

Faldgruber og overlevelsesstrategier som leder af et dagtilbud

Eller: Hvordan balancerer du som leder mellem
nærvær og personlig overlevelse



Artiklens forfatter er dagtilbudsleder og har med udgangspunkt i sine egne erfaringer skrevet bogen 'TRANSIT – om ledelse og liv'. Hun undersøger de mange udfordringer ledelsesjobbet giver. Og skriver bl.a. om at give respons til medarbejdere, om at få ryddet sit bord, om at holde fri i weekenden.



Af Tina Lauritsen,
leder, dagtilbuddet
Solhjem, Aarhus.
Forfatter og
narrativ terapeut.

Jeg har lige afsluttet telefonsamtalen med Viggos far, da Karina fra Solsikkestuen kommer ind på kontoret. De har en pædagogisk udfordring ude på legepladsen, som de gerne vil have min hjælp til. På vej ud på legepladsen møder jeg Kasper fra vuggestuen. Han spørger, om jeg har 5 minutter bagefter. Han har lige haft en vanskelig forældresamtale, som han har brug for at tale med mig om, og vi aftaler at mødes efter hans pause. På vej tilbage til kontoret møder jeg de to fire-årige Oskar og Sofie i Klokkeblomstens garderobe. De har lavet fine papirfugle, som de gerne vil vise mig, og vi taler om, hvordan de vil flyve med dem ude i skoven i morgen. Tilbage på kontoret igen venter Lotte fra vores fuldintegreerede afdeling på mig. De kan ikke få vagtplanen til at hænge sammen i næste uge, om vi lige kan finde tid til at drøfte udfordringerne? Jeg kigger på uret. Om 10 minutter begynder dagens netværksmøde, og jeg er mødeleder. Jeg aftaler et møde med Lotte i morgen, griber min mødemappe og bevæger mig mod mødelokalet.

Hvis du er dagtilbudsleder, genkender du sikkert beskrivelsen. Der er mange forskellige behov, der skal indfries i en pædagogisk institution, og på en travl dag kan det blive intenst. Fælles for de forskellige situationer i beskrivelsen er, at jeg er til rådighed for dem. At være tilgængelig for det, som både børn og voksne har på hjerte, er et af de vigtigste principper for mig som leder. Måske ikke lige med det samme, jeg kan kun være ét sted ad gangen, men altid indenfor kort tid. Det vigtige er, at alle føler sig mødt og taget alvorligt. Oplevelsen af

respons er måske det allervigtigste for, at vi mennesker kan føle os godt tilpas. Så føler vi os respekterede. Så kan vi mærke, at vi findes og har betydning. Det skaber trivsel hos såvel små som store mennesker, og sådan skal det være i et dagtilbud.

Faldgruber og overlevelsesstrategier

Og hvordan klarer vi så det som ledere? Vi er jo ikke overnaturlige supermennesker. Hvis vi ikke skal falde i lederjobbet velkendte faldgruber, er det nødvendigt med nogle overlevelsesstrategier, der kan hjælpe os. Så vi også på den lange bane kan holde til at tage vare på både børn og voksne og sikre pædagogisk kvalitet og godt arbejdsmiljø.

En af faldgruberne kalder jeg for kynismefælden. Det er den, der kan indtræffe, når mængden af ansvar og arbejdspress får os ud på kanten af os selv. Så kan vi opleve, at vi bliver mere kølige og hårde, end vi har lyst til at være. Det er en slags beskyttelseszone, vi kan havne i, hvis mængden af behov overstiger, hvad vi kan rumme. Modsat kan opmærksomheden på mange menneskers behov få bekymringer til at vokse, så de invaderer vores personlige liv og til sidst holder os vågne om natten. Det kan være svært at finde balancen mellem det vigtige nærvær og den nødvendige distance.

Afgrænsning, ikke afstand

I vores dagtilbud har vi plads til 146 børn, og vi er 35 medarbejdere. Vi er et privat dagtilbud, hvilket gør opgaven lidt anderledes end i kommunale dagtilbud. Vi har ikke et kommunalt system i ryggen, og den ledelsesmæssige opgave er derfor meget

alsidig og spænder fra en række driftsmæssige forhold over strukturel organisering og til selve den pædagogiske opgave. Måden hvorpå vi organiserer arbejdet er naturligvis helt afgørende for, at institutionen fungerer godt. Her vil jeg i stedet rette opmærksomheden på, hvordan vi håndterer ledelsesopgaven på et mere personligt plan.

