

Samarbejde med pårørende



- forebyggelse og håndtering
af konflikter



Denne håndbog er udarbejdet på baggrund af:

- viden om forebyggelse og konflikthåndtering i praksis
- erfaringer fra praktikere på plejeområdet
- videnskabelig litteratur om forebyggelse og konflikthåndtering, herunder Center for konflikthåndterings kompendium "Kunsten at løse konflikter" (2000)
- samtaler med interesseorganisationer og undervisningssteder

Afsnittet "Handleanvisninger" er udarbejdet i samarbejde med Socialrådgiver Marianne Engel (Dialog om Demens) og Cand. Psych. Malene Rasmussen (Center for Hjerneskade), og bygger på deres metoder, viden og erfaring. De har gennem en årrække arbejdet med konflikthåndtering og pårørende-problematikker i praksis bl.a. på danske plejecentre. Begge er tilknyttet VISOs specialistnetværk.

Håndbogen er udarbejdet af Tor Sundberg, Julie Møller og Randi Lykou, Servicestyrelsen

Udgivet af Servicestyrelsen
Edisonvej 18 – 5000 Odense C
Tlf: 7242 3700 – Fax 7242 3709
servicestyrelsen@servicestyrelsen.dk
www.servicestyrelsen.dk
Produktion Ældreneheden, Servicestyrelsen
Layout: www.kreativgrafisk.dk
Trykning: Rosendahls
Oplag 2.000 stk
Oktober 2011

ISBN
Trykt udgave: 978-87-92743-64-0
Elektronisk udgave: 978-87-92743-65-7

4 INDLEDNING

8 FOREBYGGELSE AF KONFLIKTER

14 CASE

20 TEORI OM KONFLIKTER

28 HANDLINGSANVISNINGER

38 KONFLIKTLØSNING

42 LOVGIVNING OG LITTERATUR

46 EGNE NOTER

Indledning



Denne håndbog er udgivet som led i Servicestyrelsens projekt – “Håndtering af konflikter i pårørendesamarbejdet”. Formålet med hæftet er at tilbyde viden og metoder til at forebygge og håndtere konflikter på de danske plejecentre mv.

Ofte fremstår konflikter som noget u håndgribeligt. Det kan være en uro, en forråelse af sproget, sygemeldinger eller en fornemmelse af, at der er “noget i vejen”. Det er ikke altid åbenlyst, at der er tale om en egentlig konflikt. Alligevel har vi valgt at bruge begrebet “konflikthåndtering” som fællesbetegnelse for det arbejde, der skal gøres, når der er noget, der skal arbejdes med.

Hensigten med denne håndbog er, at den kan fungere som et lille opslagsværk for dig, der arbejder med pårørende og dermed kan komme ud for at skulle løse konflikter på fx plejecentre.

Håndbogen består først og fremmest af en række forslag til, hvordan man fra starten kan sikre et godt samarbejde med de pårørende og dermed forsøge at forebygge, at store konflikter opstår. Vigtigheden af forebyggelse kan ikke understreges nok, da det i høj grad har betydning for beboerens livskvalitet, at parterne omkring vedkommende samarbejder.

Endvidere indeholder håndbogen en mere teoretisk viden om konflikter og deres udvikling samt en række konkrete ideer til, hvordan du i praksis kan håndtere store som små konflikter i pårørendesamarbejdet.

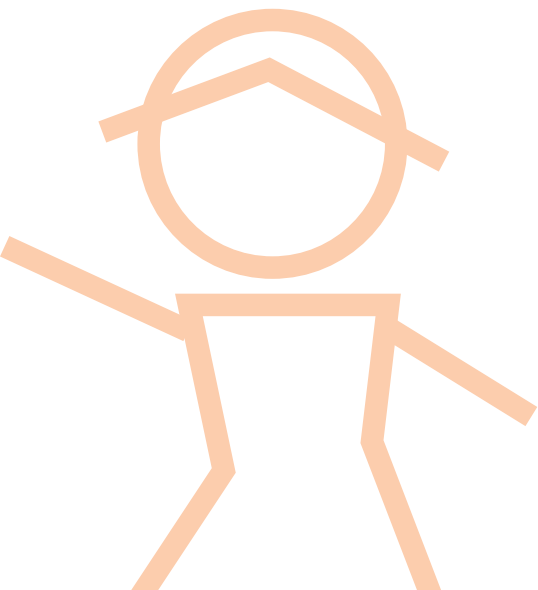
For at gøre det så virkelighedsnært og genkendeligt som muligt, er der konstrueret en case med en fiktiv "Familien Hansen". Familien er udgangspunkt for gennemgangen af håndbogens teori. I casen er ligeledes beskrevet en række dilemmaer, som kan opstå i pårørendesamarbejdet.

Ønsker I at sætte fokus på konflikthåndtering i jeres ledergruppe, netværk, center el.lign. kan dilemmaerne med fordel også fungere som et grundlag for en diskussion i jeres arbejde og som et redskab i arbejdet med konflikthåndtering.

Udgangspunktet for håndbogen er således, hvordan man kan forebygge og håndtere konflikter. Vi ved fra erfaringer fra praksis, at der er forskellige metoder, der kan medvirke til at forebygge konflikter. Disse erfaringer er derfor samlet til inspiration.

Afslutningsvis indeholder håndbogen information om servicelovens § 137, som blev vedtaget i Folketinget den 24. maj 2011, og som præciserer kommunernes adgang til i særlige tilfælde at træffe afgørelse om besøgsrestriktioner over for konkrete besøgende. Lovgivningen retter sig mod boligformer med tilknyttet personale og fællesboligarealer.

Udgangspunktet for gennemgangen om forebyggelse og håndtering af konflikter er ældreområdet, men gennemgangen er lige så relevant på øvrige områder.



Forebyggelse af konflikter



Det kan generelt ikke undgås, at der opstår større eller mindre uoverensstemmelser og konflikter i samarbejdet med beboeren og dennes pårørende. Men der er konflikter, som kan undgås ved brug af forskellige og fagligt anerkendte metoder.

Anerkendende dialog

Som et fundament for det gode samarbejde er det essentielt at opbygge et tillidsforhold til beboeren og dennes pårørende. En vedvarende og anerkendende dialog, hvor parterne har mulighed for at komme til orde og oplever at blive hørt og taget alvorligt, er helt essentiel. Er tilliden først etableret, er det nemmere at skabe en dialog om de ting og emner, der på et senere tidspunkt kan opstå uenigheder omkring. Investeringen i at opbygge et tillidsforhold med beboeren og dennes pårørende kan således være altafgørende, i forhold til at uoverensstemmelser udvikler sig til større konflikter. Generelt understøtter et grundlæggende tillidsfuldt samarbejde et godt og rart liv på plejecentret for den enkelte beboer!

- ▶ *Anerkendelse er lig med accept af den andens udsagn og handlinger. Den andens udsagn, erfaringer, opfattelser og handlinger behandles som udgangspunkt som fornuftige, og modtageren vurderer og korrigerer ikke og ønsker ikke at forsvare sig. Modtageren leder ikke efter fejl men hellere styrker. Anerkendelse er at have sin opmærksomhed rettet mod den anden, så vedkommende føler sig værdsat.*

(Undervisningsministeriet "Anerkendelse, dialog og feedback", 2009)

Forventningsafstemning

Hvis den anerkendende dialog er fundamentet, kan en struktureret og klar forventningsafstemning ses som byggestenene til det gode samarbejde, der forebygger konflikter.

- ▶ *Forventningsafstemning handler om, at parterne enkelt og konstruktivt får givet udtryk for, hvad man har brug for. At man har en dialog om, hvad den ene og den anden ønsker og har brug for. Det giver mulighed for at få en dialog om, hvad der er muligt at realisere.*

Forventningsafstemningen kan og bør løbende ske på flere niveauer. Det handler om forventningsafstemning i forhold til:

- 1) Den enkelte beboer og dennes pårørende.
- 2) De pårørende og beboerne generelt på plejecenteret.

1) Forventningsafstemning i forhold til den enkelte beboer og dennes pårørende

Der er flere metoder til at understøtte det gode samarbejde med den enkelte beboer og dennes pårørende.

Grundstenen til det gode samarbejde med beboeren og dennes pårørende starter allerede inden indflytningen, ved at der afholdes en **indflytningssamtale** med beboeren og dennes pårørende. Indflytningssamtalen indeholder en gensidig forventningsafstemning, ligesom det er her, aftalerne for den kommende indflytning og opholdet sker. Som baggrund for indflytningssamtalen kan plejecentret med fordel arbejde med en **tjekliste** for indflytningssamtalen, for at sikre at alle elementer i forhold til det kommende samarbejde afdækkes og drøftes.

