

# Pædagogisk ledelse af

**Når der går hårdknude i arbejdet med en problemskabende beboer, er relationen mellem medarbejder og beboer sjældent det første, man diskuterer.**

**Psykolog Henrik Robert Nielsen beskriver her, hvorfor pædagogisk ledelse i denne relation er vigtig for at opnå en god opgaveløsning.**

*Af Psykolog Henrik Robert Nielsen, medlem af Videnssteamet og konsulent i Rejseholdet*

Løsning af pædagogfaglige opgaver i forhold til personer med problemskabende adfærd stiller store krav til den enkelte medarbejder. Ikke sjældent kan opgaven få en hel personalegruppe til at gå helt i knæ, og det er vanskeligt at se sig ud af problemerne. Den samlede situation virker uoverskuelig, usammenhængende og ikke mindst uønsket. Står man med denne oplevelse, så synes der ikke at være nogen løsning på opgaven. Alt ses i mere eller mindre grad i et håbløst skær.

## **Symptomer på problemerne**

Symptomerne er bl.a. at det faglige udviklingsarbejde stagnerer eller går i stå. Medarbejderne koncentrerer sig om praktiske opgaver og mangler overskud til nye initiativer. De tiltag, der bliver foreslået, har man i en eller anden

grad prøvet før. Eller også tillader ressourcerne dem ikke; for hvordan skulle man ku' nå det, når man allerede er bagud i dag? I forvejen lider de øvrige beboere også under, at problemskaberne kræver og tager langt mere, end hvad rimeligt er.

## **Symptomer hos medarbejderne**

Den enkelte medarbejder forsøger på bedste vis at yde en indsats. Men risikovilligheden er lav. For man har et stort behov for at beskytte sig selv både fysisk og psykisk. De personlige grænser er for længe siden krænket og overskredet, og selvtilliden har fået et knæk. Usikkerhed om egne evner ligger lige under overfladen. Stresssymptomer i form af hjertebanken, høj puls, hurtig vejtrækning og svedeture er efterhånden velkendte fænomener. Problemskaberne er med overalt, hvor man færdes - også når man har fri.

## **Løsning af problemerne**

Som psykologisk konsulent i snart 20 år har jeg ofte mødt personalegrupper, der har stået i situationer som ovenstående. En situation, hvor der ikke er en bestemt eller en enkelt måde at komme videre på. Situationen kræver en kortlægning og analyse af alle de forhold og elementer, der er relevante for tingenes til-

stand. Man skal arbejde med at danne sig et overblik over den person, der præsenteres som problems årsag, men der er også mange andre faktorer, der gør sig gældende. Hvilken forståelse har personalet af den problemskabende person? Hvilke faglige og personlige kvalifikationer og kompetencer har personalet? Hvordan er samarbejdsrelationerne? Hvordan forvaltes forskellighed og uenighed? Hvilken arbejdskultur er dominerende i organisationen? Hvor står den formelle ledelse, og hvordan er den uformelle ledelse? Hvilke værdier - erkendte som uerkendte - handles der ud fra? Det er nogle af de spørgsmål, som melder sig.

## **Ingen simple løsninger**

Personalet forventer, at konsulenten hjælper med at problemet fjernes. Det er jo derfor, man har tilkaldt en specialist. Forventningerne er store. Tit har personalet konkrete forslag til løsning af problemet. Det kan være dokumentation for tilførsel af flere personaleressourcer, fjernelse af beboeren/brugeren, instruktion i håndtering af netop denne bruger eller undervisning i et emne, som vil løse problemet. Kun i de færreste tilfælde kan man som konsulent fremtrylle en enkel og simpel løsning. Reaktionen er derfor ofte forvirring og

frustration over, at der ikke sker noget her og nu. Men det er min erfaring, at langtidsholdbare løsninger i forhold til denne type komplicerede problemstillinger kræver, at der arbejdes systematisk og grundigt med at udrede og definere kerneproblemerne og deres årsagssammenhænge. Gennem fælles refleksion opnås fælles forståelse og holdbare løsninger.

## **Fokus på relationen**

Relationen mellem den enkelte medarbejder og beboeren/brugeren har erfaringsmæssigt ikke så megen bevågenhed som det fagspecifikke. Forholdet mellem hjælper og borger er en særlig relation, hvor magt ofte er en afgørende faktor i forholdet. Alene af den grund er det vigtigt at have fokus på problemstillingen.

