

Inger Høedt-Rasmussen

Modvægt mod disciplinering

Artiklen er skrevet på baggrund af en gruppe bureaukraters erfaringer fra forskellige arbejdspladser i centraladministrationen. Den beskriver disciplinering som en langstrakt proces, der starter med en indføring i et systems forretningsgange, og som kan føre til en uskadelliggørelse, hvor de ansatte ikke længere har mulighed for at præge udviklingen og påpege uhensigtsmæssige organisatoriske og indholdsmæssige arbejdsvilkår. Udover at give en beskrivelse af disciplineringens konkrete former indeholder artiklen en beskrivelse af velkendte individuelle overlevelsestrategier og slutter med at opstille nogle mulige alternativer.

I de seneste år har der blandt mange ansatte i centraladministrationen løbende været en debat om disciplinering. Denne artikel tager forskellige spørgsmål op, som ikke behandles i faglitteraturen, og har til formål at give nogle indtryk af, hvad disciplinering er, og hvorledes offentligt ansatte kan forholde sig til den.

Artiklen er skrevet på baggrund af en gruppe bureaukraters erfaringer, notater og diskussionsoplæg bearbejdet i ca. halvandet års gruppearbejde. Dette arbejde har vist, at disciplinering ikke er noget entydig begreb – dens konkrete former og oplevelsen af, hvad der er disciplinerende, er forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads og vil altid være afhængig af de mennesker, der på et givet tidspunkt er ansat det pågældende sted. Udgangspunktet er forholdene på sekretær/fuldmægtig niveau i centraladministrationens generaliststillinger, det vil sige stillinger, der besættes af kandidater med en samfundsvidenskabelig uddannelse efter et bredt udformet stillingsopslag.

Hvad er disciplinering

Her vil begrebet disciplinering blive anvendt om den langstrakte proces, der starter med en indføring i systemets forretningsgange og arbejdsmetoder og som gennem en oplæring i symboler, myter, ritualer og kodesprog fører til uskadelliggørelse. Med uskadelliggørelse menes, at disciplineringen har medført, at den ansatte er frataget lysten til, evnen til eller muligheden for at fremkomme med en konstruktiv kritik af sagsbehandlingen og myndighedens afgørelser og produkter.

Der er gode argumenter for, at en nyansat må igennem en oplærings- og tilpassningsproces. Dette gælder alle jobs i den private og i den offentlige sektor. Det interessante er her den uformelle indlæring, der sker ved ansættelse i administrationen. Eftersom en del sager bygger på skøn, er oplæring nødvendig for at give institutionen en fælles profil og for at forhindre, at borgere behandles vidt forskel-

Inger Høedt-Rasmussen

Modvægt mod disciplinering

Artiklen er skrevet på baggrund af en gruppe bureaukraters erfaringer fra forskellige arbejdspladser i centraladministrationen. Den beskriver disciplinering som en langstrakt proces, der starter med en indføring i et systems forretningsgange, og som kan føre til en uskadelliggørelse, hvor de ansatte ikke længere har mulighed for at præge udviklingen og påpege uhensigtsmæssige organisatoriske og indholdsmæssige arbejdsvilkår. Udover at give en beskrivelse af disciplineringens konkrete former indeholder artiklen en beskrivelse af velkendte individuelle overlevelsestrategier og slutter med at opstille nogle mulige alternativer.

I de seneste år har der blandt mange ansatte i centraladministrationen løbende været en debat om disciplinering. Denne artikel tager forskellige spørgsmål op, som ikke behandles i faglitteraturen, og har til formål at give nogle indtryk af, hvad disciplinering er, og hvorledes offentligt ansatte kan forholde sig til den.

Artiklen er skrevet på baggrund af en gruppe bureaukraters erfaringer, notater og diskussionsoplæg bearbejdet i ca. halvandet års gruppearbejde. Dette arbejde har vist, at disciplinering ikke er noget entydig begreb – dens konkrete former og oplevelsen af, hvad der er disciplinerende, er forskellig fra arbejdsplads til arbejdsplads og vil altid være afhængig af de mennesker, der på et givet tidspunkt er ansat det pågældende sted. Udgangspunktet er forholdene på sekretær/fuldmægtig niveau i centraladministrationens generaliststillinger, det vil sige stillinger, der besættes af kandidater med en samfundsvidenskabelig uddannelse efter et bredt udformet stillingsopslag.

