

Inspirationsmateriale til undervisning

Konflikthåndtering i sosu-arbejdet

41687

Udviklet af:
Bjarne Friis Pedersen
Århus social- og sundhedsskole
Oluf Palmes Allé 35
8200 Århus
Tlf.: 87412626

Sammenhæng til FKB/TAK

Uddannelsen er relevant til udviklingen af den tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetence (TAK) inden for forskellige jobområder (FKB), som angivet i nedenstående.

Moder-FKB

FKB 2222 Ældrepleje, sygepleje og sundhed i kommunalt regi
TAK Kommunikation, samarbejde og vejledning

Tilknyttet øvrige FKB

FKB 2688 Patientrelateret service på sygehusene
TAK Vejledning til patienter og pårørende

FKB 2695 Sundheds- og sygeplejeopgaver i sygehusvæsnet
TAK Den sundheds- og sygeplejefaglige kompetence på sygehusene

FKB 2223 Socialpsykiatri og fysisk/psykisk handicap
TAK Kommunikation, samarbejde og vejledning

Arbejdsfunktioner

Medarbejderne kan bidrage til og aktivt indgå i relationer med borgere, brugere eller patienter, pårørende, kolleger, samarbejdspartnere m.fl., hvor særligt mundtlig kommunikation, samarbejde og vejledning er centrale elementer.

Medarbejderne samarbejder om opgaverne med borgere, brugere, patienter og pårørende m.fl. og kan medvirke til at opbygge en samarbejdskultur, der bygger på respekt for de involverede parter holdninger, roller og opgaver. Medarbejderne har kendskab til metoder, der kan bruges både til at forebygge og håndtere konflikter og til voldsforebyggelse. De er i deres daglige arbejde i stand til at minimere konflikter både i deres egen relation til borgerne m.fl. og i relationerne mellem borgere.

I relationen til kollegerne kan medarbejderne indgå i og bidrage til en konstruktiv dialog, der tager afsæt i spørgeteknikker, der kan være med til at brede en problemstilling ud og skabe plads til refleksion - eksempelvis i forbindelse med kollegial supervision.

Medarbejderne kender gældende lovgivning og retningslinjer for tavshedspligt, oplysningspligt, underretningspligt, selvbestemmelse og magtanvendelse.

Konflikthåndtering i sosu-arbejdet

Inspirationsmateriale til undervisning

Kompetencen er udbredt på samtlige arbejdspladser, men udfoldes forskelligt afhængig af den specifikke brugergruppe og arbejdspladstype.

Hvor mennesker arbejder tæt sammen vil der opstå uoverensstemmelser – uoverensstemmelser kan udvikle sig til konflikt, hvis de ikke håndteres konstruktivt.

Alle der arbejder i sundhedsvæsenet – såvel primær som sekundær – vil på et eller andet tidspunkt stå overfor mennesker – kolleger, borgere og pårørende - der er angste, oplever tab (evt. trusler om tab - det være sig fysisk, psykisk eller socialt) eller er i krise. Disse situationer er potentiel udløsende for konflikter.

Medarbejdere, der arbejder med borgere med misbrugsproblemer, demente eller psykisk syge vil også i deres daglige arbejde møde situationer, der potentielt kan være konfliktudløsende. Disse medarbejdere står ofte overfor en særlig udfordring i forhold til at kunne håndtere konflikter med disse borgere. Vær derfor opmærksom på de AMU-uddannelser EPOS har udviklet særligt målrettet samarbejde, konflikt håndtering og voldsforebyggelse til de målgrupper.

Deltagerforudsætninger

Uddannelsen kræver ingen særlige forudsætninger. Derimod er det vigtigt, at deltagerne er indstillede på at bringe erfaringer fra arbejdslivet ind i undervisningen. En åbenhed for at se på sig selv og egen konfliktstil i arbejdssammenhænge er også en vigtig faktor, idet udviklingsperspektivet i forhold til konflikt håndtering hænger sammen med en vis form for selvindsigt.

Struktur

Uddannelsen kan fint stå alene, men da kommunikation er et af de vigtigste redskaber i konstruktiv konflikt håndtering, vil alle kurser, der arbejder med kommunikation være oplagte at medtænke. Eksempler på, hvilke andre uddannelser, uddannelsen kan tænkes i samspil med alt efter jobområde.

På tværs af jobområder

- 42834 Anerkendende kommunikation i omsorgsarbejdet
- 45364 Etablering af selvstyrende grupper
- 45365 Teambuilding for selvstyrende grupper
- 45366 Kommunikation i teams

Sygehusområdet

FKB 2695 Sundheds- og sygeplejeopgaver i sygehusvæsenet

- 44351 Vejl. og rådg. af patienter/klienter og pårørende

42689 Forebyggelse af vold og konfliktintervention

FKB 2688 Patientrelateret service på sygehusene

44344 Portører og hosp.serv.ass. kontakt m. psykisk syge

Det kommunale område

FKB 2222 Ældrepleje, sygepleje og sundhed i kommunalt regi

44627 Magt og omsorg

44785 Teamorganiseret hjemmepleje

44886 Voldsforebyggelse, konfliktløsning og udvikling

FKB 2223 Socialpsykiatri og fysisk/psykisk handicap

44627 Magt og omsorg

40627 Samarbejde med pårørende til unge/voksne i døgntilbud

44886 Voldsforebyggelse, konfliktløsning og udvikling

42689 Forebyggelse af vold og konfliktintervention

1. Ideer til tilrettelæggelse

Mange mennesker oplever konflikter som noget negativt. Tidligere erfaringer fra privat- og arbejdsliv kan medføre, at konflikter undgås. Det kan være et bevidst valg eller en ubevidst forsvarsmekanisme der træder i kraft. Derfor er det vigtigt, at deltagerne kommer til at arbejde med deres syn på konflikter. Konflikter er en naturlig del af menneskelig sameksistens, hvorfor det er noget vi alle må forholde os til. At se på eget reaktionsmønster; kamp, flugt, samt følelser, fornuft, sag og person, samt at øve sig i nogle konstruktive metoder til konflikthåndtering kan medføre, at synet på konflikter kan være langt mere positivt og åbent efter et uddannelsesforløb.

Konflikter kan opstå på mange niveauer og i mange relationer, fx i det enkelte menneske, mellem mennesker og på et mere overordnet niveau (skal vi have udliciteret pleje til det private eller ej?).

Drejer det sig om, at der blandt personalet er uenighed om holdningen til en konkret bruger – hvor meget skal man rumme og hvor er grænsen? Så er det selvfølgelig denne uoverensstemmelse, der skal arbejdes med.

Et andet almindeligt konfliktområde er borgere og pårørendes klager over pleje og omsorg. Hvordan håndteres en klage over en kollega? Hvordan er det med loyaliteten i forhold til kolleger og på samme tid at optræde lydhør overfor en borger/pårørende? Hvornår skal en klage sendes til nærmeste foresatte?

Samlet kan det siges, at det giver rigtig god mening og motivation, at der tages fat i de oplevelser deltagerne kommer med – så praksisnært som muligt.

I dette inspirationsmateriale er der for overskuelighedens skyld taget udgangspunkt i et generelt forløb om konflikthåndtering i sosu-arbejdet. Hvis f.eks. hovedparten af deltagerne på forløbet arbejder med demente, misbrugere eller psykisk syge, vil man som underviser skulle medtænke dette i forløbet og i den måde, der arbejdes med de enkelte temaer. Der vil kunne inddrages undertemaer, som specifikt relaterer sig til problemstillinger i forhold til konflikthåndtering i relation til disse målgrupper. Dette kan gøres enten ved at tage særlige temaer op, eller ved at integrere praksiseksempler i undervisningen.

Uddannelsen er tænkt som et sammenhængende forløb – 3 dage. Splitforløb er muligt. I så fald anbefales det, at der er max en uge til to mellem dagene. Ved splitforløb bliver logbogsarbejdet endnu mere vigtigt.

Kommer deltagerne fra samme team eller arbejdsplads giver det mulighed for, at konkrete udfordringer eller konflikter kan behandles, samt at læring og metoder kan implementeres med høj grad af fælles forståelse. Dette kan igen få betydning for transfer til arbejdspladsen.

