
I SKYGGEN
AF STORE



FOR FOR MER

Forandringer har altid utilsigtede effekter. Når reformerne skyller ind over de danske velfærdsinstitutioner udløser det magtkampe og truer de professionelle på deres identitet, og det kan gå ud over den kvalitet, reformerne ellers skulle styrke.

Lektor **NIELS CHRISTIAN NICKELSEN** har fulgt livet på **reformernes skyggeside i en folkeskole og på en barselsgang.**



Skoleleder søges til folkeskole i København med eskalerende milliongæld, nedslidte bygninger, elendige toiletter, overfald i skolegården, elevflugt og en lærerstab, der har opgivet at tage ansvar». En barsk intro til en jobannonce, der ikke desto mindre ville ramme hovedet på sømmet i forhold til en københavnsk folkeskole, som Niels Christian Nickelsen har fulgt i kølvandet på indførelsen af den økonomiske selvforvaltningsreform i København.

Niels Christian Nickelsen er lektor i organisationspsykologi ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, og er optaget af de uintenderede og ofte upåagtede virkninger af de organisationsforandringer og reformer, der de seneste 30 år er skyllet ind over de danske velfærdsinstitutioner. Eller skygger, som han også kalder reformernes mørke side.

»I organisationslitteraturen taler man om 'the dark side of organisations'. Det defineres som et modstridende forhold mellem de beskrevne rutiner og procedurer, som man ønsker sig, og den virkelighed, man så rent faktisk kan observere tage form med reformerne,« forklarer Niels Christian Nickelsen.

»I organisationslitteraturen taler man om 'the dark side of organisations'. Det defineres som et modstridende forhold mellem de beskrevne rutiner og procedurer, som man ønsker sig, og den virkelighed, man så rent faktisk kan observere tage form med reformerne,« forklarer Niels Christian Nickelsen.

Lærerne trækker sig tilbage

Niels Christian Nickelsen har bl.a. undersøgt konsekvenserne af den økonomiske selvforvaltningsreform, der blev indført i Københavns Kommune i 2007. Med den fik folkeskolerne ansvar for egen økonomi. Samtidig var der ikke længere en fast pose penge at gøre godt med. Pengene fulgte nu eleverne, og dermed blev strategier til 'rekruttering og fastholdelse', som det hedder på virksomhedsprog, også en benhård nødvendighed i folkeskolen.

Den skole, han fulgte i kølvandet på selvforvaltningsreformen, mærkede i den grad reformens skygger på egen krop i form af hyppige lederskift, massiv gældsættelse, dårligt renommé, elever, der skiftede skole, og svigtende tilgang af nye elever.

»Reformen får lærerne til at lægge ansvaret fra sig og trække sig tilbage i klasserne, hvor de kan overskue tingene. Men det, reformen kræver, er det modsatte: At man mødes og diskuterer pædagogik og i fællesskab formulerer en profil, som man kan fortælle forældrene overbevisende om – fordi forældrene er blevet forbrugere, der forventer klar kommunikation om, hvad skolen kan tilbyde dem og deres børn,« siger han.

Ifølge Niels Christian Nickelsen er det et skoleeksempel på, hvor galt det kan gå, når man udsætter en offentlig institution for mar-

kedskræfternes frie spil uden at forberede den grundigt på det. I løbet af få år skifter skolen leder to gange. Den senest tilkomne leder har skarpt fokus på at rette op på det dårlige renommé og bliver eksponent for markedsgørelsen af skolen.

»Hun lægger vægt på åbenhed, har pædagogiske visioner for sin skole og vil strukturere undervisningen anderledes. Fordi hvert klassetrin reelt spænder over meget forskellige faglige niveauer hos eleverne, vil hun danne teamfællesskaber af lærere, der underviser på tværs af trinene,« fortæller Niels Christian Nickelsen.

