

Af Janni Pilgaard Nielsen,
stud.mag. og praktikant i
Vidensteamets sekretariat

Når fagligheden forsvinder

En samtale om forråelse, udbrændthed og arbejdsmiljø

Forråelse, hvad er det, og hvorfor opstår det i en pædagogisk medarbejdergruppe? Hvem er det, der bliver forrået? Kan det ske for alle? Og kan man overhovedet tale om forråelse? For at få svar på spørgsmålene har jeg talt med psykolog Gaia Nedergaard om begrebet.



”Når man i det daglige arbejder med mennesker, der måske lider, er svære at komme i kontakt med, råber eller spytter, kan ens normer for, hvad der er normal adfærd, ændre sig”, siger psykolog Gaia Nedergaard.

I det forløbne år er begrebet forråelse blevet brugt i flæng i sager om arbejdskultur i den pædagogiske praksis. Det har vakt min nysgerrighed. Jeg har derfor sat psykolog Gaia Nedergaard stævne for at finde ud af noget mere om forråelse. Gaia Nedergaard arbejder i Århus kommune. Hendes arbejde består bl.a. i at tage ud på bo- og dagtilbud på voksenhandicapområdet for at hjælpe med faglige og personalemæssige problemstillinger. Hun har mange års erfaring med supervision, undervisning og ledersparring på området.

Forråelse og udbrændthed

Først og fremmest vil jeg jo gerne vide mere om, hvad Gaia Nedergaard forstår ved forråelse, så hun forklarer:

”Det er vel et tegn på, at man har mistet empatien og er blevet kynisk. Inden for arbejdsmiljø bruger vi mere begreber som stress og udbrændthed. Forråelse får mig til at tænke på psykopatiske personlighedsstrukturer, og det er jo ikke onde mennesker, vi her taler om. Der er tale om arbejdsvilkår, der gør, at de kommer til at reagere sådan.

Når man i det daglige arbejder med mennesker, der måske lider, er svære at komme i kontakt med, råber eller spytter, kan ens normer for, hvad der er normal adfærd,

ændre sig. Hvis der ikke sker en bearbejdning af de ophobede indtryk og oplevelser fra hverdagen, kan oplevelserne give udslag i forskellige forsvarsmekanismer. En dag vil nogen brænde ud og blive deprimeret, kynisk og uempatisk eller bryde sammen af stress.

Jeg har i mit arbejde aldrig set nogen, der har været så langt ude i deres ageren, som det vi så på tv-klippene fra Strandvænget. Men jeg har mødt medarbejdere, som var kede af det og frustrerede over, at de godt vidste, at der var noget galt, men ikke ledte efter ressourcerne til at gøre noget.”

Vil det sige, at alle kan blive udbrændte?

”Hvis man bliver udsat for tilstrækkelig meget pres og stress igennem længere tid, og hvis ledelsen ikke er opmærksom på fagligheden og arbejdsbyrden, så tror jeg, det kan ske for alle. Det er vigtigt, at have de relevante arbejdsredskaber.

Jeg har dog aldrig oplevet, at alle i en medarbejdergruppe var udbrændte. Vi er alle forskellige, og hver enkelt medarbejder har en forskellig kontakt til den enkelte bruger. Det som én medarbejder brænder ud på, er en anden medarbejder måske rigtig god til at takle.”

Pædagoger er en udsat gruppe

Hvorfor er pædagoger ekstra udsatte for at blive udbrændte?

”Som andre der arbejder med mennesker, bruger pædagoger sig selv i deres arbejde. Pædagoger arbejder ofte i brugerens hjem og kommer meget tæt på brugeren. Det kan gøre det svært at opretholde en professionel distance. Som pædagog bruger man desuden sin krop meget. Man skifter ble og lægger brugeren i seng. Det er ind imellem svært at få sat ord på, hvad det er, der sker i de processer. Det kan også gøre det også svært at se på sig selv udefra og at give ens kollegaer lov til at undre sig og stille spørgsmål til ens måde at gøre tingene på.

Samtidig arbejder pædagoger ofte på tidspunkter, hvor man normalt er sammen med sin familie. Man får et tættere forhold til sine kollegaer, hvilket kan gøre det svært at have en distanceret faglig vinkel til hinanden. Hvis fagligheden forsvinder, og man ikke får adskilt sin personlige og professionelle person, så er sandsynligheden for at blive udbrændt meget stor.”

Mental renelse af medarbejdere

Det lyder umiddelbart svært at forblive professionel. Jeg beder derfor Gaia Nedergaard forklare, hvad man kan gøre for at undgå udbrændtheden.

”Socialrådgiver Lis Hillgaard har engang udviklet tolv ’programmer’ til mental renelse af medarbejdere. De tolv programmer kan bruges i hverdagen, men det er forskelligt hvilket program, der er brug for i den enkelte situation. I en situation er der måske brug for undervisning, for at medarbejderne kan lære at takle en bestemt beboer, i en anden situation kan der være brug for ekstra daglig sparring mellem kollegaerne for at tage hånd om et problem.

