

EN FORTÆLLING OM FORRÅELSE OG OM BEHOVET FOR FAGLIG LEDELSE



Illustration ved Tom Kristensen

Denne beretning får du vanskeligt ved blot at 'ryste af dig'. Den kritiske mor - hvordan værdierne kan skride i en personalegruppe - det specielle lederansvar.

Af Dorte Birkmose, psykolog og foredragsholder med fokus på forrælsesrisikoen blandt professionelle
OBS – Hun taler om disse emner på en DPF konference i 2021.



Sådan her begyndte det ...

En mor ville gerne have, at vi hjalp hendes søn på en bestemt måde. Vi kunne godt følge hendes tankegang, men vi havde andre pædagogiske idéer. Dem forklarede vi, men hun var ikke enig. Hun mente, at det ville være bedre på hendes måde.

Vi holdt et møde for at få afværget konflikten, men vi talte forbi hinanden, og mødet endte i frustration. Moren var afmægtig over, at de professionelle ikke forstod hende, og at hendes søn ikke blev hjulpet. Medarbejderne var afmægtige over, at deres arbejde ikke blev værdsat, og at konflikten optrappedes. Jeg deltog på mødet som psykologen, der skulle konfliktmægle mellem parterne. Det gik ærlig talt ikke særlig godt. Jeg var derfor afmægtig over, at jeg ikke slog til.

Set i bakspejlet burde vores leder have været involveret fra start, men hun var leder for tre børnehuse, så vi var et selvstyrende team. Altså et team, der manglede ledelse.

Bagefter fik jeg det dårligt over at tænke på min utilstrækkelige indsats. Jeg havde forsøgt alt, hvad jeg kunne; men det var ikke nok. Jeg havde ikke hjulpet nogen. Midt i følelserne af uduelighed og håbløshed slog det mig så pludselig: "Den mor er jo dominerende. Hun vil bestemme over os og vores pædagogik. Hun er også

kontrollerende, nu hvor jeg tænker over det. Måske samtidig lidt beregnende".

I samme øjeblik jeg projicerede mine afmagtsfølelser over på moren, fik jeg det bedre, fordi jeg ikke længere mærkede afmagten.

"Jeg opdagede slet ikke, at samtalen bestod af gentagne negative udsagn om moren"

Forrælsen er dermed i fuld gang ...

Forrælse er en overlevelsesstrategi, som vi kan bruge, når presset bliver for stort og afmagtsfølelserne overvælder os. I stedet for at blive stressede, føle omsorgstrætheden og mærke utilstrækkeligheden kan vi distancere os ved at gøre os mere rå, kyniske og ligeglade.

Jeg fik hurtigt smag for behaget ved at tænke, at det var moren, der var problemet. Jeg tænkte de samme nedsættende tanker om hende. Igen og igen. For hver gentagelse blev det lidt mere sandt for mig, at moren var dominerende, kontrollerede og beregnende. I kølvandet på de forrædede tanker kom vreden, irritationen og mistroen.

Selvom forrælsen havde fat i mig, så vidste jeg, at jeg ikke burde se mig sur på en mor. Derfor besluttede jeg mig for at tale med en kollega. Det kunne være så godt at få talt om problemerne. Få læsset af, luftet ud og ventileret.

Hvis jeg havde fundet mig en samtalepartner med et større mentalt overskud end jeg selv havde, så kunne samtalen være gået godt. Hvis min samtalepartner kunne hjælpe mig til at høre, at jeg brugte ord som dominerende, kontrollerede og beregnende, så ville jeg kunne høre, at jeg udelukkende brugte skældsord og ingen fagbegreber. Hvis min samtalepartner kunne hjælpe mig med at komme i tanke om, at moren var en mor, der kæmpede for sin søn, så ville det kunne nuancere mine tanker. Hvis min samtalepartner

"Relativt hurtigt brede fortællingen sig ud på hele arbejdspladsen, og det blev logisk for os at sætte "hårdt mod hårdt", fordi "hun skulle ikke have lov til at trække os rundt i manegen"."

"Jeg talte med en kollega, hvor jeg kunne læsse af uden at blive sagt imod. Hun gav mig ret i, at det var for galt med den mor, og at det ikke kunne passe, at vi skulle finde os i hvad-som-helst fra forældrenes side"

kunne få mig til at huske, at jeg som professionel havde hovedansvaret for at få samarbejdet til at fungere, så ville samtalen have givet mig mit ansvar tilbage.

Det kom desværre ikke til at ske.

Jeg ville egentlig blot gerne have ret ...

Jeg var nemlig ikke motiveret for en samtale fuld af refleksion og nuancer. Jeg var langt mere motiveret for en samtale, hvor jeg fik ret. Jeg talte med en kollega, hvor jeg kunne læsse af uden at blive sagt imod. Hun gav mig ret i, at det var for galt med den mor, og at det ikke kunne passe, at vi skulle finde os i hvad-som-helst fra forældrenes side. Jeg følte mig mødt og forstået. Jeg opdagede slet ikke, at samtalen bestod af gentagne negative udsagn om moren.

