

Faglig ledelse er vigtigere nu end nogensinde

Af psykolog og forfatter Dorthe Birkmose

Et af de problemer, som faglige ledere skal forholde sig til hver eneste dag, er risikoen for forråelse blandt professionelle. Forråelse er en udviklingsproces, hvor man gradvist bliver mere rå og brutal i sin måde at tænke og handle på.

Forråelsen dukker op, når man ikke kan overskue situationen; når man er udmattet; når man ikke kan forstå eller rumme andre; når man prøver at beskytte nogle mod andre; når man er bekymret for besparelser; når man føler sig krænket, når kollegerne siger, at råhed er det eneste rigtige, og når man ikke kan komme i tanke om andre handlemuligheder.

Afvisninger, hånlighed, manipulation, ligegyldighed, straf, trusler, ignoreringer og skældud kan komme til at virke som logiske reaktioner. Også for medarbejdere og ledere, der både ved bedre og ønsker at gøre det langt bedre.

Afmagtsfølelser er en del af jobbet

Som professionel er man tæt på mennesker, der lever i angst, forvirring og kaos, og det bliver man påvirket af. Ethiske dilemmaer er en del af arbejdet med mennesker,

og som professionel bør man altid være i tvivl om, hvorvidt dét, man gør, nu også er det bedste mulige. Men tvivlen kan være med til at gøre én afmægtig.

Det er hårdt, når man ikke kan hjælpe andre godt nok, men det er ikke altid muligt at give mennesket dét, som det har behov for. Man kan ikke helbrede demens, fjerne ensomhed, give mennesker deres gamle liv tilbage eller fjerne sorgen over det mistede. Dertil kommer afmagtsfølelserne, når andre udviser en adfærd, som skaber problemer for dem selv eller andre. Problemskabende adfærd ses i mange variationer. Det kan være udadreagerende adfærd med klager, trusler, fysisk vold og voldsomme følelsesmæssige udbrud.

Det kan også være indadreagerende adfærd i form af tavshed, depression, apati og isolation.



Foto: Camilla Reenberg

Dorthe Birkmose
Psykolog og forfatter
Selvstændig

Dertil kommer selvskadende adfærd, selvmordstanker og selvmordsforsøg. Problemskabende adfærd ses også ved overforbrug af sukker, alkohol, benzodiazepiner og andre rusmidler. Det er også svært at håndtere andres seksualiserende adfærd eller hygiejneproblemer. Endelig kan man også blive afmægtig over andres gentagne adfærdsmønstre, hvor en bestemt adfærd bare bliver ved og ved.

Alt dette er man som professionel trods alt uddannet til at forholde sig til, og man ved, at psykiske belastninger er en del af arbejdet. Men de færreste er forberedte på, hvor meget samarbejdsvanskeligheder og konflikter professionelle imellem kan fylde. Man oplever derfor en anden form for afmagt i forhold til kolleger, samarbejdspartnere og ledelse, hvor man skal samarbejde på trods

Citat

Afmagtsfølelserne får en ekstra dimension af frustration, når man – udover samarbejdet med mennesker, der har brug for hjælp – skal tumle med kollegiale samarbejdsvanskeligheder, manglende faglig ledelse eller råheden i dansk velfærdspolitik

af uenigheder; hvor man skal lade sig lede, samt hvor man skal indordne sig under lovgivning, politikker og ressourcefordelinger.

Afmagtsfølelserne får en ekstra dimension af frustration, når man – udover samarbejdet med mennesker, der har brug for hjælp – skal tumle med kollegiale samarbejdsvanskeligheder, manglende faglig ledelse eller råheden i dansk velfærdspolitik. Og når man oplever afmagt på flere områder på samme tid, kan det slå benene væk under én.

Faglighed er at kunne forstå, rumme og hjælpe andre

Professionelle oplever mange forskellige afmagtsfølelser i varierende sværhedsgrader i løbet af en arbejdsdag. Disse afmagtsfølelser skal dæmpes, for at man kan mestre arbejdslivet. Som professionel forsøger man at tage magt over sine afmagtsfølelser via sine faglige refleksioner, som i bund og grund handler om at forstå andres handlinger.

Når man får lidt dybde på sin forståelse af, hvorfor et andet menneskes adfærd er en rimelig reaktion på en blanding af forskellige vanskelige vilkår, opstår mulighederne for at rumme adfærden, hvilket er afgørende for, at man kan være en hjælp. Den faglighed, jeg beskriver her, er professionernes fælles breddefaglighed. Derudover kommer utallige dybdefagligheder bestående af de enkelte faggruppers specialer og den enkelte professionelles specialiseringer.

