

TEMA | FREMTIDENS SOCIALE MEDARBEJDERE

Vi skal turde sætte skrøbeligheden i spil

Skal vi have robuste sociale medarbejdere, kræver det, at der i langt højere grad gives plads til skrøbeligheden og hjælpen, lyder den visionære melding fra ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby og psykolog Dorthe Birkmose. Begge ser med bekymring på konkurrencestatens individfokus, der kalder på et relationelt modsvar

Af Thorsten Asbjørn

Det er de færreste stillingopslag, hvor der søges en medarbejder med en god portion skrøbelighed. Robusthed er derimod en kvalitet, som hyldes og gerne fremhæves i såvel jobbeskrivelsen som i almindelig daglig tale. Robustheden er den egenskab, som gør, at medarbejdere tåler forandringer, højt tempo og pres udefra.

Men det ensidige robustheds-fokus vækker bekymring. For når det eksempelvis gælder de medarbejdere, der skal løse fremtidens sociale indsatser, bliver der i stadig højere grad brug for andre kompetencer.

- Ingen mennesker er bare robuste. Når robustheden – og selve det at tåle pres og forandringer – er dét, som vi mennesker måles på, så risikerer vi at slide os selv og hinanden i stykker, siger psykolog Dorthe Birkmose, der holder foredrag om etik.

Hos hende hersker der ingen tvivl om, at der er brug for et andet medarbejderfokus, hvis ikke flere og flere sociale medarbejdere i fremtiden skal bukke under.

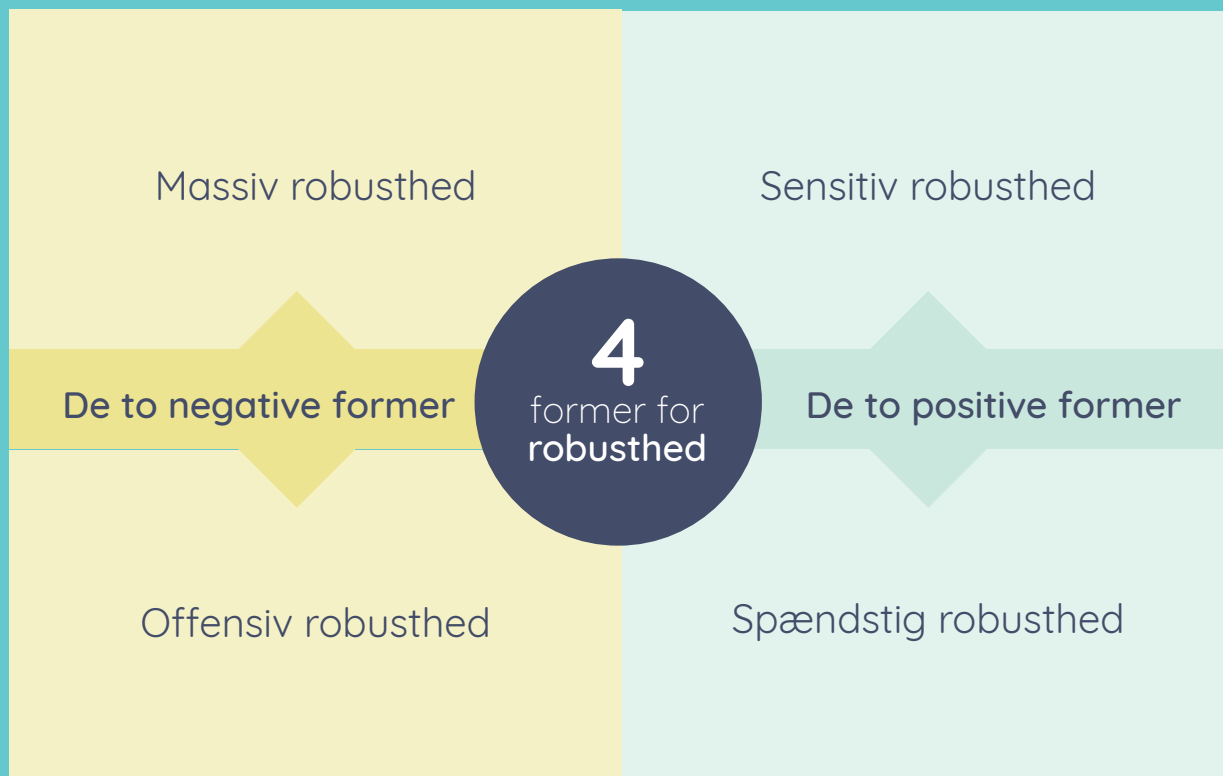
- I takt med at vi har bevæget os fra velfærdstaten til konkurrencestaten, har vi udviklet et udtalt individfokus, hvor man kæmper sin ensomme kamp for at følge med krav om optimeringer og være klar til omstillinger. Der er intet forkert i, at vi skal skabe udvikling, men vi bryder sammen, fordi vi er underlagt en samfundsstruktur, som kræver vores robusthed, og hvor vi som individer står alene i kampen, siger Dorthe Birkmose, som i 2013 forfattede bogen "Når gode mennesker handler ondt", der udfolder den foråelse, vi risikerer, når afmagtsfølelserne bliver dominerende.

