

EN ENKEL BEVÆGELSE  
MED STOR EFFEKT

# PERSPEKTIV- SKIFTE SOM METODE

AF



**IBEN LJUNGMANN**

PPSYKOLOG OG PARTNER I INPRAXIS

Iben Ljungmann er psykolog og partner i inpraxis, hvor hun arbejder med supervision, konsultationer og undervisning ud fra et narrativt og systemisk grundlag. Hun er specialist i arbejds- og organisationspsykologi og har 10 års erfaring som konsulent, leder og VISO-specialist indenfor demensfeltet. Som det fremgår af artiklen, er hun særligt optaget af, hvordan man gør kompleks teori praktisk anvendelig, så det skaber ændringer i praksis fx i det pædagogiske og psykologiske arbejde med og omkring borgere. I denne bestræbelse har hun desuden arbejdet en del med observationer som konsultativ metode og aktionslæringsprocesser. Læs mere på [www.inpraxis.dk](http://www.inpraxis.dk)

Denne artikel udspringer af mit samarbejde med personalegrupper, som føler sig fastlåste eller magtesløse i samarbejdet med borgere eller pårørende og hvor magtesløsheden oftest kommer til udtryk i negative beskrivelser af den anden.

**D**ET KAN VÆRE jobcentermedarbejderen som udtaler, at borgeren ikke er motiveret for noget som helst, men bare er sådan en type som kun vil have offentlige ydelser uden

at yde noget, pædagogen som udtaler at den hjerneskadede borger er aggressiv, ikke vil samarbejde og er uden for pædagogisk rækkevidde eller læreren som udtaler, at eleven bevidst skaber uro og at han slet ikke burde være i klassen.

Det, der står frem i beskrivelserne, er ord som "altid" og "aldrig" og ikke mindst ordet "er". Sådanne sort/hvide eller *tynde* beskrivelser fører til en fornemmelse af fastlåsthed. De levner meget få handlemuligheder tilbage eftersom ansvaret for situationen ofte bliver placeret ikke alene *hos* borgeren, men *i* borgeren, som et faktum man ikke kan ændre eller påvirke: Hvis den hjerneskadede borger eksempelvis er aggressiv og aldrig *vil* samarbejde, så er det jo svært for os at gøre noget. Martin Nevers (i sin podcast/lyttepause om sprog)

pointerer, hvordan brugen af ordet "er", gør, at nutid på en måde bliver til altid. Ved at bruge nutid er det som om konteksten forsvinder, og man har ikke blik for i hvilken sammenhæng man "er" eller begrundelserne for hvorfor man lige der "er" noget. Det, der står tilbage, er fornemmelsen af et indre karakteristika, som ikke kan ændres, og som derfor fører magtesløshed med sig for den professionelle.

Watzlawick (2011) giver et bud på, hvordan vi ender med disse tynde beskrivelser af andre mennesker. Han påpeger, at en adfærd som vi ikke forstår eller som ikke passer med hvad vi forventer, synes om eller kender, ofte vil blive forklaret moralsk eller diagnostisk, hvor vi kommer til at tænke at borgeren er gal eller ond (mad or bad i engelsk terminologi) – ud fra hans betragtning ville en mad/bad beskrivelse dermed være tegn på, at observationsfeltet eller forståelsesrammen omkring borgeren er blevet for smal og skal udvides.

Som konsulent eller supervisor kan beskrivelser som ovennævnte let have den effekt at man kommer til at sidde lidt uroligt i stolen. Dels fordi man har øje for de effekter

beskrivelserne kan have for borgeren og dels fordi man selv let kan komme til at tænke negativt om medarbejderne ("er det virkelig sådan de tænker om de borgere, de arbejder med? De har brug for fagligt input").

Sigtet med denne artikel er at skitsere en metode jeg har udviklet og gjort brug af til netop denne slags situationer, nemlig *perspektivskifte som metode*, og den teoretiske tænkning der ligger bag, som trækker dels på narrative og dels på systemiske ideer<sup>1</sup>. Ligeledes vil jeg i artiklen forholde mig til konsulentens tænkning og sprogbrug og hvilke effekter dette har for de personalegrupper, man arbejder sammen med. Metoden har særlig relevans når man arbejder med personalegrupper, hvor det centrale bliver den fælles meningsskabelse omkring borgerne, når denne skal udmøntes i en fælles handleplan. Men metoden kan også sagtens anvendes i individuelle samtaler eller fra en leder-, supervisor- eller kollegaposition.

### Historien bag metoden

Min interesse for at udvikle et greb til denne form for beskrivelser blev vakt fordi jeg i flere år arbejdede som konsulent på demensområdet. Ofte kom jeg ud til meget frustrerede personalegrupper (og ledere!) som talte om en borger som mistrivedes, som slog ud mod medbeboere eller mod personalet og hvor der måske blev anvendt magt i forhold til at udføre personlig hygiejne. Personalet følte ofte at de havde prøvet alt, nogle var bange for borgeren, andre vrede på borgeren over den måde, han

agerede på og den situation han satte personalet i. Ikke sjældent hørte jeg sætninger som følgende: "*Han angriber mig, han gør det bevidst, han burde ikke være her, det er også synd for de andre beboere, han tilhører slet ikke vores målgruppe*". Min opgave var på en eller anden måde at hjælpe medarbejderne videre med deres opgave omkring borgerne<sup>2</sup>.