Fakta

Breddefaglighed er nødvendigt

Uanset om man er specialiseret i sårpleje, sanseintegration eller sorg-samtaler, så kræver arbejdet en stærk breddefaglighed. Alle professionelle skal arbejde hårdt for at forstå, rumme og hjælpe andre. Det er nødvendigt som professionel at se bagom adfærden for at få indblik i kombinationen af det enkelte menneskes livserfaringer, kognitive formåen og vanskeligheder set i lyset af de konkrete fysiske og sociale omgivelser, hvor andre byder mennesket nogle særlige muligheder, krav og begrænsninger.

Jeg er sikker på, at alle professionelle genkender oplevelsen af, at afmagtsfølelserne forsvinder i det øjeblik, hvor det lykkes at være en reel hjælp for de mennesker, som man samarbejder med. En reel hjælp er, når man lykkes med at hjælpe et andet menneske med de problemer, som mennesket selv oplever at have. De gange, hvor man hjælper et andet menneske, mærker man en næsten berusende magtfølelse af at lykkes med sit fag. Den magtfølelse er den sunde måde at dæmpe afmagtsfølelserne på.

Problemet er bare, at man som professionel gang på gang oplever at stå i situationer, hvor man ikke kan forstå, hvor man ikke kan rumme, eller hvor man ikke kan hjælpe [af mange forskellige årsager]. Når fagligheden ikke slår til, eller når fagligheden ikke får plads, bobler afmagtsfølelserne frem, og så opstår risikoen for forråede tanker og handlinger.

Forråelsesprocessen – fra korte rå impulser til systematisk gentagne krænkelser

Den letteste grad af forråelse sker i ens tankegang, hvor der kan opstå frustrerede og aggressive impulser. Alle kan få impulser til at hæve stemmen, ignorere, straffe, skælde ud, konfrontere, latterliggøre eller andre forråede handlinger. Man kan blive rystet over sig selv, men impulserne afløses som regel af tanker med større rummelighed, inden man kommer til at handle på impulserne. Der kan også opstå længerevarende forråede tanker om fx at 'sætte andre på plads' med et par velvalgte ydmygende sætninger eller ved at ignorere dem. Tankerne kan rumstere i længere tid, og man kan opleve, at man ser sig sur på et andet menneske.

Man kan tænke adskillige nedsættende og mistroiske tanker om et andet menneskets handlinger og intentioner. Hvis blot man kan fortrænge, hvor primitive og destruktive ens tanker er i den pågældende situation, så virker forråelsen i den forstand, at forråelsen fjerner afmagtsfølelserne. Råheden kan ganske enkelt føles rarere end afmagten. I hvert fald lige i situationen.

Så længe man ikke handler på de forråede tanker, kan man opretholde et selvbillede af at være et moralsk ansvarligt og kontrolleret menneske; men allerede når man tænker forråede tanker, er forråelsen i gang. Får man ikke ændret på afmagtssituationerne, vil de forråede tanker dukke op igen og igen. Selvom man forsøger at skubbe dem fra sig, kommer man tættere på næste skridt i forråelsesprocessen, hvor man rent faktisk siger eller gør dét, som man har tænkt på.

Citat

De undladte handlinger er med til at holde det skjult for én selv, at man gør andre mennesker ondt

Forråelsen kommer tydeligt til udtryk, når man reagerer med åbenlys afvisning, irritation, vrede, eksklusion, følelseskulde og skabelse af fjendebilleder. Det burde være muligt at opdage forråelsen, når man vredt skælder hustruen til en dement mand ud for at hjælpe ham for meget; når man forlader en beboer midt i en plejesituation, fordi man ikke kan udholde hans adfærd; når man giver pårørende særlige telefontider, fordi man ikke orker at høre på deres kritik.

Men forråelsen har også en mere skjult side i form af undladte handlinger. Det kan fx være lange pauser i løbet af arbejdsdagen; manglende koncentration og nærvær; afkortning af arbejdsdagen ved at møde for sent og gå for tidligt samt ignorering af andres kontaktforsøg. De undladte handlinger er med til at holde det skjult for én selv, at man gør andre mennesker ondt. Og endnu mere skjult kan forråelsen være, når man tyr til overspringshandling, hvor man er vældig aktiv – bare ikke med sine arbejdsopgaver.