Efter samtalen var vi overbeviste om, at moren var vores fjende. Relativt hurtigt bredte fortællingen sig ud på hele arbejdspladsen, og det blev logisk for os at sætte "hårdt mod hårdt", fordi "hun skulle ikke have lov til at trække os rundt i manegen".

Hvis der havde været et skjult kamera, ville andre kunne se, at vi krænkede moren. Moren blev skældt ud, irettesat, latterliggjort og afvist. Vi kunne ikke selv se det, fordi vi har sikre på, at det var hende, der var problemet.

Vi krænkede hende også ved, at hun ikke blev opsøgt, set, hørt eller svaret. Hun oplevede endda, at det kunne være svært at få vores øjenkontakt.

"Set i bakspejlet burde vores leder være blevet involveret fra start, men hun var leder for tre børnehuse, så vi var et selvstyrende team. Altså et team, der manglede ledelse"

Værdiskredet sætter ind ...

En kollega havde haft dårlig samvittighed over vores krænkelser længe, inden hun tog ordet på et teammøde. Hun fortalte, hvordan hun selv havde afvist moren ved at vrisse "det er ikke mig, du skal tale med". Det havde hun det dårligt med, og det ville hun gerne tale med os andre om. Hun prøvede at sige: "Jeg har begået en fejl. Vil I ikke give mig ret i det?" Det turde vi desværre ikke.

Nogle glattede lidt ud: "Det var nok ikke så galt endda" og "det lagde hun sikkert ikke mærke til". Andre ville hellere tale om sig selv: "Det har jeg også gjort engang" og "der var faktisk engang, hvor jeg ...". Nogle forsøgte med: "Det skal du ikke have det dårligt over. Vi kan ikke stoppe op og tale med alle og enhver. Vi har jo travlt". Det var andre uenige i: "Så travlt har vi heller ikke. Vi har da tid til at tale med forældrene". Hende, der havde taget emnet op, forsøgte forgæves at holde fast i, at det er en fejl, når vi afviser andre.

Til sidst kom en kollega i tanke om, at: "Det, som du oplever som en afvisning er egentlig mere en grænsesætning, hvor du får vist moren, at det er ikke alt, hun kan få hjælp til. Det kan ikke nytte, at hun bliver vænnet til, at vi smider alt, hvad vi har i hænderne, så snart hun har brug for at snakke. Det er i øvrigt også synd for hendes søn, at hun er så opmærksomheds-krævende. Det er bedre, at hun lærer at behovsudsætte. Så, på den måde kan man sige, at du gjorde det af omsorg for moren."

Således blev en afvisning ændret til omsorg i vores fælles fortælling. Vi fik ændret en krænkelser til en handling, der var faglig forsvarlig. Det skabte en dejlig stemning på mødet. Ganske ubevidst foretrak vi en fælles lettelse over fortællingen om, at der ingen fejl var sket, og at vi igen

"I samme øjeblik jeg projicerede mine afmagtsfølelser over på moren, fik jeg det bedre, fordi jeg ikke længere mærkede afmagten"

havde været dygtige frem for en fælles erkendelse af vores krænkende handlinger. På det teammøde fik vi skabt en uhyggelig fælles værdi om, at afvisninger er udtryk for dygtighed.

Derefter gik det for alvor galt...

"Efter samtalen var vi overbeviste om, at moren var vores fjende"

Afvisningerne tog til. Vi ville gerne være dygtige, og vi var enige om, at dygtighed indebærer afvisninger. Derfor blev moren afvist.

Andre forældre blev afvist. Børnene blev hyppigere afvist. Vi afviste også hinanden, og de nyanstattede havde ikke en chance. Moren endte med at blive en af de såkaldte vanskelige forældre, der er evigt kæmpende mod alt og alle. Hun var ensom, ydmyget og krænket. Sønnen blev overset i konflikten, og han fik ikke den støtte, som han havde brug for.

Vi forstod aldrig, hvorfor vi mistrivedes, når nu vi var så dygtige. Forræelse er en overlevelsestrategi, men den hjælper ikke nogen.

Fortællingen om den kritiske mor er en fortælling om, hvordan værdierne kan skride i en personalegruppe. Vi vidste bedre, og vi ville noget andet; men vi kom alligevel til at tro, at vi skulle være afvisende. Vores faglige leder kunne ikke hjælpe os, fordi hun ikke var til stede, da værdierne skred for os. Hun skulle bedrive distance-ledelse, hvilket betød, at hun ikke vidste, hvad der foregik. Vi kunne ikke engang fortælle hende det. Vores kollektive selvbedrag stod i vejen for, at vi kunne svare hende ærligt, da hun spurgte, om der var noget fra mødet, som hun skulle vide noget om. Vi kunne ikke fortælle, at vi havde besluttet, at afvisninger var tegn på dygtighed. Vi kunne kun fortælle, at drøftelserne om moren "landede meget godt". Vi kunne ikke gennemskue, at feelgood-stemningen fra mødet skyldtes vores legitimering af handlinger, der ikke burde legitimeres.