I starten blev jeg helt overvældet af de beskrivelser af borgerne, som jeg blev mødt af. Senere fandt jeg ud af at beskrivelser som denne nærmere var reglen end undtagelsen, og så blev jeg nysgerrig på hvordan man mon kunne forstå det? Handlede det om, at der var tale om forråede plejekulturer som Dorte Birkmose (2013) peger på? Eller var det mere et udtryk for, at de havde brug for faglig viden omkring borgerne? Jeg var narrativt funderet og tænkte med det afsæt, at deres udsagn kunne ses som eksempler på dominerende fortællinger om borgeren som fx aggressiv eller udadretagerende. Jeg forsøgte derfor at få skabt rum for at udvide fortællingerne om borgerne, ud fra antagelsen: jo flere fortællinger, jo flere handlemuligheder i situationerne. Men hvordan gøre dette i praksis?

Narrativ teori har en række greb til at skabe rum for, at mennesker kan udvide deres fortællinger, og jeg afprøvede lidt af hvert, også undervisning da personalegrupperne ikke altid havde viden om hjerneskade, men jeg fandt hurtigt ud af at det, der var allermost effektivt var at få gruppen til at lave et perspektivskifte, hvor vi sammen satte os i borgers sted og forsøgte at reflektere over: hvad

- 
1. Den konkrete metode er kort beskrevet i artiklen "Hvis du var i Karinas sted...", *Socialpædagogen*, 2017, nr. 15, mens denne artikel fokuserer på teorien bag til brug for konsulenten, supervisoren eller lederen som skal bruge metoden.
  2. Læs eventuelt mere om dette arbejde i bogen "Adfærdsproblemer i ældreplejen" af Elvén, Agger og Ljungmann.

der mon kunne være på spil for borgeren i situationerne?

I starten beskrev jeg ikke min metode, jeg førte blot med mine spørgsmål gruppen nænsomt hen i borgerens sted, så de kunne få en anden og mere nuanceret fortælling om det, der skete. Jeg blev begejstret, da jeg kunne høre på deltagerne, at det havde god effekt, og at problemet omkring borgerne ofte lod til at blive opløst.

### Men sætter vi os ikke allerede i borgerens sted?

Ideen om at skabe bevægelse gennem det at skifte perspektiv er langt fra ny. For mig kommer inspirationen i særlig grad fra den systemiske tankegang, hvor det er en grundidé at bevæge sig rundt i forskellige positioner for at få nye vinkler på en fastlåst position. Dette kan gøres gennem cirkulære spørgsmål, hvor man spørger om, hvordan andre parter mon ville beskrive problemet eller hvordan andre oplever situationen. Ligeledes ville man i en narrativ ramme spørge ind til effekterne af det man gør på relevante andre, og dermed måske

bevæge sig over i deres perspektiv.

Mange vil også kunne genkende interessen for den andens perspektiv som et grundelement i meget pædagogisk arbejde. Her bliver det ofte set som en del af den anerkendende tilgang, hvor man er optaget af at sætte sig i borgerens sted eller at møde børnene i øjenhøjde. Mange professionelle bestræber sig på en anerkendende tilgang, hvor man ikke vurderer eller bedømmer det den anden gør, men i stedet forholder sig nysgerrigt i forhold til den anden og forsøger at se verden fra vedkommendes perspektiv.

For tiden er der desuden mange der – særligt inde for det socialpsykiatriske eller familierapeutiske felt – er optaget af ideen om mentalisering og hvorvidt forældre eller barn har mentaliseringsevne. Her betegnes mentalisering som "fokus på mentale tilstande hos en selv eller andre, især i forbindelse med forklaring af adfærd". Mentale tilstande er fx følelser, behov, mål, grunde og tanker og en populær måde at udtrykke det på er det "at se sig selv udefra og den anden indefra" (Allen et al 2010). Selvom den videnskabsteoretiske

tilgang her ikke er socialkonstruktivistisk (men måske snarere er formuleret på baggrund af fænomenologiske og tilknytningsteoretiske ideer) minder tankegangen muligvis om det at tage en andens perspektiv. Perspektivskifte som metode fokuserer imidlertid først og fremmest på den anden part (dennes intentioner, forståelse af situationen og måder at tænke på), og kan måske derfor siges at være en mere snæver metode



Han angriber mig, han gør det bevidst, han burde ikke være her, det er også synd for de andre beboere, han tilhører slet ikke vores målgruppe

end mentalisering, som udover den anden part også har fokus på én selv. Man ville uden tvivl dog træne evnen til mentalisering, når man som professionel udfører et perspektivskifte. Så hvorfor ikke bare anvende de begreber som allerede er tilgængelige? Hvad er det interessante ved at kalde det perspektivskifte som metode?