Hvad er disciplinering

Her vil begrebet disciplinering blive anvendt om den langstrakte proces, der starter med en indføring i systemets forretningsgange og arbejdsmetoder og som gennem en oplæring i symboler, myter, ritualer og kodesprog fører til uskadelliggørelse. Med uskadelliggørelse menes, at disciplineringen har medført, at den ansatte er frataget lysten til, evnen til eller muligheden for at fremkomme med en konstruktiv kritik af sagsbehandlingen og myndighedens afgørelser og produkter.

Der er gode argumenter for, at en nyansat må igennem en oplærings- og tilpassningsproces. Dette gælder alle jobs i den private og i den offentlige sektor. Det interessante er her den uformelle indlæring, der sker ved ansættelse i administrationen. Eftersom en del sager bygger på skøn, er oplæring nødvendig for at give institutionen en fælles profil og for at forhindre, at borgere behandles vidt forskel-

ligt af sagsbehandler X og sagsbehandler Y.

Oplæringen går både på form og indhold, idet den nyansatte ofte sættes på et fagligt ukendt område. Selv om tilpasning af nyansatte er nødvendig i enhver organisation, må der stilles spørgsmålstegn ved, om ikke den disciplinering, der finder sted i centraladministrationen, rækker ud over, hvad der er rationelt for organisationen.

Skaber disciplineringen en funktionsdygtig administration?

Disciplineringen har ikke fået centraladministrationen til at fungere upåklageligt og må nærmest siges at være i modstrid med de forsøg, der har skullet smidiggøre den offentlige sektor.

Det kan konstateres, at der i de sidste mange år er blevet udarbejdet adskillige betænkninger om ledelsesproblemer, organisationsproblemer og personaleproblemer i den offentlige sektor. Her tænkes især på Betænkning nr. 629/1971 om Centraladministrationens organisation, Betænkning nr. 743/1975 om Planlægningen i centraladministrationen og Betænkning nr. 786/1976 om Personalebevægelighed i centraladministrationen.

Erkendelsen af bureaukratiets tilpasnings- og koordinationsproblemer har ført til opstilling af diverse rationalitetsmodeller, der angiver, hvilke logiske retningslinier der må følges for at nå frem til en fuldstændig rationel beslutning. Dette er ikke stedet for en beskrivelse af forskellige rationalitetsmodeller, men det må dog slås fast, at i den offentlige forvaltning er det urealistisk at arbejde med rene rationalitetsmodeller, da forvaltningens nuværende struktur indeholder en række rationalitetsbegrænsede faktorer.

Når man laver struktur eller organisationsdiagrammer, "glemmer" man ofte, hvad det er for personer, der skal udfylde strukturen, hvorfor de enkeltes evner og arbejdspotentialer langt fra udnyttes hensigtsmæssigt. Og omvendt løser systemet ofte rene personproblemer ved at ændre strukturen, hvilket som oftest snarere flytter et problem end løser det!

Selve organisationsopbygningen, forvaltningens specialisering, faste kompetenceområder og interne regler, skrevne såvel som uskrevne, sætter begrænsninger for de ansattes muligheder for at foretage en selvstændig eftersøgning og vurdering af alternative forslag til løsninger, hvilket også medfører den stivhed og manglende fleksibilitet, der nærmest umuliggør en løsning af alle de forskelligartede opgaver, der overlades til løsning i den offentlige sektor.

Strukturen – i centraladministrationen den hierarkiske opbygning – påvirker dels indholdet i den enkelte medarbejders arbejde dels forvaltningsenhedens samlede produkt, hvorfor det er nødvendigt at forholde sig kritisk til strukturen, hvis man ønsker at forbedre produktet.

Den offentlige sektor befinder sig i en målsætnings- og strukturkrise og har vanskeligt ved at tilpasse sig det omkringliggende samfunds hurtigt ændrede krav. Ledere i den offentlige sektor debatterer livligt denne sektors effektivitet og produktivitet samt den økonomiske rentabilitet. Regeringens moderniseringsprogram indeholder også disse aspekter. En masse hensyn, som tidligere var forbeholdt privat-økonomisk virksomhed er ved at vinde indpas i debatten om den

offentlige forvaltning, hvilket især må tilskrives den økonomiske krise.