Fem skridt væk fra forræelsen – og hvert skridt kræver faglig ledelse

Første skridt: *En fælles erkendelse af, at forræelse er en risiko i det professionelle arbejde.* Afmagtsfølelser er en del af arbejdet, og vi kan i perioder komme til at ty til forræelse for at undgå stress og omsorgstræthed. Derfor er første skridt at turde erkende, at forræelse er en risiko. Også hos os.

Andet skridt: Op-dage faresignalerne.

Forræelsen er godt skjult, når vi står midt i den. Vi er derfor nødt til at holde øje med forræelsens faresignaler i form af eksempelvis "dem og os"-retorik, negative og mistroiske fortællinger om andre, devaluerende humor, tavshed, straf, eksklusion, tankeløshed, ligegyldighed, positive fortællinger om os selv og en hverdag, hvor der tages mere hensyn til personalet end til børnene. *Lederen bør ikke være en del af gruppen*, fordi der er brug for et udefra-perspektiv på gruppens værdier. Gruppen kan vanskeligt gennemskue sig selv, og derfor er der brug for *tæt daglig og faglig ledelse*.

Tredje skridt: Den nuancerede samtale i psykologisk tryghed.

De værste former for forræelse, hvor børn og forældre udsættes for systematiske krænkelser, kan undgås, hvis de medarbejdere, der ved og ser noget, siger det højt til ledere, som tør lytte og forsøge at hjælpe gruppen. Det kræver psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Psykologisk tryghed er, når vi kan tale om vores fejl og fremsætte vores kritik uden at blive udskammet, devalueret eller afvæbnet. Enhver organisation har brug for at få fejlene frem i lyset, før de vokser sig store og fatale.

"På det teammøde fik vi skabt en uhyggelig fælles værdi om, at afvisninger er udtryk for dygtighed"

"Vi fik ændret en krænkelse til en handling, der var faglig forsvarlig. Det skabte en dejlig stemning på mødet"

"Forråelse er en overlevelsesstrategi, men den hjælper ikke nogen"

Det kræver, at vi taler sammen, men vi risikerer desværre at øge forråelsen, hvis vi giver hinanden ret i den negative omtale af andre. Forråelsen kan også øges, hvis den mødes med forråelse. Det vil sige, hvis jeg havde fået skæld-ud eller var blevet latterliggjort, så havde det også forværret situationen. Jeg skal ikke have ret, men jeg skal heller ikke have skæld-ud. Jeg havde brug for en nuanceret samtale, hvor jeg blev mødt med såvel kritik af mine forrædede tanker som forståelse for, hvor presset jeg var.

Fjerde skridt: *At undersøge de afmagtssituationer og afmagtsfølelser, der har gjort forråelsen nødvendig.* Hvis forråelsen udarter sig til gentagne krænkelser, så er det ikke et individuelt problem. Det kan sagtens være, at der er nogle, der er mere rå og brutale i deres adfærd end andre; men hvis de er rå over længere tid, vil der være både kolleger og ledelse, der ikke har grebet ind eller hjulpet dem. Derfor er forråelse et kollektivt problem, som kun kan løses kollektivt. Medarbejderne og den faglige leder

er nødt til sammen at identificere de konkrete afmagtssituationer for at kunne finde frem til, hvorfor forråelsen blev nødvendig. Forråelse er en overlevelsesstrategi. Derfor er spørgsmålet: "Hvilke afmagtsfølelser er det, de professionelle forsøger at håndtere?"

Femte skridt: *At finde faglige alternativer til at dæmpe afmagtsfølelserne, så forråelsen bliver unødvendig.* Faglig ledelse kræver

så stor faglig indsigt, at lederen kan være med til at komme i tanke om faglige alternativer til en forrået praksis. Det kan nemlig ikke passe, at "vi har prøvet alt, og intet virker". Der vil være noget, som vi ikke ved, ikke har tænkt på og ikke har prøvet. Bekæmpelsen af forråelsen består i at finde de konkrete faglige alternativer, der for medarbejderne opleves som mindst lige så afmagtsdæpende som forråelsen. Den del af vores faglighed, som handler om at tage andres indefra-perspektiv og samtidig et udefra-perspektiv på vores egne handlinger, kan gøre forråelsen unødvendig.

"Vores faglige leder kunne ikke hjælpe os, fordi hun ikke var til stede, da værdierne skred for os"

Kort og godt

SYV FORVENTNINGER SOM MEDARBEJDERNE HAR TIL GOD LEDELSE

- Du er tydelig om rammerne for vores arbejde
- Du lytter og inddrager os i beslutningerne
- Du viser tillid og bakker os op
- Du hjælper os med at få problemer løst
- Du ser, udnytter og udvikler vores stærke sider i hverdagen
- Du viser omsorg for dem, der har det svært i en periode
- Du insisterer på og bidrager til en ordentlig omgangstone

Kilde: Publikationen "Kære leder! Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse"