

**Merete Hessel**  
(2012)

# Undgå konflikter med borgerne



## 1. Konflikter som grundvilkår

Som kommunal medarbejder med (bl.a.) myndighedsopgaver er konflikter med borgerne et grundvilkår i dit job. Derfor er det afgørende, at du kan undgå, afvæbne og håndtere en konflikt.

Vi kan personligt være uenige om de mange regler og love, der sætter rammerne for vores liv. Men samlet set er reglerne og lovene med til at sikre, at samfundet fungerer, og at der bliver taget hånd om de udsatte og sårbare i samfundet.

At kunne undgå, afvæbne og håndtere konflikter giver ikke alene dig et udbytte. Det er også til glæde for borgerne og for den myndighed, du repræsenterer.

## 2. Hvorfor er konflikter et grundvilkår?

Som myndighedsudøver er du repræsentant for et system, som med forskellig faglighed har magt over for den enkelte borger, og hvor du som myndighedsudøver har retten til at udøve denne magt.

Det ulige magtforhold betyder, at borgerne som udgangspunkt føler sig underlegne i forhold til dig som myndighedsudøver og dermed kan føle psykisk afmagt. Psykologisk set er vi genetisk kodet til flugt i en situation, hvor vi føler os truet. Når det ikke kan lade sig gøre, så tager underbevidstheden over, og så kan det føre til aggressiv og irrationel adfærd. Der er tale om helt automatiske flugt- eller kamp-reaktioner i hjernen.

Det er vigtigt, at du er bevidst om det ulige magtforhold og de reaktioner fra borgeren, som det ulige magtforhold kan medføre.

Autoritet nedbrydes og ændres. Som myndighedsudøver har du ikke den samme accept af din autoritet, som du havde tidligere. Med overgangen fra kommune 1.0 til kommune 2.0 er der sket en generel nedbrydning og ændring af, hvordan vi ser på og accepterer autoritet i dag.

Og når accepten af autoritet - og frygten for konsekvenser - bliver mindre, så flytter grænserne for konflikter sig også. Så bliver konflikter mere almindeligt forekommende.

## 3. Viden om konflikter

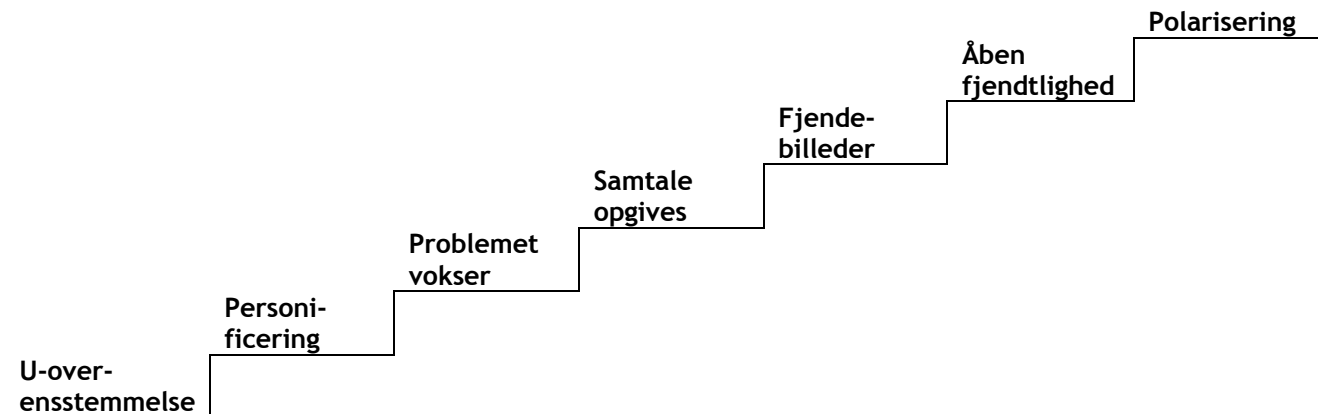
Konflikter med borgerne er tabu på mange offentlige arbejdspladser. Konflikter er lig med tab af kontrol og bliver dermed et tabu.

En konflikt er enhver situation, hvor der er sammenstød mellem to eller flere parter behov, ønsker eller værdier.

