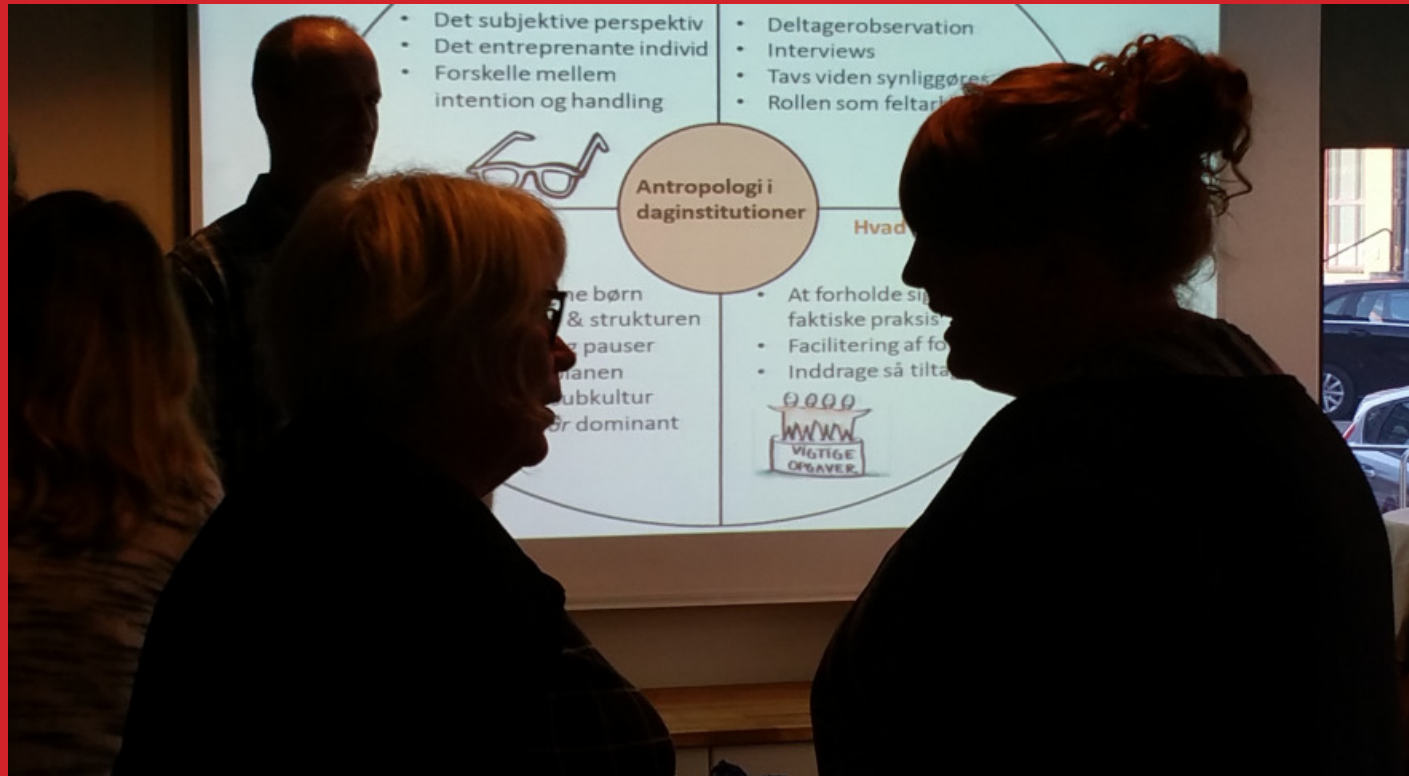
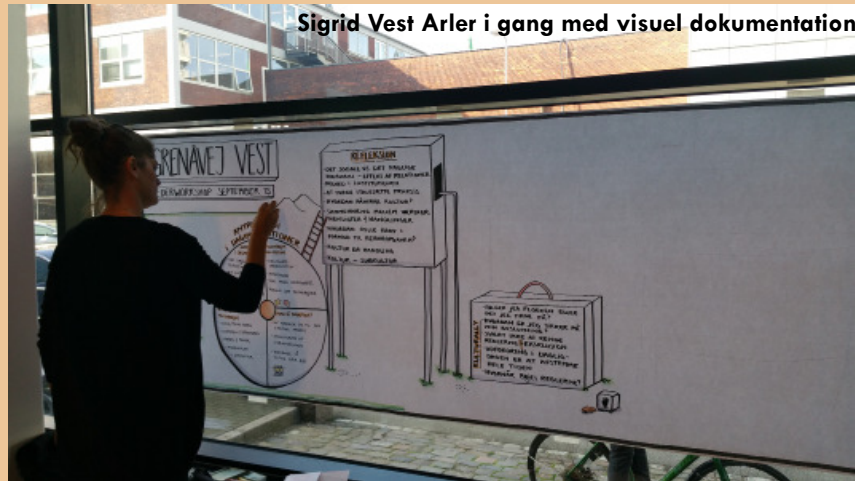


Antropolog i egen institution



Den antropologiske metode, frisættelse af kerneopgaven fra overskyggende subkulturer i ens organisation og inspiration til arbejdet med den forestående arbejdspladsvurdering. Det var fokus for temadagen for ledere i dagtilbuddene i Grenåvej Vest en solrig sidste septemberdag på Restaurant Sechzehn i Aarhus. En dag med legende AHA-oplevelser, og antropologiske input fra duoen Vest-Arler, der har specialiseret sig i antropologisk organisationsudvikling.



