



Af Katrine Amtoft

Mikroøjeblikke og plads til fagligt råderum skaber motivation

Interview. Den udmattelse som har ramt mange ovenpå corona, kan vi allerbedst afhjælpe ved at give medarbejdere fagligt råderum og plads til at udføre det egentlig pædagogfaglige arbejde, som allerflest sukker efter at kunne. Det mener psykolog Dorthe Birkmose, som længe har beskæftiget sig med, hvordan psykisk slid kan føre til forrælse.

Mange konsekvenser er fulgt i kølvandet på corona. Én af dem er udmattelsen, som meldte sig ovenpå måneder med restriktionerne, uvished og sygdom. Det kan en del medarbejdere og ledere i landets daginstitutioner nikke genkendende til. Og det bør vi være særligt opmærksomme på, mener psykolog og foredragsholder Dorthe Birkmose. For udmattelse kan forstærke omsorgstræthed, moralsk stres og afmagt, som i sidste ende kan sætte sig som en forrælse i omsorgsarbejdet. Det er en forsvarsmekanisme, som sætter ind, når mennesker er slidte, men som vi godt kan arbejde med at undgå, så længe vi ikke tror, at det kan løses hos den enkelte eller med et fingerknips.

Hvilke faresignaler ser du hos det pædagogiske personale og ledere ude i daginstitutionerne?

Altså jeg har mærket en udmattelse, blandt pædagoger, pædagogiske medarbejdere og deres ledere, som jeg faktisk ikke har mærket før. Det er jo ikke første gang, at de har arbejdet ekstra hårdt og overpræsteret, men denne to år lange periode med corona og smittetryk og manglende værnemidler og skiftende restriktioner har virkelig tæret på dem. Og måske også i højere grad end de selv er klar over; for de bliver ved! De står der, og de gør, hvad de skal, og hvad de

kan for børnene, og jeg tror måske ikke altid, at de selv opdager, hvor meget de overpræsterer. Fordi overpræstation er jo denne her fantastiske menneskelige evne til at kunne mobilisere energi, som man egentlig ikke har. Og det er en gave og en forbandelse på samme tid, fordi man kan komme

vanligt. Man kender ofte sine kollegaer godt. Så man ved måske også, hvem der i pressede perioder plejer at trække sig ind i sig selv, og hvem der bliver mere irritable. Så der ved man, hvad man skal kigge efter. Men det vi så også skal prøve at skærpe opmærksomheden på, det er at tage de små

” Mental restitution for fagfolk handler i bund og grund om at få lov til at arbejde!

til at slide sig selv i stykker, samtidig med at man egentlig oplever, at man magter sit arbejde.

Hvad skal man så holde øje med for at opdage faresignalerne?

Som professionelle er vi hinandens vilkår i den forstand, at vi har pligt til at have et øje for hinanden og have et øje for hinandens faresignaler og lægge mærke til, hvordan det ser ud hos kollegaerne, hos lederne, hos medarbejderne omkring én; at man kigger op og kigger på hinanden. Måske lægger man mærke til selv bittesmå tegn på udmattelse; ens nærmeste kollega får måske lidt svært ved at koncentrere sig, en kollega bliver hurtigere irriteret end sæd-

faresignaler meget alvorligt og *ikke* tænke 'ej, det går nok' og 'det er jo ikke så slemt', for de her små faresignaler kan være tegn på, hvor slidt man egentlig er.

Når så man har konstateret, at man selv, ens medarbejdere eller kollegaer er udmattet, hvad gør man så?