## **Selv at lede og blive ledet**

Min psykologiske tilgangsvinkel til problematikken er, at der er to parter. To parter der hver især har et behov for at lede og blive ledet af den anden. For sammen at kunne løse et fælles problem. Det vil sige, at personalet har en ledelsesrolle i forhold til den person, som har behov for hjælp, støtte eller vejledning. Omvendt har denne person en rolle - eller funktion - ved at lede personalet på sporet af, hvad det reelle hjælpebehov er.

# andre personer



## At sætte sig i den anden persons sted

Samarbejdet lader sig bedst gøre, når de to parter har et fælles værdigrundlag. Så tager samarbejdet hensyn til og respekterer de forskellige positioner og forudsætninger, man hver især har som udgangspunkt. I Søren Kirkegaards og en almen socialpsykologisk forstand er det evnen til at sætte sig i den anden persons sted, der er den holdningsmæssige indfaldsvinkel for samarbejdet. For de fleste mennesker er indfaldsvinklen nærværende og relevant som refleksion og diskussion, men i praksis kan der være store vanskeligheder med at realisere den. Personernes forskellige forudsætninger - ikke-udviklingshæmmed og udviklingshæmmed - betyder, at rollerne pr. definition også er forskellige og ulige. I den situation vil det altid være personalet, der har den største forpligtigelse og beboeren/brugeren, der i adfærd skal retfærdiggøre behovet for hjælperens indsats.

## Ledelsesteorier

Som led i mit konsulentarbejde med at hjælpe personaler, som skal håndtere denne problemstilling, har jeg haft held med at bruge metodiske værktøjer fra et traditionelt set helt andet område. Hjælpeværktøjet er teorier og metoder om

formel ledelse i organisationer. De tager udgangspunkt i, hvad der er hensigtsmæssig ledelse, hvis det skal føre frem til et konkret resultat. Det er et stort emne, der dækker mange forskellige områder, og jeg vil langt fra påstå, at alt kan bruges indenfor det socialpædagogiske indsatsområde. Når teorierne skal implementeres i den socialpædagogiske praksisverden, så skal hver enkelt teori og metode nøje vurderes, før de kan anvendes hensigtsmæssigt.

## Ledelse er en hjælpekunst

Ledelsesteorien om situationsbestemt ledelse har jeg selv fundet mest inspiration i. Når den bliver sat i forhold til en socialpædagogisk opgaveløsning støtter teorien hjælpepersonen med at identificere behovet hos den ledede. Lederen, dvs. pædagogen, er nødt til at finde ud af, hvilke strategier for konkret ledelse af den anden, der skal anvendes for at hjælpe. I begyndelsen vækker det modstand eller skepsis, når jeg påstår, at den enkelte medarbejder indtager en lederrolle for beboeren, og at personalet har behov for at blive ledet af den person, det skal hjælpe. Over tid skabes der imidlertid et nyt perspektiv på relationen, og nye handlemuligheder åbnes. Alene det, at der bliver sat fokus på emnet,

bevirker, at relationerne ændrer sig, og det er i høj grad et ansvar, der ligger hos den formelle ledelse i enhver organisation.

## Nye muligheder

For nogle medarbejdere opleves det ændrede perspektiv som et paradigmeskift i forhold til egen selvforståelse. Men når den første forskrækkelse og uro har lagt sig, er det min erfaring, at langt de fleste får øje på de mange nye muligheder, som den ændrede tilgangsvinkel har. Jeg har stor respekt for den specialiserede og komplicerede indsats, som personalet skal yde i forhold til den ofte komplekse situation, de står midt i.

Hensigten med ovenstående perspektiver på relationen mellem medarbejder og beboer er at støtte op om den faglige udvikling. Der er ikke tale om, at hele den tidligere indsats skal laves om eller har været forkert. Fokus på ledelse giver mulighed for at reflektere over og afprøve sin praksis ud fra en ny tilgangsvinkel og nye hypoteser. Større grad af fokus på rollen, relationen og mere øvelse i at praktisere den pædagogiske lederrolle har en positiv effekt. Problemerkoder bliver til løser, som kan splejSES på en anden og mere hensigtsmæssig måde.