Hvis deltagerne kommer fra forskellige arbejdspladser, og derfor ikke kender hinanden, kan det have den fordel, at de for-forståelser, der kan eksistere i forhold til en kendt kollega ikke følger med. Frirummet kan skabe større åbenhed om emner der ellers kan være vanskeligt at sætte ord på.

I det følgende kan du læse noget generelt om undervisningens hovedtemaer: hvordan konflikter kan defineres, hvilke tegn du kan se på deres opståen, samt noget om, hvad der ofte afstedkommer konflikt.

Derefter er der et tema om mennesker i konflikt som inspiration til arbejdet med menneskers forskellige konfliktstile – helt kort: kamp, flugt eller at møde konflikten åbent.

Endelig er der beskrevet en række metoder til forhåbentlig konstruktiv konflikt-håndtering samt forslag til måder at arbejde med et lovgivningsrelateret tema.

Temaer

Forløbet kan inddeles i følgende temaer

- **Tema 1: Hvad er konflikt og hvilke konflikttyper kender vi?**
- **Tema 2: Hvordan opstår og udvikler konflikter sig?**
- **Tema 3: Hvordan reagerer mennesker i konflikt?**

- **Tema 4: Metoder til konflikthåndtering**
- **Tema 5: At være hjælper i andres konflikt**
- **Tema 6: Lovgivningen**

Tema 1: Hvad er konflikt og hvilke konflikttyper kender vi?

En oplagt introduktion til uddannelsen er, at lade deltagerne forholde sig til begrebet konflikt.

Det kan gøres på den enkle måde, at man udstyrer deltagerne, i grupper, med et stort stykke karton og skriveredskaber til alle, samt stiller spørgsmålet: *Hvad er det første, I tænker på, når I hører ordet "konflikt"?*

Instruktionen er, at der ikke må tales i de minutter deltagerne skriver deres associationer ned.

Når der ikke skrives mere, opfordres der til fri samtale i grupperne om det, der er skrevet ned. Hermed er deltagerne godt i gang med at forholde sig til begrebet konflikt.

Ved en plenumrunde kan alle grupperne udtrykke, hvad de tænkte på og talte om. Ofte viser det sig, at de negative associationer er dominerende – mange har negative erfaringer med konflikt.

Her kan et teorioplæg tage udgangspunkt i, at konflikter både har negative og positive sider. At det ofte er fremkomsten af en konflikt, der gør menneskers interesser og behov tydeligere. Fx, at man ikke oplever medindflydelse på sin arbejdsituation, at man ikke behandles med respekt osv.

Konflikter er et vilkår, hvor mennesker arbejder sammen – de kan opleves negativt eller positivt, det afgørende er måden, vi håndterer dem på. Og konflikthåndtering kan alle øve sig i.

Det vil være naturligt at komme omkring forskellige definitioner på konflikt:

- Konflikt: (latin *conflictus*, afledt af *confligere*: støde sammen) Strid, uoverensstemmelse. Nudansk ordbog, 13. Udgave
- Konflikt er en uoverensstemmelse mellem to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte. Kilde: Konfliktmægling, Vibeke Vindeløv
- Konflikt er en situation, hvor to personer, en person og en gruppe eller to grupper føler sig forhindret eller frustreret af den anden part. Van De Vliert
- Konflikt er en kollision mellem interesser, vurderinger, handlinger eller indstillinger. Edward De Bono

Forståelse for de forskellige typer af konflikt kan gøres med en introduktion og eksempler, der tager fat på konflikter som både noget individuelt, noget mellem

mennesker/gruppe og noget vi kender på samfundsniveau. At konflikter kan dreje sig om instrumentelle forhold (mål, midler, metoder, strukturer), interesser (ressourcer, tid, arbejde, plads, ting), værdier (personlige eller kulturelle værdier man slås for, menneskerettigheder, religion, politisk overbevisning) og personlige konflikter (identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning). Vigtige pointer i den sammenhæng er at have fokus på, hvad der egner sig til forhandling og problemløsning og hvad der måske ikke gør (Vibeke Vindeløv).

Tema 2: Hvordan opstår og udvikler konflikter sig?

Konflikt opstår, når vi ”støder sammen”: Det kan være om opgaveløsning, hvordan ressourcer skal anvendes, mangel på medindflydelse, at man ikke føler sig respekteret og anerkendt for de valg, man tager eller forskellige syn på en sag.

