

Empatisk og respektfuld kommunikation

Helhedstilbudet Gefion og
Botilbuddet Enghusene

Gruppeinterviews med det udførende personale

Marie Boesen, intern pædagogisk konsulent og

Peter Goetz, intern organisationspsykologisk konsulent



RUDERSDAL
KOMMUNE

Rapport over

Gruppeinterviews med det udførende personale om
empatisk og respektfuld kommunikation til borgerne på
Helhedstilbudet Gefion og Botilbuddet Enghusene –
med fokus på begrebsafklaring og udfordringer

Af

Marie Boesen, intern pædagogisk konsulent og

Peter Goetz, intern organisationspsykologisk konsulent

Copyright Gefion & Enghusene 2009 © Alle rettigheder forbeholdes

Indholdsfortegnelse

RESUMÉ	4
1. BAGGRUND	6
2. »1. TEAMMØDE«.....	7
2.1. MAL	7
2.2. METODE.....	7
2.2.1. ANONYMISERING.....	8
2.3. RESULTATER.....	9
2.3.1. <i>DET SORTEREDE KILDEMATERIALE</i>	9
2.3.1.1. BRAINSTORM A – FORSLAG TIL DEFINITIONER PÅ ” <i>EMPATISK OG RESPEKTFULD KOMMUNIKATION I DAGLIG TALE</i> ”.....	9
2.3.1.2. BRAINSTORM B – ” <i>LÆGMANDSDEFINITIONER PÅ EMPATISK OG RESPEKTFULD KOMMUNIKATION DER IKKE HOLDER PÅ DET SPECIALPÆDAGOGISKE PLAN</i> ”	10
2.3.1.3. BRAINSTORM C – ” <i>SPECIALPÆDAGOGISKE DEFINITIONER PÅ EMPATISK OG RESPEKTFULD KOMMUNIKATION</i> ”	11
2.3.2. <i>KRYDSPRESTEMAET - ET OVERRASKENDE FUND</i>	12
3. »2. TEAMMØDE«.....	14
3.1. MAL	14
3.2. METODE.....	15
3.3. RESULTATER.....	15
3.4. PERSPEKTIVER.....	17
4. FORLØBETS AFSLUTNING.....	18
KILDER	19

Resumé

Frem til september 2009 omfattede Helhedstilbudet Gefion også afdelingen Rosengården, der i dag er en selvstændig organisation, Botilbuddet Enghusene. I det følgende anvendes derfor fællesbetegnelsen *Tilbuddene* herom.

I Virksomhedsplan 2009 for *Tilbuddene* var et af indsatsområderne at realisere et særligt sæt værdier, nemlig *empatisk og respektfuld kommunikation* i forhold til *Tilbuddenes* brugere. Dette indsatsområde blev rammesat som en møderække – hhv. *1., 2., 3. og 4. teammøde* – fordelt over året 2009. Hvert *Teammøde* blev berammet som 5 parallelle teammøder – med teams på gennemsnitligt 15 deltagere – af en times varighed. Teammøderækken blev forudgået af et *kick-off møde* med ekstern oplægsholder og afsluttedes med en *fælles temadag*. De to første teammøder blev forestået af undertegnede interne konsulenter.

1. teammødes målsætning var at afdække og nedskrive det pædagogiske personales praktiske erfaringer med og overvejelser om værdierne *empatisk og respektfuld kommunikation*. Formålet med dette var, at projektets første fase skulle formidle *bottom-up* kommunikation om værdierne til brug for ledelsens del af arbejdet med indsatsområdet.

I planlægningen af *1. teammødes* indhold tog vi konsulenter - som aftalt med ledelsen - derfor ikke afsæt i en ledelsesmæssig forud givet teoretisk definition, men i de pædagogiske medarbejderes erfaringer fra praksis med værdierne. Hvad angår formen, tog vi ikke sigte på at formidle realisering af værdierne, men ønskede at tage udgangspunkt i medarbejdernes syn på *empatisk og respektfuld kommunikation* og formidle dette til organisationen.

Således blev *1. teammødes* 60 minutter afviklet som tre på hinanden følgende brainstorms med titlerne: A) *Empatisk og respektfuld kommunikation i daglig tale*, B) *Lægmandsdefinitioner på empatisk og respektfuld kommunikation der ikke holder på det specialpædagogiske plan* og C) *Specialpædagogiske definitioner på empatisk og respektfuld kommunikation*. De besvarelser, der fremkom ved brainstormene, blev i samlet og anonymiseret form lagt ud på organisationens intranet.