Der kan stilles spørgsmålstegn ved, om ikke en af de væsentligste årsager til, at problemerne trods alt ikke er større, må søges i de ansattes ansvarsfølelse, pligt-opfyldende indsats, arbejdsglæde og solidaritet mellem kolleger. Ofte løses problemer ikke ad de formelle kanaler, men i et samarbejde i det uformelle netværk, bureaukrater på alle niveauer betjener sig af. Der skrives underhåndsbreve, ringes til gamle studiekammerater, sagsbehandlere fra andre ministerier, man har mødt på kurser, o.s.v.

Disciplineringens konkrete former

Stillingsannoncens udformning er det første møde med disciplineringen. Den indeholder sjældent oplysninger om, hvad man skal beskæftige sig med, og det er derfor svært at vurdere, om man er kompetent til at søge stillingen. Der er tale om generelle ansættelser, hvor man langsomt sluses ind i et system, bliver placeret i et kontor og først hen ad vejen bliver gjort bekendt med, hvilke opgaver man er udset til at varetage.

Ansættelsesproceduren i centraladministrationen opleves meget lang og omstændelig, for eksempel med flere samtaler i forskellige fora, uden man dog opnår at hilse på ens nærmeste fremtidige kolleger. Man får herigennem en underdanig holdning og senere en stærk taknemmelighedsfølelse over at være blevet optaget i systemet, som særlig udvalgt. Denne tendens er blevet forstærket i takt med den stigende arbejdsløshed.

En nyansat er derfor særlig tilpasningsminded i sin iver for at vise, hvad han/hun duer til og i forsøget på at leve op til de krav og forventninger, ansættelsesmyndigheden har. Desværre er disse krav og forventninger ikke nærmere defineret, og der er sjældent nogle, der kan forklare, hvad de går ud på. Da der altså ikke er nogen instruks for nye, er man henvist til at afpasse sin opførsel efter de symboler, koder, myter og ritualer, der findes i systemet.

Hurtigt lærer man at orientere sig og indrette sin opførsel i forhold til de synlige symboler, for eksempel et kontors indretning: Hvor mange fag vinduer er der? Hvordan er stolen? Korte eller lange gardiner? Skrivebord med skuffer i begge sider? Bordlampe eller loftsllys? Plakat eller oliemaleri? Altsammen ting, der gør det muligt at konstatere, hvilket trin i hierarkiet man befinder sig på og hvilke goder, der inspirerer til at orientere sig mod pyramidens næste trin.

Der tales en del i koder. Dels ved at ord anvendes i en anden betydning end den gangse, dels ved en udstrakt brug af forkortelser. Det tager lidt tid at finde ud af, at hyttefad betyder en intern forsendelseskuvet med huller i, et dueslag er et postrum og et mavebælte er et sagsomslag af 10-15 centimeters bredde. At l.v.s. står for: lægges ved sagen, i.a.b. for: intet at bemærke, og t.o. for: til orientering, er, selv om det isoleret set kan synes ret betydningsløst, alligevel med til at skabe usikkerhed for den nyansatte.

Myter i betydningen: virkeligheden beskrevet gennem dramatiserede historier findes overalt. Hovedmyten er: "Alle andre er dumme, vi her i kontoret har en masse tilfælles, der gør, at vi ved bedre". Myterne er med til at skabe Ministeriets, Direktoratets, Styrelsens eller kontorets identitet.

Myterne har karakter af autoritative, stærkt værdiladede udtryk eller er egentlige historier. Til den første gruppe hører udsagn om, at: "i det og det ministerium går alle sagsbehandlere med slips og mapper med kodelåse i modsætning til et andet ministerium, hvor alle er flippere med hjemmestrikkede sokker og rygsæk". Til den anden gruppe hører historier som: "Har I hørt det? I ... ministeriet har de fået en anmærkning fra Rigsrevisionen på grund af for store udgifter til telefonvækning!"

Lignende myter er med til at udskille og karakterisere kontorerne fra hinanden, ligesom et utal af myter tildeler diverse personalegrupper forskellige karakteristika af denne type: "HK'ere kan ikke tænke", "Teknikere er enøjede", "Jurister er konservative", "Polit'ere er overfladiske", "Scient.pol'ere tror, de er gulddrenge skabt til overordnede planlægningsopgaver" og så videre. Fælles for myterne er, at de sjældent er smigrende. Problemet med dem er, at de efterhånden får karakter af objektive virkelighedsbeskrivelser, der gør det lettere at orientere sig i en uklar verden.