Det kan lyde dystert, men alligevel har Dorthe Birkmose et optimistisk blik på fremtidens sociale arbejdspladser. Fordi der er en vej, som er god for morgendagens socialarbejdere.

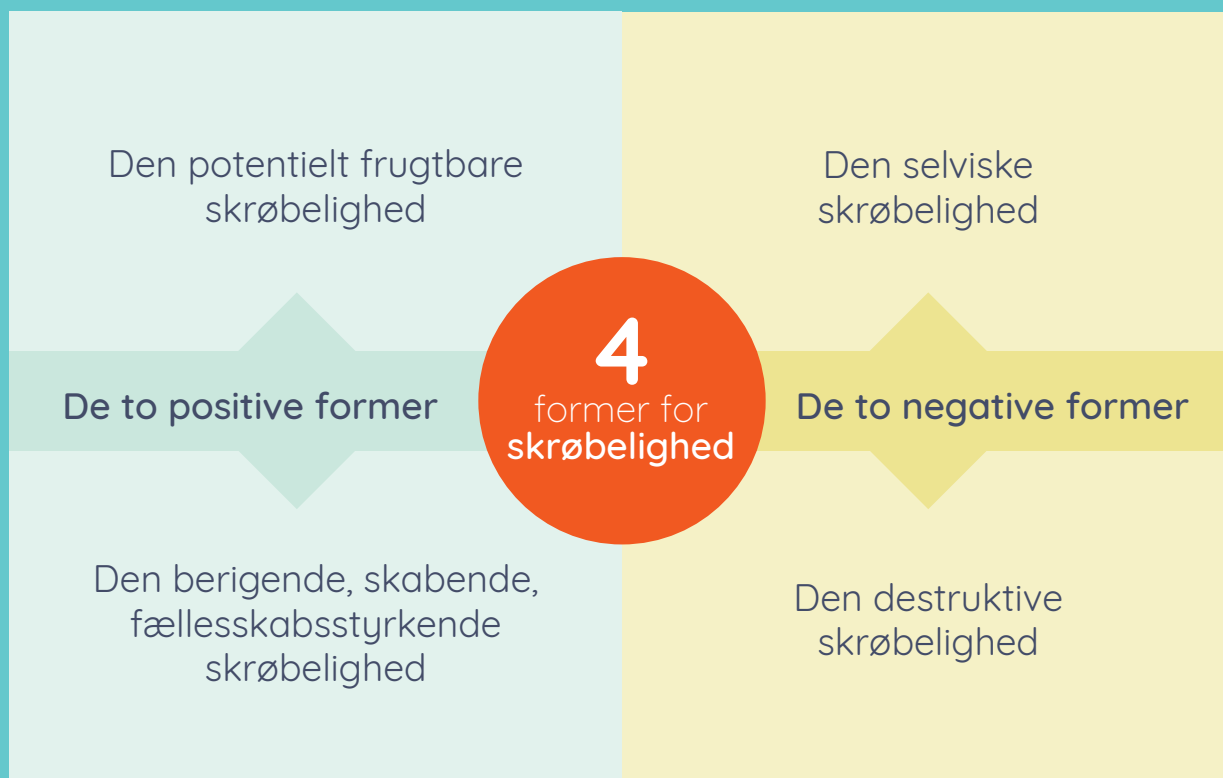
- Vi kan genopdage den resiliente robusthed, som vi kan skabe hos hinanden, siger hun.