Det kan være fortællinger om den professionelles eget liv midt i samtaler, som burde handle om de borgere, som

man taler med. Det kan være, at man bruger tid på at lave idylliske beskrivelser af arbejdet i stedet for at arbejde.

Det kan være, at man agerer handlekraftigt i forhold til mindre vigtige opgaver som overvågning af om kollegerne husker at tømme skraldespande eller kåring af måneds medarbejder. Overspringshandling er med til at camouflere, at man ikke magter at forholde sig til andre menneskers komplekse problemstillinger.

Når man har gjort et andet menneske ondt, kan man erkende det. I det mindste over for sig selv. Måske også overfor andre. Og måske endda overfor dén, man har krænket. Men det er en smertefuld og angstprovokerende proces at skulle forholde sig til, at man har krænket et andet menneske.

Fakta

Forråelsens niveauer:

1. Man tænker rå tanker
2. Man gør et andet menneske ondt
3. Man legitimerer de onde handlinger

Det kan være så svært at forlige sig med, at man har reageret råt og følelseskoldt, at man undgår erkendelsen ved hjælp af et selvbedrag. Forsvarsmekanismer som bagatelisering, benægtelse, idyllisering, humor og intellektualisering kan effektivt skjule for én selv, hvad man gør mod andre mennesker, og hvor ondt det gør på dem.

For at kunne holde sig selv ud kan man legitimere den krænkende handling ved at lave en fortælling om, at den onde handling er nødvendig, helt på sin plads eller måske endda god. Når man overbeviser sig selv om, at onde handlinger er moralsk acceptable, er man nået til den sværeste grad af forråelsen.

Man risikerer desværre at få smag for den magtfølelse, som den legitimerede forråelse giver. Når man tager magt på en forrået måde, dæmper det afmagtsfølelserne ganske effektivt, og det er det grundlæggende formål med forråelsen.

De enkeltstående forræede reaktioner er jeg ikke så bekymret for. Jeg møder stor forståelse blandt borgere og pårørende for, at professionelle indimellem reagerer afmægtigt i svære situationer. Afmagt er et velkendt fænomen, og så længe andres afmagtsreaktioner giver en slags mening, kan man tolerere meget.

Hvis professionelle endda viser, at de ikke er stolte af deres afmagtsreaktioner og måske er i stand til at forklare eller undskylde efterfølgende, så møder jeg en høj grad af tilgivelse fra borgere og pårørende. Jeg bekymrer mig derimod for de systematisk gentagne forræede handlinger, som professionelle er blevet enige om at legitimere.

Systematisk gentagne krænkelse, hvor professionelle ikke længere ved, at det er krænkelse, nedbryder de mennesker, der udsættes for krænkelse. Samtidig ødelægges de professionelle af at opleve sig selv eller

kolleger krænke andre. Legitimeret forråelse er en moralsk slitage, hvor man mister grebet om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre mod andre. Og det skal tages meget alvorligt, når fagligheden forsvinder.

Skabelse af de værdier, der gælder i praksis

Jeg interesserer mig ikke meget for de værdier, der skrives i værdigrundlagene og på hjemmesiderne, da de blot er udtryk for, hvordan man gerne ville se sig selv. I samarbejdet med borgere og pårørende er det langt vigtigere, hvilke værdier man handler på baggrund af, end dem man bryster sig af.

Man kan nemlig ikke beslutte sig for at have nogle bestemte værdier og så håbe på, at det viser sig i praksis. Værdier skabes tværtimod i praksis ved, at man handler på forskellig vis. Nogle gange går det godt, andre gange begår man fejl. Nogle af disse fejl drøfter man med andre, og det er i gruppens accept eller afvisning af handlingen, at værdierne skabes.

Lad mig give et eksempel:

På et dagtilbud afholdes et teammøde, hvor man konstaterer, at en bruger ikke kan fortsætte med at arbejde i køkkenet, da han ikke magter at overholde hygiejnereglerne. De professionelle synes, at de har gjort alt for at hjælpe ham med at huske at vaske og spritte; men det går galt gang på gang. Man beslutter, at kontaktpersonen skal sige det til ham, hvilket hun gør næste gang, at hun ser ham. Brugeren reagerer med vrede, fordi han gerne vil fortsætte med sin meningsfulde aktivitet i køkkenet, og fordi de har





besluttet det uden at tale med ham. Kontaktpersonen svarer, at beslutningen ikke kan laves om, hvilket gør ham endnu mere vred. De ender med, at de skændes.

Skænderiet vindes naturligvis af kontaktpersonen, idet hun er ansat og han er visiteret; hun har teamet i ryggen og han står alene, og hun kan med sine kognitive ressourcer køre ham fuldstændig træet.