I kontorerne findes en del ritualer, der bør overholdes, såfremt man ikke ønsker at blive et offer for myte- eller rygtedannelse. Ritualerne er i reglen knyttet til den sociale adfærd på kontoret og optræder som uskrevne regler om te- og kaffedrikning, ferieøller og lignende. Ved kontormøder findes heller ikke regler for de ansattes indbyrdes placering, men alligevel opdager man som nyansat hurtigt et helt fast adfærdsmønster.

Disse forhold er også medvirkende til en selvdisciplinering, da den nytilkomne er bange for at overskride tærsklen for, hvad der er en acceptabel adfærd. Der er således tale om dels angsten for ikke at slå til fagligt, dels angsten for, om man overhovedet passer ind i systemet.

Angst og usikkerhed i systemet

Mange mennesker i systemet oplever sikkert ikke angsten og usikkerheden som specielt belastende, fordi en indplacering i forvaltningens hierarki for dem blot er en naturlig forlængelse af en autoritær opdragelse, et hierarkisk skoleforløb og en universitetsuddannelse – alle systemer, hvor man arbejder målrettet frem mod hierarkiets næste trin. For denne gruppe giver kontinuiteten måske ligefrem en vis tryghed, og den angst, usikkerhed og mindreværdsfølelse, der er indbygget i systemet, er ikke ny – tværtimod er der tale om følelser, man gennem års træning har lært at leve med.

For mange andre bureaukrater er angsten en ubehagelig realitet, der slet ikke passer til det afpersonificerede embedsmandsbegreb. En anmodning om at komme til samtale hos kontorchefen eller en anden overordnet kan straks få en til at løbe et månedlangt synderegister igennem, og selv med den reneste samvittighed er det vist sjældent med den største begejstring, man begiver sig på vej, så længe man ikke ved, hvad samtalen vil komme til at dreje sig om.

De fleste bureaukrater har nok den opfattelse, at arbejdsmorale i centraladministrationen er: "Du er, hvad du præsterer", men som tidligere nævnt er præstationskravene ikke præciseret nogen steder, hvorfor man bliver totalt afhængig af de overordnede bedømmelse af ens produkt, og denne bedømmelse er jo ikke

altid ganske saglig! Selv en nok så inferior skrivelses ublide medfart hos en chef føles som en dom over hele ens person og bliver derfor et alvorligt angreb på jeg-følelsen og selvtilliden.

Præstationsangsten er tosidet. Den rummer dels angsten for ikke at vide, hvad der skal præsteres, dels angsten for ikke at kunne præstere det, der forlanges. På visse tidspunkter overskygges den personlige stillingtagen til sagerne af en søgen efter, hvad andre har gjort – administrativ praksis. Man er nu begyndt at behandle sager i stedet for at løse problemer i håbet om at kunne leve op til de stillede forventninger. Således begynder identifikationen med systemet, og er der ikke overensstemmelse mellem jeg'et og bureaukraten, må jeg'et vige.

Den objektive myndighed

Forvaltningen er et selvstændigt væsen med et eget sjæleliv, hvilket viser sig konkret i udtryk som: "Ministeriet skal udtale...", "Efter Direktoratets opfattelse..." eller "Således som sagen er forelagt for ...styrelsen" og den udbredte anvendelse af ordet man.

Denne objektive fremtrædelsesform bliver let bureaukratens redning. Ansvar for en afgørelse, der har fået et indhold, man ikke kan stå inde for, føles ikke så personligt, når man gemmer sig i det uforpligtende "man" og slutter P.M.V.E.B. På ministerens vegne efter bemyndigelse, det vil sige, ministeren har det formelle ansvar for de konkrete afgørelser, en sagsbehandler sender ud af huset.

Den hierarkiske struktur har en indbygget ansvarsstruktur – altså jo højere, man stiger, jo mere ansvar får man, hvilket belønnes med titler og højere gage.

At ministeren har det formelle ansvar betyder naturligvis ikke, at han/hun skal have kendskab til alle breve og afgørelser, der går ud af ministeriet, så man kunne fristes til at tro, at der ved siden af det formelle ansvar eksisterede et reelt ansvar, hvorved forstås, at én person har en samlet viden om en sags indhold og afgørelse herunder en begrundelse herfor, og at denne person har kompetence til at tage en eventuel konfrontation om afgørelsens rigtighed senere.