Skrøbelighedens resurser

Psykologens socialpsykologiske fokus vender vi tilbage til. Ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby har nem-



Kilde: Ole Fogh Kirkeby



Kilde: Ole Fogh Kirkeby

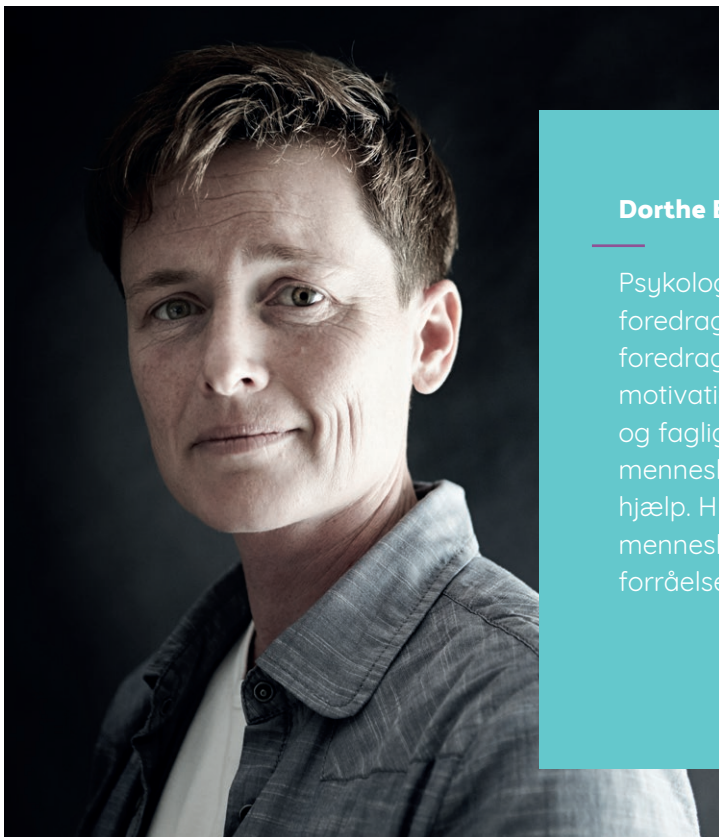


Foto: Camilla Reenberg

Dorthe Birkmose

Psykolog (cand.psych.), forfatter og foredragsholder. Dorthe Birkmose holder foredrag om risikoen for forråelse, motivationsarbejdet, faglige tolkninger og faglig ledelse inden for arbejdet med mennesker, der har brug for professionel hjælp. Hun udgav i 2013 bogen "Når gode mennesker handler ondt - tabuet om forråelse".

lig centrale betragtninger om robustheden og skrøbeligheden, som tilføjer en yderligere dimension. I 2017 udgav han bogen "Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab". Mener vi robusthed alvorligt, så skal skrøbeligheden have plads, fremfører filosofen. Skrøbeligheden kan nemlig noget; og særligt inden for det sociale område.

- Det er indlysende, at der er et behov for, at vi er i besiddelse af skrøbelighed – en skrøbelighed forstået som sensitivitet, siger Ole Fogh Kirkeby og sætter yderligere ord på den grundmenneskelige egenskab, som han mener, at der er brug for øget opmærksomhed på:

- Det er skrøbeligheden, som gør socialarbejdere i stand til at tolke på signaler fra borgere med største intensitet.

Skrøbelighed er ifølge filosofen afledt af det latinske ord scrupulus, som betyder at have skrupler.

- At have skrupler er at tage forbehold for andres og egen dom. Har du ikke skrøbelighed, så mangler du grundlæggende samvittighedsnag, siger Ole Fogh Kirkeby, der af samme grund ser skrøbelighed som en værdifuld og vigtig resurse for fremtidens socialarbejdere.

Han understreger dog, at skrøbeligheden også kan have en negativ form, hvor den leverer benspænd.

