

Forråelsen giver os indblik i 'noget' – og hvordan vi leder, når forråelsen sætter organisationen i krise

Af Rikke Bjerregaard



Om Rikke Bjerregaard

Er uddannet cand.merc.HRM fra Copenhagen Business School med en bachelor i filosofi og økonomi. Har en specialistuddannelse i mentalisering fra Center for Mentalisering. Rikke er selvstændig konsulent og ansat som ekstern lektor ved Copenhagen Business School i organisationsteori og ledelse, hvor hun bl.a. underviser i Personlighedspsykologi og Ledelse af teams og processer. Har arbejdet med HR-udvikling på Københavns Fængsler og uddannet ledere på den toårige masteruddannelse i Business coaching. Laver ledersupervision, teamsupervisioner og coachingsamtaler samt er underviser og oplægsholder.

Indeværende artikel er den første af tre, hvor jeg vil beskrive forråelse som en personlig og organisatorisk udfordring, samt hvordan vi leder organisationer i kriser opstået på baggrund af forråelse.

Alle artiklerne er skrevet i samarbejde med direktør i Habitus, Martin Godske, og HR-udviklingskonsulent, Katrine Friese.

FORRÅEDELSE



FORRÆLSE

Nu kalder vi alt 'forråelse' – dårlig ledelse er forrået ledelse; utilfredse personaler er forrået personaler; hårde konflikter er forråede konflikter etc. Alle handlinger og sproglige vendinger kan nu være forråede. Men som med så mange andre retoriske 'nyheder' mister forråelsen på den måde sin betydning og kompleksitet.

Kritikere har ret i, at forråelse blot er en sproglig installation, men det er sket før, at retorikken kan have stor betydning for, hvordan vi forstår os selv og hinanden. Vi kan via sproget komme tættere på vores epistemologiske oplevelse af verden og vores ontologiske forståelse af at være et menneske.

DEF. AF FORRÆLSE



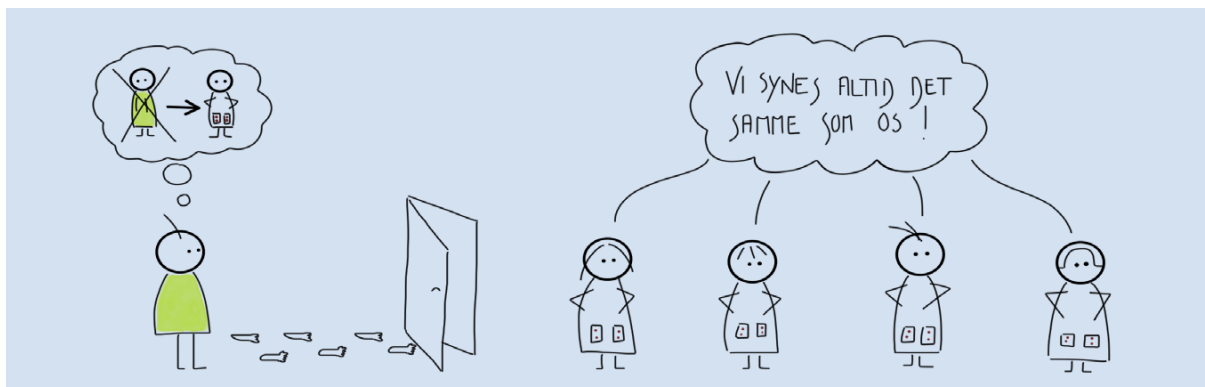
FORRÆLSE ER EN PROCES HVOR
MENNESKET BLIVER TILTAGENDE
RÅT, DRUTALT, KOLDT OG KYNISK
I TANKE, TALE OG HANDLING

Forråelse fører ikke nogen metode og ej heller nogen evidens med sig, men vi kan se, høre, mærke og genkende den, når vi møder den.

På trods af kritikken må der ikke herske tvivl om, at det 'noget', vi forsøger at sætte fokus på igennem ordet forråelse, er vigtigt. Forråelsen har altid været og vil altid være en del af os. Den er et menneskeligt vilkår.

Noget er forandret...

I arbejdet med forråelse er 'noget' forandret. For mit eget vedkommende har opmærksomheden gjort, at jeg lytter efter noget andet, observerer noget andet, mærker noget andet – noget andet, som jeg efterhånden har et sprog for i øjeblikket, men også stadig noget andet, som bliver mere og mere komplekst. Noget andet, som har tråde til mange forskellige dele af det at være menneske.