Dette ansvar kan dårligt ligge hos sagsbehandleren, der i første omgang har arbejdet med sagen, for han eller hun er ofte blevet overrefereret – afgørelsen er muligvis underskrevet af en kontorchef eventuelt efter forelæggelse for en afdelingschef. Sagsbehandleren er altså checket af diverse personer højere oppe i hierarkiet, men jo højere disse personer er placeret, jo mere formelt bliver ansvaret. Det reelle ansvar er forsvundet op gennem systemet!

Når der på et tidspunkt opstår en skandalesag, sætter jagten på den ansvarlige ind, og derfor bliver det, ved behandlingen af samtlige sager man har, vigtigt at give sagen videre på en sådan måde, at ens afgørelse ikke "falder ved siden af" og skinner sådan i øjnene, at en eventuel senere ansvarsplacering ender hos én selv!

Individuelle overlevelsesstrategier

For at komme angst og mindreværdsfølelser til livs og skjule, at man ikke har en samlet viden om kontorets arbejdsområde, presses mange bureaukrater ud i forskellige facadespil.

En "Jeg-har-check-på-det-hele" facon er ikke ualmindelig og kan gøre især nye medarbejdere usikre. Denne facade har delvis fået en gang "ærlighedslak", der gør det sværere at gennemskue den. Det er således almindeligt, at chefer og chef-aspiranter indleder lange, lange indlæg med: "Ja, nu er jeg jo ikke belastet af nogen viden i denne sag, men ...". Jo højere placering i hierarkiet, jo mindre betydning har den manglende viden, og jo mere kan man uanset dette udtale sig om emnet. Det viser, man har check på tingene, når man, selv når man ikke ved noget konkret, kan sige så meget – tænk så hvis vedkommende vidste noget!

En anden brik i facadespillet er: "Jeg-har-fantastisk-travlt-med-meget-vigtige-ting-så...". Det er ganske givet rigtigt i mange tilfælde, men det er en rolle, som mange gange overspilles, og som medvirker til at skabe et anstrengende stresset arbejdsklima. Denne strategi skaber også usikkerhed hos dem, som ikke har specielt travlt, i alt fald ikke SÅ travlt, og som måske oven i købet ikke synes, det er super-vigtige ting, de er blevet sat til at lave. Det kan være svært at tage sådanne arbejdsfordelingsproblemer op, især i kontorer, hvor medarbejderne har forskellig faglig status.

En tredje facet af facadespillet er: "Jeg-er-meget-betydningsfuld-jeg-kender-mennesker-I-ikke-kender...". Dette er typisk en facade, der opnås ved at berette om aktiviteter uden for kontorets overvågede miljø, for eksempel ved deltagelse i møder, kurser, rejser og lignende. Man spejler sig i kendte mennesker for at virke mere betydningsfuld og skabe afstand til andre.

Alternativer til de individuelle overlevelsesstrategier

Der synes at være en spirende bevægelse i de nederste lag af centraladministrationens hierarki. Dannelsen af bureaukratigrupper, kvindegrupper, kaffeklubber og andre græsrodslignende grupperinger kan ses som et produkt af den krise, bureaukratiet befinder sig i, men hvad vil vi opnå med de alternative organiseringer inden for systemet?

De alternative organiseringer starter som et forsøg på at tilkæmpe sig en del af det livsindhold, man på grund af sine personlige og politiske opfattelser føler sig berettiget til.

60'ers-ungdommen har holdt sit indtog i centraladministrationen – en generation for hvem, det er helt legitimt at have et bredt spekter af forventninger, drømme og længsler, og som derfor for det første er sværere at disciplinere, og som for det andet oplever disciplineringen mere belastende.

Her over for står det faktum, at der synes at være stadig dårligere muligheder for at få sine forventninger og drømme opfyldt, efterhånden som krise og nedskæringspolitik begrænser de objektive betingelser for en friere livsudfoldelse. Økonomien er blevet strammere, og fyringer en realitet.

Stigningen i antallet af kvindegrupper skyldes blandt andet, at en hierarkisk struktur tillige er en patriarkalsk struktur, hvilket helt kort vil sige en struktur designet af mænd for mænd. Derfor er det ikke underligt, at organiseringen mod den hierarkiske strukturs disciplinering i særlig grad bliver et kvindeforetagende.