Erfaringer viser, at det er vigtigt, at få afdækket beboerens tidligere liv. Det giver en viden, som desværre ofte undervurderes, men som i mange tilfælde har vist sig at være med til at forebygge konflikter. Der er forskellige metoder, som med fordel kan anvendes i afdækningen af beboerens tidligere liv. Det drejer sig fx om livshistorier og erindringslandskaber (begge metoder er beskrevet i afsnittet med handlingsanvisninger), som er relevante at inddrage i indflytningssamtalen.



I forhold til samarbejdet med de pårørende er det endvidere væsentligt at få en fornemmelse af, om de pårørende har behov for støtte og omsorg. De pårørende kan ofte op til indflytningen have oplevet et længere plejeforløb, som kan have tæret fysisk og psykisk, men som også kan have haft sociale og økonomiske konsekvenser for den enkelte. I nogle tilfælde kan en meget belastende tid op til indflytningen medføre, at den pårørende kan være meget sårbar. En **særlig opmærksomhed på de pårørende og deres situation**, allerede i forbindelse med indflytningssamtalen, kan være med til at understøtte et godt forløb efterfølgende.

Afhængig af de pårørendes behov er der forskellige metoder, som kan tages i brug.

- Det kan fx være at tilbyde kontakt til **andre pårørende** på plejecentret – ressourcestærke pårørende, der fungerer som ”pårørende-ambassadører”.
 - Evt. **bruger- og pårørenderåd** og lokale ældreråd kan spille en rolle. Et pårørenderåd kan fx bidrage med egne erfaringer og være en del af velkomsten i forhold til de nye pårørende.
 - **Materiale om at være pårørende**, som beskriver forskellige facetter ved at være pårørende, kan ligeledes være en metode, der kan anvendes.
 - For at understøtte en klar kommunikation om plejecentrets ydelser og værdier kan det anbefales at udarbejde en **pjece om plejecentret**, som beskriver alle relevante oplysninger om stedet.
- ▶ *Plejecentret Hørgården har gennemført projektet “Den gode indflytning” og har gode erfaringer med at udarbejde en egentlig velkomstpakke i forbindelse med indflytningen.*

Velkomstpakken består af

- a: informationsmateriale om selve plejeboligen*
- b: praktiske anvisninger*
- c: information om aktuelle pleje- og aktivitetstilbud*
- d: en tjekliste, der sikrer en fast struktur og dokumentation for udførelsen af de mange gøremål i forbindelse med indflytningen*

Velkomstpakken danner rammen om samtaler før, under og efter indflytningen, hvor beboeren, pårørende og personale får mulighed for at udveksle informationer og opstille forventninger til samarbejdet. Endelig består velkomstpakken af materiale vedr. indhentning af oplysninger om borgeren for at kunne tilrettelægge en individuel og fagligt kvalificeret omsorg ud fra den enkelte borgers ønsker og behov.

(Annette Johannesen & Susanne Rishøj: Den gode indflytning – Hørgården – juni 2011)

Efter indflytningen er det vigtigt at understøtte et fortsat godt samarbejde ved at sikre, at der er en **løbende opfølgning og kommunikation** med beboeren og dennes pårørende. Det kan fx ske ved faste, tilbagevendende møder, løbende kommunikation på nettet og lignende metoder.

Udpegning af en **kontaktperson** for beboeren og dennes pårørende er endvidere en måde, hvorpå man kan sikre en kontinuerlig kontakt, hvor relationerne kan skabes og vedligeholdes. Her er det væsentligt at være opmærksom på at have en klar, skriftlig og fælles forståelse på plejecentret af kontaktpersonens rolle og ansvar (eksempelvis: funktioner, ansvarsområder, faglig viden ift. beboeren o.lign.) for at sikre kvaliteten.

2) Forventningsafstemning generelt med beboere og pårørende

Med til at understøtte et godt samarbejde og miljø på plejecentret er, at der **løbende er en dialog mellem personalet, beboere og pårørende**. Det kan fx ske i et pårøren-

deråd, beboerråd på fællesmøder og i aktivitetsgrupper, hvor problemer, udfordringer, ønsker og værdier kan tages op løbende og drøftes.

Dialogen er med til at styrke inddragelsen af beboeren og de pårørende og understøtter samtidig, at den enkelte beboer i sine relationer til og i samvær med andre mennesker kan skabe og opleve selvbestemmelse i sin hverdag og få indflydelse på sin tilværelse.

En af de udfordringer, der ofte ses på plejecentrene, er uenigheder og mindre konflikter om, hvad der er acceptabel adfærd i fællesarealerne. Et redskab, der kan forebygge konflikter på dette område, er, at der udarbejdes en **“husorden”**. Husordenen kan være mere eller mindre omfattende, men vigtigt er, at den omfatter de værdier og de retningslinjer for adfærd på fællesboligarealerne, som beboerne, pårørende og personalet finder det væsentligt at have en fælles holdning til. Det ses ofte, at forskellige holdninger til adfærd omkring rygning og alkohol giver anledning til konflikter, hvorfor det kan anbefales, at husordenen forholder sig til disse emner.

Øvrige forslag til metoder til forebyggelse af konflikter:

I forbindelse med plejen af beboere med fx udadreagerende adfærd, svær demens og lignende lidelser, hvor der er et særligt udtalt behov for, at plejepersonalets tilgang til beboeren er "ens", er brugen af **handleplaner** et godt redskab til forebyggelse af konflikter. Handleplanen udarbejdes af personalet sammen med de berørte parter ud fra en fast skabelon. I handleplanen beskrives beboeren (adfærd, diagnose m.m.), ligesom det er i handleplanen, at aftalerne for plejen og omsorgen for beboeren beskrives. Omsorgsuret kan være et redskab, der med fordel kan anvendes som et element i udarbejdelse af handleplanen (omsorgsuret er beskrevet i afsnittet om handlingsanvisninger). Det er vigtigt, at der sker en løbende opfølgning på handleplanen.

Endelig skal det nævnes, at fælles værdier og et **beredskab i forhold til håndtering af konflikter**, i sig selv kan virke konfliktforebyggende. Beredskabet kan antage forskellige former. Det kan fx afspejles i de uskrevne værdier og

den kultur, der er på stedet, ligesom det kan have form af nedskrevne regler og procedurer, der beskriver, hvornår der skal ske en underretning af ledelsen, i forhold til når der er optræk til uoverensstemmelser. Det afgørende er, at der har været en stillingtagen til emnet og en ledelse, der er tydelig og eksPLICIT. Dette vil medføre, at der er en holdning til konflikthåndtering, som personalet kender og kan forholde sig til.



Case



Et af målene med dette hæfte er at komme med bud på håndtering af konfliktsituationer der er så virkelighedsnære som muligt. For at nå det mål, er der konstrueret en "Familien Hansen", som på mange måder ligner andre danske familier. I denne sammenhæng er de imidlertid udstyret med nogle egenskaber, som i særlig grad relaterer sig til dette hæftes indhold. Familiens historie benyttes som eksempel i hele hæftet, til at beskrive nogle af de dilemmaer og konflikter, man som konfliktløser kan komme i.

Introduktion til Familien Hansen:

Elly og Hans mødte hinanden til et landbo-stævne på Himmerland i 1961. Det var kærlighed ved første blik, og som Elly efterfølgende altid har sagt: "han lignede Ib Mossin med den brune kasket, sådan sat lidt på sned". De er begge vokset op på landet, og hvis ikke det var fordi, Hans havde pådraget sig en alvorlig skade under høsten i 1964, skulle han og Elly have fortsat med landbolivet. De måtte overdrage gården til Hans' lillebror. Hans og Elly flyttede i stedet til Herning, hvor de overtog en blandet manufakturhandel.

Hans følte overdragelsen af gården som et stort nederlag, og var i længere perioder præget af sorg over hændelsen. Det betød at Elly ofte tog de store beslutninger og ledede butikens drift. I 1965 kom deres første barn, Ole, som nu bor i København. To år efter fik de datteren Kirsten som er bosat i Århus og er hjemmesygeplejerske i kommunen. I 1970 fødte Elly Bent, som stadig bor i Herning. Han har klaret sig med småjobs, og har i længere perioder haft problemer med alkohol. Et problem han stadig ikke er sluppet af med.

Elly og Hans afhændede forretningen i 2005, og allerede kort efter viste Hans de første tegn på begyndende demens. Senere på året blev han udredt og fik konstateret Alzheimers. Det hele kompliceredes året efter, hvor Hans fik flere blodpropper i hjernen. Elly forsøgte de første år at klare opgaven i samarbejde med kommunen, men Hans blev mere og mere krævende, og til sidst kunne hun slet ikke lade ham ude af syne.

I 2008 blev plejen af Hans så krævende, at Elly bad kommunen om, at Hans blev flyttet til det lokale plejecenter, Havremarken.

