

"Det er ikke magten, men afmagten der bekymrer mig"

Af Joachim Meier, psykolog, Clavis Erhvervspsykologi



Om Joachim Meier

Joachim Meier er cand.psych. fra Aarhus Universitet og cand. public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han beskæftiger sig navnligt med det personlige lederskab og dets eksistentielle, etiske og paradoksale aspekter. Joachim har skrevet en række artikler herom og afholder desuden Ledersaloner under temaet Eksistens og Ledelse. Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus CLAVIS, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og foredrag samt samtale- og supervisionsforløb.



Om Dorthe Birkmose

Dorthe Birkmose er psykolog (cand. psych.) fra Aarhus Universitet og har skrevet bogen Når gode mennesker handler ondt – tabuet om forråelse. Hun har tidligere arbejdet som neuropsykolog og som supervisor med fokus på problemskabende adfærd hos børn, borgere og pårørende. Nu er hun foredragsholder og beskæftiger sig primært med risikoen for forråelse blandt professionelle.

Magt og etik – om magtens vilkår og etiske problemstillinger

I en artikelserie i Social Udvikling vender og drejer psykologen og journalisten Joachim Meier fænomenerne magt og etik og deres komplekse rolle i socialt hjælpe- og behandlingsarbejde. Serien består af artikler og interviewsamtaler, der behandler spørgsmål som: Hvad er magt? Hvilke forskellige former kan magten tage, og hvordan kan vi spotte dem? Hvordan hænger magt, afmagt og forråelse sammen? Hvilke etiske overvejelser kalder magten på? Er det overhovedet muligt at bruge magt til den andens bedste uden at krænke værdien om selvbestemmelse?

Den anden artikel i serien er en samtale mellem Joachim Meier og Dorthe Birkmose, hvor de sætter fokus på risikoen for forråelse i professionelt hjælpearbejde.

■ Risiko for forråelse

Joachim Meier: Vil du begynde med at fortælle, hvad fænomenet forråelse handler om?

Dorthe Birkmose: 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 føler sig krænkede, når kollegerne siger, at råhed er det eneste, der virker. Eller når man bare ikke kan komme i tanke om andre handlemuligheder. I forråelsesprocessen kan afvisning, hånlighed, manipulation, ligegyldighed, straf, trusler, ignorering og skældud komme til at virke som helt logiske reaktioner.

Joachim Meier: Hvorfor ligger risikoen for forråelse dig så meget på sinde i en tid, hvor vi jo har stort fokus på patientens og borgerens autonomi og selvbestemmelse? Hører forråelse ikke fortiden til?

Dorthe Birkmose: Desværre ser det ud til, at risikoen for forråelse kun bliver større og større i disse år, hvor velfærdsstaten afvikles til fordel for konkurrencestaten. Der spares, forringes, kontrolleres og indføres effektiviseringer, der ikke altid er særligt effektive. Det er hårde tider for såvel professionelle som borgere med behov for hjælp. Mange er bange og afmægtige. Og det er, når afmagtsfølelser dominerer, at risikoen for forråelse er størst.

Forråelse ligger mig på sinde, fordi det har alvorlige konsekvenser, når man bliver rå, brutal og ligeglad i sin opfattelse og behandling af andre mennesker. I regi af professionelt hjælpearbejde ligger forråelsesrisikoen mig særligt på sinde, fordi det bare ikke må ske – og alligevel sker det.

Sproglig camouflage og positive omskrivninger

Joachim Meier: Ser vi på behandlingen af psykiatriske borgere i et historisk perspektiv,

fremstår den i dag mere human end tidligere, hvor magtanvendelsen alt i alt var mere tydelig og tvangsbaseret. Jeg er imidlertid selv af den opfattelse, at der ikke er mindre magt i vores tid, men at magten har iklædt sig andre former, som er mindre synlige. For eksempel sidder magten i mindre grad i "stjerner på skuldrene", men i højere grad i vores sprog, viden, vaner, kultur og personlige egenskaber. Tror du, vi på samme måde kan tale om, at forråelsen har ændret form gennem tiden?