Men forråelse er større end den enkelte. Større fordi den lever i fællesskabet og får næring igennem fællesskabet. Det er i fællesskabet, vi danner normaliteter, regler og måder at tale og udføre vores opgaver på. Fællesskabet giver tryghed og mening, og heri kan vi sammen legitimere vores handlinger gennem positivt sprogbrug og pseudofaglige refleksioner.

Da forråelsesbarometeret for alvor steg

Da TV2 i maj 2019 sendte dokumentaren 'Daginstitutioner bag facaden', gik der et sug igennem os alle, og det nationale 'forråelsesbarometer' steg kraftigt.

I kølvandet på denne udsendelse blev der ikke sparet på forræde udtalelser fra forældre, politikere etc. Mange af udmeldingerne må naturligvis være udtryk for bekymring, men også et udtryk for afmagt. Særligt den afmagt i ikke at kunne forstå, hvordan andre mennesker, her pædagogerne i dokumentaren, kunne handle som de gjorde? Tænk, at pædagogerne kunne afvise den lille pige, der græd, fordi hun savnede sine forældre frygtelig meget! Hvordan kan det lade sig gøre? Hvad er det dog for nogle mennesker?

Svarene på spørgsmålene er ganske simple – det kan lade sig gøre, fordi de er mennesker, og fordi de bare er helt almindelige mennesker!

Jeg har selv i en årrække arbejdet i forskellige børnehaver i Københavns Kommune og har oplevet, hvordan forråelsen kan komme snigende ind på en personale- og ledergruppe uden, at nogen stopper op og spørger: Hvad sker der med os?

I situationen, jeg bedst husker, blev det legitimt og pædagogisk fagligt korrekt at lade et barn gå rundt med en fyldt ble i flere timer. Vi blev enige om, at det var den rigtige pædagogik i forhold til at vænne børn af med at gå med ble. Hvis børnene i tilstrækkelig mange timer gik rundt med fyldt ble, så ville de på et tidspunkt finde det så ubehageligt, at de ville begynde at benytte toilettet.

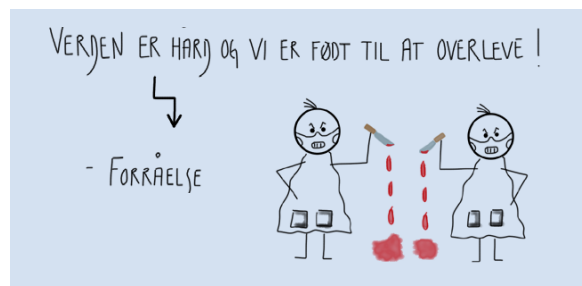


Hvis du havde spurgt mig om pædagogikken på daværende tidspunkt, ville jeg med stor sandsynlighed have sagt, at det også var sådan, man gjorde i andre børnehaver, og jeg ville også kunne komme med lange forklaringer på de pædagogiske overvejelser, der lå bag praksis. Jeg havde ikke adgang til den reelle baggrund for handlingen, så jeg levede i et arbejdsmæssigt selvbedrag.

Et teoretisk indblik

Det teoretiske grundlag bag forråelse er næsten uudholdelig læsning. Teorien tager udgangspunkt i ondskabens psykologi og filosofi og beskriver, hvordan vi som mennesker i højere grad er et socialt væsen end et moralsk væsen.

I kampen for at overleve, og i frygt for afmagten, har mennesket gennem det meste af historien slået hinanden ihjel. Vi er født til at overleve, og overleve gør vi bedst i grupper. Grupper med samme moral og sproglighed.



Eksemplerne i teorien er hentet fra historiens store krige med tortur og forsøg på levende mennesker. Forsøg, der udføres af vidende forskere, der samtidig er ordentlige og hyggelige familiemennesker.

Når jeg i mine oplæg beskriver forråelse gennem disse forfærdende fortællinger, er der næsten altid mindst én blandt tilhørerne, der opponerer. Det er så voldsomme handlinger, at vi ikke kan identificere os med dem, der udfører sådanne grusomheder. Og ja – det er måske at gå til yderligheder at præsentere Holocaust som baggrund for forråelse i f.eks. en social virksomhed, men pointen er at skabe forståelse for, at onde handlinger er en del af det at være menneske og heri, at forråelse er et menneskeligt vilkår, som vi ikke kan fraskrive os.

