpe 'den anden' – at gøre en forskel i den andens liv. Men også oplever at blive berørt og beriget af 'den anden' – af borgeren.

Sand hjælpekunst

Som Søren Kierkegaard har sagt om sand hjælpekunst:

'At man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der.

Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst.

Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden.

For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg kunne forstaa mere end han – men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaar. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-forstaaen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gjøre min Mere-forstaaen gjældende, saa er det fordi jeg er forfængelig eller stolt, saa jeg i Grunden i stedet for at gavne ham egentligen vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse Kierkegaard, SV bd 18 s 92:

Kierkegaard har fat i, at det at hjælpe et andet menneske på en ligeværdig måde slet ikke er så ligetil. Hvor snublende nær det er for hjælperen at lade egen forfængelighed og ønske om at være den gode og kloge kommer ind over mødet med 'den anden'. For de fleste af os mennesker er det nemmere at hjælpe end at tage imod hjælp. Som hjælper kan man føle sig betydningsfuld og ovenpå.

Det er en kunst at skabe et ligeværdigt møde mellem to medmennesker, når der i grunden er en assymetri mellem den der hjælper, og den der skal hjælpes. Mellem pædagogen og barnet. Læreren og eleven. Hjemmehjælperen og den ældre.

Drivkraften hos medarbejderne ligger i oplevelsen af at være i grundlæggende kontakt med borgeren. At møde 'den anden' som

medmenneske og kunne opbygge en forståelse sammen. Medarbejderen kan blive høj af at blive 'lukket ind' i den andens liv.

Medarbejdere balancerer ofte på kanten af ... hvis jeg gør det på den her måde, så gør jeg det 'fagligt rigtige', men hvis forventningen hos borgeren er, at de skal noget andet først... så må jeg justere. Så møder de borgeren, der hvor han er, og begynder der.

Som en medarbejder sagde: 'Det er da stort – at de giver én lov til at hjælpe – det er ikke noget, man bare uden videre giver lov til.'

Dit medmenneske

Det er din måde at være på overfor dit medmenneske, det kommer an på, siger Kierkegaard. Dit værd som menneske afgøres ikke af den magt, du har, men af dit forhold til dit medmenneske.

Hvis du vil realisere det gode, kan du aldrig gøre det abstrakt, men kun gøre det konkret i forhold til den anden – din næste. Det gode ligger ikke i en fjern utopi, men lige nu – i øjeblikket.

Medarbejderne tør godt vise, hvem de er – de gemmer sig ikke bag en rolle, en professionalisme eller et system. De tør træde frem som menneske. Og de tør gå ind i relationen til et andet menneske.

'Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt – en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være så forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om en andens liv lykkes eller ej.' K. E. Løgstrup, 1960:25

Mennesker kommunikerer hele tiden – det er ikke muligt at 'ikke-kommunikere'. Alene gennem den måde medarbejderen taler på, kan han ændre atmosfæren i et rum. Men også hvis han ikke hilser, er fortravlet eller ignorerer den andens tilstedeværelse, eller får den anden til at føle sig hjælpeløs skabes en dårlig stemning og atmosfære.

Medarbejderne har en meget stor betydning for andre menneskers liv. Ikke i kraft af en høj social position i gængs forstand, men fordi de hver eneste dag har andre menneskers liv i deres hånd.

De levende ord og fortællinger

Når vi læser medarbejdernes historier, er der en saft og kraft i ord og fortællinger, så vi kan se situationerne levende for os. Medarbejdernes historier vidner om levede erfaringer, der udspiller sig i mødet mellem mennesker, når livet leves. Kraften i de gode ord og fortællinger rummer erfaring på erfaring fra en praksis, hvor ord og betydning skabes i fællesskab med borgerne.

Som fagprofessionelle har medarbejderne deres fagsprog og teorier at begribe og beskrive virkeligheden med. Teorier, som sætter dem i stand til at reflektere over egen praksis og udvikle en professionalisme i deres fag.

Men medarbejderne møder ikke borgeren ud fra en kategori eller en teori. De møder 'den anden' som et medmenneske.

En teori vil altid være en slags tredje person – en generalisering af tilfælde foretaget af en udefrakommende betragter. En teori vil søge at forstå og påvirke disse 'tilfælde' udefra i stedet for at tage udgangspunkt i et unikt kendskab til og forståelse af den enkelte i situationen. Hver gang man generaliserer, taler man væk fra mennesket som et 'du' – et menneske med sin egen historie og værdighed.

I mødet med borgeren ser medarbejderen netop ikke deres eget perspektiv som værende et centrum, men et udgangspunkt for et møde mellem to mennesker – en samtale som samskabes. Hvadenten det er et lille barn, en vrangvillig teenager eller en dement gammel mand.