Dilemma 1

Enhver begyndelse kan være svær. Især hvis man som borger skal flytte fra det vante til nye omgivelser; omgivelser som kan være svære at tolke på grund af demenssygdommen.

På Havremarken har man gennem de sidste to år arbejdet med at udvikle en såkaldt indflytningspakke. Ledelse og medarbejdere har bevidst arbejdet på at imødekomme nye beboere og deres pårørende for at sikre en god indflytning og et højt informationsniveau.

Ved indflytningsmødet deltager Elly, datteren Kirsten og Hans. Fra personalet deltager centerlederen, afdelingslederen og to medarbejdere fra den boenhed, som Hans skal bo på. Under mødet gennemgår pårørende og personale en tjekliste, som er udviklet til formålet. Hans er noget ukoncentreret under mødet og piller ved og flytter rundt på tingene i lokalet. Til sidst stiller han sig op og tisser i en af potteplanterne, og mødet går næsten i opløsning. Det gør Elly stresset, og hun har svært ved at holde fokus på samtalen. Hun får af den grund ikke fortalt deres fælles livshistorie. Noget personale tager sig af Hans, og får ham med ud på gangen. Mødet kan nu fortsætte.

Da Hans har boet på Havremarken en måned, beder Elly om en samtale med centerlederen. Hun synes ikke, hun har fået indfriet de ønsker, som hun blev lovet under indflytningsmødet. Desuden er hun heller ikke tilfreds med afdelingslederen, som hun flere gange er gået i rette med omkring plejen af Hans. Hun kan ikke forstå, hvordan "en person med så ringe faglig viden og indsigt kan bestride en stilling som afdelingsleder".

Hun har derfor valgt, ikke at ville kommunikere med afdelingslederen, og går direkte til centerlederen. Her fremfører hun sine kritikpunkter, som centerlederen har lovet Elly, at hun vil gøre noget ved.

Elly er desuden gået i rette med det daglige personale, som hun kritiserer for deres manglende evne til at passe Hans. En af de søndage, hvor Hans ringer hjem hele tiden, retter Elly telefonisk henvendelse til personalet for at tale med dem. I røret får hun en af de ansatte på Havremarken. Hun oplyser Elly om, at hun ikke rigtigt ved, hvem Hans er, og at hun i øvrigt ikke har tid til at undersøge sagen. Hun beder Elly om at ringe om mandagen, når det faste personale er på arbejde.

Der skal nu indkaldes til et møde med alle parter – men hvad gør centerlederen, når Elly ikke vil deltage, hvis afdelingslederen er til stede?

Inden mødet afvikles bør følgende undersøges:

- *Hvilken konflikttype er der tale om?*
- *Hvor befinder konflikten sig på konflikttrappen?*
- *Hvordan skal man nu på Havremarken imødekomme Ellys kritik, så alle kommer styrkede ud af konflikten?*
- *Hvordan kan man undersøge, om kritikken er berettiget?*

Dilemma 2

Kirsten besøger ofte sin far, Hans, søndag eftermiddag, hvor hun af og til tager børnene med. Hun har i en lang periode undret sig over, at Hans sidder initiativløs i stolen og stirrer ud i luften. Når hun forsøger at tale med ham, svarer han med enstavelserord. Kirsten er af den overbevisning, at Hans har en depression, men den holdning deles ikke af personalet. Perso-

nalet og gerontopsykiatrisk team er blevet enige om den aktuelle ordination af medicin. Den holdning kan Kirsten ikke acceptere, og tager derfor kontakt til Hans' praktiserende læge, hvor hun fremlægger sine synspunkter. Lægen lytter til Kirstens argumenter, og til sidst bliver de enige om at sætte Hans i anti-depressiv behandling. Personalet er nødt til at følge ordinationen, da den er fremsat af lægen, men alle er vrede på Kirsten, fordi hun har overtruffet deres beslutning. Det giver anledning til heftige diskussioner mellem Kirsten og personalet, og de kan ikke komme til enighed.

På hvilken måde kan ledelsen og personalet genoprette det ellers gode forhold til de pårørende, som eksisterede tidligere?

- *Hvad er ledelsens og medarbejdernes næste skridt?*
- *Hvilke muligheder er der?*

Hvordan skal ledelsen og personalet forholde sig til den splittelse, der er opstået mellem egen læge og gerontopsykiatrisk team, og hos hvem skal de lægge deres loyalitet?

Dilemma 3

Sønnen Bent har også sin gang på Havremarken, hvor han besøger sin far. Han kommer altid uanmeldt, og hvis han ikke er beruset, lugter han for det meste ubehageligt og ser uvasket ud. På fællesboligarealerne sidder han tit med en øl og ryger og råber ad personalet og beboerne. Personalet er ofte gået i rette med Bent, men det har ikke ændret hans adfærd.

For en uge siden var han igen på besøg i beruset tilstand. Personalet observerede, at han havde en pose med, men kendte ikke til indholdet. Da Bent en times tid efter forlader Hans, kommer personalet ind i boligen, hvor de finder Hans liggende på gulvet i svært beruset tilstand. Han lugter af snaps, og er slet ikke til at komme i kontakt med. Der bliver ringet til lægevagten. Lægen anbefaler, at plejepersonalet observerer Hans i tilfælde af en forværring, men eller skal de ikke foretage sig noget. Plejepersonalet opdager også, at der mangler 300 kroner fra en gammel cigarkasse, som Hans har penge i. Personalet er oprevet og går til lederen, hvor de klager over sønnens adfærd.

Inden der tages initiativer til at løse krisen, bør følgende undersøges:

- *Hvilken konflikttype er der tale om?*
- *Hvor befinder konflikten sig på konflikttrappen?*
- *Hvordan skal lederen forholde sig til de beskrevne hændelser?*
- *Skal sønnen politianmeldes for tyveri fra faderen?*
- *Skal den ansvarlige forvaltning i kommunen kontaktes og anmodes om indførelse af besøgsrestriktioner?*



Teori om konflikter



“Konflikter kan forstås som uoverensstemmelser mellem to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte”.

(Vibeke Vindeløv, professor i Konfliktmægling ved Københavns Universitet)

Det betyder:

- at konflikter opstår mennesker imellem og henviser til en sag/et emne, der er uenighed om
- at konflikter i mere eller mindre grad berører de involverede parter følelsesmæssigt.

Der er altså noget på spil, som påvirker parterne, og som kan udløse en bunke energi med eksplosioner eller nyudvikling til følge. For at en konflikt skal løses, må der derfor arbejdes med både konfliktens omdrejningspunkt og forholdet mellem parterne. I visse tilfælde kan der ske en forsoning, men det er ikke nødvendigvis et mål, at parterne skal blive venner.

Særlige kendetegn ved konflikter på plejeområdet

Plejeområdet er kendetegnet ved sit eget sæt af særlige vilkår og rammer, som det er væsentligt at have for øje, og som kan gøre konflikterne (ekstra) komplicerede. Af særlige vilkår kan fx nævnes:

- Plejecentret og beboeren har en tæt daglig dialog, hvor beboeren “som den svage part” typisk er i et afhængighedsforhold til centrets medarbejdere, ligesom beboeren ofte er i et afhængighedsforhold til sine pårørende. Det stiller store krav til både plejecentrets og de pårørendes etik og værdier i forholdet til beboeren.
- Plejen ydes i rammer, som er beboerens eget hjem, samtidig med at hverdagen kan have et mere institutionaliseret præg med fælles spisetider mv. Parterne er afhængige af hinanden i et fællesskab, hvor der skal tages individuelle hensyn til den enkelte beboer i et miljø med mange andre beboere. Det kan give udfordringer og skabe dilemmaer ift. beboeren og de pårørendes forventninger.
- “Omsorgssvigt contra omsorgspligt”. En del konflikter handler om “beboerens tarv” – hvor plejecentrets medarbejdere og de pårørende kan have meget forskellige opfattelser af og holdninger til den “rette” pleje af beboeren.

Parterne, der “mødes” i konflikter på plejecentrene mv., kommer ligeledes med forskellige baggrunde og forudsætninger, som det er væsentligt at være bevidst om i håndteringen af konflikterne.

Ved den ældres indflytning på et plejecenter er de pårørende inde i en proces, hvor de må overlade plejen af deres ældre til et system, som de ofte ikke kender i forvejen, og som har sit eget sæt af regler og rutiner. For mange pårørende kan det være en svær tid, der rummer store følelser som: at skulle give slip på at pleje den ældre

- at den person som de engang kendte og havde nære relationer til, helt er forandret og
- at skulle agere inden for et plejecenters rammer, hvor der også er kollektive hensyn, der skal tages

Der er med andre ord mange følelser i spil, som ofte gør, at pårørende ud fra personalets perspektiv handler irrationelt; men som for den enkelte pårørende i den pågældende situation giver god mening.