Konflikter og konflikthåndtering handler om mennesker, og det der sker mellem mennesker. Konflikter opstår altid ud af følelser. Dine følelser og borgerens følelser. Du handler på de følelser, der opstår ud fra dine tanker og du handler helt ubevidst.

Når vi bliver vrede, er det fordi vi bliver ramt på vore ømme punkter. Så bliver vort indre alarmberedskab aktiveret rent følelsesmæssigt og så handler vi negativt. Og når først vreden opstår, så er kimen lagt til en konflikt.

### Konflikttrappen:



Når der opstår en u-overensstemmelse, er der risiko for, at uoverensstemmelsen bliver gjort personlig - og der sker en personificering. Så snart du oplever, at enten du selv eller borgeren bliver personlig - eller du oplever at borgeren reagerer ud fra, at han eller hun opfatter situationen som personlig, så skal du have et indre skilt, hvorpå der står STOP. Så er det nemlig ikke længere sagen, det handler om. Så gås der ikke længere efter bolden - men efter manden.

Alle mennesker har deres helt egne konfliktknapper - fiktive knapper, der udløser vrede. Nogle får trykket på knappen, hvis de kritiseres på deres faglighed, andre hvis de kritiseres på deres personlighed. Nogle har en knap, der hedder 'præcision'. Ja, vi har alle flere og forskellige konfliktknapper.

Ved at kende sine egne konfliktknapper og være bevidst om de reaktioner, man får, når der bliver trykket på dem, så kan man bedre styre sine reaktioner - sin adfærd. Det er OK at have konfliktknapperne, men på arbejde skal man som myndighedsperson kunne styre sig og sine knapper...

Hvis man forstår sig selv og sine egne, psykologiske mekanismer i en konfliktsituation, så er det også lettere at forstå borgerne.

## 4. Viden om afvigende adfærd

Som myndighedsudøver uden for det psykiatriske behandlingssystem skal du ikke nødvendigvis kende til diagnoser og behandling. Men det er nødvendigt at vide, hvad det er for mønstre og adfærd, der karakteriserer borgere med psykiatriske lidelser.

Den farlige borger er den psykotiske borger. Det er borgeren, der oplever verden ud fra sit eget og sandsynligvis forvrængede verdensbillede og som mangler realitetssans. Borgeren vil komme med historier, som du godt ved ikke er rigtige - men som opleves som rigtigt af den psykotiske og derfor er vedkommendes virkelighed.

Over for en psykotisk borger er opgaven at en konflikt ikke optrappes unødigt. Man behøver ikke at gå ind i borgerens forvrængede verdensbillede, men man skal undlade at korrigere borgerens virkelighedsopfattelse, for så er der lagt op til konflikt!

Så er der den forstyrrede borger. Det er borgere, der har en personlighedsforstyrrelse, men som ikke nødvendigvis er psykisk syge. Den personlighedsforstyrrede borger kan fx have

- Mangel på selverkendelse
- Svært ved at føle skyld og ansvar
- Svært ved at styre sine impulser
- Svært ved at udvise empati
- Problemer med relationer til andre mennesker

- En manipulerende adfærd.

Det er vigtigt at forstå, at det at have en personlighedsforstyrrelse er smertefuldt.

Som myndighedsperson skal man sætte grænser i den grænsesøgende adfærd og samtidig forsøge at bevare den gode relation og acceptere, at den gode relation er vigtig. Samtidig er det allervigtigste, at man passer på sig selv og erkender sine egne begrænsninger i arbejdet med den forstyrrede borger.

## 5. Vælg din konfliktstrategi

Thomas-Killmann taler om 5 forskellige konfliktstrategier:

1. Jeg bestemmer - tager styringen og dermed kontrollen over borgeren. Det er en magtorienteret metode og en bestemmende konfliktstrategi, der påfører borgeren et nederlag. Det er en upopulær strategi, men den kan være nødvendig - fx når en borger nægter at betale en P-afgift.

Det er vigtigt, at du forklarer dine motiver - hvorfor du gør som du gør, at du holder dig til emnet er vedholdende og konsekvent og dermed skaber troværdighed.

2. Jeg vil finde en løsning - forsøger sammen med borgeren at finde en løsning. Det er en samarbejdende metode og dermed en samarbejdende konfliktstrategi, der lægger op til, at du og borgeren sammen finder en løsning. Metoden skaber engagement, ansvar og dermed ejerskab hos borgeren.