Sigrid Vest Arler i gang med visuel dokumentation



”Jeg tror, at den er lettere at lave med børn”

Vi kender det alle. Det dybe suk, der med sin tunge udånding tager magten fra gejst og entusiasme, og lukker døren i hovedet på nytænkning. Eller hvad med: ”Det vi gør, har virket de sidste tolv år. Hvorfor skal vi lave om på det?” Medarbejdere, der er låst fast i et handlemønster, der ikke understøtter kerneopgaven, men snarere fokuserer på medarbejderens egne udfoldelsesmuligheder. Det er sådan nogle eksempler, der bobler op fra bordene under gruppediskussionerne på temadagens første etape, som introducerer Jakob Vest Arlers bud på antropologi i organisationen. Netop ’det entreprenante individ’ kender antropologen fra sit feltarbejde i daginstitutionerne. For nok forsøger vi alle at mele vores egen kage i et eller andet omfang, men når det går ud over kerneopgaven i en daginstitution, så må lederen gribe til værktøjskassen og blive antropolog i egen institution, mener Jakob Vest Arler. ”Det er vigtigt at blive bevidste om de handlemønstre, man har, og forholde dem til kerneopgaven. Man kan spørge, om de handlinger, man udfører,

giver mening? Og stille det grundlæggende spørgsmål ’hvorfor er vi her?’ Det har nogle måske glemt. Her kan subkulturer opstå, og man bliver entreprenante på egne vegne eller på sin gruppes vegne,” forklarer Jakob.

Når subkulturen skygger for kerneopgaven

Hans anbefaling er, at man som leder stiller sig spørgsmålet ’hvilke kulturer styrer min institution?’ For eksempel kan en bestemt slags organisation af arbejdet have en afgørende indvirkning på løsning af kerneopgaven. Jakob giver et eksempel fra et feltarbejde i en vuggestue, hvor en besluttet struktur med en bestemt fordeling af børn betyder, at et nyvågnet vuggestuebarn sidder alene i et vindfang i ti minutter. Hvilket kunne have været undgået med en mindre rigid struktur.

Jakob har også mødt de entreprenante individer, som har skabt en egen subkultur, der har taget overhånd i institutionen. Han fortæller om de tre meget erfarne pædagoger, som kæmper med hinanden –

de skændes på personalemøder og om børnene, og overskygger resten af gruppen.

”Disse tre personer betød faktisk, at hele institutionen var oppe på tærne i forhold til dem, og det gik i høj grad ud over samarbejdet, ikke kun i børnehaven, hvor de var, men også på tværs af huset. Det gav slet ikke mening i forhold til kerneopgaven, men det gav mening for dem, fordi de hver for sig var entreprenante. De sloges om hierarkiet, og sloges om magten alle tre,” fortæller Jakob.

Ingen flyvende tæpper

Og hvornår går det entreprenante individ fra at være en styrke i en organisation til at være en udfordring for kerneopgaven? Med fire tæpper og en hulens masse fødder skal lederne fra Grenåvej Vest i fire grupper give sig hen til samarbejdet, og samstemme sit entreprenante selv med en hel masse andres. Det er ikke nemt. At vende et tæppe med alle fødderne stående på – uden at træde udenfor. Hvem styrer, hvem afgiver styring? Som en deltager

” Det er vigtigt at blive bevidste om de handlemønstre, man har, og forholde dem til kerneopgaven.”

” Man kan løfte sig op fra den praksis-suppe, som man altid er i, og begynde at kigge lidt mere analytisk på sin organisation.”



siger: ”Jeg tror, at den er lettere at lave med børn.” I gruppediskussionen bobler erfaringerne med subkulturerne igen. Oplæggene rammer dybt i institutionerne, der alle har deres subkulturer.

”Jeg synes, det sociale hierarki versus det faglige hierarki er meget interessant. Når jeg tænker det ind i min egen praksis, så kan jeg se, at det sociale hierarki fylder rigtig meget og til tider kan overskygge det faglige. Det synes jeg er interessant,” siger en pædagogisk leder.

En anden følger op med en betragtning om, at det kunne være interessant at få de medarbejdere, der fylder socialt til også at fylde fagligt. Og omvendt.

”I min institution er det faktisk ikke dem, jeg betragter som fagligt stærke, der ytrer sig højest. Det er interessant, for hvorfor gør de ikke det, når vi sidder og har faglige diskussioner?” påpeger hun.