### At få blik for det man gør gennem italesættelse

Tilbage til mine erfaringer med personalegrupper, hvor jeg ved hjælp af perspektivskifte-spørgsmål havde en oplevelse af, at problemet omkring borgerne opløste sig. Ofte kom vi aldrig til at udvikle handleplaner eller til at tale om hvilke tiltag, der skulle til omkring borgerne, for når stemningen omkring borgeren ændrede sig fra fastlåsthed til nysgerrighed, arbejdede medarbejderne selv videre. Så langt så godt. Problemet var blot, at de samme personalegrupper efterfølgende kontaktede mig med andre – lige så "umulige" borgere. Interventionen havde gjort en forskel for den konkrete borger, men ikke nødvendigvis for arbejdet med de øvrige borgere. Derfor blev jeg optaget af, hvordan jeg sammen med dem kunne udvikle redskaber, så nysgerrigheden på den enkelte borger måske også kunne flyttes til arbejdet med de øvrige beboere. Min vej blev i højere grad at benævne det, jeg gjorde: "Lad os lige prøve at anvende et perspektivskifte som metode her i relation til Poul..."

Tanken bag er inspireret ud fra Ole Fogh Kirkebys (1998) ide om, at begrebet eller begivenheden først får eksistens gennem



Lad os lige prøve at anvende et perspektivskifte som metode her i relation til Poul...

artikulationen. Først gennem navngivningen får metoden eksistens og først da kan det blive et redskab, som medarbejderne kan tage med sig på tværs af tid og sted. Hvis metoden ikke navngives, kan det være svært for os at genkende den fra gang til gang, og vi får som professionelle ikke blik for den bevægelse vi faktisk laver, og det vi lykkedes med i kraft af vores bevægelse over i den andens perspektiv. Når det bliver et redskab medarbejderne selv anvender, og når de har blik for, at det er det, de gør, fordi vi har benævnt det, giver det dem en følelse af agentthed: at de er handlende aktører i forhold til udøvelsen af deres faglighed i forhold til borgeren, og at det er deres egen fortjeneste, at de er kommet frem til nye perspektiver. Det er ikke altid, at man som konsulent eller terapeut arbejder transparent på denne måde. Ofte har konsulenten eller terapeuten selv nogle ideer eller intentioner om, hvor man gerne ville hen med spørgsmålene (Tomm, 1992), men disse tanker deles ikke nødvendigvis med dem man samarbejder med. Når man arbejder med grupper i organisationer over tid, er det måske en gang i mellem vigtigt at finde fælles ord for det man gør, når man

arbejder fagligt, så redskabet kan blive en del af det faglige arbejde og den strategiske faglige udvikling i organisationen.

### Didaktiske overvejelser

I relation til navngivningen har jeg desuden haft nogle didaktiske overvejelser. Hvis redskabet skal kunne anvendes i en travl hverdag, kan det være betydningsfuldt, at det er umiddelbart tilgængeligt og til at forstå – også selvom man ikke har været på kursus i de narrative og systemiske tanker, der ligger bag. Jeg er med andre ord optaget af hvordan vi som konsulenter eller supervisorere kan tage al den komplekse teoretiske viden, der ligger det til grund for vores arbejde og anvende og beskrive det på enkle måder, så de umiddelbart kan anvendes i praksis. Navnet "perspektivskifte som metode" giver for mig – og dem jeg arbejder sammen med – umiddelbar mening, fordi navnet tydeliggør, at det handler om en konkret bevægelse over i et andet perspektiv. Man kan se det for sig. Og det gør metoden lettere at huske. Modsat ordet mentalisering eller at mentalisere som for mange ikke giver nogle umiddelbare billeder på, hvad begrebet går ud på. Det kræver, at man kender ordet "mental" og selv hvis man har begreb om dette, specificerer det stadig ikke, hvad man skal mentalisere omkring eller hvad rettetheden af mentaliseringen skal være. På samme måde med anerkendelsesbegrebet: de

fleste af os ville nok sige, at vi arbejder anerkendende, men vi har hver vores definition af, hvad det vil sige, og derfor bliver den pædagogiske tilgang til borgeren forskellig fra person til person, og det er en udfordring hvis vores pædagogiske praksis omkring et barn eller en voksen kræver en fælles, besluttet indsats.

### Men hvordan laver man konkret et perspektivskifte?

*Vi skal altså have talt om, hvad vi gør ved Agnes. Hun tager alt vores tid. Hvis hun ikke får sin vilje, og bliver hjulpet så snart hun beder om det, lader hun sig glide ned i kørestolen og kaster sig på gulvet, og så lægger hun der og roder rundt. Det kan altså ikke passe, at vi ikke kan få lov til at hjælpe de andre beboere uden at hun forstyrrer. Og så vil hun hele tiden køre med elevatoren, og bestemme hvem der får lov at komme ind og ud. Det er et kæmpe problem.*

*Her den anden dag vil hun ikke lukke nogle af de besøgende ud fra elevatoren. Hun skaber hele tiden konflikter.*