Hun kan blive ved med at variere sine argumenter i én uendelighed; hvor han udtrættes, får svært ved at koncentrere sig og er hæmmet af sine sproglige vanskeligheder. Kontaktpersonen runder konflikten af med at få brugeren til at undskylde for, at han blev vred. Og så kunne denne episode være overgået til glemsel, men det gjorde den heldigvis ikke. Kontaktpersonen får nemlig efterfølgende moralske kvaler over konflikten. Det nager hende især, at hun tvang brugeren til at sige undskyld.

Hun tager det op på næste teammøde, hvor hun fortæller kollegerne om episoden. Her bliver det interessant, hvordan kollegerne reagerer på, at hun beder dem om at give hende ret i, at hun har begået en fejl. Teamets 'strammere' [dem, der typisk gerne vil grænsesætte, lave regler og være konsekvente] svarer straks med at sige, at hun ikke skal have det dårligt med episoden.

Citat

Det er en smertefuld og angstprovokerende proces at skulle forholde sig til, at man har krænket et andet menneske

De mener, at brugeren sikkert allerede har glemt det, da han har en del hukommelsesproblemer. Kontaktpersonen er en af teamets 'slappere' [dem, der typisk gerne vil bløde op, afvige fra reglerne og være imødekommende], så hun holder helt stilfærdigt fast i, at hun altså ikke synes, at man skal behandle brugerne på dén måde.

'Strammerne' frustreres og skruer op for retorikken ved at nævne, at de selv har tvunget andre brugere til at sige undskyld – og det har de det ikke dårligt over, så det skal hun heller ikke have. Hun holder dog fast i sit. Og fordi diskussionen

står på så længe, så er der en professionel, der hverken er 'strammer' eller 'slapper' og derfor har siddet tavs længe, som tager ordet og siger: "Man kan faktisk sige, at evnen til at sige undskyld er en slags social kompetence. Hvis man forestiller sig, at brugeren skulle blive inkluderet i normalsamfundet, så vil der sikkert opstå konflikter. Og så kunne man jo sige, at vi hermed allerede har trænet brugeren i at sige undskyld til andre. Dermed har vi faktisk opøvet hans sociale handlekompetencer!"

Efter denne legitimerende bortforklaring breder der sig straks en 'dejlig stemning' i hele teamet. Denne lumske 'dejlige stemning' er udtryk for kollektiv angstdæmpning i en personalegruppe, hvor man har været tæt på at erkende en fejl; men hvor man lige på nippet til den ubehagelige

erkendelse reddes af en fortælling, der næsten kan lyde faglig. Den 'dejlige stemning' udløses af den implicite konklusion om, at 'nu har vi sørme igen været dygtige!'

Dette er en fortælling om, hvordan man skaber værdier! Den værdi, der blev skabt den dag på det teammøde, var, at man er dygtig, når man tvinger andre mennesker til at sige undskyld for deres følelsesmæssige reaktioner. Det bekymrende er, at der derefter vil være en øget risiko for, at flere fra personalegruppen i forskellige konfliktsituationer med forskellige brugere vil ty til at få dem til at sige undskyld. Man blev jo enige om, at det er udtryk for dygtighed.

Det kan være forbavsende svært for gruppen at gennemskue, om en forklaring er udtryk for en faglig forklaring eller om det er en legitimerende bortforklaring. Det kræver faglig ledelse. Men hvordan skulle en leder kunne bedrive faglig ledelse, når man ofte – som i eksemplet – ikke er til stede, når medarbejderne tager de afgørende beslutninger?

Den faglige leders ansvar for – sammen med medarbejderne – at bekæmpe forråelsen

De ledere, der har størst direkte indflydelse på bekæmpelsen af forråelse, er de faglige ledere. Faglig ledelse

udføres af de ledere, der er tættest på medarbejderne. De faglige ledere spiller en afgørende rolle for at holde fast i, at borgere og pårørende mødes med ordentlighed i samtlige situationer. Det kræver, at faglige ledere er i stand til at gøre medarbejderne opmærksom på, når der sker noget, som ikke er i orden – og til efterfølgende at gå i dialog om, hvad der skal til for at forhindre, at fejlen sker igen.