Der har vi mange årtiers forskning i stress til at hjælpe. Altså stress forstået som dér, hvor kravene har været for store for længe, kontrollen for lille og restitutionen for mangelfuld. Og det må man sige, må være definitionen på hele coronaperioden! Dér ved vi godt, hvad der skal til. Det, der med garanti virker, er restitution! Altså en mental restitution oven på en lang periode med



OM DORTHE BIRKMOSE

Da Dorthe Birkmose for snart ti år siden udkom med sin bog *Når gode mennesker handler ondt*, satte hun fokus på, hvordan professionelle omsorgspersoner kan ende med at blive forrået i deres arbejde og handle ondt over for dem, de egentlig skulle hjælpe. I mange år har hun argumenteret for at den bedste måde at undgå forråelsen er ved at udvikle og dyrke den professionelle og kollektive faglighed, ikke som et ansvar der påhviler den enkelte, men noget der skal foregå i organisationen og i fællesskabet, hvor alle har ansvar for at deltage, og ledelsen har et særligt ansvar for at give plads til det faglige råderum. I sin seneste bog *Mennesket er motiveret* fokuserer hun på, hvordan hvert enkelt menneske er motiveret, også selvom det set udefra kan være svært at få øje på. Hendes budskab er, at dér, hvor vi kan føle behov for at styre og kontrollere, er der alternativer, som knytter sig til fagligheden. Og at få øje på disse alternativer kan samtidig modvirke den omsorgstræthed og forråelse, som ellers kan ramme personalet.

mental overpræstation. Det er det, der skal arbejdes med.

Og det kan jeg jo sagtens sige! Jeg ved godt, at det er svært at gøre i praksis. Der er børn, som har behov, der er forældrene, og der er krav, og der er ressourcer, som altid er til politisk forhandling, og der er kommuner, som ikke vil betale, så jeg kan sagtens sige, at hovedindsatsen for at passe på ledere og medarbejdere, det er restitution for alle. Men, som jeg også har sagt i andre sammenhænge: restitution handler ikke om at sende hele arbejdspladsen på kurophold for at slappe fuldstændig af. Mental restitution for fagfolk handler i bund og grund om at få lov til at arbejde! At arbejde direkte med børnene og opleve at man er i stand til at gøre en forskel for dem, og at man er i stand til at opleve, at man kan gøre sit arbejde på en måde, hvor man kan være stolt af sit arbejde.

Det lyder som om, at du argumenterer for at bekæmpe udmattelse med mere klassisk pædagogisk faglighed?

Dér hvor både medarbejdere og ledere trives bedst, er i virkeligheden der, hvor alt andet er skrællet væk og man oplever det, som kaldes "mikroøjeblikke". Mikroøjeblikke forstået som de her særlige, intense og øjeblikke, der kan opstå, fx mellem en pæda-

gog og et barn, hvor barnet oplever, at pædagogen handler på en måde, der giver barnet en følelse af 'åh, det havde du ikke behøvet...' Altså hvor barnet kan mærke, at der var en voksen, som gjorde sig ekstra umage bare fordi 'at jeg er mig'.

Og det kan jo være alt muligt. Det kan være en særlig intensitet i den sang, man synger sammen, at man er stille sammen i en aktivitet, eller lige sender hinanden et blik hvor man bare ved 'det var gakket, men det er okay!' - altså det kan være alt muligt! Og det er også derfor det hedder "mikro", fordi det typisk er noget som sker på få sekunder. Men altså et øjeblik, hvor barnet ubetinget oplever sig accepteret af den voksne. Og det her intense øjeblik er også det, som medarbejderne lever af og det som gør, at de synes, at deres arbejde er meningsfuldt.

Så det er i virkeligheden sådan, at man fra ledelsens og fra bestyrelsens side skal prøve at tænke i at give medarbejderne så meget arbejdsro, som overhovedet muligt, sådan at de kan få lov til at fokusere på børnene og på at skabe flest mulige mikroøjeblikke i løbet af en dag. På den måde vil vi kunne reparere meget: overpræstationerne og hele det her sønderlidte nervesystem vil kunne hele, hvis medarbejderne får den form for mentale restitution, hvor de også kan gå glade og tilfredse fra

arbejde, fordi de faktisk har gjort en forskel!

Hvordan arbejder man konkret med at give plads til denne faglighed?

