

Ledelse i arbejdet med det voldsomme

Tema 1

Den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne



Den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne

Invitation til overvejelser Den faglige tilgang

Den faglige tilgang i arbejdet har betydning for, om og hvordan voldsomme situationer udspiller sig. Som leder kan det være vigtigt at undersøge nogle af disse spørgsmål:

- Hvilke forståelser og hvilken tilgang er der i vores organisation i forhold til samspil og samarbejde med borgerne, og hvordan viser det sig i praksis?
- Hvordan tænker medarbejderne om deres relation til og opgaver i forhold til borgerne?
- Er vores tilgang med til at skabe dialog frem for konfrontation? Hvordan lytter vi til borgerens ekspertise, og hvor gør vi af vores egen? Hvad sker der, når vi ikke er enige – hvem ved så bedst?
- Hvordan ser medarbejderne på deres egen rolle i samspillet, og hvordan tænker og reagerer de, når situationerne bliver svære, og når borgerne ikke passer ind, som man umiddelbart kunne tænke sig og synes er rimeligt?
- Forstår vi borgerens reaktioner som udtryk for en sygdom, et handicap eller som reaktioner, der skyldes borgerens erfaringer og hændelser i livet – fx traumatiserende hændelser, kriser, dårlige oplevelser med systemet etc. Og hvilke handlemuligheder åbner de forskellige forståelser for?
- Hvad er tilstrækkelig basisviden, som alle medarbejdere skal have, så de kan reagere hensigtsmæssigt, – fx ikke-konfronterende, hvis en borger reagerer voldsomt på noget?

Medarbejdernes tilgang i mødet med de mennesker, som de har en opgave i forhold til, har stor betydning for, hvad der sker i samspillet. Vi ved blandt andet, at en ikke-konfronterende tilgang kan bidrage til at nedbringe antallet af voldsomme episoder¹.

Det er ikke mærkeligt, at der kan opstå voldsomme situationer i mødet mellem borgere og medarbejdere. Ofte handler konflikter om forhold i livet, som er svære. Måske bor borgerne på et botilbud, hvor medarbejderne skal forsøge at samarbejde med dem om (eller sørge for) ting, som de finder ubehagelige, irriterende, problematiske, uværdige, eller som de måske endda kan opleve som overgreb. Det kan være alt fra at børste tænder til at blive beskrevet i en handleplan eller få tilbudt medicin, man ikke ønsker.

Selvbestemmelse og inddragelse

Nogle af opgaverne kan vi måske ikke komme udenom, men der er god grund til at se nærmere på, hvornår det er tilfældet, og hvornår det i højere grad er vores ide om, hvad der er nødvendigt. Og så er det vigtigt at se nærmere på, hvordan vi gør tingene, når vi gør noget, som det andet menneske ikke umiddelbart er med på, og som derfor kan skabe grundlag for konflikt og voldsomme reaktioner.

Her står selvbestemmelse og inddragelse helt centralt. Oplevelsen af at have indflydelse er i sig selv forebyggende i forhold til voldsomme episoder. Modsat kan det føre til voldsomme reaktioner, hvis mennesker oplever, at de ikke bliver respekteret og forstået, og hvis de føler, at beslutninger bliver truffet hen over hovedet på dem².

Når det alligevel går galt

Selvom vi har viden og forståelse for, hvorfor og hvordan voldsomme reaktioner kan opstå, og viden om og metoder til forebyggelse, er det ikke ensbetydende med, at voldsomme episoder kan undgås. Vi kan opleve at gøre vores bedste, og alligevel kan det gå galt. Det kan være krævende at være i og at forblive konstruktiv og reflekterende i stedet for at blive ramt af afmagt. Det kan være sårbart at blive ved med at stille spørgsmål om, hvad man måske kan gøre anderledes (måske især, hvis det er ens leder,

1) A. Liversage: Voldsförebyggelse på botilbud og forsorghjem, SFI, 2017. Konflikter og vold – en faglig udfordring, Vold som Udtryksform, 2018.

2) Voldsförebyggelse i samarbejdet med borgeren, Vold som Udtryksform, 2019. De nationale retningslinjer om forebyggelse af voldsomme episoder. Socialstyrelsen, 2017.

Invitation til refleksion At forstå og lære af de voldsomme episoder – sammen

I samtaler mellem ledere, medarbejdere og borgere om, hvordan man kan forstå og lære af de voldsomme episoder, kan I tænke over:

- Hvordan kan vi sætte ord på, som inviterer til refleksioner og dialog, frem for at fordele skyld?
- Hvordan kan vi rammesætte og måske facilitere samtaler, så deltagerne får hjælp til både at udtrykke sig og lytte, og så vi undgår diskussioner om, hvem der har ret?
- Kan vi både skabe plads til, at man kan være offer for noget, med de følelser, der følger med, og at man kan reflektere over sin egen rolle? Kalder det på forskellige rum eller kan man bevæge sig mellem det ene og det andet i den samme samtale?
- Hvordan skal timingen være, hvis vi vil forsøge at skabe en samtale mellem de implicerede i en voldsom episode? Der skal ikke gå for lang tid, hvis alle skal kunne forholde sig til den konkrete situation, men det kan være sårbart og svært at tale sammen, hvis man stadig er overvældet af følelser og reaktioner.

der stiller spørgsmålet). Og det kan føre til forrøelse, hvis man skal kunne blive ved med at holde til at være i noget, som man ikke synes lykkes, selvom man gør sit bedste.