Kvinder på kontor bliver ofte tildelt mødre- eller døtreroller og påtager sig eller får tildelt ansvaret for kontorets trivsel. Bryder man ud af denne rolle og opfører

sig som den ambitiøse gruppe af mandlige kolleger, er man hurtigt stemplet som "karrierekvinde", "en kold skid" og en "frustreret kælling". Betingelserne for at satse på en chefkarriere er vidt forskellige alt efter køn. Det er stadig kvinder, der har de største koordineringsproblemer med at få livet i og uden for arbejdssituationen til at hænge sammen. For mænd har det altid været legitimt, ja nærmest en dyd, at prioritere sit arbejde over alt andet og reaktionen på den disciplinering alle bureaukrater, uanset køn, underlægges, er ofte blevet subjektivt imødegået ved at acceptere betingelserne som mere eller mindre naturgivne under devisen "Det skal gøre ondt, før det bliver godt"!

Denne læresætning har dog mistet noget gennemslagskraft, da efterhånden også en del mænd deltager i grupper, der diskuterer bureaukrati, administration, struktur, arbejdsvilkår, disciplinering og meget andet.

Det er vigtigt, at disse grupper ikke udelukkende kommer til at fungere som terapigrupper, hvor man mødes efter arbejdstid, hjælper hinanden med at gennemskue problematiske situationer på arbejdspladsen og får nogle plausible forklaringer på, hvorfor indflydelsen er ringe, hvorfor ansvar er en gasballon, og hvorfor disciplineringen er en nødvendighed. Gruppebearbejdningen af den passive frustration gør det muligt at møde lettet op på arbejde og med fornyede kræfter at give sig i kast med nye og gamle forvaltningsopgaver. Terapigruppen har med andre ord hjulpet med til at effektivisere det daglige arbejde, uden at de arbejdsbetingelser, der var årsag til kritikken, er blevet ændret. Der er sket en usynliggørelse af problemerne.

Mål og handlingsstrategier

Bureaukrater med en kritisk indstilling til arbejdet i centraladministrationen må gøre sig klart, at hvis en kritik skal have nogen effekt, må den spredes videre end i terapeutiske snakkegrupper.

Vi sidder inde med en viden om, hvorledes statsapparatet fungerer og har derfor de bedste forudsætninger for at levere en konstruktiv kritik, men ikke altid de bedste muligheder for at fremkomme med den, blandt andet fordi systemet meget ofte betragter kritik negativt og stempler kritikeren som besværlig, kværlant eller "politisk". Derfor må man have sit bagland i orden, inden man fremfører sine synspunkter, så man ikke pludselig står alene og bliver "et tilfælde".

Vi bør medvirke til at ændre arbejdsformerne – praktisere kollektive arbejdsformer.

Vi bør i centraladministrationen stille krav til arbejdets indhold.

Vi bør føre en mere åben informationspolitik overfor partier/grupper/borgere og derved medvirke til at skabe en bredere debat om samfundsmæssige problemer.

Midlerne til at nærme sig disse mål kan være mange og må tilpasses forholdene på den enkelte arbejdsplads. Kun fantasien sætter grænser for, hvilke handlingsstrategier der tages i anvendelse. Umiddelbart kan man forestille sig følgende strategier: Styrkelse af den bureaukratiske subkultur. Synliggørelse – meld dig ud af flinkeskolen. Hyggemobning. De rationelle argumenter.

Det er tidligere i artiklen nævnt, at der findes diverse grupper i centraladmini-

strationen og med en styrkelse af den bureaukratiske subkultur menes en aktiv deltagelse i de fora, hvor faglige og personlige diskussioner finder sted.

Når terapeutadiet er forladt, er det muligt, at kritikken har fået en mere konkret form, så man er rustet til på sin arbejdsplads at påpege problemerne, turde sige, at man føler sig dårligt behandlet fagligt eller socialt i stedet for at rette ind med et "ja og amen". Det er, hvad der ligger i en synliggørelse og udmeldelse af flinkekolen.

Hyggemobning er en strategi, der med held kan anvendes over for usolidariske kolleger, der indviklet i de individuelle overlevelsesstrategier fører sig frem til skade for det fælles arbejdsmiljø. Når for eksempel sådan en type ved normal arbejdstids ophør bliver tilbage og oven i købet fortæller om, at han bliver nødt til at tage en del sager med hjem, så er svaret: "Det er da forfærdelig synd, at du smøler sådan", eller "Det var kedeligt, at netop du skulle blive offer for en dårlig arbejdstilrettelæggelse"!