**(medarbejdere på plejehjem fortæller om deres udfordringer)**

Anledningen til et perspektivskifte er som sagt beskrivelser af borgere, pårørende eller samarbejdspartnere som enten gale eller onde. Når det andet perspektiv er uforståeligt, og hvor der ofte er (negative) holdninger til

hvad den anden burde gøre anderledes. Konkret starter jeg med at høre lidt fra det involverede personale. Når jeg har hørt fra dette



Hvis redskabet skal kunne anvendes i en travl hverdag, kan det være betydningsfuldt, at det er umiddelbart tilgængeligt og til at forstå

perspektiv og udfoldet dette sammen med dem, gentager jeg beskrivelsen med deres ord. Derefter inviterer jeg til, at vi sammen udfører et perspektivskifte: "Så her fra vores perspektiv kunne det se ud som om Agnes forstyrrer i fællesrummet, tager al vores tid og skaber konflikter omkring elevatoren. Hvis vi lige her skal prøve at lave et perspektivskifte hen i hendes sted, hvad tror I så, hun ville sige, om det hun gør?"

Ligeledes kunne man stille følgende spørgsmål, for at hjælpe perspektivskiftet på vej:

### Faktuelle beskrivelser:

- Så du møder hende typisk foran elevatoren, hvor befinder Agnes sig? Hvordan ser hun ud? Hvad gør hun? Hvad siger hun? Hvad siger du/andre?

### Borgerens tænkning, følelser og meningsskabelse

- Hvordan oplever hun mon situationen?
- Hvad ville hun mon kalde det, hun gør?
- Hvad er mon vigtigt for hende siden hun gør, som hun gør?
- Hvad er hun mon optaget af?
- Når hun reagerer, hvad handler det mon så om?
- Hvad mon hun kunne kæmpe for?
- Hvad kunne være på spil for hende?

### Borgerens relation til de professionelle

- Hvad vil hun mon gerne fortælle os?
- Hvordan ville hun mon ønske, at vi responderede? Når vi står der foran elevatoren? Eller når vi går forbi hende i opholdsstuen?
- Og hvad mon hun tænker om det, vi gør?

Ovenstående spørgsmål er blot inspiration til spørgsmål, det er ikke spørgsmålene som sådan der er vigtige, men derimod *bevægelsen* over i den andens perspektiv. Med andre ord: Det vigtige i metoden er ikke produktet eller resultatet af refleksionen (det vil sige svarene på ovennævnte spørgsmål) men processen undervejs, det virksomme i, at den som oplever uforståelig adfærd fra andre, giver nogle bud på, hvad der mon rører sig i den andens perspektiv. Nogle gange er det nødvendigt at holde lidt fast i ovennævnte spørgsmål, for sammen at lave en bevægelse over i den andens perspektiv, så man ikke fortsat taler fra sit eget. I ovenstående eksempel kunne man måske få et første bud fra nogle medarbejdere på, at hun gør det for at få opmærksomhed eller for at få sin vilje, og den skal måske udfordres lidt: Ville hun virkelig selv formulere det sådan, ville hun selv sige, at det er det, hun gør? At hendes primære intention med hendes handlinger er at få sin vilje? Hvad ville hun måske selv kalde det, hun gør? Hvad ville mon være hendes formulering?

Eller at få foldet deres begreber lidt ud, som en anden måde at udvide fortællingen på: Og hvorfor er hun mon optaget af jeres opmærksomhed? Hvilken slags opmærksomhed vil hun eventuelt gerne have? Hvad er det mon hun har brug for fra jer? Hvad kunne det være hun gerne vil fortælle jer?

En vigtig pointe i ovenstående er desuden brugen af det tentative, det prøvende eller det legende sprogbrug (Westmark et al, 2012). Dette dels for at undgå at vi uforvarende kommer til at etablere nye "sandheder" om borgerne og dels for at åbne op for flere muligheder: Når vi blot leger med tanken om hvad borgeren mon ville sige, er vi måske også mere kreative. Dette fokus på de mange mulige perspektiver, kan desuden understreges af konsulenten ved hele

tiden at invitere til flere mulige perspektiver: "Ja, det kunne være en mulighed, god pointe, lad os skrive den op....hvad ellers?"

Flere af de medarbejdere jeg arbejder sammen med, kan indimellem være betænkkelige ved at skulle udtale sig på vegne af den anden, og det er en vigtig etisk pointe, at holde fast i. I de tilfælde kan det være en god pointe at sige det højt: "God pointe, vi ved netop ikke hvad han tænkerovre fra sit perspektiv, og vi kan heller ikke nødvendigvis spørge ham, vi kan kun gætte eller spekulere med denne metode. Og derefter kan vi så beslutte, hvad vi tænker giver mest mening og træffe beslutning om, hvordan vi vil prøve at møde hende, og se på hvilken effekt det har".

