

'Jeg scanner da altid omgivelserne...'

Medarbejderes strategier til håndtering af magtesløshed på botilbud

På 5 år har 4 medarbejdere på botilbud mistet livet under deres arbejde. Det har betydet, at beboere på botilbuddene betragtes som farlige, hvilket har medført et øget offentligt, politisk og organisatorisk fokus på personalets sikkerhed. Men en konsekvens har været, at medarbejderne kan opleve at føle sig mere magtesløse, eksempelvis i håndteringen af rusmidler.

AF CHARLOTTE VANGE LØVSTAD

Baggrunden for denne artikel er et pilotprojekt på det specialiserede socialområde i Region Midtjylland, som jeg har gennemført på foranledning af socialrådets ledelse. Projektet omhandler forholdet mellem risikovurderinger og den pædagogiske indsats. Fokus i pilotprojektet er bredere end spørgsmålet om rusmidler i botilbud, men jeg vil i denne artikel bruge rusmiddelproblematikken som eksempel.

I pilotprojektet er rusmidler et element blandt flere forskellige i en problematiseret adfærd, som opstår i samspillet mellem beboeren som individ og dets omgivelser i botilbuddet, og det kan udmønte sig i konflikter med fx personalet. Beboerne i botilbud som målgruppe betragtes som farlige, og denne farlighed rammesættes som en personlig egenskab og ikke som noget, der opstår relationelt. Beboerne er blandt andet karakteriseret ved ADHD, udviklingshæmning, udadreagerende adfærd, misbrug af rusmidler og er ofte domfældte.

Medarbejderne i botilbuddene peger på, at relationsarbejdet (1, 2) vanskeliggøres af det skærpede sikkerhedsfokus, som er kommet til som følge af de omtalte 4 drab på medarbejdere. Region Midtjylland har indført nye sikkerhedsrutiner, som betyder, at beboerne skal screenes minimum tre gange om dagen ud fra det såkaldte 'Brøset redskab' (et redskab til at forudsige

risikoen for vold inden for det kommende døgn (3)). Som følge heraf kan medarbejderne opleve en følelse af magtesløshed, som de på forskellig vis forsøger at håndtere. Denne artikel vil udfolde tre håndteringsstrategier blandt personalet, som overordnet har vist sig i pilotprojektet.

Magtesløshed og håndteringsstrategier

I pilotprojektet identificeres medarbejdernes følelse af magtesløshed særligt i forbindelse med sikkerhedsarbejdet. Magtesløshed i arbejdet med beboere med mange og komplekse problemstillinger er formentlig ikke en ny følelse, men medarbejderne taler her om følelsen som følge af det skærpede sikkerhedsfokus. Medarbejderne peger på, at følelsen af magtesløshed kan opstå både i relationsarbejdet og som konsekvens af arbejdsrammerne og kan skyldes mange forskellige årsager. I pilotprojektet handler rammerne på medarbejderniveau primært om de mere administrative krav (særligt dokumentationsforpligtelsen) og sikkerhedsrutinerne, som de oplever kan risikere at blive barrierer for relationsarbejdet med beboerne. Medarbejderne taler om, at de oplever et konstant pres i arbejdet med målgruppen, og de peger på, at de - grundet de administrative krav om kontinuerlige risikovurderinger - altid er på vagt, altid scanner omgivelserne og altid har øje for at passe på sig selv. Det påvirker ofte deres



tolkninger af beboerens adfærd og kan understøtte en oplevelse af manglende handlemuligheder. Som en af medarbejderne siger: 'Før I tiden lyttede jeg til min mavefornemmelse, men nu skal jeg følge risikovurderingerne'. Det indikerer, at fornemmelsen for det andet menneske og nuancerne i tolkningen af det andet menneske erstattes af en mere instrumentel forståelse; du er risikovurderet negativ, og derfor må du ikke fx komme ud og købe ind. Det skærpede sikkerhedsfokus kan potentielt komme til at stå i vejen for relationsarbejdet og være medvirkende til at udløse magtesløshed hos medarbejderne, som oplever, at det kan blive vanskeligt at hjælpe beboerne til en positiv forandringsproces.