Dorthe Birkmose: Jeg ved ikke, om vi anvender tvang i mindre grad i dag, end vi gjorde for 50 år siden. Men du har ret i, at magtanvendelserne er anderledes og nok bedre skjulte i dag. Vi kan kun sjældent genfinde de samme fysiske magtanvendelser som de, der er beskrevet i Maria Rytters Godhavnsrapporten, Jesper V. Kraghs Det hvide snit og Birgit Kirkebæks bøger om de moralske åndssvage. Men der bruges stadig tvang. Desværre også indimellem unødvendig tvang.

Joachim Meier: Ser du, at der er noget, som karakteriserer vor tids forråelse sammenlignet med tidligere tider?

Dorthe Birkmose: I dag er det de psykiske magtanvendelser, som fylder mest i praksis. De er knap så synlige, men ikke mindre problematiske. Hvis jeg skulle hive et enkelt karakteristisk ved moderne forråelse ud, så bliver det, at der tales positivt om fænomener, der ikke er positive. Vores tids forråelse er ganske enkelt mere sprogligt camoufleret. Tendensen til at kalde besparelser for inklusion, forringelser for muligheder, tvang for omsorg og frivillig arbejdskraft for samskabelse er sprogligt skævvridende.

Vi mister en vigtig del af vores ordforråd, hvis alle problemer partout skal kaldes udfordringer. Et problem er, når man står i en svær situation, hvor man umiddelbart ikke ved, hvad man skal gøre. En udfordring derimod er en situation, hvor man skal yde noget ekstra, men man ved godt, hvad man skal gøre. Dermed er det to vidt forskellige fænomener.

Dertil kommer, at udfordringer behøver man ikke at gøre noget ved, da de bare er gode at have. I modsætning til problemer, som – ved at blive identificeret – åbner mulighed for, at der skal findes en løsning. Der er altså en risiko for, at positivt sprogbrug kan føre til stagnation, idet de positive omskrivninger af virkeligheden bliver til fortællinger om, at der ikke er grund til forandring. Det er jo fint, som det er.

Joachim Meier: Kan du give eksempler på, hvordan sproget bruges til at omskrive eller camouflere reelle problemer?

Dorthe Birkmose: I både hverdagen og i faglige diskussioner er udsagn som, "man skal jo tænke positivt", "vi bestemmer selv, om vi vil have det til at fungere", "vi må vende det til noget positivt" og "man må ikke brokke sig" blevet almindelige at trække på. Idéen, om at man blot kan kalde fænomener for noget andet, og så glider det hele lidt lettere, er blevet gangbar mange steder.

Jeg oplever tit at blive opfordret til at omskrive fænomener som regler, magt, fejl og straf til noget mere spiseligt. Det kunne være hhv. struktur, autoritet, læring og konsekvens. Men regler og struktur er ikke synonymer. Regler er fastsat af nogen med henblik på at sørge for, at andre opfører sig på en bestemt måde. Struktur er derimod et begreb for en logisk opbygning af samvær, handlinger og hverdag. Struktur er vaner, rutiner og faste meningsfulde måder at gøre tingene på, hvorimod regler sjældent er særligt meningsfulde for andre end dem, der har lavet reglerne.

Joachim Meier: Hvad tror du, at funktionen er med sådanne omskrivninger?

Dorthe Birkmose: Det positive sprogbrug spiller nøje sammen med forsvarsmekanismer som idyllisering, bagatellisering og splitting. Det vil sige, at det positive sprogbrug kan virke angstdæmpende – og det er vel dét, der er så forførende. Men vi løser ikke noget ved at bruge positive begreber om fænomener, der er pro-

blematiske. Tværtimod. Et positivt sprogbrug hæmmer vores mulighed for dialog, idet vi kommer til at tale forbi hinanden. Vi har brug for dialog for at kunne tænke nuanceret og kritisk om vores daglige praksis, og det er den eneste mulighed for at dæmme op for forråelsen og for de unødvendige fysiske og psykiske magtanvendelser. En positiv sproglig camouflage er med til at forværre forråelsen, fordi vi ikke får talt sammen om alt det vanskelige.