Medarbejdere og ledere læner sig desuden op ad en faglig forståelse i arbejdet, som er bestemt af stedets værdier, normer, historie, økonomiske rammer mv. Måden, hvorpå kritik og konflikter håndteres, kan være lige så følelsesbetonet som hos de pårørende, fordi der også for medarbejdere og ledere kan være mange værdier i spil. Derfor handler løsningen af konflikter i plejesek-

toren meget om at skabe forståelse for, hvilket udgangspunkt man taler ud fra. Der er altså ikke tale om en proces, det går ud på at overbevise den anden part om sine argumenter. Det er langt mere komplekst, og det stiller krav til alle sagens parter i form af at være åben over for de beretninger og historier, som findes på begge sider af bordet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det er de færreste, der omtaler en konflikt som en konflikt. Det mest almindelige er, at man fornemmer, at der er "noget" i vejen. Det opleves gerne mere u håndgribeligt. Nogle af oplevelserne kan bl.a.være:

- uro
- et dilemma
- uoverensstemmelser
- manglende tillid
- forråelse af sproget
- samarbejdsvanskeligheder
- "de pårørende fylder for meget"
- beboeren er udadreagerende
- sygemeldinger blandt personalet
- bestemte emner, temaer, problematikker, der tages op på gruppe- og personale møder

Det er derfor ikke altid lige til at udpege en egentlig konflikt. Tegnene på en konflikt er mange og

forskellige, lige som konflikterne er forskellige og komplekse.

Om konflikttyper og eskaleringsgrad

Som beskrevet ovenfor er det i konfliktløsnings-sammenhænge nødvendigt at arbejde med både konfliktens kerne – sagen der strides om – og forholdet parterne imellem. Til brug for dette, er der behov for viden om:

- Konflikttyper – som beskriver typer af konflikter og håndteringsmuligheder
- Konflikttrappen – som beskriver, hvor eskaleret og betændt konflikten er parterne imellem

Konflikttyper

Hvilken metode, det vil være relevant at anvende for at løse op for en konflikt, afhænger i høj grad af, hvilken type konflikt, der er tale om. Årsagsforklaringer på konflikter bringer ikke løsningen i sig selv, men ved at forstå årsagerne, kan det være med til at angive, hvilken løsningsform det kan være relevant at bruge.

I virkelighedens verden vil der normalt være flere konflikttyper på spil på én gang. Men der er som regel én type, der vejer tungest, og det er dér fokus bør sættes i konfliktløsningen for at begynde at rede trådene ud.

Konflikter kan i grove træk deles op i 4 typer, som beskrives nedenfor. Her er samtidig angivet hvilken form for håndtering, det er relevant at anvende og hvilken type resultat, der i de enkelte konflikttyper er “ønskelig”.

1. Instrumentelle konflikter

Instrumentelle konflikter handler om det håndgribelige, det som kan ses, måles og vurderes. Konflikten relaterer sig til mål, midler, strukturer og procedurer.

Håndtering: Problemløsning

Ønsket resultat: Enighed, komme videre



Fra vores casestory husker vi Ellys klager til centerlederen over den måde, man behandler Hans på og datterens kritik af medicineringen.

2. Interessekonflikter

Handler om fordeling af sparsomme ressourcer, som arbejde, penge, plads, ting og arbejdstid.

Håndtering: Forhandling

Ønsket resultat: En aftale



Elly er utilfreds med, at Hans ringer flere gange dagligt, men værst er det om søndagen, når Havremarken har lav bemanding.

3. Værdikonflikter

Handler om personlige og kulturelle værdier, som man ikke vil gå på kompromis med – såsom religion og livsholdninger.

Håndtering: Åben kommunikation

Ønsket resultat: Gensidig forståelse



Hans og Ellys søn Bent har flere gange besøgt Hans på Havremarken. Bent kommer altid på forskellige tidspunkter og er ofte beruset. Han tænder cigaretterne på fællesarealerne, hvor der er rygeforbud og bryder på den måde en regel på centret.

4. Personlige konflikter

Handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning, mm.

Håndtering: Åben kommunikation

Ønsket resultat: Gensidig forståelse



Det er den reaktion som afdelingslederen frembyder over for centerlederen, da hun grædende fortæller om, hvordan Elly har kritiseret hendes faglige og ledelsesmæssige evner. Hun er usikker på sin egen person, og ved ikke om centerlederen overhovedet vil støtte hende, eller om hun bare overlades til selv at komme gennem krisen.

De fire konflikttyper har forskellige kernepunkter og skal derfor håndteres forskelligt. Der er dog også ligheder. Instrumentelle konflikter og Interessekonflikter har det til fælles, at der ikke er så mange følelser i klemme, mens Værdi- og Personlige konflikter er karakteriseret ved at være mere følelsesbetonede. Håndteringen af de to første konflikttyper vil derfor i langt højere grad handle om at indgå en aftale, mens det i de to sidste konflikttyper i høj grad handler om at tage udgangspunkt i personlige følelser. Alt dette vil dog afhænge af, hvor optrappet konflikten er, hvilket beskrives i det følgende afsnit.

KONFLIKTTRAPPEN

– hvor optrappet er konflikten?

Metoder og værktøjer til opløsning af konflikter skal bl.a. håndteres efter hvilken konflikttype, der er tale om (som det blev beskrevet i foregående afsnit), ligesom det skal afpasses efter, hvor eskaleret konflikten og dermed forholdet mellem parterne er.

Konflikttrappen viser på en simplificeret måde konflikters udvikling – fra at der er tale om en mindre

uoverensstemmelse (det grønne felt) til en voldsom konflikt (de røde områder), hvor det kan være meget svært for de involverede parter selv at nå til en form for overensstemmelse.

Konflikttrappen er et stiliseret billede af, hvordan en konflikt kan udvikle sig. Det er ikke sandsynligt, at niveauerne kan adskilles tydeligt, når man står i konflikten, da der ofte er tale om glidende overgange. Alligevel er trappetrinene kendetegnet ved følgende:

Konflikttrappen

Figur 1



Uoverensstemmelse

Det første trin på konflikttrappen er en uoverensstemmelse, som er den "rene" konflikt. Konflikten løses hurtigt og konstruktivt, fordi fokus er på sagen og ikke de involverede personer.



Kirsten er utilfreds med plejen af Hans og henvender sig til gruppelederen.

Personificering

Personificering henviser til, at her har fokus flyttet sig fra problemets ophav til den eller de personer, som er involverede. Her ses ofte tolkninger, hvor parterne pålægger hinanden negative egenskaber og stempler hinanden. Kontakten udfordres pga. usikkerhed om den andens hensigt, værdier og etik.



Kirsten oplever personalet som "inkompetent". Dvs. hun er ikke længere opsat på at få forklaret og afstemt forventningerne mellem hende og plejecentret.

Problemet vokser

Oftest lægger parterne mærke til flere ting, der ikke er i orden. Hukommelsen kommer typisk på arbejdet her, og der huskes tidligere episoder, hvor der også var problemer og måske uafsluttede konflik-

ter. Måske begynder der også at komme bemærkninger ud mellem sidebenene.



Kirsten går selv til Hans' læge for at få ændret i medicineringen. Hendes opfattelse er, at fejlmedicineringen er et resultat af personalets inkompetence – i hendes øjne understøttes dette af, at Hans sjældent er i tøjet om søndagen pga. underbemanding og andre hændelser.

Samtalen reduceres

På dette stadie i konflikten er der ingen, der får sagt præcis, hvad de mener, og det, de hører den anden part sige, er tit forvrænget, fordi det høres gennem et filter af mistro. Der kommunikeres ikke direkte, men med kropssprog (fx hovedet vendes bort, himlen med øjnene).



Kirsten nægter at tale med afdelingslederen, og går direkte til centerlederen.

Fjendebilleder

På dette trin kan det oprindelige indhold af konflikten næsten være glemt. Meget af energien er nu fokuseret på modparten. Målet er at få magten og den anden part til at overgive sig og undskyl-

de. Man bliver unuanceret og kan som regel slet ikke se noget positivt ved den anden.



Elly tillægger afdelingslederen negative, personlige egenskaber.

Åben fjendtlighed

På dette trin kan man ikke længere se den anden som et menneske på lige fod med andre - et menneske som dybest set ønsker fred og gode relationer til andre. Ofte kommer parterne her med sårende og nedgørende bemærkninger, mens der i værste fald kan være decideret voldelige handlinger. Den anden part udstødes fra fællesskabet i så høj grad, som det er muligt.



