

Konflikten skal ud af medarbejderens mave

Når vold og konflikter er en del af hverdagen, er det nødvendigt med en særlig kultur på arbejdspladsen, hvor konflikterne opfattes som et fælles arbejdsmiljøproblem og ikke som et individuelt problem, der rumsterer i den enkelte medarbejders mave.

Ergoterapeut og psykoterapeut Lotte Sandberg har i mange år arbejdet med både fysisk og psykisk konflikthåndtering og har bl.a. som konsulent i Århus Amt og Region Midtjylland lavet kurser for personale, der er berørt af vold og konflikter på arbejdspladsen. Jeg har besøgt hende i Løgten ved Århus for at lære mere om, hvorfor en god arbejdspladskultur er afgørende i forbindelse med håndteringen og ikke mindst forebyggelsen af vold og konflikter.

Japansk selvforsvar

Lotte Sandbergs arbejde med konflikthåndtering begyndte, da hun i 1999 startede som træningsterapeut på Hammel Neurocenter blandt patienter, der befandt sig i det, man kalder PTA-fasen (posttraumatisk amnesi). Det er en kraftig, men forbigående bevidsthedsforstyrrelse, der kan opstå efter en hjerneskade, og som kan resultere i bevidstløshed, desorientering og hukommelsestab. Nogle patienter reagerer i denne fase ved at være fysisk og verbalt udadreagerende.

Lotte Sandberg fortæller: ”at fordi man på det tidspunkt begyndte at genoptræne senhjerneskadede meget tidligere – allerede lige efter komastadiet – fik man dem også i den fase, hvor de kan være voldsomt udadreagerende. Man kunne vælge at bedøve

dem i længere tid, indtil de kommer ud af denne fase, men tanken bag indsatsen var, at hvis man skal ind og arbejde med dem tidligt, skal man undgå den bedøvelse. Det var en balancegang, og det betød, at vi i personalegruppen kom ud for en masse fysiske konflikter, som vi ikke var rustet til at takle. Vi var derfor ti personer på neurocentret, som blev uddannet til selvbeskyttelsesinstruktører med udgangspunkt i jiu jitsu, der er en japansk selvforsvarsform. Vi kom til at udgøre et team, der hjalp de personalegrupper, som arbejdede med de meget udadreagerende patienter. Vi hjalp dem blandt andet med, hvordan man placerer sig i forhold til patienten, hvordan man kommer fri, hvis de tager fat i en, og hvordan man mest hensigtsmæssigt laver en fastholdelse i forbindelse med medicinering. Grundlaget for vores tilgang var en minimal kraftindsats og ingen smerte på hverken os eller patienten.”

Udbrændthed i personalegruppen

Hvad er det, personalet bliver udsat for i arbejdet med meget udadreagerende personer?

”Det er meget forskelligt. Det kan være alt lige fra slag og spark og andre former for fysisk vold, men det er også vold, hvis man mange gange i løbet af en dag bliver udsat

Af Hanne Marie Kristensen,
Vidensteamets sekretariat



”Lotte Sandbergs arbejde med konflikthåndtering begyndte, da hun i 1999 startede som træningsterapeut på Hammel Neurocenter blandt patienter, der befandt sig i det, man kalder PTA-fasen (posttraumatisk amnesi).”

Lotte Bærent Sandberg

Lotte Sandberg er uddannet ergoterapeut, psykoterapeut og selvbeskyttelsesinstruktør. Hun er selvstændig terapeut og konsulent og udbyder kurser i fysisk og psykisk konflikthåndtering samt supervision til personalegrupper og rådgivning i forhold til voldsforebyggende tiltag på arbejdspladsen. Lotte Sandberg er konsulent i Vidensteamets Rejsehold.



Udsnit af Jakob Kjeldberg
"Uden titel"

for et voldsomt grimt sprogbrug. Psykisk vold eller terror kan påvirke en lige så meget som den fysiske vold. Eksempelvis opstår udbrændthed, når man hele tiden får overskredet sine egne grænser. Både de fysiske grænser, men også grænserne for, hvilket sprog man vil acceptere at blive tiltalt i. Måske er man, uden egentlig at ville det, nået dertil, hvor man accepterer at blive kaldt for en 'dum kælling' hver dag."

Hvad gør det ved en personalegruppe, når vold og konflikter er en del af deres hverdag på arbejdspladsen?

"Der er selvfølgelig mange ting, der kan gå galt, men et af de mest almindelige eksempler er, at der opstår en form for 'tarzankultur' blandt medarbejderne. Der kan være nogle få i gruppen, som gør sig meget hårde, og som 'klarer det', og så kæmper resten af medarbejderne med at skulle leve op til dem. Det kan skabe en meget hård stemning og være problematisk for hele gruppen – også for den person, der er udråbt til at være 'tarzan', for det er ikke nødvendigvis let at slippe ud af sådan en rolle igen.

At personalet deler sig i to eller flere grupper er i det hele taget et meget kendt gruppefænomen. Det kan være en beboer, der på en eller anden måde skaber 'splitting', som hvis 'Sonja' eksempelvis synes, at der er nogle blandt personalet, der er vildt søde, og som gerne må komme ind til hende, mens hun yder modstand mod de andre. 'Splitting' er et ubevidst primitivt forsvar, og hvis man ikke er opmærksom på, hvad der foregår, og at det ikke er noget, man som personalegruppe skal hoppe med på, så kan det skabe splid. Men det er svært, for 'splitting' dukker hele tiden op i en ny forklædning. Det er en daglig udfordring, og det kan være meget svært at se det komme. Derfor er det også så vigtigt med en høj grad af bevidsthed og supervision i arbejdet for at kunne skille tingene ad."