Skal det komme til et møde mellem et 'jeg' og et 'du', så må der ord på, der giver mening for begge parter. De ord, som medarbejderne er så rige på.

Når de skal møde borgerne – der hvor de er i deres virkelighed og det der betyder noget 'set fra deres stol' – så bruger de ord, der knytter an til borgernes hverdagsprog og det fælles folkelige sprog.

Til forskel fra bureaukratiets eller styringstænknings sprog, som er uforståeligt og umyndiggørende for de fleste borgere. Der tales ikke enkelt og ligetil, og vi bevæger os ind i en sprogradition med begreber som ydelsestid, ATA-tid og visitationsregler. Hvor der registreres, dokumenteres, implementeres, servicedeclareres, og der sker en operationalisering og virkeliggørelse af handlingsplaner.

Det er ord, som udspringer fra en ganske anden sprogtradition, hvor opgaven er at beskrive det overordnede system, som produktion af velfærdsydelser også er, og hvor fokus er på ressourceanvendelse og styring.

Det er en sprogbrug, hvor det menneskelige forsvinder i abstrakte ord som integreret plejeordning, og hvor både borgere og medarbejdere får en oplevelse af at være en brik i et upersonligt system. Ord, der ikke taler ind i medarbejdernes logik, sprog eller faglighed, men som skal 'oversættes' til den sprogbrug og tænkning, som er deres. Ellers kan de ikke forstå hvad betydningen er, og hvordan det kan omsættes til handling.

På samme måde bliver den megen snak om værdier en mærkværdig abstrakt jonglering med generelle ord som respekt, tillid og åbenhed. Værdigrundlag gøres til et funktionalistisk princip for noget, som bør være et normativt perspektiv. Vi kan ikke opstille et generelt målebånd for tillid og respekt.

Værdier kan ikke ordineres – det giver ikke mening at sige: 'Du skal være tillidsfuld'. Du kan derimod vise tillidsfuld adfærd – værdier kan kun leves og efterrationaliseres. Hvis jeg siger: min leder er ikke respektfuld, så er det som om jeg taler om en ting. Så bliver udsagnet en dom. Vi kan kun tale konkret om 'det gode'. Hvad gør jeg overfor dig, som viser tillid? Hvad er min bestræbelse? Hvad er effekten?

Samtalen om værdier er personlig i den forstand, at kun den enkelte kan italesætte sin egen praksis og sin egen bestræbelse. Ifølge Kierkegaard er det ikke muligt at tale om 'pligten', men kun om *sin* pligt.

Skrivebordsløsninger ser som oftest uanmindelig rigtige og logiske ud – set fra skrivebordets perspektiv. Men hver gang der generaliseres, tales der væk fra hverdagslivet og praksis – og en guldgrube af viden og kvaliteter bliver overset, hvis de ord og erfaringer, der er hos medarbejdere og borgere ikke får stemme. Nerven i velfærdsydelserne kan ikke uden videre sættes på formel – uden at nerven forsvinder.

Det drejer sig for eksempel om, at mennesket ikke blot har en bopæl, men også et hjem. At byer og gader har deres særpræg, dets unikke atmosfære, deres stil. Det drejer sig om, at menneskelivet ikke bliver

reduceret til en produktionsstereotyp, men mødt som det unikke menneske, det er.

Kraften i de gode ord emmer af betydning, og medarbejdernes historier udfolder fortællinger om velfærdsydelse, som har en menneskelighed i sig – sådan som vi alle sammen ønsker at blive mødt – af systemet.

To verdener mødes

Mennesker er forskellige på mange måder. Nogle mennesker er naturligt højrehåndede, mens andre har nemmest ved at bruge den venstre hånd, – og det er ikke mere rigtigt at være højrehåndet end venstrehåndet.

Nogle mennesker har det rationelle på som overfrakke, og kan bedst lide at have logisk begrundede regler og systemer til at indsamle information, organisere den og vurdere hvad der så skal gøres for at løse et givent problem, som for eksempel at skabe kvalitet i børnehaven.

For andre mennesker kan snævre rammer og regler nemt give dem en følelse af fængsel – at have en overfrakke på, som ikke passer i størrelsen. De har deres værdier og personlige overbevisning på som overfrakke.

Når man læser medarbejdernes fortællinger om drivkraft, kan man få den tanke, at der i vores velfærdsproduktion findes to forskellige verdener, som er befolket af disse to forskellige 'typer af mennesker'.

På den ene side har vi det niveau, som skaber regler, rammer og styringssystemer for produktion af velfærdsydelser. I deres verdensbillede giver en regelret analyse af kendsgerninger en følelse af 'at tingene gøres rigtigt'. Når tingene er på plads i for eksempel detaljerede kravspecifikationer, så ved man præcist, hvad der forventes og skal gøres, og så gælder det bare om at køre efter planen.

