

Hvordan undgår medarbejdere at blive ydrestyrede i kontakten med beboere og pårørende?

Jeg har set det utallige gange i mit arbejde på opholdssteder, plejehjem og andre institutioner: Medarbejdernes individuelle og kollektive trivsel og samarbejde afspejler de pårørendes humør. Er de pårørende glade, er medarbejderne glade – og er de pårørende utilfredse og vrede, er medarbejderne modløse, og samarbejdet mangelfulgt. Men hvorfor bliver medarbejderne i de situationer *ydrestyrede*, altså styrede af de pårørendes humør – og af beboernes tilstand? Hvordan forhindres eller begrænses dette? Hvordan bliver medarbejderne i højere grad indrestyrede – professionelle og mindre påvirkelige i deres kontakt med både beboere og pårørende? Hvordan skabes en dagligdag, hvor medarbejderne kan holde fast i fagligheden og i deres eget værd, selv når de pårørende er utilfredse, og når beboerne får det værre, trods god behandling og medarbejdernes omsorg? I denne artikel giver jeg flere forklaringer og endnu flere løsninger.

Manglende sammenhæng mellem de tre opgaver, medarbejderne løser:

Ifølge professor W. Gordon Lawrence (2000) arbejder medarbejdere dagligt på at løse tre forskellige opgaver samtidig, hhv. den formelle, den eksistentielle og den fænomenologiske opgave:

- Den *formelle opgave* kendetegner medarbejdernes faktiske opgave – altså den opgave, som medarbejderne dagligt udfører på organisationens vegne.
- Den *eksistentielle opgave* er medarbejdernes ønskede opgave – altså den opgave, som medarbejderne håber, de løser eller ville ønske, at de løste. Den ønskede opgave fortæller med andre ord noget om den mening, som medarbejderne hver for sig og sammen tilskriver deres arbejde.
- Den *fænomenologiske opgave* er medarbejdernes oplevede opgave – altså den opgave, som medarbejderne, både hver for sig og sammen, oplever at udføre i dagligdagen.

Ifølge Lawrence er arbejdsmiljøet og trivslen hos medarbejderne betinget af forholdet mellem de forskellige opgaver. Jo mere de tre opgaver overlapper og nærmer sig hinanden, desto bedre trives medarbejderne. De *oplever*, at de løser den *faktiske* opgave på den måde, som de hver især og sammen *ønsker* – til beboernes og de pårørendes bedste. Omvendt jo længere de tre opgaver er fra hinanden, jo mere mistrives medarbejderne. De oplever, at de ikke kan løse opgaven, som de *ønsker*, men i stedet "kun" løser den *faktiske* opgave – uden skelen til beboernes individuelle behov, deres dagsform og medarbejdernes egne ønsker for arbejdet og beboerne. For at kompensere for dette kan medarbejderne udvikle behov for at skabe stærke positive relationer til borgere og pårørende, hvorfor de derved er i risiko for at være ydrestyret.

Medarbejderne ønsker at være nogen og noget for nogen:

Medarbejdere går ikke bare på arbejde for at løse dagens opgaver. De går på arbejde for at være nogen og noget for beboerne, sekundært for de pårørende. Samtidig kan selvsamme ønske sætte medarbejderne i situationer, hvor de *gør* mere for beboerne og de pårørende, end de er "bestilt til". Det kan ske både fordi det for den enkelte medarbejder kan være svært at se resultatet af eget arbejde og vide, hvornår man har gjort nok, og fordi medarbejderne formentlig er mere drevet af ønsket om at være noget for beboerne, end de opmærksomme på. Lad os lige udfolde det.

Det synes naturligt at antage, at medarbejdere godt kan lide samværet og arbejdet med beboerne – ellers ville de nok ikke have valgt denne form for job eller investere sig selv i det omfang, de gør. Ønsket om at være noget for beboerne kan imidlertid også have andre og dybereliggende drivkræfter, primært to reparation og repetition. Reparation vil forekomme, når medarbejdere i kontakten med beboerne forsøger at *reparere* på dele af deres egen livshistorie.

At blive den voksen, de ikke selv mødte. Reparation vil forekomme, når medarbejdere i arbejdet *repeterer* egne mønstre og psykiske blå mærker i arbejdet. Eksempelvis føler mange sig kronisk utilstrækkelige i omsorgsarbejdet, hvilket lige så meget kan være et psykisk blå mærke end det kan være en følelse vakt af arbejdet. På den måde kan der være mange årsager til, hvorfor mistrivlsen er som den er. Men hvorfor er dette interessant? Tanken er, at hvis medarbejderen ikke har gjort sig tanker om årsagen til sit ønske om at være noget for beboerne, kan det gøre ham eller hende over- eller underinvolveret i samarbejdet med beboerne og derfor sårbare for at overtage borgernes og de pårørendes kriterier for god omsorg.

Faktum er således, at der er mange årsager til, at medarbejdere risikere at blive ydrestyret i samarbejdet med både borgere og pårørende. I nogle tilfælde handler det om organisationen, i andre om medarbejdernes egne historier og atter andre, en kombination. I de bedste verdener kan ydrestyring begrænses, således medarbejderne bliver mere indrestyrede. Altså besidder evnen til at stå fast og trives, selv når pårørende er utilfredse og vejret er gråt.

Anbefalinger for at modvirke ydrestyring:

- I organisationen bør der udvikles en målestok for, hvad god omsorg er. Det kan give medarbejderne mulighed for jer at finde ud af, om de har gjort jeres arbejde godt nok i stedet for at bruge de pårørende til det.
- I organisationen bør alle blive bedre til at anerkende sig selv og hinanden for reel arbejdsindsats – også når vejret er gråt, de pårørende utilfredse og kollegerne syge. Hvis dette ikke praktiseres i tilstrækkelig grad, er der risiko for, at medarbejdere bliver afhængige af de pårørendes anerkendelse – og det er farligt!
- I organisationen bør alle holde lidt igen med deres udviklingstrang. Udvikling af beboeren skal ske af de rette årsager, primært fordi beboeren selv ønsker det. Udvikling skal ikke tage afsæt i medarbejderens egne ønsker og behov, fx medarbejderens frygt for at blive en robot, der kun løser den faktiske opgave.
- I organisationen bør alle have øje for, i hvilken grad deres eget behov for at være noget for beboerne og de pårørende påvirker deres professionelle dømmekraft. Den professionelle medarbejder skaber så tilpas stærke relationer til alle, at han eller hun er i stand til at løse opgaven – hverken mere eller mindre.