Kontakt og nærvær

Hvad kan den enkelte medarbejder selv gøre i arbejdet med konflikthåndtering?

"Når man arbejder med mennesker, så handler det om kontakt. I første omgang kontakten med sig selv som person. Vi er jo fysisk til stede hver dag på arbejde, men der er en stor forskel på at være fysisk til stede og på at være nærværende i det, man laver. Der er både et fysisk nærvær, som ikke nødvendigvis er der, fordi man er fysisk til stede, og så er der et mentalt nærvær. Begge dele skal mobiliseres, hvis man skal kunne forebygge vold og konflikter.

Der kan være mange årsager til, at den opgave, en medarbejder skal løse, udløser en konflikt. Men hvis jeg for eksempel er meget bange, når jeg går ind til en patient eller en beboer, så har jeg overfladisk vejrtrækning og er anspændt i kroppen. Så er jeg overhovedet ikke parat til at kunne takle en eventuel konfliktsituation. Hvis jeg mentalt er et andet sted – hvis jeg eksempelvis har haft en konflikt med en anden patient eller beboer, så skal jeg have flyttet mit mentale nærvær over til den situation, jeg er på vej ind til nu. Når jeg er i kontakt med mig selv, vil jeg være bevidst om, hvorvidt mit fysiske og mentale nærvær mangler, og så kan jeg tage de rigtige forholdsregler."

Er man ikke klar til at takle en potentiel konfliktsituation, så skal man altså kende sig selv godt nok til at opdage det?

"Ja, og så skal der være en kultur på arbejdspladsen, der gør det muligt for medarbejderen at vælge ikke at gå ind til patienten eller beboeren, men i stedet bruge lidt tid på at blive klar til situationen eller måske lade en kollega overtage opgaven. Det dur ikke, at jeg kommer tilbage på kontoret og får at vide, at jeg bare skal tage mig sammen og gå derind. Kulturen på arbejdspladsen skal indebære en forståelse og en accept af, at sådan er det at arbejde med mennesker."

Alle skal tale det samme sprog

Hvad med kontakten til kollegerne?

”Det starter med kontakten med sig selv, men for at få de bedste betingelser for denne kontakt, er der nødt til at være en hel personalegruppe og ikke mindst en ledelse, der også tænker på denne måde, og som bakker op.

En af forudsætningerne for, at vi kan ændre kulturen på arbejdspladsen, er, at medarbejderne begynder at kigge på hinanden, har kontakt med hinanden og lærer hinanden så godt at kende, at de kan aflæse hinandens signaler. Generelt kræver dette arbejdsområde et miljø, hvor man er meget opmærksom på hinanden, hvis man skal kunne være ordentligt støttende.

En anden forudsætning er, at ledelsen skaber nogle gode rammer, hvor der f.eks. er økonomi til supervision, tid til refleksion og overlap ved vagtskifte, så personalet kan briefe hinanden.

Det er heller ikke nok, at lederen kun sender 2 eller 3 medarbejdere på kursus i konflikt-håndtering – alle på arbejdspladsen skal tale det samme sprog, for at det kan lade sig gøre at skabe en god arbejdspladskultur.”

Hvordan skaber man den kultur eller de rammer?

”Jeg arbejder ud fra en rammemodel, hvor det afgørende er at få flyttet fokus væk fra selve mødet mellem den enkelte medarbejder og brugeren – væk fra selve konflikten. I stedet skal fokus være på de rammer, som konflikten eller situationen er opstået i. Hvad var det i første omgang for nogle opgaver, medarbejderen var sat til at løse? Hvilke redskaber og færdigheder havde vedkommende til at løse dem med? Derefter er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan det fysiske miljø spiller ind. Hvordan var vedkommende eksempelvis placeret i rummet? Var det overhovedet muligt for medarbejderen at flygte, og kunne en anden indretning måske

helt have forebygget, at situationen opstod? Det er nødvendigt med en voldspolitik, hvor man har overvejet fremgangsmåder både før, under og efter konflikten, og derudover er arbejdets organisering i forhold til eksempelvis vagtplaner samt arbejdspladskulturen også meget vigtige elementer i de rammer, der omgiver mødet mellem medarbejdere og beboere. Der er en masse faktorer, der har indflydelse på, om en konfliktsituation opstår, men det handler grundlæggende om at få konflikten flyttet ud af den enkelte medarbejders mave og i stedet gjort den til et fælles arbejdsmiljøproblem. Er der en, der er ramt af en konflikt, så har alle et problem, der skal løses i fællesskab. Det gælder for den gruppe, medarbejderen arbejder i, men også for organisationen og ledelsen.”

Søg viden om vold på arbejdspladsen

Hvis du ønsker mere viden om vold og voldsforebyggelse, kan du bl.a. finde informationer på følgende hjemmesider:

- www.sus.dk
- www.voldsomudtryk-form.dk
- www.etsundtarbejdsliv.dk/vold