### En konkret, kropslig bevægelse

Meningen er, at man konkret skal prøve at formulere sine svar på spørgsmålene og sige det højt. Hvis man kun laver ovenstående som en mental øvelse, får man ikke samme effekt. Først når man sammen forsøger at italesætte perspektivet hos den anden får man en kropslig og sanselig fornemmelse af udsagnet og de ord man har valgt at bruge og kan forholde sig til det ("ville hun virkelig formulere det sådan?"). Det at man konkret forsøger at sætte ord på, hvad der mon er på spil for borgeren, er dels en måde at få indblik i hvordan kollegaerne tænker, dels en måde at få borgerens stemme ind i rummet på, og dels en del af en fælles (forhandlet eller koordineret) meningsskabelse omkring borgerne. Dette er helt centralt, når det handler om borgere, hvor der skal koordineres en (pædagogisk) indsats,



Meningen er, at man konkret skal prøve at formulere sine svar på spørgsmålene og sige det højt. Hvis man kun laver ovenstående som en mental øvelse, får man ikke samme effekt.

og hvor medarbejderne tit efterspørger "fælles fodslag".

Når jeg anvender metoden, illustrerer jeg ofte bevægelsen med egen krop, hvor jeg konkret skifter position og står og taler fra henholdsvis det ene og det andet ståsted (man kan eventuelt supplere dette med nogle bade-måtter eller hoolahop-ringe som kan illustrere de forskellige perspektiver). Dette ud fra tanken om at et visuelt input kan supplere det auditive (mine sproglige spørgsmål), og at det at tage flere sanser i brug sandsynligvis øger evnen til også mere kropsligt at fornemme, hvordan verden mon tager sig ud i de forskellige positioner. Samme effekt kan opnås ved at tegne de to positioner (gerne med konkrete illustrationer af personer) på en tavle, og så bevæge sig frem og tilbage mellem positionerne og evt. lege med at tegne yderligere positioner ind

- hvad med de øvrige borgere, hvor befinder de sig, og hvad kunne de mon tænke, om det der sker?
- Og hvad ville de pårørende sige fra deres perspektiv? Eller jeres kolleger i aftenvagten?



### Et mere handlingsrettet fokus – og historien om Agnes

Når man via perspektivskiftet har fået belyst andre perspektiver og tænkemåder omkring borgeren bevæger konsultationen sig ofte mere over i et handlingsrettet fokus:

- Så nu har vi talt om hvordan situationen måske kunne se ud fra borgerens perspektiv, hvad har I hver især hæftet jer ved i vores snak?
- Hvis vi har ret i vores antagelser om at borgeren måske oplever situationerne sådan og sådan, hvad giver det så anledning til i forhold til måden vi møder hende på?
- Hvis vi skulle imødekomme disse bud på hendes tænkning og behov i situationen, hvad kalder det så på, at vi gør?
- Hvad synes I hver især lige nu, at vi skal prøve af til næste gang? O.lign. spørgsmål

I Agnes' tilfælde var effekten af perspektivskiftet, at de kom med følgende bud på, hvad der mon var på spil for Agnes:

*Hun ville ikke sige, at hun forstyrrer og skaber konflikter, hun mener, hun bare beder om hjælp, og så er hun irriteret på os, når vi ikke vil hjælpe hende. Måske forstår hun ikke, hvorfor vi ikke vil hjælpe hende? Måske evner hun pga. sin hjerne-skade ikke at vente eller at forstå vores forklaringer? Måske føler hun sig afvist af os, og så føler hun måske, at hun må ty til yderligheder for at blive hørt?*

Personalet fik i snakken blik for at mange af konflikterne starter ved elevatoren. Agnes kører ud af elevatoren på gangene, hvor hun ikke bor, og så forsøger personalet at hjælpe hende hjem ved at sige: "Agnes, du bor ikke her, du skal en etage længere op". Så Agnes kan komme til at køre meget op og ned, også fordi hun ikke kan huske, hvor hun bor. Personalet reflekterede over, at hun måske også i disse situationer kunne komme til at føle sig afvist, selvom intentionen var at hjælpe hende.

Enden på mødet blev, at personalet aftalte, at de i den næste tid, ville sætte fokus på at møde Agnes på måder, så hun ikke ville føle sig afvist. Konkret skulle alle hilse på Agnes, hver gang de gik forbi og modtage hende på positiv vis. Så ved elevatoren kunne man sige: *Hej Agnes, kommer du på besøg? Hvor dejligt! Vil du have en kop kaffe?* Og hver gang man gik forbi Agnes i

”

Man kunne måske også med fordel have lavet aftale om, at Agnes skulle have hjælp, så snart hun bad om den, så man ikke kom til at presse hende ud i yderligheder, men den aftale lavede vi ikke i første omgang.

fællesrummet, skulle man hilse enten bare med et anerkendende nik eller en kort hilsen: *Hej Agnes, godt at se dig. Du sidder lige og hygger, hvor dejligt!* Man kunne måske også med fordel have lavet aftale om, at Agnes skulle have hjælp, så snart hun bad om den, så man ikke kom til at presse hende ud i yderligheder, men den aftale lavede vi ikke i første omgang. Aftalen blev "bare" at alle skulle hilse positivt på Agnes, hver gang man så hende. Effekten af denne lille ændring var, at Agnes kørte meget mindre i elevator, og at hun ikke længere kastede sig på gulvet. Og så fik hun mange nye bekendtskaber, fordi hun nu i højere grad var på besøg i de "andres" fællesrum. Personalet fortalte om nye positive oplevelser og snakke med Agnes, og synes ikke længere samarbejdet med hende, var så problematisk. Senere tog personalet fat i yderligere tiltag omkring Agnes, og blev også nysgerrige på deres beskrivelse af egen/andres afdelinger og den effekt det mon havde på borgerne.