Magt og afmagt

Joachim Meier: Der er et gammelt visdomsord, der siger, at "magt korrumpere". Mener du, at der er en indbygget fare i det at have magt, som øger sandsynligheden for forråelse?

Dorthe Birkmose: Noget forskning viser, at jo større magt man har, desto mere uempatisk bliver man. Men nej, jeg tror ikke, at det er magten i sig selv, der er problemet. Jeg er langt mere bekymret for afmagten. Det er, når man overvældes af egne afmagtsfølelser, at impulserne til at krænke andre kan opstå. Det er, når man bliver bange, vred, handlingslammet osv., at idéerne om at afvise, straffe, skælde ud, ignorere, ekskludere og latterliggøre dukker op som helt naturlige måder at reagere på. Og bare fordi man bestrider en stilling med en del



formel magt, så er det ingen garanti for, at man reelt har magt, eller at man undgår afmagtsfølelserne. Måske tværtimod.

Jeg ser en tendens til, at jo højere man som offentlig leder rangerer i magthierarkiet, desto mere sandsynligt er det, at man reagerer med afmagt og angst. Jeg tror, at de fleste ledere kan ikke genkende til situationer, hvor de har større ansvar end indflydelse. Desuden kender offentlige ledere alt for godt til risikoen for at blive gjort ansvarlige for nogle fejl, hvilket straffes med fyringer eller omstruktureringer. Derfor er der en øget risiko for, at ledere tyr til kontrol, styring, alibisme – dvs. når det bliver vigtigere at leve op til formelle krav og deadlines end at gøre sit arbejde ordentligt.

Joachim Meier: Du mener altså, at det er afmagt snarere end magtfuldhed, der øger risikoen for forræelse. Men hvorfor rammes man i så omfattende grad af afmagt i det professionelle hjælpearbejde?

Dorthe Birkmose: 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 bedst 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 alle diagnoser, lindre al 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 udadretterende adfærd med klager, trusler, fysisk vold og voldsomme følelsesmæssige udbrud. Det kan også være indadretterende adfærd i form af tavshed, depression, apati og isolation. Dertil

kommer selvskadende adfærd, selvmordstanker og selvmordsforsøg. Problemskabende adfærd ses også ved overforbrug af sukker, alkohol, benzodiazepiner og andre rusmidler. Det er desuden 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 af uenigheder; hvor man skal lade sig lede, samt hvor man skal indordne sig under lovgivning, politikker og ressourcfordelinger. Afmagtsfølelserne får en ekstra dimension, når man – udover samarbejdet med mennesker, der har brug for hjælp – skal tumle med kollegiale samarbejdsvanskeligheder, manglende faglig ledelse eller råheden i dansk velfærds politik.

Afmagten kan dæmpes

Joachim Meier: Hvorfor tror du, at vi mennesker har så vanskeligt ved at håndtere vores egen afmægtighed?

Dorthe Birkmose: Når man overvældes af sine afmagtsfølelser, rammes man af et ubehag, som man forsøger at gøre noget ved. Det eneste, der kan dæmpe afmagt, er magt. Derfor forsøger man på forskellig vis at tage magt over den afmagtssituation, som man står i. Én måde at tage magt på er forråelsen. Når man reagerer med råhed og følelseskulde, så hjælper det en selv. I hvert fald lige i situationen. Når man skælder ud, afviser eller ignorerer, så kan man mærke, hvordan man tager kontrol over situationen og afmagtsfølelserne forsvinder for en stund. Det er derfor, at man kan få smag for for-

råelsen. Heldigvis kan man også få smag for at tage magt via sin faglighed – altså via sin evne til at forstå, rumme og hjælpe andre mennesker.

Joachim Meier: Kan du uddybe det? Hvordan mener du med fordel, man kan håndtere sin afmagt – og få magten tilbage på en etisk for-svarlig måde?