Indhegning

En af mine overlevelsestrategier kalder jeg for indhegning. Det er mit bedste ord for det, jeg forsøger at praktisere for at undgå at falde i de fælder, der kan føre mod enten kølig kynisme eller overophedet udbrændthed. Hvis jeg skal bevare min menneskelighed intakt, så jeg hver dag kan møde hvert enkelt menneske med et åbent og nærværende sind, er det nødvendigt at afgrænse arbejdszonen. Ingen har brug for en leder, der går i brædderne og overskrider sine egne grænser for at række til i opgaven. Og ingen har brug for en leder, der agerer køligt og uden empatisk indlevelse. Derfor betragter jeg det som en del af mit ansvar at sørge for, at det ikke sker. De børn og voksne, jeg møder i løbet af dagen, har som alle andre krav på at blive mødt med oprigtig interesse fra den, der har ansvaret.

Bordet er ryddet

Og hvad vil det så sige, indhegning? En af mine hverdagsregler hedder for eksempel Ryd bordet. Det er en meget lavpraktisk strategi, som har vist sig effektiv for mig. Den tager udgangspunkt i, at vilkåret arbejdspress er en konstant. Det er ikke muligt at 'rydde bordet' i betydningen at færdiggøre de opgaver, der ligger hos én. Så hvis de indre hylder ikke skal blive tiltagende overfyldte, er en anden forholdemåde nødvendig. Så jeg rydder

helt konkret bordet og pakker alt sammen hver dag, inden jeg går. Der kan fint være 10 - 15 opgaver, som ikke er afsluttede, og som efterlades med passende markeringer og deadlines de rette steder. Så pointen er ikke at afslutte opgaver, men det signal jeg giver til mig selv om, at her stempler jeg ud: Bordet er ryddet, arbejdsdagen er slut.

Fredag til søndag

Ansvarer for at kunne holde til det viser sig som en slags forskel mellem quickfix og slowfix: Fristelsen til at tilfredsstille alle krav og dermed vise sin egen dygtighed kan få den indre flamme til at brænde ret så hurtigt ud, så den ikke holder på den lange bane. Jeg har for eksempel en anden ret hård og kontant regel, der forbyder mig at arbejde mellem fredag eftermiddag og søndag eftermiddag. Det kan hænde, at en akut situation skaber en undtagelse, og det må der nødvendigvis være plads til, men sådan er reglen, og jeg bøjer mig 100 procent for den. Jeg føler mig overbevist om, at den simple regel lægger år til min holdbarhed.

Følelsen af tilstrækkelighed

For at kunne udøve denne hverdagsdisciplin om udstempling er en mere følelsesmæssig færdighed vigtig at udvikle: Følelsen af tilstrækkelighed. Det er naturligvis nemmere sagt end gjort, når opgaverne tårner sig op. Hvis vores mestringsstrategi ikke skal blive til kynismefælden, hvor vi med en vis forråelse i sindet vrisser, at 'nu må det være nok' og derved underminerer vores egen menneskelighed lige så stille, har vi brug for positive inspirationskilder at læne os op ad. Personligt holder jeg meget af udtrykket 'a good enough parent', som blev introduceret af børnelægen og psykoanalytikerens Donald W. Winnicott i 1950'erne.¹ Det er anvendt i forbindelse med spædbørns

¹ Introduceret første gang i *The Child and the Family*, 1957, derefter et gennemgående koncept i hans arbejde.





Der er mange opgaver i spil hver dag – men når arbejdsdagen er slut rydder Tina bordet.

udvikling, men dets kærlige budskab kan bruges i alle sammenhænge, fordi det tager brodden af trangen til perfektion og stiller tilstrækkelighed ind som en ledestjerne i stedet.