I et systemisk inspireret perspektiv kan konflikter forstås, som det, at forskellige perspektiver på en sag medfører konflikt. Dermed bliver det at få øje på de forskellige perspektiver begyndelsen på konfliktopløsning.

Der er et meget velegnet billede til at illustrere, at vi har forskellige perspektiver på verden: Et tal ligge på jorden. Personen, der står på den ene side af tallet, hævder at det er et 6-tal. Personen, der står på den anden side af tallet, hævder at det er et 9-tal.

Den originale illustration kan findes i nedenstående publikation, afsnit om relationen, side 1.

Kilde: Inspirationsmappe til konflikthåndtering/voldsforebyggelse af Mariann Popp og Michael Munch-Hansen; Århus Kommunes BST

Refleksion er vigtig mhp. læring, hvorfor det vil være relevant med et gruppearbejde, med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan påvirker konflikter dig?
- Tænk fx på en situation, et eksempel, hvor der var konflikt.
- Hvordan opdagede du det?
- Hvilke kropslige reaktioner kommer der?
- Hvad mærker du? Følelsesmæssige, kognitive og adfærdsmæssige reaktioner.

Formålet er at skabe opmærksomhed/bevidsthed om tegnene på konflikt både med henblik på grundlæggende at kunne identificere konflikt, men også i forhold til at kunne forebygge konflikters negative udvikling. Hvad oplever den enkelte, når der er konflikt?

I Vibeke Vindeløvs definition tales der om ”spændinger i den enkelte”. At få sat

ord på hjertebanken, ansigtsrødmen, tørhed i munden, uregelmæssig vejrtrækning, søvnløshed, koncentrationsbesvær, angst osv. er vigtig i en erkendelsesproces. Både fornuft og følelser skal have plads.

I kontakten til andre mennesker kan det være det hævede toneleje, vreden, den rynkede pande, tempoet der skrues op, øjne der ikke mødes – alt det nonverbale, der ofte viser, at en konflikt er under opsejling.

Mange konflikters negative udvikling kan forebygges ved at have opmærksomhed på de tegn der er, når en uoverensstemmelse ikke håndteres konstruktivt. Når kontakten mellem to mennesker forsvinder i samtalen, øjne der flakker, der kigges på uret, der lyttes ikke interesseret, så er det vigtigt at kunne registrere dette samt at kunne handle hensigtsmæssigt.

Et refleksionsspørgsmål til deltagerne i denne sammenhæng kunne være: Hvordan reagerer du, når en situation er ved at køre op/spidse til?

Et meget fint middel til at få forståelse for konflikters opståen og udvikling er konfliktrappen (Vibeke Vindeløv), og den ville være relevant at introducere under dette tema. Det væsentligste i modellen er, at når en uoverensstemmelse ikke håndteres og løses, så begynder konflikteskaleringen ofte med, at man går efter personen og ikke sagen.

En række forhold med betydning for konflikt kan berøres: misforståelser, de ”forskellige sandheder” vi alle har, fordomme, brug af ironi, sarkasme og humor, at det der er vigtigt for en ikke respekteres (fx medindflydelse på sin arbejdsituation, at dyrke sin religion eller interesse osv.), mangel på anerkendelse.

Tema 3: Hvordan reagerer mennesker i konflikt?

Det drejer sig om at få arbejdet med de forskellige reaktionsmønstre, vi har. Kæmper eller flygter jeg, eller er jeg ofte i stand til at møde konflikten åbent og nysgerrigt? Er jeg konfliktsky? Og hvor kommer det evt. fra? Hvad prægede mit barndomshjem? Styrede følelserne eller var det fornuften, der vandt? De værdier, vi har med os, er ofte styrende for den måde, vi handler og reagerer på.

Der findes forskellige tests (se litteraturlisten), der kan hjælpe deltagerne til at få blik for, hvilket reaktionsmønster, de typisk har. Her er det vigtigt at nuancere det forhold, at intet reaktionsmønster er mere rigtigt end noget andet – det afhænger helt af situationen. En test kan aldrig give nogen sandhed om den enkelte, men den kan sætte refleksioner i gang.