Medarbejderne forsøger på forskellig vis selv at håndtere denne (potentielle) magtesløshed. I medarbejdergrupper på tværs af de tre institutioner, hvor jeg har lavet mit feltarbejde, viser der sig tre gennemgående personlige strategier, som medarbejderne udøver på egen hånd for at håndtere magtesløshed:

HANDLETRANG: Her oplever den enkelte medarbejder en trang til at handle i relation til den enkelte beboer, uanset om beboeren ønsker, at der skal handles. Medarbejderen føler sig kaldet til at handle, også selv om

vedkommende er klar over, at beboeren har ret til at bestemme over eget liv. Handletrangen udspringer ofte af et ønske om at gøre en forskel. Det kan også skyldes, at det synes vanskeligt at være tilskuere til beboerens handlinger, som ofte har et destruktivt udtryk (selvskadende, udadreagerende). Medarbejderen kommer til at give efter for denne handletrang og "gør noget", som beboeren ikke har ønsket. Medarbejderne krænker utilsigtet beboeren, ikke af ond vilje, men af ønsket om at hjælpe. Processen efter handlingen vil ofte indeholde en bagatellisering á la: 'Han har været udsat for noget, der var meget værre' eller: 'Andre mennesker har langt

Medarbejderne taler om, at de oplever et konstant pres i arbejdet med målgruppen, og de peger på, at de – grundet de administrative krav om kontinuerlige risikovurderinger – altid er på vagt, altid scanner omgivelserne og altid har øje for at passe på sig selv. Det påvirker ofte deres tolkninger af beboerens adfærd og kan understøtte en oplevelse af manglende handlemuligheder



RUSMIDLER PÅ BOTILBUD

DATAINDSAMLINGEN TIL PILOTPROJEKTET PÅ DET SPECIALISEREDE SOCIALOMRÅDE I REGION MIDTJYLLAND bestod af fokusgruppinterview med seks ansatte (fx pædagoger, ufraglærte, socialrådgivere), enkeltstående interview med to beboere samt en række observationer og uformelle samtaler med beboere og personale på de tre institutioner, som deltog i forskningsprojektet.

værre problemer end det her, jeg lige gjorde'. Det vil sige, at overskridelsen af beboerens ønsker bagatelliseres, og handletrangen legitimeres. Medarbejderen oplever dermed, at graden af magtesløshed reduceres ved udøvelsen af handletrangen.

Eksempler på, hvordan denne handletrang kan udspille sig, er mange. Et eksempel fra pilotprojektet er: En beboer med et rusmiddelforbrug har lavet et fejlfix, som han sporadisk har talt med forskellige medarbejdere om. En dag får en af medarbejderne lov til at se fejlfixet og konstaterer, at det skal tilses af en læge. Beboeren ønsker ikke, at lægen skal tilse det. Medarbejderen er bekymret for, at det kan udvikle sig yderligere og vælger derfor at tilkalde en læge på trods af beboerens ønske om det modsatte. Lægen kommer efterfølgende og får – meget mod beboerens vilje – lov til at se fejlfixet og iværksætter herefter behandling. Medarbejderen bagatelliserer efterfølgende med en bemærkning om, hvor slemt det kunne være gået, hvis hun ikke havde tilkaldt læge.

Pointen her er, at de beboere, der er indskrevet i tilbuddet, ofte tidligere har været udsat for massive krænkelser fra deres omgivers side, og derfor harmonerer sådanne krænkelser af beboernes egne ønsker dårligt med relationsarbejdet.

HANDLETVANG: Her føler medarbejderne sig kaldet til at gøre noget, så beboeren forstår, at de krav, han eller hun udsættes for på institutionen, er de realistiske krav, vi alle udsættes for i det omkringliggende samfund. Underforstået, at medarbejderne faktisk i egne øjne bare gør en faglig velbegrundet god gerning. Handletvangen bygger på en forståelse af, at beboeren har behov for realistiske reaktioner, således at de bedre kan tilpasse sig samfundet.

Også her er eksemplerne i pilotprojektet mange. Det kan eksempelvis være indskrevet i husreglerne på et botilbud, at der enten ikke må drikkes alkohol i egen bolig, eller hvor meget alkohol der må drikkes. Det kan også dreje sig om, at man ikke må have gæster, uden at personalet er informeret. Får en beboer så gæster, som ikke er kendt i huset, skal de melde sig på kontoret til en gennemgang af husregler og forventninger til opførsel.