Plads til følelser

Når man arbejder med mennesker er følelser en del af opgaven, både andres og vores egne. Hvis udstemplingen skal

lykkes, er det nødvendigt også at kunne mærke, om der i dagens løb er følelsesmæssigt stof, som er blevet hængende: Fik du svaret en medarbejder på en uheldig måde, som kræver opfølgning? Ramte den dér bemærkning dig på et ømt sted, som må udforskes? Var der noget i den forælders situation, som opleves uforløst og kræver handling? Det er ikke kun igangværende praktiske og konkrete opgaver,

som skal forsynes med post-it-lapper og noteres i kalenderen. Følelsesmæssige hængepartier er en væsentlig del af det stof, som kan udvikle sig til belastningsreaktioner, hvis det ikke hegnes ind. Det er lidt sværere at få øje på, men med træningen kan følelsesmæssigt stof blive en ligeværdig del af den hverdagsdisciplin, der placerer opgaver det rette sted indenfor hegnet inden udstempling.

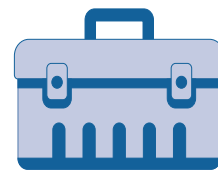
Undgå kynismefælden

Jeg skriver om følelser som en ligeværdig del af den ledelsesmæssige opgave af en særlig grund: Der er skrevet en del om følelseshåndtering i ledelsesopgaver, men hvis ideen om følelseshåndtering skal være en hjælp for os, skal den også skabe et værn mod ledelsesfaldgruber som for eksempel kynisme. Hvis vi skal bevare vores menneskelighed uden at bukke under for det følelsesmæssige pres, som også uundgåeligt er en del af den ledelsesmæssige opgave, er det nødvendigt at finde en passende balance. Når det i råd til ledere anbefales at skabe distance til følelsesmæssige input, er vi i min vurdering på vej i en farlig retning henimod kynismefælden. Det kan eksempelvis lyde sådan her: "I stedet for at absorbere følelsesmæssige kommentarer

bør du i højere grad holde dem frem for dig som objekter".² I den slags råd ligger der et fremmedgørende element, som med tiden kan underminere vores menneskelige fundament til skade for både os selv og de mennesker, vi har ansvar for som ledere. Vi må i stedet lære os at kunne være sammen med følelser af forskellig slags, uden at de overtager herredømmet i os og sender os ud i den rivende emotionelle strøm, hvor vi mister grebet om os selv. Her er indhegning en langt bedre og mere værdig strategi, fordi vi ikke sælger ud af vores medmenneskelighed ved at forvandle andre menneskers følelser til data, men i stedet giver os selv passende pauser, mens vi øver os på at kunne rumme det hele.

At følge til dørs

I praksis bestræber jeg mig på dette med hverdagsdisciplinen opfølgning. I hverdagens opgavestrøm er det umuligt at følge alle anliggender til dørs, når de opstår, og særligt følelsesmæssige og mindre konkrete forhold risikerer at forsvinde fra den hårdt pressede opmærksomhed. Men du kan sikre dem mod glemsel – dermed på samme tid opretholde tillid og forebygge følelsesmæssig belastning hos dig selv – ved at give dem en passende plads i din opgaveliste.



Værktøjskassen

Korte spørgsmål til refleksion:

1. Hvordan oplever du balancen mellem at nærvær og arbejdspress?
2. Hvordan 'indhegner' du din arbejdsdag?
3. Hvilket værn har du mod at falde i 'kynismefælden'?

² Fra Væksthus for Ledelse: 4 råd om at håndtere følelser i ledelse. (Bekke, 2023)

TRANSIT – om ledelse og liv

Indhegning er den første af tre overlevelsestrategier, som jeg har skrevet om i bogen TRANSIT – om ledelse og liv. Den anden strategi handler om vigtigheden af at opdyrke frizoner, hvor andre sider af vores liv kan få plads, mens den tredje retter sig mod, hvordan vi kan forvalte os selv i en arbejdsopgave med mange forskellige roller. Tilsammen skaber disse strategier et værn mod, at opgaven som leder invaderer hele vores personlige liv og identitet.

TRANSIT – om ledelse og liv
Tina Lauritsen Forlag, 2025
tinalauritsenforlag.dk



Tina Lauritsen, leder
M: leder@sol-hjem-aarhus.dk
Tlf: 26 19 82 95