Gennem andres forråelse kan vi få et syn for, hvordan forråelsen kan se ud, og hvordan den kan lyde. Min erfaring er dog, at der stadig kan være lang vej til at kunne sætte den i forhold til egen forråelse i egen praksis.

At komme tilbage til forrædede episoder

Det var først, da jeg begyndte at arbejde med forråelse i sociale virksomheder, at forrædede episoder i mit eget liv og karriere kom tilbage til mig – med gru. Jeg så mig selv arbejde efter en pædagogik, der var både syg og sær. Og jo mere jeg tænkte over det, kom der flere og flere eksempler fra mit arbejdsliv og privatliv, hvor forråelsen blev tydelig for mig – og her taler vi også om eksempler fra i går!

Når jeg underviser i forråelse, er det vigtigt for mig at sætte denne personlige proces i gang hos deltagerne. Hvis vi ønsker at mindske forråelsen, skal vi kunne sætte et rum, hvor alle kan få plads til at komme tilbage og mærke deres egne oplevelser med temaet. Og efterfølgende skal vi nænsomt kunne gå i dialog med hinanden om oplevelserne. Det kræver tillid og timing at gå ind i denne proces.


Vi må ikke efterlade nogen alene med deres fortællinger; vi må betragte alle fortællinger som

AFMAGT ER MANGEARTET

- * AFMAGT OVER, AT DEN VI SØGER AT HJÆLPE, IKKE ER MULIG AT HJÆLPE
- * AFMAGT OVER ANSÆTTELSESFORHOLDI
EX. FYSISKE RANNER

↓↓

BEGGE DELE KAN FØRE TIL FRUSTRATION OG FORRÆELSE



vigtige og hverken lade os forblænde af modet til at tale åbent eller forfalde til blot at tale hinanden efter munden. Vi må tage del i fortællingen med lysten til at reflektere sammen over den forræede handling, som fortællingen indeholder.

Processen må og skal indeholde alle i organisationen. Hvis ikke alle medarbejdergrupper; herunder ledelse, pædagoger, køkkenpersonale etc. er med i processen, vil det ikke lykkes os at arbejde effektivt med temaet.

Men hvorfor bliver vi forræede?

Vi bliver forræede, når vi oplever afmagt. Altså når vi mister magten over situationen, eller når vi mister magten over et andet menneske.

Afmagt er et vilkår, når vi arbejder med mennesker, der har behov for hjælp. Vi kommer helt naturligt til at stå i situationer, hvor vi ikke kan hjælpe den anden, hvad end vi prøver.

Den sociale virksomhed Habitus oplevede i sommeren 2018 at blive hængt ud i medierne på grund af beboeres og pårørendes oplevelser med forræet personale. Sagerne førte til lukning af et botilbud og skærpet tilsyn på flere andre botilbud.

Nuværende direktør i Habitus, Martin Godske, tager de tidligere hændelser meget alvorligt og betragter det skete som et tegn på, at medarbejderne har stået i afmagtssituationer, og de derfor har handlet forræet:

Det må vi ikke opleve igen! Vi ved, at det er et menneskeligt vilkår at handle forræet, når vi mister magten over situationen eller det andet menneske, som vi er til stede for at hjælpe. Forræelse vil altid være en del af vores branche i arbejdet med at hjælpe mennesker med behov for hjælp, men vi kan og må ikke sidde det overhørigt!

Oplevelserne og mediestormen i sommeren 2018 satte organisationen i en krisetilstand og

gjorde opmærksomheden på forræelsen endnu mere præsent. Krisen var udgangspunktet for, at organisationen måtte se sig selv på ny, og på den baggrund blev det besluttet, at alle medarbejdere i Habitus i første omgang skulle deltage på en temadag om forræelse. Jeg har derfor inden for det sidste år afholdt temadage om forræelse på alle botilbud i Habitus.