Resultatet af 1. *teammøde* tegnede et komplekst billede med mangeartede bud og eksempler på empatisk og respektfuld kommunikation i det daglige arbejde. Der var desuden et uventet fremtrædende træk ved Brainstorm B (Lægmandsdefinitioner på empatisk og respektfuld kommunikation der ikke holder på det specialpædagogiske plan). Det fremgik nemlig, at man i udførerledet ofte oplevede at stå i situationer, hvor det kunne være vanskeligt at realisere specialpædagogiske værdier om empati og respekt. Det var situationer, hvor man oplevede modstridende forventninger eller krav til, hvordan man skulle vise empati og respekt – altså en særlig form for *krydspres*. Dette viste sig at hænge sammen med meget forskellige og modstridende krav til, hvordan man viser empati og respekt overfor på den ene side *Tilbuddenes* brugere og på den anden side mennesker i bred almindelighed.

Derfor tilbød vi ledelsen, at forestå endnu et gruppeinterview, hvor sådanne forskelle blev sat i fokus og udfoldet.

Materialet fra dette 2. *teammøde* understøttede og kvalificerede krydsprestemaet yderligere. Prototypisk var eksempler, hvor den pædagogiske medarbejder udmærket kendte sine specialpædagogiske værdier om, hvordan man kommunikerer empatisk og respektfuldt med brugeren. Men hun fik i eksemplets situation så vanskeligt ved at realisere dem på grund af krydspres, at det forringede kvaliteten af det pædagogiske arbejde og gjorde kommunikationen mindre empatisk og respektfuld, end den kunne have været. Samtidig udgjorde krydspreset en arbejdsmæssig belastning.

Derfor foreslog vi ledelsen, at den sammen med medarbejderne drøftede, hvilke forhold der kan true, vanskeliggøre og forstyrre udførelsen af empatisk og respektfuld kommunikation – samt tillige belaste *Tilbuddenes* brugere og personale – og at de drøftede, hvordan sådanne forhold kan imødegås.

Ved indledningen af det 3. *teammøde*, som Gefions souschef forestod, afsluttede vi vores indsats i grupperne med en kort afrapportering fra 1. og 2. *teammøde*. Her fremlagde vi ovenstående resultater, perspektivering og forslag.

1. Baggrund

Frem til september 2009 omfattede Helhedstilbudet Gefion også afdelingen Rosengården, der i dag er en selvstændig organisation, Botilbuddet Enghusene. I det følgende anvendes derfor fællesbetegnelsen *Tilbuddene* herom. Dette navn anvendes for at gøre teksten mere læsbar. Det er ikke en officiel betegnelse og anvendes kun i denne rapport.

I Virksomhedsplan 2009 for *Tilbuddene* var et af indsatsområderne at realisere et særligt sæt værdier, nemlig *empatisk og respektfuld kommunikation* i forhold til *Tilbuddenes* brugere.

Som anført i Gefions souschef Jørgen Svendsens beskrivelse af projektet (*Empatisk og respektfuld kommunikation*, 17.4.2009)¹, strakte indsatsområdet sig over hele året med forskellige aktiviteter.

Jørgen Svendsen forestod forløbets design og ledelse. Det blev rammesat som en møderække – hhv. 1., 2., 3. og 4. *teammøde* – fordelt over året 2009, forudgået af et *kick-off møde* med ekstern oplægsholder og afsluttet med en *fælles temadag*. Kick-off mødet berammedes som et to timers stormøde. Teammøderækkens møder blev berammet som 5 parallelle teammøder – med teams på gennemsnitligt 15 deltagere – med henblik på gruppearbejde om de af ledelsen udpegede opgaver vedrørende indsatsområdet. Den afsluttende fælles temadag skulle foregå som stormøde.

I forbindelse med sin tilrettelæggelse holdt Jørgen Svendsen møder med undertegnede interne konsulenter, med henblik på at afklare om der kunne etableres et samarbejde mellem ham og os om projektet. Det udmøntedes i 2 fortløbende aftaler om, at vi, Marie Boesen og Peter Goetz, som konsulentteam forestod 1. *teammødes* og 2. *teammødes* processer.

I alt bidrog 84 ansatte fra udførerleddet ved brainstormene. Gruppestørrelsen varierede fra 7 til 23.