Når Kirsten og Elly færdes på plejecentret er det uden et ord til personalet. I samarbejde med en sygeplejekollega skriver Kirsten et læserbrev til den lokale avis. I læserbrevet beskriver hun, hvordan hun har reddet sin fars liv ved selv at overtage plejen.

Polarisering

På konflikttrappens sidste trin kan parterne som regel ikke være samme sted. Medarbejdere siger måske op, bliver afskediget eller flyttes til en anden afdeling, eller de pårørende vælger, at borgeren skal

flyttes til et andet plejehjem. Selv om der ikke længere er kontakt parterne imellem, kan kampen dog i visse tilfælde fortsætte, eksempelvis med kontakt til pressen, læserbreve osv.



Kirsten vælger at tage Hans hjem til sig selv. Hun fortsætter skriverierne i pressen og tager orlov fra sit arbejde for selv at kunne passe sin far.

Konflikttrappen viser, at jo længere en konflikt får lov til at leve, jo sværere er det at få løst op for den - og i nogle tilfælde lykkes det ikke. Der skal bruges flere ressourcer på at nå frem til et samarbejde igen, hvis konflikten får lov til at eskalere. På de øvre røde trin på trappen vil der være behov for at inddrage en ekstern part til at mægle, da parterne er fyldt med mistillid til hinanden. Det er derfor bedst at tage konflikterne i opløbet, hvis det er muligt!

En konflikt er en konflikt, også selv om det kun er den ene part, der oplever, at der er en konflikt. Parterne kan altså opleve konfliktniveauet forskelligt.



Handlings- anvisninger



Som beskrevet i afsnittet om konflikttyper er der forskel på, hvad konflikter handler om, ligesom konflikter kan være vævet sammen af flere forskellige knudepunkter. Konflikter kan endvidere være mere eller mindre eskalerede og derved gøre konfliktløsningen mere eller mindre svær. Der er med andre ord ikke mange konflikter, der er ens – og det er således ikke enkelt at give konkrete anvisninger til konfliktløsning.

Generelt kan følgende 10 gode råd dog anbefales:

1. Når du mærker misstemning, så tjek om der er noget om snakken?
2. Den gode lytter giver ikke nødvendigvis ret. Anerkendelse er ikke det samme som accept, og forståelse er ikke det samme som enighed.
3. Hjælp parterne med at være konkrete og at finde deres egne interesser og behov.
4. Tal altid med parterne om, hvad der siges videre til andre.
5. Informer det øvrige personale om, at der bliver taget hånd om konflikten.
6. Spørg dig selv, hvor langt du kan hjælpe – hvornår ophører din uvildighed og upartiskhed? Og hvornår er det til gavn at få hjælp udefra?
7. Ikke alle konflikter kan løses, men det er værd at forsøge – og også forsøgene er lærerige.

8. Indbyrdes forventninger skal være klare og tydelige.
9. Lav et konfliktberedskab – i samarbejde med personalet.
10. Dialog må der til!

(Plenge, Nethe: Et nyt ansvar for leder og medarbejder, Center for konfliktløsning, 2004)

I det følgende er det forsøgt at komme tættere på forslag til handlinger, der kan fungere som vejledning til at få hul på konflikter på plejeområdet. Anvisningerne er inddelt i tre overordnede tilgange:

- Første del drejer sig om at afdække konflikten.
- Anden del indeholder værktøjer til at løse konfliktens knudepunkt.
- Tredje del består af nogle opmærksomhedspunkter, som kan forebygge, at uoverensstemmelserne eskaleres (igen). Afsnittet indeholder værktøjer, der kan bidrage til, at de læringspunkter og forandringer, der er opstået som følge af konflikten, bliver implementeret i plejecentrets hverdag.

1. Afdækning

Handling: Afdækning af konfliktlandskabet

Hvornår gør jeg det?

- Når de første tegn på konflikten bliver synlige.

Hvad gør jeg?

- Afdæk hvilke parter der er i konflikten. (Det kan fx være personale og konkrete pårørende)
- Lad parterne fortælle om deres oplevelser af uoverensstemmelserne. (Det kan fx være vha. interviews med de pågældende).

Hvad får jeg ud af det?

- Det bliver klart, hvad kernepunktet for konflikten består i (jf. konflikttyperne) - og det bliver tydeligt, hvor parterne kan mødes (Nærmeste Udviklings Zone)
- Et resultat kan være, at det bliver klart, hvordan konflikten er opstået. Er den fx opstået ved manglende forventningsafstemning ved indflytning, kan du spole tilbage til indflytningssamtalen (se under handlingen ”borgerens forløb på plejecentret”).
- Der opnås et første indblik i, hvor eskaleret konflikten er (jf. konflikttrappen).



Hvorfor gør jeg det?

- Ved at høre parterne bliver det muligt at analysere konflikten. Dvs. nå frem til hvilken konflikttype, der er tale om og hvor eskaleret den er.
- Med en analyse af problemstillingen kan der lægges en plan for den videre proces, med det formål at løse op for konflikten.

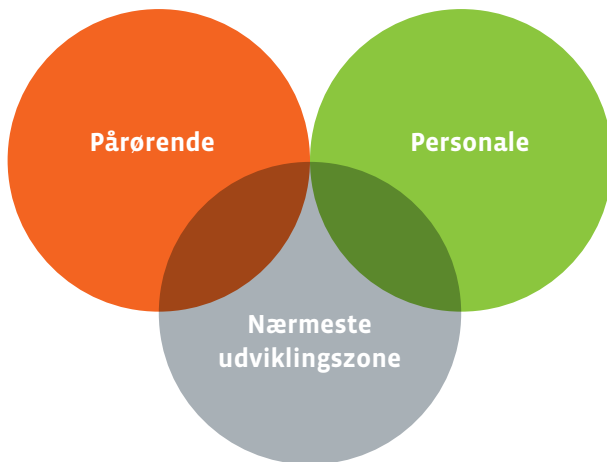
Nærmeste udviklingszone

Nærmeste udviklingszone er det sted/område, hvor parterne har noget tilfælles i forhold til det givne udgangspunkt for konflikten. Ved at forene parternes interesser findes et punkt, hvor parterne i første omgang kan mødes – dvs. nærmeste udviklingszone – måske er det bare om en lillebitte del af konfliktens kernepunkt. Skridtvis kan der bygges på ved at finde den næste nærmeste udviklingszone. Det kan derved søges gradvist at opbygge en tillid imellem parterne. (Zone of Proximal Development) Lev S. Vygotskij (1978).

Se figuren på modstående side.

Nærmeste udviklingszone

Figur 1



Handling: Interviewrunde

Hvornår gør jeg det?

1. Når konfliktlandskabet er afdækket, og det er klargjort, hvilken type konflikt, det drejer sig om, og hvor eskaleret den er (jf, den foregående handling). Denne handling vil typisk være relevant, når der er tale om en mere eskaleret konflikt.

Hvad gør jeg?

- Personalet* samles til møde med lederen for bordenden. Bordopstillingen skal være, så alle kan se hinanden. Det er et arbejdsrum, dvs. der skal ikke være kaffe og kage men fx vand og glas. Der skal være mødepligt for de indkaldte.
- En efter en bedes personalet beskrive deres oplevelse af konflikten. Ingen må afbryde. Hvis der er kommentarer noteres de og gemmes til senere.
- Runden fortsætter af flere omgange.
- Lederen noterer det, der bliver sagt på en tavle, og det er vigtigt at notere alles kommentarer. Er det blevet sagt før, må det omformuleres. Alle skal føle, at de bliver hørt.
- Spørgsmålene, der skal tages stilling til, kunne være:
 - Hvad fylder i din hverdag i forhold til beboeren/den pårørende?
 - Hvilken effekt på plejecentret har hændelsen og beboerens/den pårørendes adfærd?
 - Hvilke forventninger har du til løsningen af konflikten?

**Omfanget af personale, der inviteres, afhænger af lederens vurdering af den konkrete konflikt*

Hvad får jeg ud af det?

- Når alle høres, kommer flere sider af konflikten frem.
- Konflikten bliver afdækket i dybden, og der bliver sat ord på personalets oplevelser.
- Centrets egen praksis bliver tydelig

Hvorfor gør jeg det?

- Konflikten bliver anerkendt og bevidnet.
- Når oplevelserne høres og noteres på en tavle, er det en måde at anerkende vedkommendes oplevelse af situationen på.
- Det bliver tydeligt, om det er en konflikt, ledelsen selv kan løse, eller om man har brug for hjælp udefra (jf. konfliktrappen).



Eventuel baggrund for/årsag til konflikten

Det er vigtigt at finde frem til konfliktens årsag – men at finde årsagen er ikke det samme, som at løse konflikten. Når det er blevet klart, hvilken konflikt der er tale om, og hvor eskaleret den er, kan man tage fat i et af nedenstående redskaber. Redskaberne er især anvendelige, hvis konflikten overvejende er en værdikonflikt eller en personlig konflikt. Med den type konflikter er det nødvendigt at nå frem til gensidige forståelser af parternes situationer.