Visse lærere bakker op om den nye leders model for undervisningsdifferentiering, mens de mere traditionelt tænkende lærere

»Hvis man ikke er opmærksom på forandringernes skyggesider, og hvordan de professionelle fællesskaber tager imod de reformer, der skal styrke kvaliteten, kan det nemt få den modsatte effekt og koste på kvaliteten.«

Lektor Niels Christian Nickelsen

er skeptiske. De er uddannet i et fag og foretrækker som autonome solister at manøvrere i deres egen klasse.

»Reformens skygge er, at der bliver skabt nye magtkonstellationer, konflikter og alliancer. Nogle af de lærere, der ikke trives med teams, bliver usikre på deres faglighed. Selvfølgelig at man gør, som man altid har gjort, bliver identificeret som et problem – også når det fungerer fint,« siger han.

Den nye leder har dog ifølge Niels Christian Nickelsen det nødvendige konstruktive fokus på fællesskabet.

»Hun er optaget af at samle det, jeg kalder kollektivt, ind: At opbygge et kollektivt beredskab til at imødegå sikkerhedstruslerne fra de reformer, der kommer væltende,« siger han.

Når sikkerheden trues

Det er ikke tilfældigt, at Niels Christian Nickelsen vælger ord som 'beredskab' og 'sikkerhedstrusler', når han beskriver situationen, for han mener, situationen på skolen kan sidestilles med en sikkerhedstrussel. Reformen er en katastrofe – forstået som en dramatisk omvæltning – og katastrofer forbereder man sig så godt som muligt på med et beredskab. Men til at starte med skete det stik modsatte.

»I skolens pressede situation trækker lærerne sig i første omgang tilbage til deres klasser og opgiver at være en del af fællesskabet. At trække sig tilbage til det kendte og enkle er en typisk reaktion, når folk er truet på deres sikkerhed, men det er netop et stærkt fællesskab, det jeg kalder et kollektivt sind, der er brug for,« siger han.

Niels Christian Nickelsen henviser bl.a. til den amerikanske organisationsteoretiker Karl E. Weick, der har undersøgt, hvordan det kan lade sig gøre, at jagerfly på amerikanske hangarskibe i Stillehavet kan lette og lande, uden at der sker uheld, og flyene styrter i havet. Hans forklaring er, at netop sikkerhedstruslen – den permanente risiko for sammenstød og styrt – giver besætningen på hangarskibet en særlig kognitiv indstilling, hvor de er opmærksomt rettet mod hinanden og på den måde opbygger et kollektivt sind.

»Tilsvarende er det først, da skolen er presset helt i bund, at der opstår en bevidsthed om fællesskab og gensidig afhængighed hos lærerne. Her er den nye leder en vigtig katalysator. Det er dette kollektive sind, der får organisationer, som er truet på sikkerheden, til at fungere. Og reformerne i folkeskolen kræver også helt konkret et kollektivt sind: Hvis skolen skal formulere en profil, er lærerne nødt til at snakke sammen og i et pædagogisk fællesskab blive enige om, hvad de gør,« siger han.

Avantgardister på barselsgangen

Omkring år 2000 besluttede Hovedstadens Sygehusfællesskab H:S, at de ville gå forrest herhjemme i forhold til at opnå akkreditering – dvs. en blåstempling af, at man overholder kvalitetsstandarder og arbejder målrettet med at udvikle kvaliteten efter disse standarder.

Niels Christian Nickelsen fulgte akkrediteringen med fokus på dens skyggesider på en barselsgang på et københavnsk hospital.

»Ledelsen talte om, at den måtte være oppe på dupperne. Der var på det tidspunkt en retorik omkring, at der var for mange hospitaller i København. Hvis man ikke kom godt ud af akkrediteringen, kunne man risikere at blive lukket, så ledelsen så det som en slags eksamen,« siger han.

Men processen med at opnå akkreditering skabte imidlertid konflikter og nye grænser

og magtkonstellationer mellem de forskellige personalegrupper samt nye forestillinger om, hvad der er professionelt rigtigt og forkert, fortæller Niels Christian Nickelsen.