Som leder kan det være en kunst at skabe en dialog mellem de medarbejdere og borgere, som har været impliceret i en voldsom episode. At tale om episoderne på måder, der gør det muligt for alle implicerede at være med og forsøge at undgå at placere skyld og tage parti.

Ansvar og skyld

Når en borger reagerer voldsomt, er det ofte en reaktion på medarbejdernes ageren. Den viden inviterer os til at se på det, medarbejderne gør forud for og i en konfliktsituation, frem for blot at fokusere på borgeren som årsagen til den voldsomme episode. Dermed risikerer vi dog, at det kan blive opfattet som medarbejdernes skyld, hvis noget udvikler sig voldsomt. At blive udsat for noget voldsomt, samtidig med at man føler det er ens egen skyld eller føler, at andre giver en skylden for det, er et vanskeligt sted at blive konstruktiv fra. Man kan nemt enten komme til at føle sig urimeligt behandlet eller føle, at man er forkert og udygtig, når man ikke kunne forhindre en situation i at udvikle sig voldsomt.

Hvis medarbejderne oplever sig urimeligt behandlet i samtalen om voldsomme episoder, går de måske andre steder hen, hvor de kan tale om situationen på den måde, der umiddelbart giver mening og føles retfærdig, fx hvor der kan udpeges en krænker, som man kan rette sin vrede og frustration mod. På den måde kan der opstå en polarisering eller nogle parallelle spor, hvor man går skævt af hinanden – ledelse og medarbejdere eller medarbejdere imellem og selvfølgelig også borgere og medarbejdere imellem.

Borgerens ekspertise vs. medarbejderens ekspertise

Det er et mantra i tiden, at borgeren er ekspert på sin egen situation. Det er et givent afsæt for det sociale arbejde, men det er sværere at arbejde med, end man måske forestiller sig. Det kan også opleves som en uantastelig forståelse, som gør det svært at tale om, at det kan være kompliceret i praksis.

På den ene side kan medarbejderne oprigtigt ønske at tage borgerne som eksperter alvorligt og at lytte til deres ekspertise. På den anden side kan det give en stor usikkerhed. For hvordan skal man så som fagperson forstå sig selv og sin faglige ekspertise? – Især hvis den ekspertise er meget forskellig fra og måske endda i modstrid med borgerens ekspertise. Hvordan kan man være en kompetent medarbejder, hvis borgeren forkaster den ekspertise, man har at tilbyde? Hvordan kan man forstå sit ansvar som professionel og som medmenneske, hvis det borgeren vil fx er i modstrid med det, man som fagperson har viden om og grund til at tro vil være godt for borgeren?

Invitation til refleksion

Faglighed og kompetencer til at invitere borgerens ekspertise på banen

Overvej selv og i ledergruppen nogle af følgende spørgsmål:

- Har medarbejderne forståelse, viden og kompetencer til at arbejde med og i det voldsomme? Hvad har de med fra deres grunduddannelser (hvis de er uddannede)? Hvad har de lært på kurser, efter- og videreuddannelse? Hvilke erfaringer har de fra praksis?
- Har medarbejderne en faglig identitet, som baserer sig på, at de ved en masse om, hvad der vil være godt for borgerne. Eller ser de mere deres faglige viden som noget, de kan tilbyde borgerne – så den måske kun er brugbar, alt efter hvad borgeren mener?
- Er faglighed primært forstået som en viden om, hvad der vil være godt for de mennesker, man arbejder med (fx at de lever sundt, får gjort rent, sover om natten og er vågne om dagen, har noget at tage sig til, tager deres medicin, kommer til lægen, har kontakt med deres pårørende, taler om deres problemer) eller er faglighed en viden om, hvordan man kan være i dialog og samarbejde om det borgeren mener er vigtigt?
- Ser vi på borgerne som irrationelle, usamarbejdsvillige, uformående eller 'forkert på den', når de træffer valg, som vi synes er uforståelige eller dårlige for dem?
- Kan vi rekruttere medarbejdere med de kompetencer, der er brug for?
- Hvilken kompetenceudvikling kan der være brug for, og er det muligt at sætte den i gang? Er der tid og penge til det, og er der relevant kompetenceudvikling, vi kan rekvirere?

Kompetenceudvikling

Måske er der brug for kompetenceudvikling. Som leder kan man sandsynligvis ikke få alt det man kunne ønske sig, hvad angår kompetencer, ressourcer og udviklingsmuligheder. Så må man overveje, hvad der er vigtigst at prioritere.

Vi ved, at det vigtigste i forhold til at forebygge voldsomme episode er den generelle tilgang i arbejdet, herunder hvordan medarbejderne taler til og omgås borgerne. Med baggrund i den viden kan man gøre sig overvejelser om, hvilken type kompetenceudvikling der er brug for. Overvej også fordele og ulemper ved at sende enkelte medarbejdere på eksterne kurser overfor at tilrettelægge kompetenceudvikling for alle eller flere medarbejdere internt på arbejdspladsen.