Når de rationelle argumenter er nævnt som en handlingsstrategi, skyldes det, at det ofte er disse argumenter, der har mulighed for at trænge igennem. Det betyder, at når systemet viser sig ufunktionsdygtigt, for eksempel når en sag er "tabt på gulvet", går man aktivt ind i en diskussion af, hvorledes dette kunne være undgået – om en anden arbejdstilrettelæggelse eller ansvarsfordeling ville have ændret sagens materielle indhold.

Ingen af de ovennævnte strategier kan stå alene, de overlapper og supplerer hinanden og er kun eksempler på, hvordan man inden for systemets rammer har mulighed for at påvirke arbejdsbetingelserne.

Alle de nævnte handlingsanvisninger forudsætter et engagement, en interesse i at fremme arbejdsglæden ved at medvirke aktivt til at ændre arbejdsvilkårene og tro på, at dette kan lade sig gøre! Den bureaukrat, hvis eneste mål med at gå på arbejde er den tilbagevendende månedsløn, kan godt droppe tanken om at ændre noget som helst!

Litteratur

- Gunnarsson, Evely og Rensner, Ulla (1983). *Från hierarki till kvinno-kollektiv*, Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Holt, Bodil, Jensen, Rita og Simonsen, Birgitte (1984). *Kvinde mellem mæslinger, mænd og magt*, København: Sociologisk Institut.
- Holm-Löfgren, Barbro (1981). *Ansvar, misundelse, arbejdsglæde*, København: Borgen.
- Mathiesen, Thomas (1978). *Den skjulte disciplinering*, Oslo: Pax.

strationen og med en styrkelse af den bureaukratiske subkultur menes en aktiv deltagelse i de fora, hvor faglige og personlige diskussioner finder sted.

Når terapeutadiet er forladt, er det muligt, at kritikken har fået en mere konkret form, så man er rustet til på sin arbejdsplads at påpege problemerne, turde sige, at man føler sig dårligt behandlet fagligt eller socialt i stedet for at rette ind med et "ja og amen". Det er, hvad der ligger i en synliggørelse og udmeldelse af flinkekolen.

Hyggemobning er en strategi, der med held kan anvendes over for usolidariske kolleger, der indviklet i de individuelle overlevelsesstrategier fører sig frem til skade for det fælles arbejdsmiljø. Når for eksempel sådan en type ved normal arbejdstids ophør bliver tilbage og oven i købet fortæller om, at han bliver nødt til at tage en del sager med hjem, så er svaret: "Det er da forfærdelig synd, at du smøler sådan", eller "Det var kedeligt, at netop du skulle blive offer for en dårlig arbejdstilrettelæggelse"!

Når de rationelle argumenter er nævnt som en handlingsstrategi, skyldes det, at det ofte er disse argumenter, der har mulighed for at trænge igennem. Det betyder, at når systemet viser sig ufunktionsdygtigt, for eksempel når en sag er "tabt på gulvet", går man aktivt ind i en diskussion af, hvorledes dette kunne være undgået – om en anden arbejdstilrettelæggelse eller ansvarsfordeling ville have ændret sagens materielle indhold.

Ingen af de ovennævnte strategier kan stå alene, de overlapper og supplerer hinanden og er kun eksempler på, hvordan man inden for systemets rammer har mulighed for at påvirke arbejdsbetingelserne.

Alle de nævnte handlingsanvisninger forudsætter et engagement, en interesse i at fremme arbejdsglæden ved at medvirke aktivt til at ændre arbejdsvilkårene og tro på, at dette kan lade sig gøre! Den bureaukrat, hvis eneste mål med at gå på arbejde er den tilbagevendende månedsløn, kan godt droppe tanken om at ændre noget som helst!

Litteratur

- Gunnarsson, Evely og Rensner, Ulla (1983). *Från hierarki till kvinno-kollektiv*, Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Holt, Bodil, Jensen, Rita og Simonsen, Birgitte (1984). *Kvinde mellem mæslinger, mænd og magt*, København: Sociologisk Institut.
- Holm-Löfgren, Barbro (1981). *Ansvar, misundelse, arbejdsglæde*, København: Borgen.
- Mathiesen, Thomas (1978). *Den skjulte disciplinering*, Oslo: Pax.