Introduktionen af Joharis vindue (Marion Thorning) kan være en relevant måde at gøre opmærksom på de forhold, som er kendt af andre og ukendte af en selv. Må-

ske kan en kollega hjælpe en til at få øje på og overveje, hvorvidt det reaktionsmønster den enkelte har, er konstruktivt eller mindre konstruktiv ifht. konflikthåndtering.

En god refleksionsøvelse med inddragelse af spørgsmål, der går på:

- Hvilke kvaliteter skal en god konfliktløser have?
- Hvad tænker du om din egen konfliktløsningsstil på arbejde?
- Hvad siger andre om dine konfliktløsningssevner på arbejde? – er du enig i de historier?
- Hvordan kunne du ønske dig at gå til konflikter på arbejde?

Forsvarsmekanismer, fx projektion og identifikation er det også relevant at komme omkring.

Hvordan håndterer vi vrede ... går det ”i maven” på os, eller er vi i stand til at håndtere den nysgerrigt - som udtryk for noget der måske har sin årsag et helt andet sted.

Når der er konflikt i en gruppe vil vi ofte søge en sydebuk – at forstå den mekanisme er relevant.

Mennesker, der er meget selvreferentielle, kommer lettere i konflikt end mennesker, der er mere orienterede mod andre og deres behov. Opmærksomhed på typer, vi kender, der tænker ”jeg” frem for ”vi”, kan være et relevant emne at komme omkring.

Temaet kan slutes af med en refleksionsopgave i grupper, hvor der sættes fokus på, hvilke personlige egenskaber, der befordrer konstruktiv konflikthåndtering.

Tema 4: Metoder til konflikthåndtering

Med konfliktrappen kan man analysere, hvor alvorligt en konflikt har udviklet sig. Men samtidig er den også en metode, da man kan tale om ”stopknapper” på alle trin. Har en konflikt fx udviklet sig til trin 4 (”samtale opgives”) er stopknappen/metoden at få de stridende parter til at sætte samme og få talt om, hvad sagen drejer sig om.

Forståelse for konfliktrappen bliver således et vigtigt redskab i forebyggelsen af konflikters negative udvikling. Således kan andre modeller/teorier både ses som analyseværktøj og metoder.

En række forskellige forhold man kan komme omkring:

- egen banehalvdel – kan kombineres med girafsprag
- forskellen på diskussion og dialog

- konfliktoptrappende og konfliktnedtrappende sprog
- standpunktsbjerget – at gå fra krav til behov
- containing – ikke at møde et angreb med forsvar, ikke at tage imod den andens projektioner
- kontekstafklaring – er noget et diktat, er der lagt op til diskussion eller åben, undersøgende dialog? Hvad er vi sammen om – noget privat eller noget professionelt?
- konstruktiv forhandlingsteknik

(Samtlige ovenstående begreber og teorier kan findes i litteraturlisten)

Tema 5: At være hjælper i andres konflikt

Hvis konflikten ikke kan håndteres konstruktivt af de involverede parter, kan der være behov for hjælp fra en udefrakommende – en 3. part.

Fordelen, der er givet denne 3. Part, er, at når hun ikke direkte er involveret i en konflikt med følelser og tanker, er det lettere at forholde sig neutralt og nysgerrigt. To helt afgørende forhold for at kunne hjælpe parter i en konflikt konstruktivt.

100%’s neutralitet er selvfølgelig en umulighed, men man må forsøge så vidt muligt at undgå at tage parti for den ene part. Gør man det vil ens muligheder for at hjælpe hurtigt være udtømte. 3. parten må altså ikke optræde som dommer, men skal alene forholde sig faciliterende for den samtale, de konfliktende parter skal have.

Kan man forholde sig upartisk og være i stand til at se de mange perspektiver/positioner i en konflikt (neutralitet og nysgerrighed) har man mulighed for at hjælpe. Kan man ikke dette, må man overlade det til en, der ikke er involveret i, har følelse i eller på anden måde interesser i konflikten.