I nærværende rapport fremlægger vi forløbet og resultaterne heraf.

2. »1. teammøde«

2.1. Mål

Konklusionerne efter de første møder mellem Jørgen Svendsen og os blev, at *1. teammødes* målsætning skulle være at afdække samt nedskrive erfaringer og overvejelser vedrørende værdierne hos det personale, der til daglig udfører det pædagogiske arbejde i kontakt med de ovenfor nævnte borgere.

Formålet med dette var, at projektets første fase skulle formidle *bottom-up* kommunikation om værdierne til brug for ledelsens del af arbejdet med indsatsområdet.

2.2. Metode

Med ovenstående mål for øje aftalte vi med ledelsen, at vi i planlægningen af *1. teammødes* indhold ikke tog afsæt i en ledelsesmæssig forudgivet teoretisk definition af værdierne, men i udførerledets erfaringer fra praksis med værdierne. Vi aftalte ligeledes, at vi ikke skulle tage sigte på at formidle realisering af værdierne, men på at afklare medarbejdernes syn på empatisk og respektfuld kommunikation samt videreformidle dette til organisationen.

Derfor blev *1. teammøde* tilrettelagt som:

- I. En kort indledning ved Jørgen Svendsen
- II. En brainstorm af 15 minutters varighed over emnet *Empatisk og respektfuld kommunikation i daglig tale* (i det følgende kaldet *Brainstorm A*)
- III. En brainstorm af 15 minutters varighed over emnet *Lægmandsdefinitioner på empatisk og respektfuld kommunikation der ikke holder på det specialpædagogiske plan* (i det følgende kaldet *Brainstorm B*)

IV. En brainstorm af 15 minutters varighed over emnet *Specialpædagogiske definitioner på empatisk og respektfuld kommunikation* (i det følgende kaldet *Brainstorm C*).

Som det blev bekendtgjort i Jørgen Svendsens indledning, ville de ved brainstormene fremkomne besvarelser i samlet og anonymiseret form blive lagt ud på organisationens intranet.

1. *teammødes* møderække blev afviklet den 12. og 13. maj 2009.

I forlængelse af møderne holdt vi konsulenter de samme dage møder med hinanden. Her udvekslede og noterede vi vores observationer fra processerne. Dette skulle supplere de data, som nu forelå på flip-overe fra møderækkens brainstorms, og som efterfølgende blev indtastet.

2.2.1. Anonymisering

For at sikre anonymisering både af enkeltpersoner og afdelinger behandlede vi resultaterne fra flip-overne som følger:

Først indtastede vi hver enkelt flip-over fra de i alt 15 brainstorms som 15 særskilte regneark

Dernæst oprettede vi et regneark til hver af de 3 brainstorms, hhv. *Brainstorm A*, *Brainstorm B* og *Brainstorm C*. I hvert af disse indsatte vi de 5 regneark fra den pågældende brainstorm

Herefter omsorterede vi hvert af de tre resulterende regneark, således at man ikke af rækkefølgen længere kunne udlede, fra hvilken afdeling det enkelte bidrag hidrørte. Det skete ved en simpel alfabetisering ud fra teksternes første ord.

Endelig gennemså vi dette materiale for at sikre os, at der ikke var så specifikke eller konkrete formuleringer, at det kunne bryde anonymiseringen. Det viste sig ikke her nødvendigt at redigere i svarenes ordlyd.

Regnearkene benyttede vi yderligere til computerstøttet analyse af de indhentede data (jf. også nedenfor).

2.3. Resultater

Resultatet af 1. *teammøde* udgøres dels af det sorterede kildemateriale (jf. 2.3.1.), dels af et fremtrædende krydspres-tema (jf. 2.3.2.).

2.3.1. *Det sorterede kildemateriale*

De anonymiserede og alfabetiserede besvarelser, som fremkom ved møderækken, er – som oprindeligt planlagt – allerede primo juni 2009 af Jørgen Svendsen lagt ud på Gefions intranet.