2. Værktøjer

Handling: Kend borgerens livshistorie

Hvornår gør jeg det?

- Når konflikten drejer sig om værdier (jf. afsnit om konflikttyper).
- Når konflikten drejer sig om borgerens adfærd (fx udadreagerende).

Hvad gør jeg?

- Afdæk borgerens historie fx via brug af erindringslandskabet (se figur 3). Vær opmærksom på, at man kun får adgang til den del af livshistorien, som borgeren og de pårørende vælger at fortælle. Der kan derfor være elementer, der ikke kommer med, som har betydning for beboerens adfærd. Erindringslandskabet kan altså kun løse dele af problemstillingen.

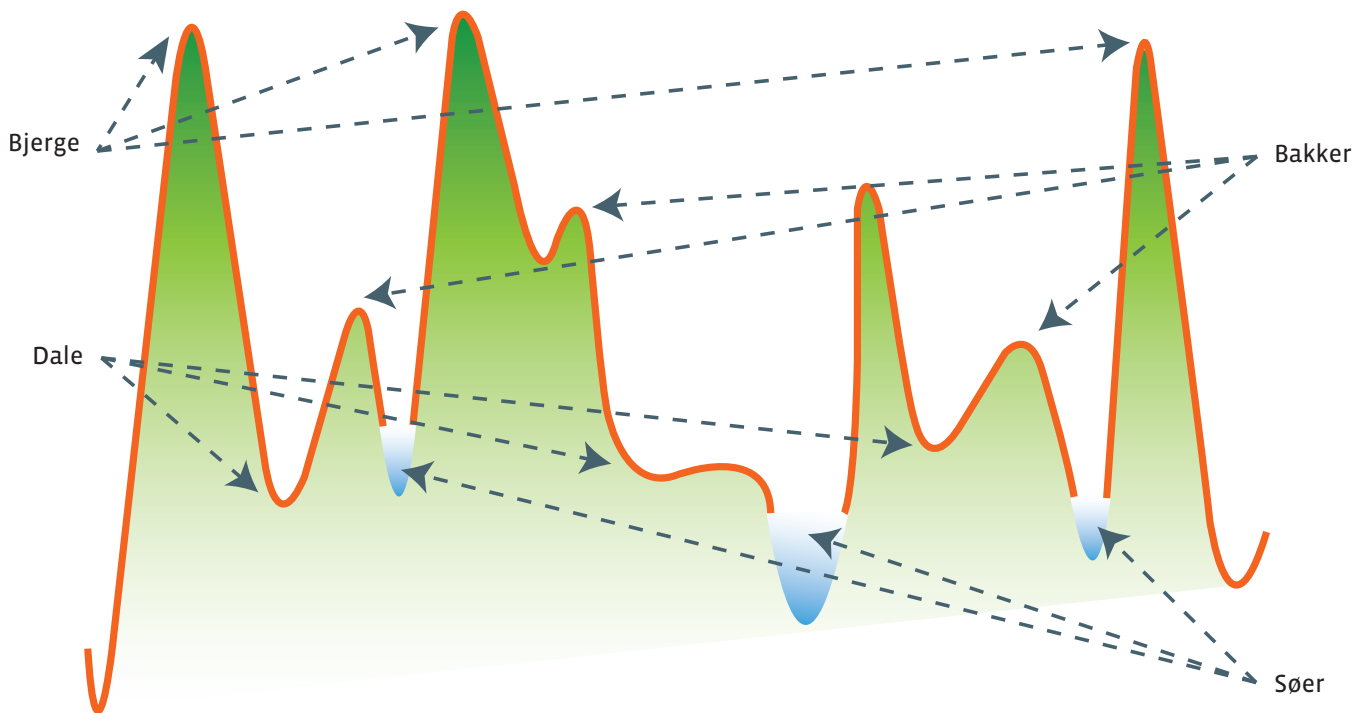
Erindringslandskabet

Erindringen kan betragtes som et landskab, med bjerge og dale, søer og bakker. Ved at kortlægge landskabet bliver det muligt at få en fornemmelse af borgerens livshistorie og relationer.

De højtragende bjerge i erindringslandskabet symboliserer betydningsfulde og enestående minder. Bakkerne symboliserer de mindre levende erindringer, der kan genkaldes ved at samtale med andre – “kan du

Erindringslandskabet

Figur 3



huske?”. Dalene symboliserer, der hvor de ubetydelige og vage minder befinder sig. Søerne er glemslen. (Pia Fromholt 1990)

Hvad får jeg ud af det?

- Personalet og ledelsen lærer borgeren at kende – med højdepunkter og begivenheder i dennes liv.
- De pårørende får mulighed for at fortælle om deres nærmeste og de oplevelser, de har været igennem. Via den beskrivelse bliver det tydeligt, hvilke relationer, der er mellem beboeren og de pårørende, som kan udgøre konfliktstof i sig selv.
- Beboerens og de pårørendes værdier bliver afdækkede, og man kan opnå en dialog mellem parterne. Dialogen kan være med til at løse konflikten.

Hvorfor gør jeg det?

- Begivenheder i beboerens liv kan have indflydelse på hans/hendes adfærd, når vedkommende bliver dement – og måske udadreagerende. Ved at kende til begivenhederne kan personalet omkring beboeren undgå, at vedkommende føler sig presset og dermed reagerer voldsomt.
- Fordi det medvirker til at kvalificere den faglige omsorg og pleje for beboeren.

Handling: Beboerens forløb på plejecentret

Hvornår gør jeg det?

- Når konflikten omhandler utilfredshed med pleje, struktur, rengøring, aktivering eller lignende (jf. konflikttyper).
- Når der er samarbejdsvanskeligheder med de pårørende.



Hvad gør jeg?

- Afdæk forløbet fra indflytningen til konflikten bliver tydelig. Dvs. pårørende fortæller om deres oplevelse af forløbet på plejecentret.
- Det er aldrig for sent at tage en indflytningssamtale. Dvs. hvis ikke samtalen er blevet gennemført, da beboeren flyttede ind, kan man gennemgå de spørgsmål, der hører til i en indflytningssamtale for at finde frem til konfliktens knudepunkt. (se afsnittet om forebyggelse).
- Brug omsorgsuret til at forklare, hvordan dagen er tilrettelagt, og hvordan beboerens livshistorie (kan) indtænkes



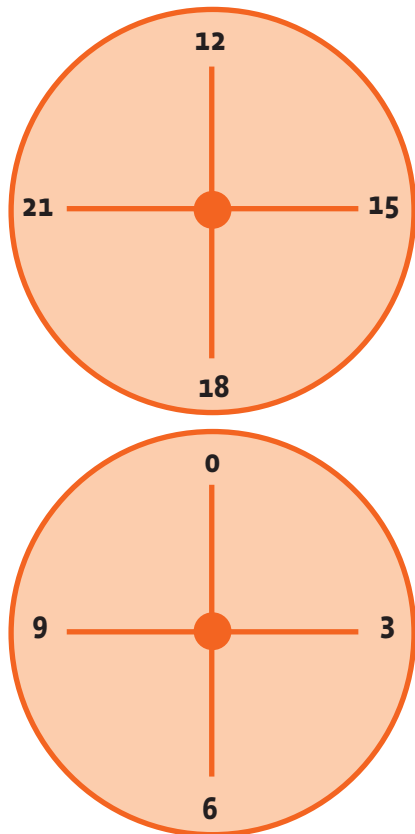
Se figuren på følgende side.

Omsorgsuret

Figur 2

Dagens gang

Dato:



Omsorgsuret kan bruges til at afdække informationer om, hvordan beboerens hverdag har set ud, før han eller hun flyttede ind på plejecentret. Det kan fx være informationer om, hvornår beboeren plejer at gå i bad, hvad tid han eller hun står op, spiser frokost, hobbyer o.lign. Er der konflikter, vrede eller anden adfærd, der giver den demente dårlig livskvalitet, kan personalet i en periode, højst 1 uge, bruge omsorgsuret til at registrere, hvornår det går galt og hvorfor. Herefter sætter man så ind med alternativer, og noterer i omsorgsuret, hvad man har gjort. Derudfra kan det vurderes, om det fx er medicin, pædagogiske tiltag eller andre tilbud, der skal til.

Hvad får jeg ud af det?

- Det bliver klart, hvor uoverensstemmelserne er opstået
- Det bliver muligt at lave en aftale mellem parterne. Aftalen kan være med til at løse konflikten.

Hvorfor gør jeg det?