Dorthe Birkmose: Som professionel kan man tage magt over sine afmagtsfølelser via sine faglige refleksioner, som i bund og grund handler om at forstå andres handlinger. Når man får mere 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.

Jeg er overbevist om, 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. Når fagligheden ikke slår til, eller når fagligheden ikke får plads, bobler afmagtsfølelserne frem, og så opstår risikoen for de forråede tanker og handlinger.

Ondskabens psykologi

Joachim Meier: De fleste taler om uhensigts-mæssige eller usunde handlemønstre. Men du vælger at tale om onde handlinger, hvilket for mange lyder voldsomt. Hvorfor insisterer du på, at vi skal tale om ondskab?

Dorthe Birkmose: Onde handlinger er et begreb for de handlinger, hvor man gør et andet menneske fysisk eller psykisk ondt. Når man afviser, straffer, latterliggør, ydmyger eller ignorerer et andet menneske, så gør man det menneske ondt. Også selvom man havde de bedste intentioner. Også selvom man kom til at gøre det, fordi man forsøgte at passe på sig selv. Også selvom det skete af ren og skær tankeløshed.

Forskning i ondskabens psykologi har fundet frem til, at vi mennesker gør hinanden ondt af netop de tre årsager: Idealisme (fordi vi kan tro, at vi ved, hvad der er bedst, kan vi gøre andre ondt i forsøget på at hjælpe dem); egoisme (fordi vi kan få brug for at beskytte os selv, kan vi gøre andre ondt) samt tankeløshed (fordi vi ikke altid når at tænke på, hvad vores handlinger betyder for andre, kan vi gøre andre ondt).

Joachim Meier: Hvilke reaktioner møder du, når du taler om ondskab og onde handlinger i kontekst af professionelt hjælpearbejde?

Dorthe Birkmose: Jeg har fået en del kritik for at tale om onde handlinger, og kritikken er berettiget. Det er for svært og for smertefuldt at skulle tale om onde handlinger i forbindelse med sig selv. Jeg har ikke længere en ambition om, at professionelle skal komme til at drøfte egne onde handlinger. Min ambition er nu, at professionelle vænner sig til at tale om forråelsesrisikoen på lige linje med stress- og risikoen.

Både stress og forråelse er risici i arbejdet med mennesker, der har brug for professionel hjælp. Men selvom jeg ikke tror på, at professionelle kan lære at udholde at tale om egne onde handlinger, så vil jeg fortsætte med at tale og skrive om onde handlinger. Mit fokus er de krænkelser, som børn, borgere og pårørende udsættes for af professionelle, og de krænkelser gør ondt. Som nævnt tidligere tror jeg ikke på, at der er noget vundet ved at omskrive virkeligheden med positive begreber.

Onde mennesker eller handlinger?

Joachim Meier: I din bog *Når gode mennesker handler ondt* skelner du, som titlen lader forstå, mellem mennesker og handlinger. Du argumenterer for, at mennesker ikke nødvendigvis er onde blot fordi, at de udfører onde handlinger. Hvorfor mener du, det er vigtigt at skelne mellem mennesket og dets handlinger?

Dorthe Birkmose: Det er ikke i orden, at professionelle latterliggør, afviser, straffer eller ignorerer et andet menneske, og derfor er der handlinger, som jeg mener skal fordømmes som onde. Men jeg ønsker under ingen omstændigheder at fordømme den enkelte professionelle. Jeg tror på, at vi alle sammen gør det så godt, som vi overhovedet kan. Vi ønsker at være gode mennesker, og vi ønsker at hjælpe hinanden.

Desværre er de gode intentioner ikke nok til at sikre, at vi undgår at lave fejl, og at vi undgår at reagere i afmagt. Det er vigtigt for mig at kunne fordømme handlingen og samtidig have fuld forståelse for det menneske, der udførte den. Selvfølgelig skal man som professionel tage ansvar for sine handlinger, men blot fordi man laver fejl, så er man ikke et fejlagtigt menneske. Og blot fordi man gør et andet menneske ondt, så er man ikke et ondt menneske. Man er bare et menneske.