2.3.1.1. Brainstorm A – forslag til definitioner på *”Empatisk og respektfuld kommunikation i* *daglig tale”*

Udover den allerede nævnte sortering efter begyndelsesbogstav, har vi sorteret materialet efter kendetegn ved besvarelserne*. På denne måde viste det **hyppigst forekommende kendetegn** ved definitionerne ved Brainstorm A sig at være, at det **nonverbale** aspekt gik igen. Eksempler fra materialet, der kan illustrere dette er:

- ”At være opmærksom på andres kropssprog”
- ”Imødekommende - også med sit kropssprog”
- ”Kropssprog og ord skal stemme overens”
- ”Kunne tie sammen med andre”

Næsthypigste kendetegn viste sig at omhandle at **lytte**, jf. følgende eksempler:

- ”Aktiv lytning”

* Særlig beskrivelse af denne bearbejdning er under udarbejdelse og vil kunne rekvireres hos konsulenterne.

- "At være lyttende"
- "Spørge ind til"

Trediehyppigste kendetegn omhandlede mange facetter, af det at **forstå**, jf. f. eks.:

- "At ville forstå"
- "Indføling"
- "Indlevelsesevne"
- "Interesse"
- "Møde folk, der hvor de er"

2.3.1.2. Brainstorm B – "Lægmandsdefinitioner på empatisk og respektfuld kommunikation der ikke holder på det specialpædagogiske plan"

Hyppigst forekommende kendetegn i definitionerne fra Brainstorm B viste sig at være, at de gik på **tekniske og faglige** overvejelser. Eksempler fra materialet, der kan illustrere dette er:

- "Mange forklaringer, alt skal forklares"
- "Spørge ind til"
- "Søge øjenkontakt"
- "Tale i overført betydning"
- "[..] mange valgmuligheder"

Næsthyppigste kendetegn viste sig at omhandle **omgangstone**, jf. følgende eksempler:

- "At man altid er sød"
- "At man ikke kommanderer"
- "Humor og vittigheder"
- "Undskylde egne handlinger"

Trediehyppigste kendetegn omhandlede ens **attitude** over for andre, f. eks. at man ikke skal være "bedrevidende", "belærende" eller "dominere" og "styre"

2.3.1.3. Brainstorm C – "Specialpædagogiske definitioner på empatisk og respektfuld kommunikation"

Hyppigst forekommende kendetegn i definitionerne fra Brainstorm C viste sig (ligesom ved Brainstorm B) at gå på **teknik og faglighed**. Eksempler fra Brainstorm C, der kan illustrere dette er:

- "Afholde fra lange forklaringer"
- "Anerkendende Total-kommunikation"
- "At være kedelig og grå"
- "Forholde sig til den enkelte brugers særlige forudsætninger"
- "Forudsigelighed"
- "Følge drejebogen"
- "Kendskab og forståelse i forhold til den enkelte - herunder diagnoser"
- "Kommunikationen skal tilpasses fra den ene situation til den anden"

- ”Konfliktnedtrappende”
- ”Kort og kontant”
- ”Neutral mimik og uden øjenkontakt”

Næsthøypigste kendetegn viste sig at omhandle **det forpligtende aspekt**, jf. følgende eksempler:

- ”Anerkende skævheden i magtrelationen og tage ansvar for den”
- ”At sætte beboerens behov over egne”
- ”Fremskaffe/implementere kompenserende kommunikationshjælpemidler”

Trediehøypigste kendetegn omhandlede **forståelse**, hvor især indlevelse og at ”læse beboerne” og deres ”kropssprog” går igen.

2.3.2. Krydsprestemaet - et overraskende fund

På baggrund af vores indtryk fra møderækken og analyse af det sorterede kildemateriale fandt vi ikke blot et komplekst billede med mangeartede bud og eksempler på empatisk og respektfuld kommunikation i det daglige arbejde. Materialet fremviste også et træk, som vi slet ikke havde ventet, da vi tilrettelagde programmet for *1. teammøde*. Dette fund omhandlede et fremherskende – og for os overraskende – træk ved materialet og processen. Fundet gav anledning til hypoteseovervejelser over det, som vi i det følgende betegner som *krydspres*.

Vores hensigt med rækkefølgen af de tre brainstorm var oprindeligt at gå trinsvist fra det almene til det mere fagspecifikke. Men den form og det indhold som svarene antog under Brainstorm B, havde vi ikke forudset.