- Der findes også en selvsk skrøbelighed og en destruktiv skrøbelighed, som begge har et egenfokus. De former står som kontrast til den skrøbelighed, der er berigende, skabende og fællesskabsstyrende, fremhæver Ole Fogh Kirkeby.

Ledere skal give plads

Set med Ole Fogh Kirkebys øjne, så kræver det et særligt ledelsesfokus at sikre balancen mellem robusthed og skrøbelighed.

Ole Fogh Kirkeby

Filosof, ledelsesteoretiker, forfatter og professor emeritus ved CBS. Ole Fogh Kirkeby er mag. art. i idéhistorie og dr.phil. i filosofi. Han er en efterspurgt foredragsholder og konsulent og har medvirket i en lang række tv- og radioudsendelser. Forfatter til flere bøger om såvel traditionel filosofi som filosofi anvendt på ledelse og organisation, blandt andet "Ordet er sjælens spejl" (2017), "Hvem er jeg?" (2013), "Den frie organisation" (2009). Seneste udgivelse er "Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab" (2017).

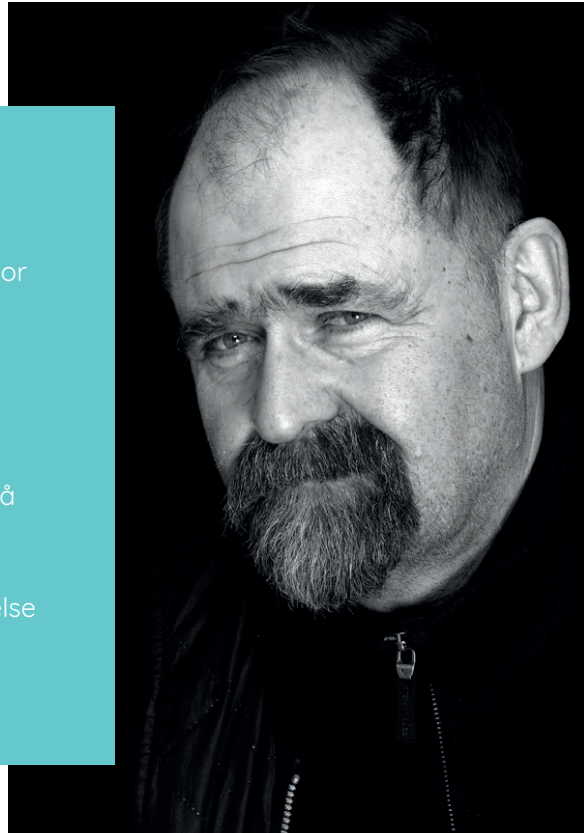


Foto: Timm Vladimir

- Hvis vi skal lave robuste organisationer, så skal de baseres på skrøbelighed. Det er her, at der opstår en sensitiv robusthed.

Ligesom Dorthe Birkmose ser han et udtalt behov for, at skrøbeligheden og robustheden får udfoldelsesmuligheder på arbejdspladser, så den fremherskende individualisme kan blive trængt i baggrunden.

- Skrøbeligheden rummer en sympati. Det er gennem vores skrøbelighed, at vi fatter sympati for et andet menneske, og det er dermed også indgangen til det nærværende og udviklende møde. Skal vi have sociale medarbejdere, som agerer med sympati, så kræver det, at vi skaber en solidarisk organisation baseret på alt andet end individkulturen, hvor enhver står sig selv nærmest, siger Ole Fogh Kirkeby og uddyber:

- I det lys skal vi adressere medarbejdere som et

kollektiv. Tager du fat i individer, kan du destruere dem. Er alle derimod involveret, så isolerer du ikke nogen, og du kan ikke begå overgreb mod den enkeltes integritet.

Gruppen er svaret

Og det er netop i relationerne og fællesskaberne, at der skabes reel robusthed, fremhæver Dorthe Birkmose.

- Jeg tror ikke på personlighedstest, personlighedsanalyser, små kataloger over, hvad hver enkelt medarbejder indeholder og kan. Skal vi løfte det sociale område, så skal vi have fokus på gruppekulturerne og på at skabe resilient robusthed, siger Dorthe Birkmose.