Kort om temadagenes forløb og metode

Temadagene er lagt an således, at vi igennem eksempler på andres forræelse får blik for vores egen. Vi taler derfor i første omgang ikke om nære personlige oplevelser med forræelse, men om hvordan teorien fremstiller den, og hvordan den kan se ud og høres hos andre. Herved danner vi et fælles sprogligt grundlag for at tale om forræelse og reflekterer over, hvordan afmagtssituationer kan ende ud i forræede handlinger. Vi arbejder os gennem dagen nænsomt tættere og tættere på egne oplevelser med afmagt, hvori vi har mistet evnen til at se den andens behov.

Jeg anvender mentaliseringsteorien som meto- disk grundlag for arbejdet med forræelse. Mentaliseringen kan styrke vores evne til at se, høre og

MENTALISERINGSPROCESSEN!

Når vi er forræet, har vi ikke adgang til os selv (1), den anden (2), og den anden har svært adgang til os (3).

HVORFOR ER DET VIGTIGT AT KUNNE MENTALISERE?

? Det gør det lettere at forstå os selv

? Det gør det lettere at forstå den anden

mærke den andens behov, tanker, følelser, mål og grunde – også i situationer, hvor vi oplever, at mentaliseringen er ved at svigte.

Når krisen har fat i organisationen, som den havde i Habitus, er temadage om forråelse desværre ikke nok. Det kræver et systematisk arbejde med temaet og ikke mindst et fornyet blik på ledelsen af organisationen. Ændringer, der kan ryste og gøre medarbejderne periodisk endnu mere frustrerede og projektive.

Organisationer i krise

Ifølge Martin Godske er der fire ledelsesmæssige værktøjer, der er vigtige at kunne anvende, når organisationen er i krise.

For det første er det vigtigt, at du som leder ligger højt i det sociale statushierarki. Det betyder, at der er respekt om din person, og der bliver lyttet til dig. Hvis du ikke har den rette position i organisationen eller i afdelingen, er dine ord uden vægt, dine initiativer dør hen, og det er vanskeligt at sætte nye normer i organisationen.

Frustrationsniveauet i organisationen stiger i krisesituationer. Når frustrationsniveauet stiger bliver organisationen porøs, og medarbejderne forsøger at 'tætte sig' i fraktaler, hvor de hurtigt udpeger en uofficiel leder. Her er det vigtigt, at du som leder sætter normen for, hvad der er acceptabel adfærd. Det kræver mod og vedholdenhed, og du kan opleve, at forråelsen vendes mod dig som leder, hvilket igen kræver ustandselig refleksion over egen afmagt og risikoen for at miste evnen til at mentalisere – altså at blive forrået.

Det andet ledelsesmæssige element i at håndtere kriser er, at du som leder skal sikre dig, at der er ordentlige procedurer, regler, rammer og vilkår for medarbejderne. Regler, rammer og procedurer må være så klare og eksplicite, at ingen kan være i tvivl om, hvordan de skal håndtere de forskellige situationer, hverdagen byder på.

At have ordentlige regler og rammer skaber tryghed og ro. I de situationer, hvor vi oplever afmagt, kan klare og eksplicite regler være med til, at vi genfinder overblikket i situationen. På den anden side kan for mange stramme regler skabe rigiditet og gøre os reflektivt passive, og hvorfor, vi overholder dem, er udelukkende for ikke at komme på kant med den gruppe i hierarkiet, som vi gerne vil være en del af.

Den tredje ledelsesmæssige opmærksomhed er organisationens sproglighed; hvordan taler vi om og til hinanden?

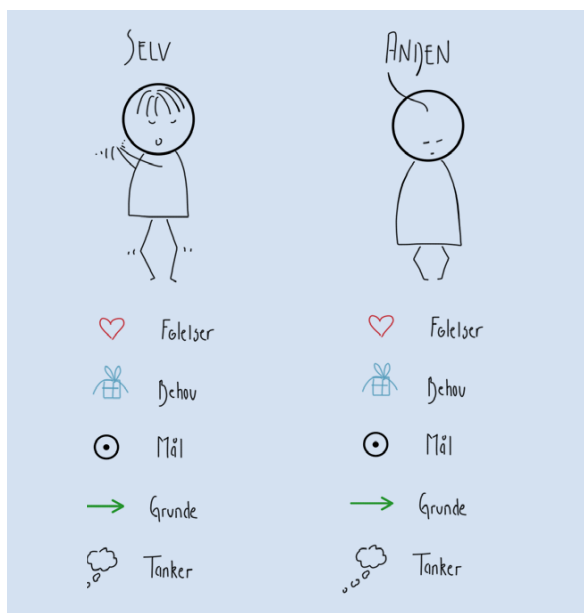
Når krisen rammer og frustrationen stiger, er der en overhængende risiko for, at vores sprogkultur bliver forringet. En af de sproglige opmærksomheder er, at alt bliver de andres skyld, og vi pålægger de andre onde intentioner!