Således noterede vi os umiddelbart efter *1. teammøde*, at processen under Brainstorm B var den, der udviste flest facetter. Der var dels svar, hvor personalet så på empati og respekt fra lægmandens vinkel. En lægmand der ”varmer kontakten op med småsnak” og giver ”grundige forklaringer” er et sådant eksempel. Dels var der svar med samme

indhold, men set fra specialpædagogens vinkel. Her taler man f. eks om at være ”nærmest grænseløst forstående” og ”bruge for mange ord”. Det er svar, der henviser til, at man som lægmand normalt vil bestræbe sig på at udtrykke sin forståelse grundigt og redegøre ordentligt, for det man vil sige – men at det overfor en typisk borger på *Tilbuddene* vil virke grænseoverskridende og overvældende.

En del af svarene under Brainstorm B kom som meget udførlige og engagerede beretninger. De blev i henhold til brainstormens procedurer sammenfattet i nogle få stikord, som derfor ikke i sig selv udtrykker det høje engagement. Den særlige energi slog heller ikke igennem kvantitativt i antal forslag. Den var imidlertid umiskendelig i processen i form af længere eksempler, fortællinger og redegørelser end ved de to andre brainstorms samt i form af levende, følelsesmæssige udtryk

Energiniveauet var altså særligt højt under Brainstorm B. Hvad indholdet angik, var det mest fremtrædende – og mest righoldigt beskrevne – tema følgende: Det pædagogiske personale oplevede ofte at stå i situationer, hvor det kunne være vanskeligt at realisere specialpædagogiske værdier om empati og respekt. Det var situationer, hvor man oplevede modstridende forventninger eller krav til, hvordan man skal vise empati og respekt. Dette hænger i høj grad sammen med – som det også blev afdækket – de meget store forskelle i, hvordan empati og respekt bedst realiseres i forhold til på den ene side *Tilbuddenes* brugere og på den anden side til mennesker i bred almindelighed. For at tage et mindre eksempel, kan det virke respektløst og uempatisk at sige ”sæt dig” til normalt fungerende mennesker (disse vil i det følgende blive betegnet som ”neurotypiske” mennesker).*

Overfor en stor del af *Tilbuddenes* brugere derimod vil det oftest være uindfølelse og uden respekt, i høflige vendinger at bede dem tage plads. De fleste mennesker med autismespektrumforstyrrelser (ASF) forstår bedre talesprog, når man holder sig til få nøgleord. Høflige fyldord og andre omsvøb vil ofte gøre henvendelsen uklar og ”støjende”. Et andet mindre eksempel kan være ”det at lade folk sidde alene”. I én kontekst kan det betragtes som, at man lader beboeren være i fred – i en anden som, at man overser og ignorerer.

Vi har valgt at anvende begrebet *krydspres* om dette tema.

* ”En neurotypisk person er det, man ellers ville betegne som en *normal* person. Udtrykket [er] meget brugt i autisme/asperger sammenhæng og betegner personer, der ligger udenfor spektret og mener, de er normale” (jf. <http://www.aspergerdk.org/leksikon/nt.htm>)

Generelt henviser ordet krydspres til en ”tilstand, hvor en person socialt eller psykisk påvirkes i indbyrdes modsatte retninger [...] Krydspres antages at medføre passivitet, idet personen søger at udsætte en beslutning eller helt undgå at træffe den ...” (Den store Danske, 2009).²

I denne rapport skal krydspres imidlertid specifikt henvise til situationer, hvor specialpædagogisk ansatte, der arbejder med voksne med ASF, påvirkes af nogle ganske særlige, modsat rettede sæt af normer: Der findes på den ene side normer for, hvordan man som almindeligt, neurotypisk, voksent menneske kommunikerer empatisk og respektfuldt over for andre voksne, neurotypiske, mennesker. Heroverfor står på den anden side fagligt begrundede normer for, hvordan man som kompetent specialpædagog kommunikerer med voksne med ASF. Nogle normer går igen på begge sider – f. eks. normer om ikke at slå. Andre normer er modsatrettede, sådan at man ikke samtidigt kan efterleve bestemte neurotypiske og bestemte ASF-specialpædagogiske normer, som f. eks. at tale kort og entydigt contra at bruge høflige vendinger (jvf. ovf).

3. »2. teammøde«

Fundet af det fremtrædende krydspres-tema gav anledning til at overveje, om man skulle forsøge at få afdækket dette område nærmere ved 2. *teammøde*.

Vi skrev derfor til Jørgen Svendsen, at der var mange velformulerede bud på forskelle mellem organisationens faglige forståelse og så det omliggende samfunds forståelse af empati og respekt i forhold til vores brugere. Vi skrev, at vi fandt, at det ville være en god mulighed, at følge op på dette krydsfeltstema ved 2. *teammøde* for at få et uddybet billede af personalets erfaringer, viden og tanker herom.