På den anden side har vi de medarbejdere, som udfører velfærdsopgaverne. I deres verdensbillede er det vigtigt at forstå mennesker og deres bevæggrunde – at have et personligt engagement og en indføling med det særlige i enhver situation. Måske er det sådan, at de foretrækker at få nogle mål – og så selv finde ud af hvordan arbejdet skal gøres.

Ligesom der er en kvalitativ forskel på sproget i de to verdener, så er der også en kvalitativ forskel på måden at gå til opgaver på.

Måske er det sådan, at de medarbejdere der arbejder med at levere velfærdsydelser, har valgt det arbejde, netop fordi de foretrækker at forholde sig åbent og afsøgende til, hvad behovet er i situationen, når de står ude hos fru Petersen. Deres drivkraft kommer, når de kan bruge deres evner til at forstå det enkelte menneskes ønsker og behov.

Hvad nu hvis, det er to verdener, som i grunden ikke forstår hinanden, på trods af at intentionerne er de bedste?

Hvis de, som udtænker systemerne i deres iver efter at gøre det godt og rigtigt, laver detaljerede og stramme strukturer for velfærdsydelserne. Med den konsekvens at de medarbejdere og ledere, som skal levere velfærdsydelsen, mister glæden ved deres arbejde. Fordi de er blevet så frustrerede over lister af krav, der fortæller dem præcist, hvordan de skal gøre deres arbejde – almindeligvis deres praktiske virkelighed, ser ganske anderledes ud.

Det er ikke bedre eller rigtigere at være højrehåndet end venstrehåndet – det er to forskellige måder at gå til opgaver på. Og det gælder for alle mennesker om at finde det rigtige sted at være i forhold til, hvad der giver drivkraft, glæde og energi i arbejdet.

Normalt må medarbejderne på gulvet indordne sig under de regler, det sprog og de tanke-systemer, som kommer 'oppefra'. Men for de mennesker, som har en position, hvor man er med til at skabe vilkår for andres arbejde, må det være en nyttig udfordring, at sætte sig i 'de andres sted'.

Ligesom medarbejderne møder borgerne, der hvor de er i deres virkelighed. Så kunne udfordringen for dem der arbejder ud fra det centrale perspektiv tilsvarende være at sætte sig i medarbejdernes sted.

Der er brug for begge perspektiver for at få løst velfærdsopgaverne. Problemet er, hvis de to verdener aldrig rigtigt når hinanden – på trods af, at intentionerne er de bedste.

Hvordan bevare drivkraften?

I denne bog har vi givet stemme til 'medarbejderne på gulvet', når de er bedst. Ved at lytte til deres fortællinger kan vi få øje på en nerve i arbejdet, som er svær at sætte på formel. Vi kan se, hvad der skaber medarbejdernes drivkraft – hvor den kommer fra, men også at den meget nemt kan forsvinde.

Måske skal vi opgive forestillingen om, at vi centralt kan styre eller kontrollere, hvad medarbejdere og borgere synes er vigtigt og rigtigt i de forskellige situationer i de forskellige sektorer. Det er måske ikke så vigtigt for fru Pedersen at få skiftet tøj og få bad hver dag, som vi går og tror. Nå, er der en lille plet? Har du ikke en klud? Mens lige netop et bad er det, som kan gøre fru Olsen glad.

Måske skal vi opgive ideen om, at nerven i velfærdsydelser kan beskrives i detaljerede kravspecifikationer. Fordi vi ikke kan skrive os ud af det, som er nerven i arbejdet: At de har et personligt engagement i opgaven, og møder borgeren som et medmenneske.

Medarbejdernes praktiske virkelighed og daglige udfordring er at bevare overblik og prioritere, og nå alt det, der forventes. Deres daglige udfordring er også oplevelsen af ikke at kunne gøre tingene ordentligt – at vide hvad der virkelig skaber kvalitet – uden altid at kunne nå det.

Det personlige engagement medarbejderne har i at bidrage med ansvar og samfundssind lyser ud af beretningerne. Det skal man passe på, så det ikke forsvinder i ydelsesbeskrivelser, indikatorer, kvalitetsbetragtninger og rettigheder for medarbejderne!

Den tidligere tjekkiske præsiden Vaclav Havel har sagt det på den måde, at hvis man mister det personlige forhold til sit arbejde, til sin arbejdsplads, til ens arbejdes indhold og formål og til hvad resultatet af arbejdet bruges til, så mister man også interessen for dette arbejde.

Derfor er Havel optaget af, hvordan arbejdspladserne bevarer menneskelige kvaliteter, altså at mennesket arbejder som menneske – et væsen med sjæl og ansvarlighed – og ikke som en robot.

Når vi har med mennesker at gøre, må vi bygge på livets erfaringer.

Kirstine Andersen: Drivkraft. 7 fortællinger om medarbejderes drivkraft. Køge kommune, 2007