Citat

Hvis faglige ledere sakker bagud på specialviden, kan de ikke fungere som sparringspartnere, og uvidende ledere risikerer at komme til at stå i vejen for den faglige indsats

Faglige ledere behøver ikke at være dygtigst i praksis, men det er ikke nok at have dygtige medarbejdere, og det er ikke nok at vide en masse om ledelse. Faglige ledere bør løbende opdateres på viden indenfor deres specialområder, og ledergruppen bør modtage faglig supervision. Hvis faglige ledere sakker bagud på specialviden, kan de ikke fungere

som sparringspartnere, og uvidende ledere risikerer at komme til at stå i vejen for den faglige indsats.

Faglige ledes vigtigste opgave er at udføre den langsigtede plan for kontinuerlig styrkelse af fagligheden i personalegruppen. Formålet er at være på forkant med afmagtsfølelserne og dermed undgå noget af forråelsen.

For at de faglige ledere kan udføre deres arbejde, kræver det også en del af deres ledelse. Der findes decideret livsfarlig ledelse [Ørsted, 2013], hvor ledere taler om an-

erkendelse og tillid, men i praksis udøver kontrol og styring. Det livsfarlige opstår, når et alt for stort ansvar havner hos den enkelte, der kommer til at arbejde hårdere, end kroppen kan holde til.

Der kan være fare på færde i en organisation med topstyring, da der er risiko for alt for lydige medarbejdere og alt for selvsikre ledere. Derudover findes der risikable organisationer med mange lederlag, hvor det er svært at vide hvem der leder hvad; organisationer med overlappende ledelsesområder og samtidig områder uden ledelse; organisationer der omstruktureres hvert andet år samt organisationer hvor faglige ledere står alene med ledelsesansvaret for 75-100 medarbejdere, der arbejder på alle tider af døgnet som udekørende eller på flere forskellige matrikler. I disse organisationer har faglige ledere ikke en chance for at udføre deres arbejde med at sørge for, at fagligheden fylder mere end forråelsen.

Som faglig leder bør man være opmærksom på risikoen for selv at blive forrået; men man har et helt særligt ansvar for at holde et vågent øje med tegn på forråelse blandt medarbejderne. Selvfølgelig har medarbejderne også selv et ansvar. Som professionel har man et ansvar

Citat

Det kræver en stærk faglighed at undlade at handle på egne forråede impulser om at irettesætte, ydmyge og straffe udvalgte medarbejdere

i det øjeblik, at man har en viden om, at der sker noget, som ikke er i orden. Det kan synes uretfærdigt, at man har et ansvar, bare fordi man overhørte en forrået samtale mellem kolleger, eller fordi man opsnappede en underkuet reaktion hos en borger.

Men viden forpligter. Og magt forpligter. Derfor har ledere et større ansvar end medarbejdere. Ledere kan dog kun tage ansvar for dét, som de ved. Jo større afstand der er mellem en leder og medarbejdernes praksis, desto mindre viden har lederen om, hvad der reelt sker i praksis. Ofte bliver andre nødt til at informere lederne om, hvilke hjemmeplejere der ikke udfører deres hjemmebesøg, hvilke plejecenterpersonaler der råber af beboerne samt hvilke medarbejdere, der bruger mere fysisk magt end nødvendigt på de skærmede demensafsnit.

Og det er meget vanskeligt at skulle gå til en leder for at 'sladre' om sine kolleger. Når lederne endelig får den slags informationer, står og falder den videre proces med den enkelte leders mod og mentale overskud. Det er svært at turde lytte til informationerne om forråelse uden at ty hverken til positivt lydende og udglattende bortforklaringer eller til benægtelse og fortræng-

ning. Og det kræver en stærk faglighed at undlade at handle på egne forråede impulser om at irettesætte, ydmyge og straffe udvalgte medarbejdere.

Når forråelsen opdages, handler faglig ledelse om at undgå at individualisere problemerne til at handle om en enkelt medarbejder. Forråelse er et kollektivt problem. Faglige ledere bør derfor – sammen med medarbejderne – få fundet ud af, hvilke afmagtsfølelser, der ligger til grund for forråelsen.

Medarbejderne og den faglige leder bliver nødt til at identificere de konkrete afmagtssituationer for at kunne arbejde med at finde faglige alternativer til forråelsen. Der findes ikke en let løsning på et komplekst problem som forråelse, men der findes løsninger. Bekæmpelsen af forråelse består i at finde de konkrete faglige alternativer, der for den enkelte professionelle – og samtidig for hele gruppen – opleves som mindst lige så afmagtsdæmpende som forråelsen.

Citat

Når forråelsen opdages, handler faglig ledelse om at undgå at individualisere problemerne til at handle om en enkelt medarbejder. Forråelse er et kollektivt problem.