3.1. Mål

Det foreslåede formål var således at udforske krydspres-temaet yderligere.

Da ledelsen var interesseret heri, tilbød vi at forestå *2. teammøde* og udforme møderækken som gruppeinterviews, hvor man efterlyste, gav plads til og nedskrev længere og mere konkret uddybende fortællinger, end brainstorms giver mulighed for.

3.2. Metode

2. teammøde blev således tilrettelagt som:

- I. En kort indledning ved Jørgen Svendsen med redegørelse for den ovenfor beskrevne baggrund for indholdet af *2. teammøde*.
- II. En kort orientering fra os konsulenter om formen. Her understregede vi, at vi var interesserede i at få foldet nogle af den slags fortællinger mere ud, som dem personalet spontant havde bragt på bane under *1. teammødes* Brainstorm B. Vi orienterede om, at vi rent teknisk derfor denne gang ville anvende bærbar pc med projektor, således at vi synligt for deltagerne, kunne indtaste referatet af hver enkelt historie, medens den blev fortalt.
- III. Gruppeinterview, hvor deltagerne selv bød ind med fortællinger. Under hver enkelt fortælling skrev en af os et udførligt referat af fortællingen. Undervejs – og ved slutningen af hver fortælling – tjekkede vi med fortælleren, om hun fandt referatet dækkende og korrekt. Vi ændrede referatet, indtil det havde en ordlyd, som hun kunne godkende. Samtidig blev referatet forfattet på en måde, hvor meget specifikke personer og steder blev mere generaliseret benævnt.

2. teammødes møderække blev afviklet den 9. og 24. juni 2009.

I forlængelse af møderne holdt vi konsulenter, den 10. og 24. juni, møder med hinanden. Her udvekslede og noterede vi vores observationer fra processerne.

3.3. Resultater

Materialet fra *2. teammøde* understøttede og kvalificerede det ovenfor nævnte krydsprestema. Prototypisk var eksempler, hvor den pædagogiske medarbejder, udmærket kendte sine specialpædagogiske værdier om, hvordan man kommunikerer empatisk og respektfuldt med brugeren. Men hun fik i eksemplets situation så

vanskeligt ved at realisere dem på grund af krydspres, at det forringede kvaliteten af det pædagogiske arbejde og gjorde det empatiske og respektfulde i kommunikationen mindre, end det kunne have været. Samtidig indebar krydspreset en arbejdsmæssig belastning.

Krydsprestemaet foldede sig ud i flere sammenhænge. Det kunne f. eks. være i det *offentlige rum*, i situationer med *pårørende* og i situationer med *andre professionelle* (eksemplerne i det følgende er sløret for at sikre anonymitet).

Krydspres kunne f. eks. opleves at opstå, når man færdedes med *Tilbuddenes* brugere i **det offentlige rum** med dets neurotypiske mennesker.

Således fortæller en pædagogisk medarbejder:

”I et supermarked står jeg i kø for at betale. En af mine brugere kigger i et udstillet blad og overskrider alle grænser for normalt kiggeri kontra egentlig læsning af bladet. Jeg **bad** hende på neurotypisk vis om at holde op – af frygt for omgivelsernes reaktioner – og derfor virkede det ikke. Min frygt var ikke begrundet i ord, de sagde, men jeg frygtede, at jeg ville møde forargelse, hvis jeg talte ”specialpædagogisk” til hende.”

Andre eksempler beskrev oplevet krydspres i situationer med **pårørende**:

”En beboer havde besøg af sine forældre – og de skulle have det hyggeligt sammen. Men en anden beboer i gruppen havde ikke en god dag og var på kanten til at blive aggressiv og selvskadende. Der tog jeg mig selv i at tøve overfor at skride ind for ikke at ødelægge idyllen, fordi forældrene sad inde ved siden af – og det forstyrrede mig i at gøre det fornødne fuldt ud. Det er en typisk situation – et eksempel på, at man ikke får gjort det, der skal til af frygt for omgivelsernes reaktion. Og det var også typisk, at hun [beboeren] kunne mærke det på mig og [kørte op]”

Der var også eksempler med oplevet krydspres i situationer med **andre professionelle** – f. eks. følgende:

”En ekstern pædagogisk konsulent, der kom fra det neurotypiske område, blev meget opbragt, da hun hørte vores tone overfor brugerne. Hun syntes det var forfærdeligt, at de ikke selv fik lov at bestemme.”