Vælger du den samarbejdende konfliktstrategi for ofte og uhensigtsmæssigt, så risikerer du at bruge for megen tid energi ligesom du kan give for meget af dig selv og udvande din autoritet som myndighedsudøver.

3. Jeg giver lidt og tager lidt - indgår et noget-for-noget kompromis med borgeren. Strategien bør kun anvendes der, hvor det ikke er muligt at bruge en af de første to. Det kan være situationer, hvor konflikten og 'sagen' er mellemvigtig altså ikke væsentlig eller hvor en midlertidig løsning kan være OK i første omgang eller hvor det vil skade relationen, hvis du bruger mere vedholdende metoder.

Start med at definere, hvad der ikke er til diskussion/hvad du ikke vil gå på kompromis med (vilkårsrummet) Og husk ikke at blive for underdanig over for borgeren. Forklar, hvorfor du indgår et kompromis og at du kun gør det, så længe du får noget til gengæld. Fokuser på rimelighed.

4. Jeg melder pas - undviger konflikten. Du bør undvige konflikter i situationer, hvor du vurderer en konflikt som uhensigtsmæssig eller måske direkte farlig. Det skal være et aktivt valg, du gør. Du må ikke virke afvisende men skal forklare, hvorfor du vælger ikke at tage konflikten.
5. Jeg lægger mig fladt ned - tilpasser mig borgeren 100%. Det kan være en god strategi, hvis du har behov for at pacificere følelser eller hvis du har en idé om, at du har taget fejl eller måske har behov for at reparere på en skade, du har forvoldt.

Når du vælger den tilpassende konfliktstrategi skal du være indstillet på, at du går ud af konfliktsituationen som taber. Og hvis du gør det for ofte, så risikerer du at tabe din selvrespekt og at miste din autoritet.

Ved at være bevidst om den eller de konfliktstrategier, som du primært anvender i en konfliktsituation samt ved at lære om de andre konfliktstrategier og træne dig i at bruge dem, så vil du bedre være i stand til at vælge den strategi, der passer bedst i en given konfliktsituation.

Der er ikke nogen af konfliktstrategierne, der er bedre end andre. De skal bare bruges i forskellige situationer.

Den konfliktstrategi, du oftest vælger, er måske blevet en vane for dig. Eller måske er det en strategi, du har adopteret fra dine kolleger og kulturen på arbejdspladsen. Husk, at der ikke er én rigtig strategi - men at de med fordel kan bruges situationstilpasset.

Adfærd har konsekvens - enten negativ eller positiv konsekvens. Det har din adfærd i en konfliktsituation også...

## 6. Fyld din værktøjskasse

Du skal fremstå som en imødekommende, professionel og objektiv person. Du skal ikke skabe unødige fjendebilleder. Du skal undlade at påføre borgerne forkerte motiver og intentioner. Du skal kunne lytte og undersøge. Og du skal udvise den fornødne empati for borgerne og deres situation.

Her er, hvad du skal have med dig i din værktøjskasse:

- En CD med Elvis. Elvis bliver ofte citeret for at have sagt: *"Don't criticize what you do't understand, son. You never walk in that man's shoes"*.

Når du møder andre med fordomme, er du forudindtaget, og der er ikke langt til at være fordømmende. Fordømmelse underbygger borgerens følelse af ulighed og dermed afmagt, hvilket medfører en større konfliktrisiko. Konfliktsøgende adfærd fra borgere kan aldrig undskyldes, men som myndighedsudøver skal du vide og agere ud fra, at der altid er en grund.

Ethvert møde med en borger kræver, at du vasker tavlen ren. Tavlen skal også vaskes ren, selvom det drejer sig om en borger, som du måske tidligere har haft en konflikt med.

- Et par sko. Du skal have dine egne sko på - hver dag og hele tiden. Dine sko er symbol på at kunne skelne mellem hvad der er dit og hvad der er borgerens. Ved at bruge ordet "jeg" i stedet for "du" bliver du i dine egne sko og påfører dermed ikke borgeren motiver eller intentioner, som borgeren måske slet ikke har. Ved at blive i sine egne sko undgår man at gøre situationen personlig (for borgeren).
- En ordbog. Ordbogen skal sikre, at du møder borgeren med et konfliktafvæbnende sprog. Ordbogen har stor betydning, fordi dit sprog kan medvirke til at afvæbne eller optrappe en konflikt.