»Det var en konflikt mellem traditionalister og avantgardister. De ældre og erfarne sygeplejersker behøvede ikke standarder til at fortælle dem, hvordan man starter en ammeproces, for det havde de været med til i 20 år,« siger han.

De unge, nyuddannede sygeplejersker derimod begyndte at referere til standarder for, hvordan det skulle gøres. De kunne oven i købet pege på, at disse standarder ikke blev fulgt. Det, der var opbyggede erfaringer over et langt arbejdsliv og en sandhed for de ældre, var ikke i overensstemmelse med de evidensbaserede retningslinjer, som nu kunne beskrives.

»De ældre satte deres stillinger på højkant og truede med at forlade barselsgangen. Det var et lille miljø, og hvis folk forlader det pga. dårligt arbejdsmiljø, rygtes det hurtigt, og så bliver det svært at rekruttere,« fortæller Niels-Christian Nickelsen.

Han ser disse magtkampe som en skyggeside af den reform, der skulle sikre og styrke kvaliteten af det sundhedsfaglige arbejde. Kvalitetsstandarderne var et redskab i hænderne på de unge, der sikrede dem magt relativt hurtigt – også fordi ledelsen med sit stærke fokus på akkreditering støttede de unge, der ville akkrediteringen.

Skriften på væggen

I forbindelse med akkrediteringen blev ledelse tæt forbundet med skriftlighed. Processer og procedurer skulle nedfældes på papir. Den nye skriftlighed kastede en anden slags skygge over reformen.

»Nu skulle afdelingssygeplejerskerne skrive kliniske vejledninger. Procedurer omkring amning og hygiejne skulle ligge som dokumenter i mapper, så man kunne referere til dem og forholde sig til, om man overholdt dem eller ej. Dengang var sygeplejerskeuddannelsen ikke så akademisk som nu, og det betød, at nogle af de ældre afdelingssygeplejersker simpelthen ikke kunne levere varen i den nye virkelighed,« siger Niels Christian Nickelsen.

Magten på barselsgangen kom på nye hænder. Ældre, erfarne ledere blev skiftet ud med unge ledere, der var med på vognen i forhold til akkreditering.

»Man kan selvfølgelig diskutere, om det for nogen var en ønsket virkning. Men der var åbenlyse skygger i det, fordi det skabte konflikter, mobbesager og vanskeligheder med at lede. Målet for reformen var at levere hospital-sydelsler af høj kvalitet. Men det upåagtede lå i



SCANPIX

»Det var **en konflikt mellem traditionalister og avantgardister.**

De ældre og erfarne sygeplejersker behøvede ikke standarder til at fortælle dem, hvordan man starter en ammeproces, for det havde de været med til i 20 år.«

Lektor **Niels Christian Nickelsen**

»Når man er kommet helt derud, hvor man må forhindre bestemte mennesker i at være på arbejde samtidig, fordi de ikke kan være i stue sammen, vil jeg hævde, det er en skyggeside. Hvis målet er strømlining af arbejdsprocesser, er det tungt og omkostningsfuldt, at der skal sidde en person og tænke i de baner. Det er helt irrationelt,« siger Niels Christian Nickelsen.

Trods deres skyggesider er de mange reformer ikke et udslag af ond vilje, understreger Niels Christian Nickelsen

»Vi vil alle gerne have en offentlig sektor, der leverer så høj kvalitet som muligt. Men hvis man ikke er opmærksom på forandringernes skyggesider, og hvordan de professionelle fællesskaber tager imod de reformer, der skal styrke kvaliteten, kan det nemt få den modsatte effekt og koste på kvaliteten.« ■

kampene mellem de ældre og de yngre – det er der jo ingen, der har ønsket,« siger han.

På barselsgangen udviklede disse kampe sig så meget, at vagtskemaerne måtte tage højde for, at bestemte medarbejdere ikke kunne være på arbejde samtidig.



NIELS CHRISTIAN NICKELSEN

Lektor i organisationspsykologi på Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet. Redaktør og medforfatter til bogen 'Arbejdslivets skyggesider', der udkommer på Forlaget Klim i 2013.