### Effekten af metoden

Effekten af perspektivskiftet er ofte, at det skaber nysgerrighed på den andens perspektiv (ja, hvorfor gør hun egentlig, som hun gør?), en nysgerrighed som er en helt anden følelse af den fastlåsthed, man føler, når man føler, man har "tænkt færdig" omkring en borger. Sagt med andre ord, kan metoden skabe rum



Effekten af perspektivskiftet er ofte, at det skaber nysgerrighed på den andens perspektiv

for refleksion over situationen, relationen til borgeren og egen praksis, men den kan også hjælpe til at skabe en mere følelsesmæssig resonans, hvor man ikke kun kognitivt sætter sig i borgerens sted, men også følelsesmæssigt, så man får større forståelse og sympati for borgeren. På den måde kan metoden modvirke det som Dorthe Birkmose (2013) taler om som

forråelse inden for det sociale felt, hvor man - overfor de mennesker man er sat i verden for at hjælpe - bliver gradvist mere og mere rå i sin måde at tænke og handle på. Dorte Birkmoses pointe omkring forråelse er også, at vi som professionelle indimellem uforvarende kan komme til at bidrage til forråelsen, når vi bekræfter hinanden i negative beskrivelser om borgeren i

vores iver for at støtte en kollega, som har det svært. Netop derfor kan det være vigtigt som kollegaer at tage hinanden ved hånden og bevæge sig over i borgerens perspektiv. Vores ord er langt fra uskyldige, men har gennemgribende effekter på os som professionelle og på de borgere vi samarbejder med (Glintborg et al, 2018).

### Med nogle af de professionelles ord, så har metoden følgende effekt;

- Den hjælper os med altid at have borgerens perspektiv med, så vi ikke kommer til at opfinde løsninger og handlinger, som ikke giver mening for borgeren

- Den er en stor hjælp i forhold til ikke at falde i fælden hvor afmagt og frustrationer vendes mod borgeren
- Det giver os nye handlemuligheder i fastlåste situationer, fordi vi "tvinges" ud af vores egne tanker om hvordan tingene hænger sammen eller hvad problemet er.

### Hvordan kan man ud fra en narrativ og systemisk ramme forstå det der sker?

Den narrative teori kan være med til at beskrive, hvad det er der sker: Den første (negative) beskrivelse af borgeren er en tynd, dominerende fortælling. En fortælling uden mange nuancer, som kun levner ganske få muligheder: "Borgeren er aggressiv, han angriber mig bevidst og så MÅ jeg jo forsvare mig/flygte". Indenfor den narrative metafor ville man i tilfælde som disse være optaget af at skabe tykkere og mere nuancerede fortællinger, fordi disse giver flere handlemuligheder. Det at bevæge sig over i den andens perspektiv gør, at man får blik for kontingensen: at ens første forståelse af situationen ikke nødvendigvis er sandheden, men at der muligvis kunne være andre perspektiver på det, der sker. Og det at se kontingensen er en forudsætning for at der kan ske forandring i måden at tænke på.

Med spørgsmålene der stilles, laver man med et narrativt begreb stilladsering. Det er et begreb, som er udviklet med inspiration fra Vygotsky (White, 2008), som betegnede den læring der kan ske med hjælp fra andre i det han kaldte zonen for nærmeste udvikling: den afstand der er mellem det kendte, og det der



Det at bevæge sig over i den andens perspektiv gør, at man får blik for kontingensen: at ens første forståelse af situationen ikke nødvendigvis er sandheden

er muligt at kende. Gennem stilladseringen opbygger man et læringsstillads hen mod tilegnelsen af ny viden. I ovenstående eksempel går man fra den tynde historie og ens umiddelbare tanker om borgeren til det man med hjælp kan komme til at tænke om borgeren, forskellige tanker om hvad der kunne være på spil, vedkommendes intentioner og behov. Her er en vigtig pointe, at man som konsulent hele tiden har blik for, effekten af det man gør med sine spørgsmål og timingen af dem. Nogle spørgsmål kan være for langt fra det kendte, og så giver de slet ikke mening og afvises derfor. Man skal følge den anden tæt for at se om spørgsmålet har den tiltænkte effekt; at det skaber bevægelse i forhold til nye måder at tænke på.