Når man har alle tolv programmer implementeret på arbejdspladsen, har man metoder til at takle de udfordringer, der naturligt

opstår i arbejdet med personer, der har problemskabende adfærd.”

Lis Hillgaards 12 programmer til mental renelse af medarbejdere:

- Teammøder
- Supervision
- Personalemøder
- Undervisning
- Kurser
- Temadage
- Kollegial supervision
- Ledercoaching
- Daglig kortvarig sparring med kollegaer eller nærmeste leder
- Efteruddannelse
- Erfaringsudvekslingsgrupper, læsegrupper og faggruppemøder
- MUS-samtaler

Lis Hillgaard er socialrådgiver og psykoterapeut og har udgivet flere bøger om blandt andet teori og metode i socialt arbejde.

Forskellige rum til forskellige samtaler

Gaia Nedergaard påpeger desuden, hvor vigtigt det er at være bevidst om, hvordan man arbejder i forskellige sammenhænge:

”I forskellige situationer taler man på forskellige måder. Når man superviserer, er man i et **refleksionsrum**, hvor alle er ligeværdige. Man har lov til at kaste alle mulige bolde op i luften, uden at der med det samme skal træffes en beslutning om, hvad der skal gøres. Her får medarbejderne luft for deres bekymringer, frustrationer og ikke mindst succeser.

På personalemøder og faggruppemøder er man mere i et **produktionsrum**, hvor man handler og beslutter. I pauser og i daglige småsnakke er man i et personligt **jeg-synes-rum**.



Udsnit af Jakob Kjeldberg's
”Efterårstur i haven”

”Hvis fagligheden forsvinder, og man ikke får adskilt sin personlige og professionelle person, så er sandsynligheden for at blive udbrændt meget stor.”

”Lederen skal søge at holde sig i tæt kontakt med sit personale og være åben, imødekommende og anerkendende. Men vigtigst er, at lederen sørger for en kultur, hvor man anerkender, at der er brug for tid og rum til faglig udvikling.”



Udsnit af Jakob Kjeldberg's "Udflugt i sneen"

Alle disse rum skal fungere for at skabe det nødvendige overskud til arbejdet, og som medarbejder er det vigtigt at være bevidst om, hvilket rum man er i hvornår.”

Alle har et ansvar

Hvem har ansvaret for at skabe det gode arbejdsmiljø?

”Medarbejderne har et ansvar for at yde deres bedste rent fagligt. Samtidig har de også et stort ansvar for at opbygge en kultur, hvor man er omsorgsfuld og respektfuld over for hinanden og giver sig tid til at være en god kollega og sparringspartner. Mange gange kan man løse tendenserne mod udbrændthed ved at udveksle erfaringer. De små kollegiale supervisioner, man laver i løbet af en dag, er vigtige for at møde forståelse og anerkendelse fra sine kolleger.

Lederen skal søge at holde sig i tæt kontakt med sit personale og være åben, imødekommende og anerkendende. Men vigtigst er, at lederen sørger for en kultur, hvor man anerkender, at der er brug for tid og rum til faglig udvikling. Når man arbejder med brugere, som har udadreagerende adfærd, ligger der desuden en angst for overgreb. Derfor er tryghedsfølelsen meget vigtig. Det er også lederens ansvar, at arbejdspladsen har en voldspolitik, som ikke kun er et stykke papir i en reol. En voldspolitik der sidder på ryggen af alle i personalegruppen, så alle, nærmest i søvne, ved, hvad de skal gøre, hvis der opstår en situation, hvor en medarbejder føler sig truet af en beboer. Det giver tryghed.

Forvaltningen har ansvaret for at levere de nødvendige ressourcer, så ledelsen har mulighed for at skabe de rammer, der skal til, for at personalet udvikler sig og trives.”

Udefrakommende kan stille spørgsmål

Jeg spørger ind til Gaia Nedergaards erfaringer med at arbejde som konsulent på området. Hvad er det, hun kan gøre som udefrakommende konsulent?

”Som udefrakommende konsulent kan man stille nogle spørgsmål, folk ikke er vant til at høre. Relationen mellem mig og pædagogerne er anderledes end den relation, der er pædagogerne imellem. Det kan være lettere at arbejde med problemerne, når man kommer ud af hverdagens personaleinterne måder at omgås hinanden på.

Når jeg bliver kaldt ud til en medarbejdergruppe, hører jeg alles version af, hvad det drejer sig om. Jeg laver oftest fælles supervision med alle, der har med problemstillingen at gøre. Som konsulent kan jeg kan være med til at sætte nogle processer i gang, men i virkeligheden er det ofte i fællesskabets indre liv og erfaringer, at løsningerne findes.”

Faresignaler der kan indikere udbrændthed og dårligt arbejdsmiljø

- Forældreklager
- Medarbejderflugt; fx når nye medarbejdere hurtigt søger videre
- Hurtig udskiftning af ledere
- Mange langtidssygemeldinger
- Mange aflysninger af planlagte aktiviteter og møder