- Det bliver muligt at afdække, om der er mangler eller huller i plejen af beboeren.
- Det bliver tydeligt, hvordan tiden omkring beboeren fordeles. På den måde kan pårørende få et billede af personalets arbejde med beboeren

3. Forebyggende tiltag

Når den umiddelbare konflikt er ovre – brandslukningen er foretaget – og det vurderes, at der er behov for yderligere tiltag, kan nedenstående handlinger være relevante. Værdien af handlingerne ligger i, at de begge understøtter personalets faglighed og professionelle håndtering af arbejdet.

Handlingerne kan være med til at flytte konflikter fra det personlige niveau til det professionelle plan, ligesom handlingerne kan være med til at give personalet aha-oplevelser, hvor det, der i udgangspunktet blev oplevet som en enestående konflikt for den enkelte, løftes til at være mere almenfyldigt.

Handling: Kompetenceudvikling og “værdier”

Hvornår gør jeg det?

- Når personalet er involveret i konflikter, der tager udgangspunkt i borgerens diagnose, og hvor det bliver tydeligt, at der er behov for yderligere faglig viden om plejen/omsorgen ift. diagnosen.
- Når konflikten er opstået omkring fx dilemmaer mellem det offentlige og private rum (jf. egen bolig og fællesarealer) eller fx omkring omsorgspligt contra omsorgssvigt

Hvad gør jeg?

- Personalet opkvalificeres ift nye faglige områder. Det kan fx være undervisning i demens, dehydrering, Parkinsonisme o.a. – med udgangspunkt i borgerens sygdomshistorie. Dette kan fx ske via kommunens demenskoordinatorer og konsulenter ved at sende medarbejdere på kursus el.lign.
- Er der usikkerhed om det offentlige/private rum – omsorgspligt vs. omsorgssvigt, ”hvad må jeg, og hvad kan jeg” og/eller beboerens selvbestemmelse, er det væsentligt at få klarlagt eller genopfrisket centrets holdninger, værdier og retningslinjer. Det kan ske via drøftelser internt i personalegruppen og ved inddragelse af beboerne og de pårørende (individuel vurdering ud fra konfliktens omfang).

Hvad får jeg ud af det?

- Faglig opkvalificering
- Klare og tydelige værdier, normer og retningslinjer. Vær opmærksom på, at de ikke lukkes om sig selv og bliver et ”værn” mod kritik, men kan påvirkes og løbende udvikles.

Hvorfor gør jeg det?

- Kompetenceudviklingen kan tydeliggøre, at konfliktens knudepunkt har en naturlig årsag (fx en diagnose). Det skaber tryghed og tillid hos medarbejderne, konflikten rykkes fra en person til en diagnose.

- For at skabe tydelige rammer, som beboere, pårørende, medarbejdere og ledere kan bevæge sig i.

Handling: Forandringspiloter

Hvornår gør jeg det?

- Når konflikten er løst, og man skal tage ved lære af de elementer, man har arbejdet med i processen.
- Når der skal ske forandringer (organisatoriske, såvel som værdimæssige) på plejecentret.

Hvad gør jeg?

- Nogle ansatte udvælges til at gå foran, når ny viden skal integreres i hverdagen.
- Forandringspiloterne skal udvælges ud fra kriterier som fx gennemslagskraft, evne til at samarbejde og vagtplan.

Hvad får jeg ud af det?

- De forandringer, konfliktløsningen har ført med sig, bliver implementeret på en god måde.
- Resultaterne bliver forankret, og kan indgå i arbejdet med plejecentrets værdier.

Hvorfor gør jeg det?

- Resultaterne bliver bedst integrerede, når de forankres.
- Arbejdet med værdierne er en rettesnor for hverdagen på plejecentret.
- Med integrerede forandringer kommer ledelsen til at stå mere solidt i forhold til plejecentrets værdier. Når ledelsen

ved, hvad centret står for, bliver det også nemmere at forklare behandlinger af og tilgange til beboere – motivation og arbejdsgange bliver mere sikre, når de tager udgangspunkt i et forankret værdisæt.

- Når resultaterne indarbejdes i hverdagen, er det en styrke på længere sigt.



Konfliktløsning



Som konfliktløser er du ofte i en position, hvor du har ansvaret for organisationen som helhed. Samtidig er du ansigtet udadtil ift. samarbejdspartnere, kommunen, pårørende og det lokale nærmiljø, som plejecenteret er en del af.

Derudover er du ofte leder for en større eller mindre gruppe mellemledere/afdelingsledere og medarbejdere fra forskellige faggrupper. Du bliver betragtet som rollemodel og talsmand for en række områder. Det kan fx være, hvordan I generelt agerer i organisationen, hvordan I forholder jer til og omsætter jeres værdigrundlag, hvilket fagligt niveau I tilstræber, hvordan kulturen og tonen er personalet imellem og ikke mindst, hvad det er for en kultur og et værdisæt, beboeren bliver en del af ved indflytningen.

Som konfliktløser viser du, at du ønsker at løse de uenigheder, du bliver mødt med, og dine handlinger er eksempler på, hvordan man kan løse konflikter. Herved øger du tolerancen for konflikter i din organisation og viser, at konflikter ikke skal undgås, men håndteres.

I samarbejdet med pårørende, befinder du dig som konfliktløser ofte i et krydspres mellem de pårørende og personalet. Til tider kan også en tredje part være involveret. Måske har der været klager og direkte henvendelser fra de pårørende til kommunen om den aktuelle situ-

ation, så måske er der samtidig et forventningspres fra din ledelse om, at konflikten løses hurtigt og med størst mulig effekt.

Gode råd til, hvordan du afdækker konflikten og er rollemodel i at løse denne konflikt:

- Vis at uenigheder er naturlige, ved at du opfordrer til at få sat ord på dem.
- Hjælp evt. med at få klargjort de forskellige synspunkter. Måske er der brug for at oversætte skarpe udtalelser til mindre dramatiske ord.
- Hjælp parterne med at få overblik over og ro til at finde knudepunktet og de rette proportioner, så de selv kan tage ansvaret for at finde en løsning.
- Undersøg om parterne har brug for hjælp til at komme videre, tilbyd evt. dig selv som mediator.

Etik og værdier

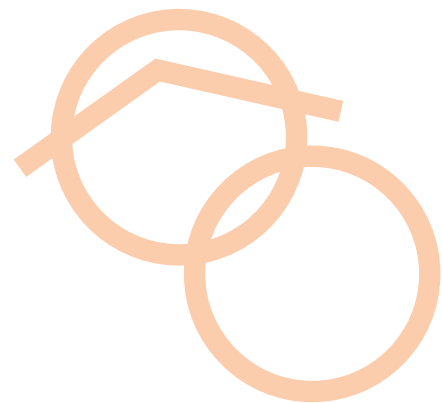
Uanset hvilke teorier du lærer om konflikthåndtering, og hvilke teknikker du bruger i dit arbejde, må du forholde dig til og undersøge, hvad der er dit grundlæggende menneske- og samfundssyn. De teknikker, du bruger, kan meget vel være i overensstemmelse med dine værdier, men i pressede konfliktsituationer vil ens dybere motivationer og værdier ofte komme til udtryk.

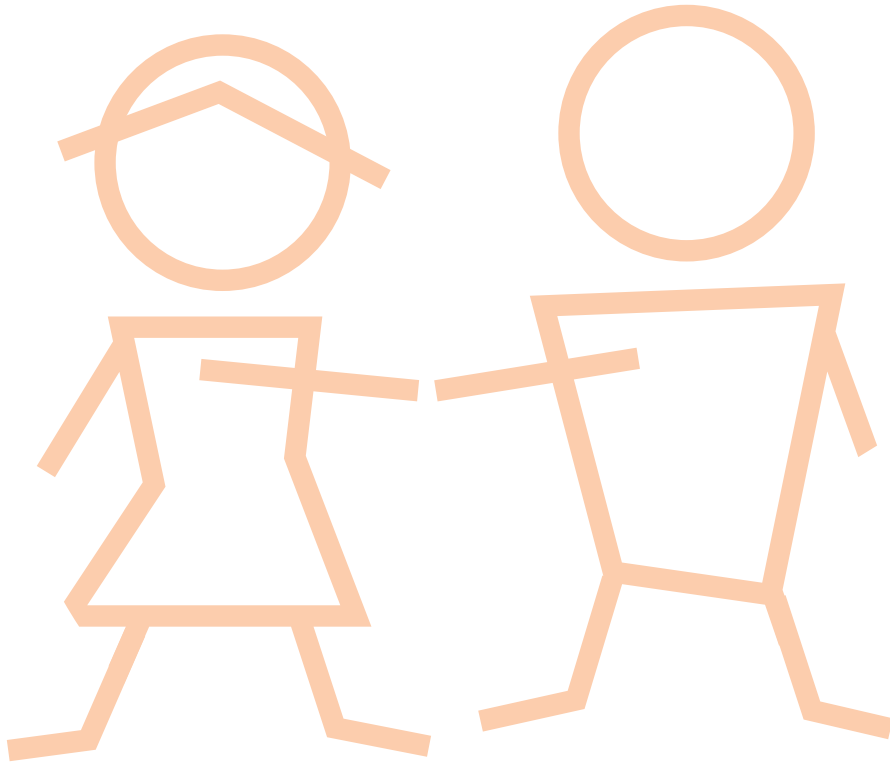
Der kan eksempelvis opstå konflikter, hvor du oplever, at parterne er svære at nå og måske oven i købet opleves som stærkt provokerende og truende. Det kræver både øvelse og bevidsthed om egen praksis og værdier at kunne navigere i sådanne vanskelige konflikter.