Hun henviser til et forskningsprojekt af psykologerne Emmy Werner og Ruth Smith, som startede i 1950'ernes USA. De fulgte over 40 år 698 børn, som var født det samme år, for at finde ud af, hvor-



Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab (2017)

I bogen "Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab" analyserer Ole Fogh Kirkeby positive og negative aspekter af henholdsvis robusthed og skrøbelighed. Robusthed behandles her som et buzzword, der bruges flittigt i stillingsopslag og i daglig tale, men i bogen går Ole Fogh Kirke i rette med den ensidige jagt på robuste ledere og medarbejdere. I stedet søger han efter idealet om robust skrøbelighed – et ideal, som skal få plads gennem et generøst lederskab, der evner at rumme og styrke såvel medarbejderes skrøbelighed som robusthed.

for nogle mennesker kan holde til flere belastninger, end andre kan. Blandt de børn, der blev udsat for omsorgssvigt og levede barske liv, viste det sig, at en tredjedel af dem var mønsterbrydere.

- Mønsterbryderne – de mennesker, som kunne holde til langt flere belastninger end andre – var dem, som på et eller flere afgørende tidspunkter i deres liv havde oplevet at blive mødt af et kompetent menneske, som var i stand til at se, forstå og hjælpe dem.

Seriøs forskning viser således, påpeger Dorthe Birkmose, at robusthed er noget, som vi skaber hos hinanden. Det at blive hjulpet af et andet menneske, det at blive set og forstået, skaber robusthed. Når man bliver hjulpet af andre, oplever man, at andre synes, at man er værd at hjælpe. Og når man bliver hjulpet, erfarer man, at der selv i tilsyneladende håbløse situationer kan være håb. Hun udstikker en klokkeklar retning for den socialpædagogiske praksis:

- Vi bliver nødt til at gøre op med den skævvredne opfattelse af robusthed; tanken om, at man bare kan træne sig selv til at blive mere robust.

Videnskabsmanden og forfatteren Tor Nørretranders har ifølge Dorthe Birkmose allerbedst indrammet, hvad det er, som skaber tillidsrelationer.

"En tillidsrelation skabes af utallige mikro-øjeblikke, hvor man oplever et andet menneske agere på en måde, hvor man tænker "Åh, det havde du da ikke behøvet at gøre". Det kan være, at en anden kan huske en lille information, som man engang har fortalt. Det kan være, at en anden opsøger en, uden at det egentlig var nødvendigt. Det kan være alle mulige måder at se et andet menneske på"

Det er samtidig den tænkning, som hun ønsker, at fremtidens socialarbejdere vil holde frem som pejlingspunkt:

- Professionelle bør knokle for at skabe mikro-øjeblikke for de mennesker, de hjælper, siger hun og

Når gode mennesker handler ondt (2013)

Der findes ikke onde mennesker. Men der findes onde handlinger. I bogen "Når gode mennesker handler ondt – tabuet om forråelse" udfolder Dorthe Birkmose, hvordan og hvorfor gode mennesker kan handle ondt trods gode intentioner. Bogen er rettet mod medarbejdere inden for det social- og sundhedsfaglige område. Dorthe Birkmose italesætter den tabuiserede ondskab og forråelse, der uundgåeligt sker i arbejdet med mennesker, som har brug for hjælp. Italesættelsen af tabuet og forråelsen er en forudsætning for en sund medarbejderkultur og gode sociale indsatser, lyder det i bogen.



peger dermed også på fremtidens ledelsesopgave inden for det sociale område:

- Ledere bør ligeledes knokle for at skabe mikroøjeblikke for deres medarbejdere. Hvis medarbejderne føler sig set og hjulpet af kolleger og ledere, vil de blive mere robuste – på den resiliente måde, siger Dorthe Birkmose, som samtidig medgiver, at det stiller krav til den daglige ledelse:

- De faglige lederes arbejde har altafgørende betydning for udvikling af gruppens værdier. Faglig ledelse handler om konstant at påvirke de igangværende gruppeprocesser, så arbejdsmiljøet er sundt for både medarbejdere og borgere. Det kan sagtens være, at medarbejderne arbejder meget alene, men man er stadigvæk forandret i en gruppe, hvor værdierne skabes. Ikke bare de værdier, som man siger højt, at man har, men de værdier, som man faktisk arbejder efter i praksis.