Også situationer med udefra kommende **vikarer** eller **forvaltningspersonale**, har været oplevet som krydspresituationer, og det har tillige situationer med ens **egen leder**. Hertil kommer situationer, hvor **borgeren selv** efterlyser adfærd fra sin pædagog, som det ville være uindfølelse og respektløst at udføre.

Udover eksempler på oplevet krydspres fra udefra kommende vikarer, var der fortællinger om, hvordan man kan opleve krydspres i situationer med **egne kolleger på stedet** og endog i **eget team**.

Foruden de ovenfor nævnte forskelligartede sammenhænge, var der også eksempler på, at det på det **indre psykologiske plan** kunne opleves som krydspres at tænke på, hvordan venner, familie eller den brede offentlighed i almindelighed ville opfatte den pædagogiske situation, hvis de var til stede. Men der var tillige eksempler på, at ens egne ”neurotypiske” normer for, hvordan man opfører sig ordentligt overfor andre mennesker, kan skabe et slags indre krydspres mellem disse og ens egne specialpædagogiske principper.

3.4. Perspektiver

Med den ovenfor anførte understøttelse og udfoldelse af krydspres-temaet fandt vi det relevant at foreslå ledelsen sammen med medarbejderne at drøfte, hvilke forhold der kan true, vanskeliggøre og forstyrre udførelsen af empatisk og respektfuld kommunikation – og tillige belaste *Tilbuddenes* brugere og personale. Her foreslog vi endvidere en drøftelse af, hvordan sådanne forhold kan imødegås.

Vi foreslog, at man her kunne komme ind på, hvad man kunne gøre, dels i forhold til *den enkelte medarbejder*, dels *internt i organisationen* og dels *eksternt organisatorisk* – for at styrke realisering af værdierne.

På det indre individuelle plan kunne man eksempelvis se på, hvordan **den enkelte medarbejders** indre ballast kan styrkes, når det gælder at fastholde og udvikle sine specialpædagogiske kompetencer i forhold til værdierne, også under krydspres – f. eks. gennem undervisning og supervision.

På **det interne organisatoriske** plan kunne man se på vilkår i organisationen, der kan støtte den enkelte ansattes sikkerhed i sin realisering af værdierne. Disse kunne f. eks. være kollegial støtte i at fastholde den organisatorisk fastlagte pædagogiske linje. Og det kunne være at få støtte fra ledelsen heri.

På **det eksterne organisatoriske** plan kunne man f. eks se på forebyggelse gennem udadrettet information og dialog om organisationens specialpædagogiske udmøntning af værdierne – og om hvordan de adskiller sig fra dagligdagens neurotypiske måder at vise empati og respekt på. Man kunne i denne sammenhæng drøfte, hvem organisationen udadrettet kunne henvende sig til, som f. eks. forvaltningsledelse, pårørende og det omliggende samfund – som en form for ”branding”. Men informationen og dialogen kunne også – som en form for ”employer branding” – rette sig mod tydeliggørelse af værdierne i stillingsopslag og vægtning af værdierne ved udvælgelsen af ansøgere, således at krydspres fra kolleger forebygges mere langsigtet.

4. Forløbets afslutning

Ledelsen var interesseret i, at vi fremførte ovennævnte perspektiv i forbindelse med vores afrapportering til grupperne om resultaterne fra 1. og 2. *teammøde*.

Jørgen Svendsen og vi aftalte derfor, at han inviterede os med som gæster til sit 3. *teammøde*, 18. og 19. august 2009 – som foregik i de samme gruppeopdelinger som de to foregående. Her afrapporterede vi ved mødets begyndelse og fremlagde resultaterne fra de foregående teammøder tillige med de ovenfor nævnte perspektiveringer og forslag.

Hermed afsluttede vi – som også aftalt med ledelsen – vores opgaver i forhold til teammøderne.

Kilder

¹ *Empatisk og respektfuld kommunikation*, Intern projektbeskrivelse ved Jørgen Svendsen, Helhedstilbudet Gefion, 17.4.2009

² [http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/Samfund/Valgteorier og valgmetoder/krydspres](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Valgteorier_og_valgmetoder/krydspres)