Ift. stilladseringen skitserede White oprindelig forskellige grader af spørgsmål, som gradvis bevæger personen længere væk fra det kendte. I den sammenhæng kan man let komme til at få tanken at nogle spørgsmål er "finere" end andre, fordi de er på et "højere" niveau, men det er ikke tanken. I stedet skal det måske betragtes som forskellige mulige steder at gå hen, og hvor man hele tiden som

konsulent skal se på hvordan medarbejderne tager imod spørgsmålet, og om man skal blive hængende lidt og få flere beskrivelser eller om man skal gå videre. Det fremgår også af spørgsmålene herover, som beskriver lidt forskellige ting omkring borgeren. I starten er det måske beskrivelser ("så du stod her, hvor stod borgeren? Hvad sagde hun, og hvad sagde du/andre? Hvad gjorde hun?"), som er faktuelle spørgsmål som ofte er forholdsvis lette at svare på, derefter bevæger det sig mere imod borgerens meningsskabelse og borgerens tænkning ("hvad tror du hun tænkte i situationen? Hvad ville hun mon sige om det hun gjorde? Hvad var mon hendes intention med at gøre netop sådan? Hvad ønskede hun at opnå?") og til sidst er det spørgsmål, der også inddrager borgeren i relation til medarbejderen ("hvad tror du hun forsøger at fortælle os? Hvordan mon hun ville ønske at vi responderede på det hun gør? Hvordan tænker hun mon om os?"). Målet er ikke at komme et bestemt sted hen ift. hvordan deres tænkning burde se ud omkring borgeren, men at folde flere forskellige perspektiver ud.

### Mange mulige perspektiver at besøge

*Vi er i konflikt med de pårørende. De går virkelig meget op i hvor meget saft deres mor drikker, og de kommer på skift og kontrollerer, hvor meget hun har drukket af de kander, vi sætter ind i hendes køleskab. Vi prøver virkelig at nøde deres mor til at drikke mere, men hun vil ikke, og vi kan jo ikke tvinge hende! Hun er jo et voksent menneske. Men det har de pårørende ingen forståelse for, tværtimod – de har overfuset mit personale ad flere omgange. Det fylder virkelig meget i personalegruppen, nogle er helt bange for dem og er på vagt, hver gang de pårørende træder ind ad døren.*

**(leder på plejehjem)**

I denne case var det ikke beboerens perspektiv vi besøgte, der var det i stedet de pårørendes. Så selvom metoden ofte anvendes ift. borgere, kan den lige så vel anvendes i forhold til pårørende, samarbejdspartnere eller kollegaer. Der, hvor der er flest følelser i spil og hvor beskrivelserne af den anden bliver fastlåste og sort/hvide.

Et andet muligt perspektiv at folde yderligere ud er den professionelle. Nogle gange kan det være svært som professionel at bevæge sig væk fra ens eget perspektiv. Måske har situationen stået på længe, og man har en fornemmelse af at alt allerede er afprøvet, og at man har tænkt færdigt. Her kan det som konsulent være vigtigt at bevæge sig rundt i de forskellige perspektiver – både borgerens og den professionelle, som en måde at lave stilladsering på udfra tanken om: først når jeg (som professionel) føler mig forstået kan jeg bevæge mig videre. Derfor er udfoldelsen og anerkendelsen af den professionelle intentioner med sine pædagogiske handlinger et lige så vigtigt skridt som bevægelsen hen i den andens perspektiv.

En vigtig pointe fra Vygotsky (White, 2008) var netop også at samspillet med andre giver mulighed for en større læring. Således også i medarbejdergruppen. Den største bevægelse sker som regel, hvis man kan hjælpe den/ de medarbejdere som beskriver borgeren som gal eller ond til at lave et perspektivskifte, men hvis dette af forskellige grunde er vanskeligt, kan man trække på de øvrige medarbejdere og få dem til at give bud på borgerens tænkning og begrundelser for at handle, som han gør, eller man kan også som konsulent give et par bud. På den måde stiller man refleksive flader til rådighed, som vedkommende så i samarbejde med gruppen kan tage stilling til,

og være med til at kvalificere. På denne måde undgår man at det er konsulenten – eller nogle af de øvrige personaler – der får retten til at definere hvad det "virkelig" handler om, for et sådant svar findes ikke. Det centrale er ikke hvorvidt vi har fundet sandheden om hvordan borgeren har det, men snarere om de forskellige perspektiver giver anledning til nye ideer til praksis og til hvordan vi kan møde borgeren – eller til hvordan vi som konsulenter kan møde personalegruppen.

### Konsulentens blik på sig selv

I vurderingen af konkrete metoder, teorier eller tilgange skal vi ikke kun have blik for hvorvidt de fører til flere perspektiver eller flere fortællinger for personalegruppen. En narrativ pointe ville desuden være, at vi som konsulenter til stadighed skal være opmærksomme på vores eget sprogbrug, så vi ikke uforvarende kommer til at bidrage til fastlåstheden. Hvis vi eksempelvis taler om mentalisering som en evne der kan være mangelfuld udviklet, kan effekten være, at vi kommer til at tænke på det som

noget statisk. Altså som noget der er eller ikke er til stede hos det enkelte individ, en individualiseret og essentialistisk måde at tænke om tingene på, der let fører til at man som medarbejder møder borgerne med et (diagnosticerende) blik for om de nu har tilstrækkelig mentaliseringsevne eller hvorvidt de evner at reflektere. Et blik der for konsulenten kunne føre til at møde personalet på samme facon. Derfor er jeg optaget af at formulere det – ikke som en evne placeret hos det enkelte individ eller hos en gruppe – men derimod som en metode, som noget vi kan gøre sammen eller alene hvis tingene bliver vanskelige, eller som noget vi kan bestræbe os på i arbejdet med borgerne.