Husregler, såsom disse, er udarbejdet af medarbejderne uden inddragelse af beboerne. Via regulering af beboerne på et sådant mikroniveau, påtvinges beboerne en adfærd af personalet lig med en adfærd, der vil

være acceptabel i resten af samfundet også.

Her er pointen, at medarbejderne må reagere anderledes end det omgivne samfund, hvis de ønsker forandringer i beboerens adfærd, da beboerne jo netop er indskrevet i botilbuddet, fordi de har brug for hjælp, ikke fordi de har behov for samme reaktioner, som de også tidligere har oplevet.

HANDLEFRYGT: Personalet undlader at handle. De udskyder / udsætter hjælpen og gør det altid med legitime forklaringer.

Et konkret eksempel på, hvordan denne handlefrygt kan udspille sig, kan også nævnes fra pilotprojektet: Medarbejder X har en aftale om at gøre rent sammen med en beboer i beboerens bolig. Beboeren har et kaotisk rusmiddelindtag, og boligen er ikke blevet gjort ren i meget lang tid, og den bærer derfor præg af dette med nåle, kanyler, stofrester og blodrester. Da tidspunktet for rengøringsaftalen nærmer sig, finder medarbejderen derfor på undskyldninger for, hvorfor det er nødvendigt at udskyde eller aflyse den: 'Der skal handles ind, ellers kan vi ikke lave aftensmad', 'Fælleskøkkenet er møgbeskidt, og det er uforvarligt ikke at få det gjort rent nu', 'Jeg sidder lige midt i noget dokumentationsarbejde, som jeg SKAL have færdigt'

'Holdånden'- som en af medarbejderne også kalder det – er stærk og karakteriseres ved en enighed, og så kan det være vanskeligt at finde plads til andre fortolkninger af den eksisterende praksis.

eller: 'En af kollegaerne har brug for en hjælpende hånd, og det er vigtigere'. Det er vanskeligt at stille spørgsmålstegn ved disse undskyldninger – de fremstår helt legitime. Ofte vil der ikke rejse sig en tvivl hos kollegaerne om, hvorvidt forklaringerne bunder i noget andet (magtesløshed). På et botilbud er man desuden i skiftende vagter og derfor på vagt med skiftende kollegaer, hvilket også kan gøre det vanskeligt at få øje på et sådant handlemønster hos en kollega.

**Vi har hinandens ryg ...
den uformelle organisationskultur**

Når beboere på botilbud karakteriseres som farlige, kan det af personalet, der arbejder med denne målgruppe, opleves som afgørende at vide, at ens kollegaer bakker



en op i en konfliktsituation: '... at man kan stole på, at de andre 'har min ryg'', som en medarbejder udtaler. En høj grad af kollegial loyalitet er samtidig også med til at sikre, at de enkelte medarbejders handlinger bindes sammen, og at der derved arbejdes i samme retning (4). Udfordringerne kan dog blive, at den uformelle organisationskultur, som ofte eksisterer på et botilbud (en kultur, der via fælles grundlæggende antagelser, tanker og meninger udfoldes i en bestemt social kontekst, såsom en arbejdsplads, ud over de administrativt fastlagte regler (5)) og er med til at sætte rammerne for, hvordan den enkelte medarbejder føler, at han eller hun kan/ikke kan agere i sit arbejde. 'Holdånden'- som en af medarbejderne også kalder det - er stærk og karakteriseres ved en enighed, og så kan det være vanskeligt at finde plads til andre fortolkninger af den eksisterende praksis. I pilotprojektet viste det sig blandt andet ved, at det var vanskeligt for medarbejderne at tale med hinanden om, at man blev påvirket personligt af arbejdet med målgruppen, for det synes der ikke at være plads til. Når medarbejderne talte med hinanden om 'noget', der *havde* påvirket dem, var det netop altid i datid. Det hørte aldrig til i deres nuværende arbejdsdag, hvor der i stedet var fokus på 'at kunne stå for presset', som en medarbejder udtrykte det. Det viste sig også i spørgsmålet om rusmidler, hvor medarbejderne på tværs af de tre institutioner syntes enige om, at rusmidler ofte er årsagen til beboernes problematiserede adfærd og konflikterne med medarbejderne. Det viste sig blandt andet ved, at medarbejderne utilsigtet fraskrev beboeren troværdighed gennem udsagn som 'han er skæv', 'han er psykotisk', 'han er paranoid'. Som modsætning tilskrives kollegerne alene troværdighed, og det kan også gøre det vanskeligt som kolleger at stille undrende eller reflektive spørgsmål til hinandens praksis. Det vil sige, at arbejde i et botilbud reelt stiller store krav til medarbejderens egen evne til at regulere sig selv og sine faglige og etiske værdisæt, hvis man skal sætte sig ud over de rådende håndteringsstrategier i den uformelle organisationskultur.