Man kan sige, at det er et organisatorisk problem med alle de forskellige belastninger og knapheder, som medarbejdere og ledere har været udsat for her under corona - og derfor skal det også løses organisatorisk: organisatoriske problemer skal løses organisatorisk. Det er en af grundene til at jeg understreger, at restitution ikke foregår ved at sende medarbejderne væk. Det hjælper nemlig ikke noget, at man har sluppet af i et andet forum, hvis man vender tilbage til samme knaphed og pres, som før. Derfor skal vi arbejde med arbejdsvilkårene. Og i den forbindelse er der brug for regler, procedurer og retningslinjer og der er brug for ledelsesmæssige udmeldinger om, hvil-

ken retning skal vi i, og hvilken retning skal vi ikke i. Den form for styring er noget af det, der kan frigøre energi til, at man kan fokusere på sit eget arbejde, på pædagogikken, relationsdannelsen, omsorgen osv.

mikroøjeblik. Det er sådan, man skaber tryghed og tillid og relationer. Og det ved jeg, at pædagoger er superopmærksomme på i det pædagogiske arbejde og i forhold til børnene. Men det vi mangler, er, at vi er lige

” Så mikroøjeblikke er både det, der gør, at pædagoger synes, at deres arbejde er meningsfuldt, og det er faktisk også det, som børnene bliver robuste af.

Og dernæst kommer vi til noget, som kan være rigtig svært, men som er meget væsentligt, nemlig at man som ledelse gør alt for at skabe en arbejdsplads, som er så psykologisk tryk som overhovedet muligt. Og det indebærer blandt andet, at man åbner for, at medarbejdere, forældre og børn har lov til at kritisere hvad som helst! At man gør det trygt at tale om fejl, mangler og problemer.

Vi har nemlig brug for ledelse, som tør høre om fejlene, manglerne og problemerne, som rent faktisk tør efterspørge viden om alt det, der ikke fungerer - og være i stand til at svare på det, uden at udskamme, affærdige og afvæbne nogen, men svare på kritikken, uanset hvor klodset den måtte være formuleret. Og så er vi tilbage ved mikroøjeblikkene. Det er jo også mikroøjeblikke som kan opstå mellem fagprofessionelle. Hvis man siger, måske ikke specielt godt formuleret, at noget er for dårligt - og man så oplever, at der er nogen der lytter. Man er frustreret og klager over fx arbejdsplanen og oplever, at der er en, der lytter bagom det, man siger. Altså hører 'det handlede ikke om arbejdsplanen', det handler om coronaudmatning, arbejdsstress, og omsorgstræthed. Hvis man bliver svaret på det, så får man selv som medarbejder den oplevelse af 'åh, det havde du faktisk ikke behøvet'. Du kunne have nøjes med at svare mig på mine ord, men nu svarer du mig på det, jeg i virkeligheden prøvede at kommunikere. Så opstår der et udviklende

så opmærksomme på det i forhold til medarbejdere.

Det lyder svært!

Det er megasvært! Det kræver et enormt mentalt overskud at kunne gøre sig umage og kunne svare andre mennesker, så de føler sig svaret. Så lige så snart der er problemer på en arbejdsplads, lige så snart der opstår mental knaphed, lige så snart fx coronatrætheden sætter ind, så er der en risiko for at det bliver utrygt, fordi alle bare er nødt til at holde sammen på sig selv og ikke har det overskud, der skal til for at tage vare på hinanden og skabe de mikroøjeblikke, som vi alle sammen har brug for.

Men det er en yderligere pointe: Vi har årtiers robusthedsforskning, som viser, at det som børn og voksne bliver robuste af, det er at blive set, hørt og forstået af kompetente mennesker omkring dem. Så mikroøjeblikke er både det, der gør, at pædagoger synes, at deres arbejde er meningsfuldt, og det er faktisk også det, som børnene bliver robuste af. Jo flere mikroøjeblikke de oplever i deres liv, desto mere har de at stå imod med senere i livet. Så vi er inde ved kernen af det pædagogiske arbejde. Det nye er, at nu skal det også tænkes ind i det ledelsesmæssige arbejde! ■



FOTO: JEPPE CARLSEN