Ligeledes kan ideen om forråelse måske føre til at man som konsulent inviteres til at diagnosticere personalegruppens tænkning, og måske inviterer blikket på henholdsvis tynde eller righoldige beskrivelser af borgere os til det samme, for hvor stabil er vores fortællinger om borgerne og hvor lette er de at ændre? Min oprindelige tanke var i hvert fald en (diagnosticerende) tanke om, at personalegruppen skulle have ændret sin fortælling om borgeren. Nu bestræber jeg mig i højere grad på at tænke om personalets udtalelser omkring borgere som udtryk for en midlertidig tilstand, og ikke nødvendigvis som udtryk for hvordan de generelt tænker om borgeren. Blot som et tegn på "ok, sådan har de det lige nu, gad vide hvad det er der er svært eller hvad de er ramt af". Som Westmark (2009) påpeger,

personalegruppen skulle have ændret sin fortælling om borgeren. Nu bestræber jeg mig i højere grad på at tænke om personalets udtalelser omkring borgere som udtryk for en midlertidig tilstand, og ikke nødvendigvis som udtryk for hvordan de generelt tænker om borgeren. Blot som et tegn på "ok, sådan har de det lige nu, gad vide hvad det er der er svært eller hvad de er ramt af". Som Westmark (2009) påpeger,



Hvis vi udelukkende tager afsæt i hvad personalegruppen gerne vil tale om, risikerer vi at centrere personalegruppens refleksion og læring, men glemmer måske at afdække effekterne af disse

er der altid to mulige niveauer at spørge ind i forhold til, dels det konkrete indhold i det sagte, og dels den talehandling personalet laver, når de udtaler sig til mig. På den måde inviterer konteksten og positionerne konsulent og personalegruppe også til at specificke udtalelser og handlinger giver mere mening end andre: Konteksten kalder på, at noget skal være problematisk og skal løses, hvor konsulenten positioneres som den der skal hjælpe personalet. På den måde skal vi som konsulenter måske ikke være overraskede over at udtalelserne kommer, men måske snarere betragte det som forventeligt i konteksten. Det vigtige er måske snarere, at man som konsulent ikke lader udtalelserne stå, men at man netop får andre perspektiver på, så det netop ikke bliver til en dominerende eller fastlåst fortælling om borgerne. Så vi som konsulenter ikke også forstærker forrælsen.

## Afrunding

I denne artikel har jeg skitseret en metode som jeg selv har fundet virksom ift. at håndtere mad/bad beskrivelser af borgere og skitseret tanker bag, med det håb at dette kunne være til hjælp for konsulenten som møder det i ens praksis. Jeg har skitseret det som et *muligt* greb man kan benytte sig af, ligesom der er mange andre mulige måder at få andre historier omkring borgerne i spil på. Men når det drejer sig om konsultationer som ikke kun har indflydelse på personalet tænkning og trivsel men i høj grad også (indirekte) influerer borgere - og måske endda borgere som ikke evner at tale sin egen sag - har vi måske en forpligtelse til netop at besøge borgerens perspektiv, så det bliver et *nødvendigt* greb. Hvis vi udelukkende tager afsæt i hvad personalegruppen gerne vil tale om, risikerer vi at centrere personalegruppens refleksion og læring, men glemmer måske at afdække effekterne af disse ift. borgerne i de konkrete (pædagogiske) metoder, der lægges for dagen. ↻



## LITTERATUR

Birkmose, D. (2013). Når gode mennesker handler ondt - tabuet om forræelse. Syddansk Universitetsforlag.

Elvén, B, Agger, C. og Ljungmann, I. (2015). Adfærdsproblemer i ældreplejen. Dansk Psykologisk Forlag.

Glintborg, C. et al (2018). Professionelle blikke på den anden - når fortællinger forandrer identiteter. Frydenlund Academic.

Hagelquist, J. Ø. (2012). Mentalisering i mødet med udsatte børn. Hans Reitzels Forlag.

Kirkeby, O. F. (1998). Ledelsesfilosofi: et radikalt normativt perspektiv. Samfundslitteratur.

Ljungmann, I. (2017). Hvis du var i Karinas sted... Socialpædagogen, nr. 15

Tomm, K. (1992). Interviewet som intervention III. Del. Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål? Forum, nr. 4.

Nevers, Martin. Podcast/lyttepause om "sprog". Kan hentes gratis på [www.dispuk.dk](http://www.dispuk.dk)

Watzlawick, P. (2011). Pragmatics of Human Communication - a study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes. Ww Norton & Co.

Westmark, T. et al (2012). Konsulent - men hvordan? Akademisk forlag.

Westmark, T. (2009). At tale er at handle. Fokus på initiativer i unges fortællinger. Fokus på familien, vol. 20.

White, Michael (2008). Kort over narrative landskaber. Hans Reitzels forlag.