Borgerinddragelse som et muligt svar

En del af et muligt svar på at styrke relationen mellem medarbejder og beboer kan være at styrke beboerinddragelsen og derigennem styrke medarbejdernes handlemuligheder i forhold til den enkelte beboer. Som beboerne i pilotprojektet peger på, så oplever de sig

hverken set eller respekteret, hvis ikke de bliver lyttet til og inddraget i beslutninger.

En af løsningerne kan være, at medarbejderne i højere grad kan arbejde med at tillægge beboerens oplevelsesverden gyldighed (1). Et eksempel fra pilotprojektet er: En beboer fortæller, at hun længe havde fået påbud om IKKE at måtte ryge hash på sit eget værelse på botilbuddet. Det udløste fra tid til anden konflikter mellem hende og de medarbejdere, som fastholdt den fælles afgørelse 'hårdnakket', som hun beskrev det. En dag havde hun en dialog med en medarbejder, som nysgerrigt spurgte ind til, hvorfor hun ryger hash. Det udløste en længere dialog om det meningsfulde ved at ryge hash på daglig basis. Efterfølgende tog medarbejderen beboerens fortælling med tilbage i medarbejdergruppen, som derefter drøftede alternative muligheder end et forbud mod at ryge hash. Det resulterede i en mindre restriktiv tilgang til beboerens rygning og ikke mindst også i en beboer, som følte sig lyttet til og respekteret. Det medførte færre konflikter, og relationen mellem medarbejderne og beboeren blev styrket. Det var en proces, hvor der blev inddraget, lyttet og herefter handlet fra medarbejdernes side.

Jo større indsigt medarbejderne således har i beboernes oplevelsesverden, jo bedre muligheder har man for at lave relevante afvigelser i sin håndtering af beboerne, og man styrker derfor kvaliteten af det sociale arbejde. Samtidigt styrker inddragelsen beboernes retssikkerhed og demokratiske deltagelse. I det konkrete ovenstående eksempel reducerede det også personalegruppens oplevelse af at være magtesløse over for den konkrete beboer, da medarbejderne oplevede mulighed for at gå i dialog i stedet for trusler om sanktioner. Medarbejdernes handlemuligheder i relation til beboerne styrkes dermed, således at også følelsen af magteløshed mindskes. Et øget fokus på sikkerhed og risikovurderinger behøver derfor ikke nødvendigvis at have følgeskab af også begrænsede rammer for det sociale arbejde. ■

REFERENCER

- (1) Møller, L. (2012): Udviklingsstøttende relationer – at være anderkende og bevare sig selv. Kap. 5. I Lihme, Benny (red.) *Invitation til socialpsykiatri* (s. 116-140). København: Akademisk Forlag
- (2) Frello, Birgitta & Steno, A.M. (2017): *Jeg har ligesom lært ikke at spørge ind til andre*. Århus: Tidsskrift for Socialpædagogik. 20. årgang., nr. 2, 2017
- (3) <https://voldsomudtryksform.dk/metode/broeset-violence-checklist-bvc/> - lokaliseret 28. januar 2018
- (4) Skau, Greta Marie (2013): *Mellom makt og hjelp – om det flertydige forholdet mellom klient og hjelper* (4. udgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- (5) Jacobsen, I.D. & Thorsvik, J. (2008): *Hvordan organisationer fungerer*. (2. udgave). København: Hans Reitzels Forlag