I mine supervisioner oplever jeg, at 'de andre' oftest er ledelsen. Ansvarer må ikke for nogen lægges et andet sted hen, da det forhindrer udvikling for den enkelte og for organisationen. Det er vigtigt at få det relevante ansvar tilbage til den enkelte medarbejder og heri arbejde med en mere nuanceret sproglighed for frustrationen.

Det er dog nemmere sagt end gjort, da et frustreret personale ofte har et højt arousalniveau, hvilket gør det vanskeligt at arbejde reflektivt. Ved at få vendt blikket mod os selv kan vi blive optaget af egen rolle, og derefter hvad vi kunne have gjort anderledes – det er et mentaliserende arbejde.

Forråelsen er et udtryk for mentaliseringssvigt, hvor vi dropper at gå på opdagelse i den andens tanker, behov, følelser, mål og drømme. Forråelsen kan ses, høres og mærkes. Og lige meget hvilken sans, vi oplever forråelsen med, er det bl.a. vores evne til at mentalisere, der kan reparere det svigt i sprogligheden, der netop er opstået.

Det sidste ledelsesmæssige værktøj, som ifølge Martin Godske er vigtigt i forbindelse med at lede



i kriser, er, at der skal skabes empatiske 'rum' i organisationen, hvor det er muligt at møde hinanden som mennesker. Det giver en fornemmelse af at blive set, hørt og forstået på egne præmisser, og der er ikke noget mere frustrationsdæmpende end at møde et venligt blik. Og i det blik også at kunne se og spejle sin egen menneskelighed. Det medmenneskelige blik er et vigtigt udgangspunkt for at kunne tale om egen forråelse.

De empatiske rum må ingenlunde være tilfældige. Forstået på den måde, at de ikke må være ureflekterede.

Iboende de empatisk ureflekterede rum er forråelsen til stede gennem pseudomentalisering og

Forråelsen er et udtryk for mentaliseringsvigt, hvor vi dropper at gå på opdagelse i den andens tanker, behov, følelser, mål og drømme.

pseudofaglighed. Vi må huske, at den fagligt dygtige pædagog, der er god til at forklare, hvorfor en bestemt pædagogisk handling er bedre end en anden, også er god til at bortforklare forrædede pædagogisk praksis.

Hvis vi i det medmenneskelige blik mister evnen til at reflektere og mentalisere, risikerer vi at overse de forrædede handlinger og derudover undergrave den pædagogiske praksis, som vi hver dag bør møde medarbejderne i.

Afslutning

Jeg håber, du igennem artiklen har gjort dig måske de første, nye eller flere tanker om din egen og din organisations forråelse. Og måske er du også blevet klogere på, hvad du tænker, det 'noget' er, som vi sammen nu er begyndt at tale om.

For mig er det 'noget' bagsiden af du og jeg. Vi må betragte vores bekendtskab med denne side som en læringsproces, der er nødvendig for alle i organisationen – i særlig grad for de borgere, som vi hver dag forsøger at give den bedste hjælp.

Da jeg er af den overbevisning, at arbejdet, vi har gjort i Habitus, med stor værdi kunne gentages af andre organisationer, der arbejder med borgere med behov for hjælp, ser jeg frem til at bringe den næste artikel, hvor du kan læse om den konkrete praksisnære proces.

Anden artikel tager udgangspunkt i mit samarbejde med den sociale virksomhed Habitus, som igennem det sidste år har arbejdet med, hvordan vi kan mindske forråelsen i Habitus. Artiklen vil beskrive den konkrete og praksisnære proces, og hvordan Habitus arbejder med at systematisere forebyggelsen af forråelse.

Den tredje artikel kigger på hvilken effekt, den systematiske tilgang til at forebygge forråelse har haft i Habitus og hvilke udfordringer, der har været. For at undersøge de forandringer, der forhåbentligt opleves i organisationen, vil denne artikel inddrage forskellige stemmer fra Habitus.