Tegn på forråelse

Joachim Meier: Når man selv er en del af en kultur, kan det være svært at bevare en sund dømmekraft og vurdere, om der er forråelse på spil i ens egen praksis. Er man overhovedet i stand til at identificere forråelse, hvis man selv er en del af kulturen?

Dorthe Birkmose: Det er svært. Nogle gange kan det være umuligt at indse, så længe man står i situationen. Mange erfarne professionelle kender til, at man først 10-15 år senere, når man er et helt andet sted i sit liv, kan tænke tanken

om, at man vist engang var med til noget, som ikke var godt. Det er en angstprovokerende erkendelse at skulle tænke tanken om, at man er en del af noget, der krænker andre mennesker.

Desuden kan man komme til at tro på andres fortællinger om, at netop denne måde at behandle et andet menneske på er i orden. For at kunne holde sig selv ud kan man legitimere den krænkende handling ved at lave en fortælling om, at krænkelserne er nødvendige, helt på sin plads eller måske endda gode. Når man overbeviser sig selv om, at onde handlinger er moralsk acceptable, er man nået den sværeste grad af forråelsen. Legitimeret forråelse er en moralsk slitage, hvor man mister grebet om, hvad der er rigtigt og forkert at gøre mod andre. Legitimeringerne muliggør gentagelser, og chancen for at opdage forråelsen bliver begrænset til et absolut minimum.

Joachim Meier: Det er altså vanskeligt at spotte forråelsen i sin egen praksis, fordi man ikke kan se sig selv og sin kultur på afstand, men også fordi man vil have tilbøjelighed til at forsvare sig mod erkendelsen af, at man gør andre mennesker ondt. Er der alligevel nogle tegn, som kan være hjælpsomme at kigge efter, hvis man er villig til at identificere forråelse i sin egen praksis og kultur?

Dorthe Birkmose: Hvis vi vil gøre noget ved forråelsen, når den dukker op, kræver det, at vi er i stand til at opdage den. Derfor er spørgsmålet om faresignaler centralt. Og jeg tror, at man på de enkelte arbejdspladser bør udarbejde en liste over de faresignaler, som man bør være særlig opmærksom på. Set i bagspejlet bør man spørge sig selv, hvilket sprogbrug, hvilken humor, hvilke indsatser, hvilke stemninger og hvilke handlinger, der hos os kan være et tegn på, at forråelsesprocessen er i gang.

Faresignalerne kan være meget forskellige. Det kan være lige fra mange sygdomsmeldinger til hyppige latterbrøl med for skinger tone. Lige fra

jævnlig omstruktureringer til umenneskeliggørelse af en bestemt borger. Lige fra tavshed til lange talestrømme om egen fortræffelighed og fejlfrihed. Lige fra intens styring og kontrol til laissez faire. Og det kan være lige fra flere fysiske magtanvendelser som tegn på konfliktoptrapninger til færre fysiske magtanvendelser som tegn på, at man enten har fået kuet borgerne eller ikke længere registrerer magtanvendelserne.

Det mest klokkeklare faresignal er et negativt sprogbrug. Så snart forråelsen vinder indpas i ens tænkning, bliver et negativt ordvalg logisk. Samtidig er negativ tale med til at accelerere forråelsen både hos den, der taler og den, der lytter til de negative fortællinger.

Et andet centralt faresignal er mistro. Når en gruppe bliver afmægtig, vil mistroen let komme til at dominere gruppens tænkning. På kort sigt kan forenklede fjendebilleder dæmpe afmagtsfølelserne, da mistro er let at forholde sig til, og da fællesskabet i gruppen styrkes af at være truet udefra. Men på længere sigt vil mistro og negativt sprogbrug øge frustrationerne og afmagten i gruppen.