Du vil ofte fungere som både navigatør og anker, når du agerer konfliktløser. Parterne viser dig stor tillid ved at åbne op for kommunikation i en vanskelig situation, og du skal formå både at vise åbenhed, integritet og være til stede med en udforskende nysgerrighed, hvor du for en stund sætter dine egne antagelser om situationen på stand by.

Du vil sandsynligvis opleve, at konflikthåndtering kan være særdeles vanskelig, og at du på trods af en afklaring af værdisyn og etik kan stå i situationer, som du ikke fik håndteret optimalt. Vær tålmodig med dig selv!

(inspireret af Vibeke Vindeløv: Konfliktmægling)





Lovgivning Litteratur



LOVGIVNING

Serviceovens § 137 om kommunernes adgang til at træffe afgørelse om besøgsrestriktioner

Folketinget vedtog den 24. maj 2011 forslag til lov om ændring af lov om social service om regulering af besøgsrestriktioner i boligformer med tilknyttet personale og fællesboligarealer samt tilsynspolitik for personlig og praktisk hjælp m.v. i hjemmeplejen), lov nr. 627. Loven trådte i kraft den 1. juli 2011.

Bestemmelserne i serviceovens § 137 fastslår først og fremmest beboerens selvbestemmelsesret i forhold til både den del af boligen, som beboeren alene råder over, og i fællesboligarealer, som beboeren råder over sammen med de øvrige beboere. Beboeren bestemmer altså selv, hvem vedkommende vil have besøg af og hvornår.

For så vidt angår fællesboligarealer, hvor der typisk vil være personale og andre beboere til stede, er der i loven oplyst de situationer, der vil kunne begrunde, at der træffes afgørelse om en nærmere begrænsning af konkrete besøgendes adgang til at opholde sig på fællesboligarealerne.

For så vidt angår den del af boligen, som beboeren alene råder over (her er der typisk tale om lejlighed eller værelse),

er det med loven indført, at der ikke kan træffes beslutning om begrænsning af besøg. Det kan dog besluttes, at konkrete besøgende ikke må være til stede i denne del af boligen i de tidsrum, hvor der leveres hjælp efter serviceoven.

Kommunen kan altså – når alle andre muligheder er afprøvet og udtømt - træffe afgørelse om begrænsning af konkrete besøgendes adgang til fællesboligarealer hvis:

- 1) den besøgende udøver vold eller truer med vold over for andre beboere eller personalet eller i øvrigt udviser en adfærd, der er til fare for de øvrige beboere eller personalet,
- 2) den besøgende, uden at der er tale om fysisk vold, generer eller udøver chikane over for andre beboere eller personalet eller
- 3) den besøgendes adfærd er stærkt generende for de andre beboere eller personalet ved at skabe generel utryghed ved at opholde sig på fællesboligarealerne eller forråelse af miljøet på fællesboligarealerne eller ved at vanskeliggøre den nødvendige hjælp efter lov om social service.

Endvidere kan det nævnes at:

- Beslutningen skal træffes på et møde i kommunalbestyrelsen eller i det stående udvalg (i kommuner med magistratsordning dog af det magistratsmedlem, som ydelse efter § 83 i lov om social service henhører under). Forvaltningen har dog mulighed for at træffe foreløbige afgørelser som, af hensyn til det øjeblikkelige behov, ikke kan afvente, at der bliver truffet en politisk afgørelse. Den foreløbige afgørelse skal derefter hurtigst muligt forelægges til politisk godkendelse.
- Kommunen skal sikre, at den konkrete besøgende fortsat har adgang til den del af boligen, som beboeren alene har råderet over, hvis der er truffet afgørelse om en besøgsrestriktion på fællesboligarealerne.
- Det skal fremgå af afgørelsen om en besøgsrestriktion, hvad omfanget af afgørelsen er, herunder den tidsmæssige udstrækning af besøgsrestriktionen.
- Afgørelsen træffes over for såvel den besøgende som beboeren og kan påklages til det sociale nævn.

For fyldestgørende beskrivelse af reglerne kan der henvises til lovtæksten samt til vejledningen om besøgsrestriktioner i vejledning om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten over for voksne, herunder pædagogiske principper.

LITTERATUR

Brenøe, Kirsten: *Sorgarbejde*. Lademann, 1993.

Bogen er en letlæst introduktion til, hvad det vil sige at sørge, og hvordan man kommer igennem sorgen. Selv om sorgreaktioner er forskellige fra menneske til menneske, tegner der sig et mønster, som kan opdele sorgforløbet i 4 faser: chok, reaktion, reparation og nyorientring.

Center for konfliktløsning: *Kunsten at løse konflikter*, Redskaber og overvejelser. Kompendium 2000, København 2000

Dauidsen-Nielsen, Marianne og Nini Leick: *Den nødvendige smerte*. Om sorg, sorgterapi og kriseintervention, Munksgaard, 1987.

Emnemæssigt er bogen en fortsættelse af Hillgaards bog. Her omtales de sorgprocesser, der ikke fungerer, som de skal. Behandlingsformen er den åbne sorggruppe, og bogen er god for enhver, der ønsker at forstå sorgens følelser.

Exner, Benedikte: *Omsorg for dig, som arbejder med omsorg for andre*, Dansk Psykologisk Forlag, 2011.

Fromholt, Pia, Jessi Hjort Hansen: *Svækkelse i alderdommen. Omsorg og etik i svækkelsesforløbet.*, Dafolo Forlag, 2000

Hillgaard, Lis, Lis Keiser og Lise Ravn: *Sorg og krise*. Munksgaard, 1984.

Bogen indeholder en beskrivelse af de normale sorg- og krisereaktioner. Der er en kort gennemgang af teorier om sorg- og krisebegrebet, men det meste af bogen består af praktiske eksempler på, hvordan private og professionelle kan støtte mennesker, der er ramt af sorg og krise.

Johannesen, Annette & Susanne Rishøj: *Den gode indflytning – Hørgården* - juni 2011.

Kitwood, Tom: *En revurdering af demens - personen kommer i første række*. Dafolo 1999.

Paulsen, Susanne (red.): *Forstå demens*. 2. udgave. Hans Reitzel, Alzheimerforeningen, 2011.

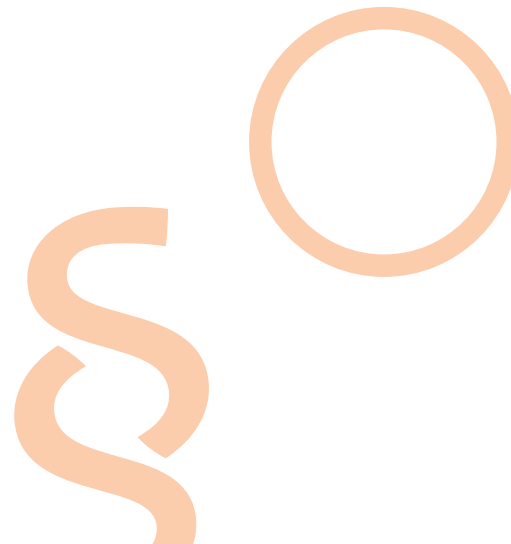
Plenge, Nethe: *Et nyt ansvar for leder og medarbejder*, Center for konfliktløsning 2004 http://www.konfliktloesning.dk/artikel/15/et_nyt_ansvar_for_leder_og_medarbejdere (19. september 2011)

Strunk, Lykke: *Kvinder i omsorgsrollen. Find dig selv, når du er der for andre*, Dansk Psykologisk forlag 2011

Undervisningsministeriet: *Anerkendelse, dialog og feedback*, 2009.

Vindeløv, Vibeke: *Konfliktmægling, En reflektiv model*, 2. udgave, Jurist- og økonomforbundet 2008

Vygotskij, Lev S: *Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes*, (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Eds.). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1978



Egne noter



EGNE NOTER