”Det er interessant at se på, om man har nogle subkulturer, der bliver en hindring for dem, der har noget fagligt at byde på, men ikke kommer til orde, fordi andre har sat dagsorden for, hvad man kan

tale om og ikke tale om,” siger en tredje.

Kultur er handling

Løsningsforslag risler ind mellem overvejelserne. Tryghed er en dimension, der betyder noget, for hvornår man ytrer sig, lyder det. Og den ledelsesmæssige opgave, der ligger i at flytte fokus til det faglige, lyder det fra den anden side af bordet.

”Det handler om at flytte fokus fra, hvordan vi er sammen socialt til det faglige fællesskab. Så kommer der til at ske noget. For medarbejderne vil rigtig gerne snakke pædagogik,” påpeges det.

Jakob Vest Arler håber, at ledergruppen bliver inspireret til at putte dagens indspark om antropologiske metode ned i værktøjskassen, som de kan hive op hjemme i institutionerne.

”Jeg vil gerne have, at de bliver inspirerede af metoden. Jeg synes, at den antropologiske tilgang kan det, at man hæver sig et niveau op. Man kan løfte sig op fra den praksis-suppe, som man altid er i, og begynde at kigge lidt mere analytisk på sin orga-

” Det er interessant at se på, om man har nogle subkulturer, der bliver en hindring for dem, der har noget fagligt at byde på, men ikke kommer til orde”

nisation. Det kan jeg høre mange efterspørger. Jeg hører også, at mange vil prøve det, vi foreslår. At trække en dag ud og se lidt mere på sine medarbejdere. Hvad er det, de gør? Altså forholde sig til det, vi siger, at vi gør, og det vi rent faktisk gør,” forklarer han.

At kultur er handling, er noget alle på Restaurant Sechzehn kan nikke genkendende til. Men hvordan skaber man tryghed til at fokusere på handlingerne, så kerneopgaven igen kan komme i centrum? Vest Arler har et bud.

”Man skaber tryghed ved ikke at være personlig. Ved at snakke om situationer og ikke personer. Tale om handlinger og trække eksempler frem. Præsentere et udsagn, som medarbejderne skal forholde sig til. Det er lige meget, hvem der har sagt det – det er udsagnet, der skal reflekteres over. Komme med handlinger og ideer til, hvad man kan gøre. Men aldrig være personfikseret. På feltarbejde havner vi altid på de samme fire ord; samarbejde, kommunikation, information og planlægning. Det er hjørnesøjlerne i alle institutionerne.”

MUS i APV'en

Anden del af workshoppen vender fokus mod årets arbejdspladsvurdering. En proces, der af mange ledere imødeses med blandede følelser.

"Det er en blandet proces. En periode med megen uro. Inden man går i gang, er det vigtigt at se på, hvordan de seneste to år har været. Det er dagtilbudslederen og den pædagogiske leders opgave at italesætte rammen," siger dagtilbudsleder Bente Jonsen.

Jakobs budskab for en god APV-proces er enkelt: **medarbejderinddragelse.**

Bente Jonsen og de øvrige ledere i Grenåvej Vest er ikke sene til at se koblingen med MUS. "Jeg er inspireret af at køre MUS og TUS sammen med APV. Fremadrettet kan det hele hægtes sammen, og holde en flerstrengt proces med udgangspunkt i APV'en kontinuerlig. På den måde kan vi hjælpe hinanden til at kvalificere processen," siger en leder.

Jakob Vest Arler påpeger, at en APV sigter på institutionens værdisæt og grundlag, men at medarbejderne måske ser det på en anden måde. Han henviser til, at lederen skal være opmærksom på de primære identifikationsfaktorer, der er på spil hos den enkelte eller i gruppen.

"De primære identifikationsfaktorer er afgørende for arbejdsmiljøet. Hvis trivsel er kulturelt, subkulturelt og individuelt defineret, så skal man tage udgangspunkt i de tre niveauer, når man vil arbejde med trivsel. Så man rent faktisk arbejder ud fra det, som det enkelte niveau definerer som trivsel," forklarer han.

Gennem MUS og fokus på det enkelte individ, kan lederen og medarbejderne finde det fælles udgangspunkt, siger Jakob, og fortsætter:

"Man skal se det som en forberedelse af APV'en inden den kommer ud, hvor man styrker egen-indsigten hos medarbejderne ved at stille spørgsmålet

'hvad er mit eget bidrag?'"

"Hvad kan styrke vores arbejde med APV'en"?

Grupperespons:

- MUS/TUS kobles med APV
- Styrke det, vi scorer højt på
- Fokus på handlinger, der hindrer og fordrer adfærd
- Kommentarfeltet: fremadrettede udviklingsforslag
- Trivsel i lederteamet
- Stærk organisering i alle led (TRIO, MED osv.)
- Nysgerrighed. Brug af den antropologiske metode
- Optimering af møder
- Sortering, prioritering, inspiration
- Forberedelse: styrke egenindsigten
- Huske de primære identifikationsfaktorer i subkulturen