

A: "Jeg har fortalt dem, hvad de skal. Hvorfor gør de ikke, hvad jeg siger"?

Iben Ljungmann, konsulent, supervisor og psykolog indenfor bl.a. ældreområdet, tidligere VISO-konsulent og konsulent på demensrejseholdet samt forfatter til bogen "Adfærdsproblemer i ældreplejen".



Seminaret handler om, hvad man stiller op som konsulent, når samarbejde med medarbejdere om et givent problem er svært, fordi de gode råd man giver som konsulent, ikke bliver ført ud i livet. Iben Ljungmann mener, at det som udgangspunkt er vigtigt at gøre sig klart, at det er modtageren, som bestemmer indholdet af kommunikationen.

Derfor kan man stille sig selv spørgsmålene:

- Hvilken kontekst kan vi sætte, så der skabes det bedst mulige rum for, at medarbejderne kan kigge refleksivt på egen praksis?
- Hvad kan vi gøre for, at medarbejderne tager vores gode råd til sig og får lyst og mod til at prøve konkrete ting af i relation til borgerne?
- Hvordan håndterer man grupper som (tilsyneladende) ikke vil? Og hvordan kan man forstå det?

Modarbejde som en slags samarbejde

I stedet for at se den enkelte medarbejder eller medarbejdergruppe som værende usamarbejdsvillig eller besværlig, foreslår Iben Ljungmann, at vi flytter os over i den andens perspektiv. Modstand kan ses som en måde at samarbejde på – det kan være en måde at tage initiativ på, også selvom det måske ikke er sådan, vi ønsker det. Måske har medarbejderen en god pointe eller noget væsentlig information, som skal spilles på banen. Faktisk ser Iben Ljungmann håndtering af modstandssamspil som en integreret del af konsulentopgaven frem for noget, som skal overstås, inden man kommer til den "rigtige" opgave. Samtidig skal vi som konsulenter huske at se

os selv som medskabere af modstanden – vi må gribe i egen barm og spørge, "hvad er det, jeg har sagt, når vedkommende reagerer sådan?"

Relationsarbejde

Når vi er ude som konsulenter, skal vi være opmærksomme på, hvilke relationer der er på spil. Relationerne trækker samarbejdet i forskellige retninger. Iben Ljungmann nævner f.eks. "klage"-relationen, hvor medarbejderen oplever problemet, men ikke føler noget ansvar for at løse det. Her er relationen præget af afmagt; "Vi har slet ikke rammerne til det her arbejde!" En anden type relation er "gæste"-relationen, hvor medarbejderen ikke føler, der er et problem og dermed heller ikke noget ansvar for at løse det: "Jeg arbejder godt nok ikke sammen med borgeren, men måske kan jeg bruge det til nogle af de borgere, jeg arbejder sammen med".

Iben Ljungmann mener, opgaven er at få en fælles forståelse mellem alle medarbejdere om at såvel problem som løsning er alles anliggende – alle er en del af problemet, alle er en del af løsningen. For at få medarbejderne med på vognen, kan konsulenten tilpasse sin kommunikation alt efter hvilken type relation, der er på spil. F.eks. høre på og anerkende klage-relationen, for derefter at forsøge at lave et perspektivskifte ("Vi kan ikke styre, hvad andre gør, men vi kan styre, hvad vi selv byder ind med"). Eller spørge mere ind i ft. gæsterelationen "så hvordan påvirker det dig at høre det, dine kollegaer fortæller? Hvordan kan det være, at du ikke har et problem, hvad er det du gør, som virker indimellem? Hvad bliver du indimellem i tvivl om?". Andre gange kan det være nødvendigt i fællesskab at bruge tid på at acceptere følelsen af magtesløshed, før man konstruktivt kan komme videre i processen.

Konsulent sætter rammen og stemningen

Ifølge Iben Ljungmann er det os som konsulenter, der har ansvaret for at sætte og fastholde rammen, for den er kontinuerligt til forhandling parterne imellem. Der skal være plads til fejl, tvivl og forsøg, og derfor skal konteksten være ikke-dømmende og åben. Dertil kommer, at alle skal kunne bidrage med input uden at blive afbrudt. Det giver de bedste muligheder for læring. Det kan være, det er en hel ny måde for medarbejderne at arbejde sammen på, og derfor kan der gå en lang proces forud for selve rådgivningen. Selve rådgivningen kan anskues som sammenfletningen af deres erfaringer og vores ekspertviden. Når arbejdet gennem sådan en proces



bliver til et samarbejde, vil alle der indgår deri tage ansvar for løsningen.

Udover at sætte rammerne for læring er konsulentens også stemningssætter. Der skal være den rette stemning, dvs. en stemning, der giver mod på at arbejde på problemet, men samtidig med realistiske forventninger til resultatet. Det er en balancegang mellem at indgyde håb, og at punktere idéer, der ikke er gangbare, f.eks. idéen om at konsulenten er ekspert, som skal levere løsningen på problemet. Her er det vigtigt, at den sociale kontrakt genforhandles, og at det bliver klart for alle, at der er tale om en proces, hvor medarbejderne formodentlig er ligeså meget eksperter på problemet, da det berører deres daglige arbejdsliv. Iben Ljungmann siger; "Det kræver også, at I som konsulenter har blik for såvel indhold som proces".

Kan vi foregribe modstandssamspil?

Det er muligt at forberede sig, hvis man forventer at møde modstand. Iben Ljungmann foreslår, at man som konsulent forsøger at tolke ytringer, også kritik, som bidrag til processen. Det kan være nyttigt at overveje i hvilke situationer, man før har følt sig skakmat – hvad kan man sige for at komme videre på en konstruktiv måde?

Iben Ljungmann kommer med flere eksempler på, hvad man kan svare:

- På ytringen "Det der, det virker jo slet ikke!" kan svaret lyde "ok, spændende, sig lidt mere... for hvad var det, du havde håbet på? At hans adfærd helt forsvandt?"
- På ytringen "Det har vi prøvet!" kan et svar være "tak, hvor er det godt du siger det, så skal vi jo

tænke i helt andre baner sammen".

- På ytringen "vi har prøvet ALT" kan man svare "ok, det lyder som om, I har været meget igennem. Er der overhovedet nogen, som har forstået, hvor svær denne proces har været for jer?"

I seminaret arbejder deltagerne i grupper med situationer, hvor de selv føler, at de er kommet til kort – hvordan reagerede de? Hvad kunne de helt konkret have gjort eller sagt i stedet? Og hvilken reaktion kunne det have afstedkommet? I en efterfølgende debat i plenum diskuterer deltagerne bl.a. en konkret situation, hvor en konsulent bliver overfuset af en medarbejder – er det bedst at bede vedkommende om at tage diskussionen et andet sted, at blotte sig og sige "det her gør ondt på mig" eller at tage en pause for at komme væk fra situationen? Der findes ikke et entydigt svar, da det er afhængigt af den specifikke situation, men det er et godt forarbejde at have overvejet med sig selv, hvordan man evt. kan reagere.

Find slides fra Iben Ljungmanns oplæg [her](#)