Marshall Rosenberg har talt om ikke-voldelig kommunikation og han opererer med begreberne giraf-sprog og ulvesprog. Giraffens ordbog er fyldt med ord, som er konstruktive, fremadrettede, objektive - ord, der beskriver facts og er meget konkrete. Og ord, som udtrykker, hvad giraffen selv gør, hvad den føler og har behov for. Ulvesprog, derimod, er kritiserende og fordømmende. Det er ord, som udtrykker, hvad alle andre end ulven selv gør, føler og har behov for. Hvis du er en giraf, så er der en sandsynlighed for, at du vil få en positiv respons fra borgeren og dermed undgå en konflikt.

Og husk så lige, at dit kropssprog sladrer....

- Et stetoskop. Stetoskopet er det værktøj, der skal hjælpe dig til at være lyttende og undersøgende i kontakten med borgeren. At lytte er ikke bare at slå ørerne ud. At lytte "mellem linierne" er at lytte til de følelser og den intention, som borgeren kommer med. Målet med at lytte er at forstå det behov, ønske eller mål, der er i en konkret situation. En del af det at lytte er at kunne tle pauser.

Når du lytter aktivt, så afbryder du ikke. Så har du ikke fokus på dig selv og på kommunen. Så har du fokus på borgeren og forsøger (inde i dit eget hoved) at tage hans/hendes sko på.

For at kunne lytte aktivt, skal man være anerkendende. Man skal kunne tro på, at borgeren er i en god intention. Og det er den intention, man skal være nysgerrig på med forskellige typer af spørgsmål.

- Et hjerte. Hjertet er det værktøj, der skal hjælpe dig til at have den nødvendige empati i forhold til borgeren. Du skal have en relation til borgeren for at kunne udøve din myndighed med optimalt udbytte, og det skal din empati hjælpe dig til at skabe.

Du skal i din hverdag bruge hjertet til at huske at træne din evne til at mærke dine egne følelser og til at træne dig i at aflæse andres følelser.

- En spand. Ved siden af din værktøjskasse skal du have en spand. Spanden er det værktøj, der vil hjælpe dig til at holde både dine egne og borgerens negative følelser ude af din myndighedsudøvelse og hjælpe dig til at få ryddet mentalt op. Spanden hjælper dig til at rumme og bearbejde konflikter i hverdagen.

## 7. Bliv mester!

Lav en plan for, hvordan du udvikler dig til at blive (endnu) bedre til at tackle konfliktsituationer. Sæt dig et mål. Og nå det!

- Det skal være dit eget mål. Det du'r ikke at arbejde med mål, som andre har sat for dig.
- Det skal være vigtigt. Tjek efter på en skala fra 1-10, hvor under 6 er "no-go".
- Dit mål skal være "hen imod". Der er meget mere energi i det, end i at have "væk-fra-mål"
- Dit mål skal være konkret - jo mere konkret, jo nemmere er det at forholde sig til.
- Bryd store mål op i delmål. Tag bare små skridt. Vær konkret på, hvad du vil næste måned.
- Dit mål skal være tidsbegrænset - perioder på 2- 6 uger, så det er til at forholde sig til.
- Evaluér dig selv. Det er fint at have pejlemærker undervejs.
- Fortæl andre om dit mål - så kan de hjælpe dig med at fastholde det.
- Giv ikke op - hvis målet er for urealistisk, så skal det ikke droppes men reformuleres.
- Hvad kan forhindre dig? Det er fint at tage højde for forhindringer - så overvindes de lettere..
- Hvad kan et personligt mål være? - Ja, fx: "*Jeg vil blive i mine egne sko*"
- Nye vaner og adfærd. Nye vaner tager tid. 3 uger, siger man. Så i første omgang handler det om at holde fast...

2017 11 06 :- ) SPM

## Personlig handleplan for:

<b>Mål:</b>
<b>Det vil jeg opnå:</b>
<b>Så vigtigt er det for mig:</b>
<b>Det skal jeg gøre:</b>
<b>Det kan forhindre mig:</b>
<b>Sådan ved jeg, at jeg har nået mit mål:</b>
<b>Sådan evaluerer jeg:</b>
<b>Min benspændspartner er:</b>
<b>Vi evaluerer sammen (dato og tidspunkt):</b>