Der er endvidere de faresignaler, som man som den eneste har adgang til. De er de faresignaler, som man registrerer som det fysiske ubehag, der følger med moralske kvaler, dårlig samvittighed, skyld og skam. Når man gør andre ondt, så kan man – hvis man har overskuddet og modet til at mærke efter – mærke gnavende, urolige, isnende, brændende, ruminerende eller kvælende fornemmelser af, at noget er galt. Disse faresignaler bør man tage meget alvorligt.

Det onde sker, når vi intet gør

Joachim Meier: Hvordan mener du, at vi bedst muligt sikrer, at gode mennesker handler godt og ikke ondt?

Dorthe Birkmose: Forråelsen vil altid være en risiko, idet afmagtsfølelserne altid vil være

en del af arbejdet. Men vi kan prøve at være opmærksomme på, at der er krænkelse, der gør mere ondt end andre. De enkeltstående forråede reaktioner er jeg knap så bekymret for. Jeg møder stor forståelse blandt børn, borgere og pårørende for, at professionelle indimellem reagerer afmægtigt i en svær situation.

Jeg bekymrer mig derimod for de systematiske gentagne forråede handlinger, som professionelle er blevet enige om at legitimere. En ung kvinde fortalte mig om hendes tid på et psykiatrisk bosted, hvor personalet tit grinte af hende. På et tidspunkt mobiliserede hun mod til at sige, at hun ikke kunne lide det, og at de skulle lade være. De reagerede med at sige, at hun da skulle kunne klare noget sjov, og at det var vigtigt for hendes sociale udvikling, at hun lærte ikke at være nærtagende og sart. De fortsatte derpå ufortrødent med latterliggørelserne.

Dét, der er ødelæggende for den unge kvinde, er, at hun står helt alene overfor en overmagt, der afviser hendes oplevelse og endda påberåber sig retten til fortsat at krænke hende. Når hun gentagne gange krænkes af professionelle, er det kun et spørgsmål om tid, inden hun konkluderer, at krænkelse må være retfærdig, og hun derfor ikke er mere værd som menneske.

Et kendt citat fra Mahatma Gandhi lyder: "Det onde sker, når gode mennesker intet gør". Forråelsen blandt professionelle ville ikke kunne udvikle sig til systematiske gentagne krænkelse, hvis blot andre professionelle var i stand til at sige fra. Det kunne være nogle af de direkte involverede, men det kunne også være nogle af dem, der har en fornemmelse af, at der foregår noget, som ikke er i orden.

Kampen mod forråelse

Joachim Meier: Hvor mener du helt konkret, vi bør begynde i bekæmpelsen af forråelse?

Dorthe Birkmose: Med den faglige ledelse! 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 de faglige ledere er i stand til at gøre medarbejderne opmærksomme 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 det sker igen.

Faglige ledere behøver ikke at være dem, der er 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 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.

For at de faglige ledere kan udføre deres arbejde, kræver det også en del af deres ledelse. Der findes decideret livsfarlig ledelse, hvor ledere taler om anerkendelse og tillid, men i praksis udøver kontrol og styring. Det livsfarlige opstår, når et alt for stort ansvar haves 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 organisationer med mange leder-lag, hvor det er svært at vide, hvem der leder hvad; 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. I disse organisationer har faglige ledere ikke en chance for at udføre deres arbejde med at sørge for, at fagligheden fylder mere end forråelsen.

Joachim Meier: Hvad med medarbejdernes ansvar i at bekæmpe udviklingen af forråelse?

Dorthe Birkmose: Som professionel har man et ansvar 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.

Det samme gør magt. 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 kolleger der ikke udfører deres hjemmebesøg, hvilke kolleger der råber af beboerne, samt hvilke kolleger der bruger mere fysisk tvang end nødvendigt på afdelingerne. 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.

God faglig ledelse handler 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 – finde 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 for hele gruppen – opleves som mindst lige så afmagtsdæmpende som forråelsen selv.

Samtalen mellem Dorthe Birkmose og Joachim Meier har fundet sted som mailkorrespondance over efteråret 2017.