En model for ”at være hjælper” i andres konflikter kan være:

1. Åbning – aftaler om spilleregler, fx fortrolighed
2. Dialog – fakta og følelser. Hvad er der sket og hvilken betydning har det?
3. Problemfelterne præciseres – forståelse for, hvad problemet er
4. Brainstorm på løsningsmuligheder
5. Der forhandles en aftale for det fremtidige samarbejde

Tema 6: Lovgivningen

Både Sundhedsloven og Servicelovens formål rummer værdier og begreber:

Sundhedslovens § 2 sætter fokus på at sikre det enkelte menneskes respekt, integritet og selvbestemmelse og servicelovens har et afsnit om brugerindflydelse.

Serviceovens § 1 sætter fokus på brugerinddragelse og samarbejde med borgeren og at hjælpen ydes med udgangspunkt i den enkeltes ansvar for sig selv på den ene side og på den anden side tilrettelægges ud fra den enkelte persons behov og forudsætninger.

Disse begreber og værdier tænkes inddraget og bearbejdet som et gennemgående tema i uddannelsen.

Som en del af forståelsen af, hvorfor konflikter opstår, er det naturligt at komme omkring begrebet ”respekt”. Respekt kan relateres til noget den enkelte sætter højt. Ofte opstår konflikt, når et menneske ikke føler sig respekteret. Fx medindflydelse på sin egen arbejdssituation, eller respekten for personlige valg der er anderledes end andres.

Refleksionsspørgsmål kan være:

- Hvad oplever du som respekt eller mangel på samme i forhold til dit arbejde – find konkrete eksempler?
- Hvad gør det ved dig, når andre ikke respekterer dine valg?

Med bevidsthed om ”respekt” og dens betydning for os alle kan et oplæg inddrage forskellen på at give andre gode råd contra det, at hjælpe andre til at tage egne valg. Udgangspunktet er, at alle mennesker har kapacitet til at løse egne konflikter. Der kan sættes fokus på forskellen mellem at optræde som ”dommer” og det at være faciliterende for den anden.

I forhold til borgere kan den – i nogle tilfælde – hårfine balance mellem overgreb og omsorgssvigt sættes i spil. Inddragelse af dilemmaer og problemstillinger fra deltageres hverdag vil være oplagt. Fx borgeren der ikke vil i bad. Hvordan handler vi i den situation? Det kan også være relevant at diskutere, hvilken lovgivning, der er gældende i forbindelse med de eksempler deltagerne bidrager med.

K.E. Løgstrups etik (Den etiske fordring) og metafor om at have noget af den andens liv i sin hånd kan belyse situationen. Forfalder vi til overgreb eller eftergivenhed? Hvordan håndterer vi respekten for den andens selvstændighed og ret til selvbestemmelse, når vi samtidig oplever, at den professionelle faglighed vi selv sætter højt ikke umiddelbart kan gennemføres?

Hvordan håndterer vi den magt, der altid er i spil mellem mennesker?

Er der noget der, giver os ret til at bestemme og andre menneskers valg og vilje?

Hvordan tackler vi disse dilemmaer set i ud fra konflikthåndteringsperspektiv?

2. Opgaver og undervisningsmaterialer

Under tema 4 er der anbefalet en række konflikthåndteringsmetoder man som underviser kan komme inddrage. Samtlige kan findes i den anbefalede litteratur. Fx har Vibeke Vindeløvs grundbog om konfliktmægling en meget grundig indholdsfortegnelse og et godt indeks.

Konfliktstilstest kan findes på nettet, fx har lederweb.dk en gratis test liggende. Se under > Personale > Konflikthåndtering.

3. Litteraturliste mv.

Berliner, Peter, *Konfliktløsning*, København 1999

Boserup, Hans og Humle, Susse: *Mediationsprocessen*, København, 2001

Fisher, R. og W. Ury, *Få ja, når du forhandler*, Gylling, 2000

Hammerich, Else og Frydensberg, Kirsten: *Konflikt og kontakt – om at forstå og håndtere konflikter*, Hovedland, København 2006

Løgstrup, K. E., *Den etiske fordring*, Gyldendal, København, 1956

Pflenge, Nethé: *Mød konflikten – om konflikter på arbejdspladsen*, socialpædagogisk bibliotek, Gylling, 2008

Thorning, Marion: *Lær at løse konflikter*, Frydenlund, København, 2008

Vindeløv, Vibeke: *Konfliktmægling*, Jurist og økonomforbundets forlag, København, 2008

www.konfliktloesning.dk (Center for Konfliktløsning i København)