

Guiden Det gode møde

Projekt Mainstreaming af handicapområdet
www.handicapmainstreaming.dk
v. Center for Ligebehandling af Handicappede

1. del

Oversigt over indholdet

■	1. Forord	2
■	2. Introduktion til guiden	4
■	3. Kropssproget	7
■	4. Byggesten for god kommunikation	14
■	5. Kunsten at stille de rigtige spørgsmål	18
■	6. Samtalens forløb	21
■	7. Konfliktåndtering	26
	7.1 Introduktion	26
	7.2 Kommunikation i en akut konfliktsituation	26
	7.3 Gode råd om, hvordan du passer på dig selv	30
	7.4 Sikkerheden skal være i orden på arbejdspladsen	32
■	9. Kildeoversigt	35



1. Forord

Introduktion

Denne guide handler om emnet kommunikation mellem mennesker. Den er skrevet på baggrund af den litteratur, som er angivet i litteraturlisten. Emnerne er udvalgt på baggrund af interviews med medarbejdere i Middelfart Borgerservice. De udvalgte emner er således emner, som medarbejderne har givet udtryk for er relevant viden for medarbejdere, der varetager den direkte ansigt-til-ansigt kontakt med borgerne.

Første halvdel af guiden (kapitel 3-7) omhandler generelle emner inden for kommunikation. Anden halvdel (kapitel 8) omhandler udelukkende emnet kommunikation med mennesker med funktionsnedsættelse. Her præsenteres forskellige former for funktionsnedsættelser, og hvilke kommunikationsvanskeligheder der kan opstå i forbindelse med disse. Desuden giver kapitlet gode råd om, hvordan du imødegår eventuelle barrierer og kommunikationsvanskeligheder.

Baggrunden for at præsentere de generelle emner inden for kommunikation i første halvdel af guiden er, at de generelle kommunikationskompetencer vil have mindst lige så stor betydning for en vellykket kommunikation som de specifikke råd, der præsenteres i kapitel 8.

Kort sagt præsenterer første halvdel af guiden fundamentet for en vellykket kommunikation, hvorimod anden halvdel præsenterer specifikke kommunikationskompetencer, der er målrettet kommunikationen med gruppen af mennesker med funktionsnedsættelse.

Formålet med guiden

Guiden giver kun en kort introduktion til forskellige emner under hovedtemaet kommunikation mellem mennesker. Herefter kan man selv gå videre med at søge mere viden om emnet, f.eks. via kildeoversigten i slutningen af guiden.

Formålet med guiden er derfor at blive introduceret til det store emnefelt, som emnet kommunikation mellem mennesker dækker over. Desuden er formålet, at læseren tilegner sig mere viden om, hvordan man kommunikerer med mennesker med en funktionsnedsættelse i forhold til de barrierer, der måtte opstå i kommunikationssituationen på baggrund af den enkeltes funktionsnedsættelse.

Guiden fokuserer udelukkende på kommunikationen mellem borgere og medarbejdere for at sikre, at den bliver så vellykket som muligt. Guiden er således ikke nogen juridisk vejledning. I de situationer, hvor medarbejdere forvalter lovgivning, vil medarbejderen ud over at udøve en god kommunikation også skulle overholde gældende og udskrevne retningslinjer, herunder forvaltningsloven, retssikkerhedsloven, persondataloven, forvaltningsretlige grundsætninger og god forvaltningskik.



Denne guide skal i denne henseende kun ses som et supplement til de retningslinjer, der i øvrigt er gældende og relevante i tilknytning til hhv. afgørelsessager og faktisk forvaltningsvirksomhed. Ønsker man at læse en juridisk vejledning, henvises til Velfærdsministeriets pjece: "Få borgernes medvirken i sagsbehandlingen til at lykkes": www.social.dk/netpublikationer/2005/p9sagsbehandler1901/.

Målgruppe

Guiden er skrevet til de kommunale medarbejdere, der har direkte ansigt-til-ansigt kontakt med borgeren, dvs. medarbejdere i borgerservice, jobcentre, biblioteker m.v. Selv om guiden er skrevet med denne målgruppe for øje, kan den sagtens bruges af alle andre, der gerne vil introduceres til emnet.

For nogle medarbejdere vil den viden, som guiden præsenterer, være kendt og en del af deres uddannelsesmæssige baggrund. For andre vil denne viden på nogle områder være almen viden, som vi i ét eller andet omfang er bekendt med. Under alle omstændigheder er det vigtigt at italesætte denne viden. For hvad der forekommer enkelt i teorien, kan som bekendt være langt sværere at efterleve i praksis. Og det er ofte nødvendigt at italesætte en viden, før man kan arbejde målrettet med at forbedre sine kommunikationskompetencer.

Desuden skal man være opmærksom på, at de opgavefunktioner, som målgruppen varetager, er meget forskellige. Det vil også have indflydelse på, hvilke kapitler i guiden der vil være relevante for den enkelte medarbejder at læse. For eksempel vil det være vidt forskelligt, hvor langt et tidsrum medarbejderen har kontakt med borgeren. Det indebærer, at et kapitel som "Samtalens forløb" ikke nødvendigvis vil være relevant for alle. Desuden vil nogle medarbejdere have en funktion, der er meget serviceorienteret, mens andre har til opgave at forvalte lovgivningen. Sidstnævnte funktion indeholder en mulighed for, at borgeren er uenig i medarbejdernes afgørelser, hvilket kan give anledning til konflikter. Derfor vil kapitlet om Konflikt-håndtering være mere relevant for denne gruppe medarbejdere end andre.

Guiden er en del af et kursuskoncept

Guiden indgår som en del af et kursuskoncept, der er beskrevet på www.handicap-mainstreaming.dk, men kan også læses alene. I kursuskonceptet fungerer guiden som baggrundsmateriale for forståelsen af mødet mellem den kommunale medarbejder og borgeren. Som en del af kursuskonceptet indgår også en workshop, hvor man går i dybden med et tema udvalgt fra guiden. Her får deltagerne mulighed for at tale med hinanden om de emner, som guiden præsenterer, såvel som at inddrage deres personlige erfaringer med at kommunikere med borgere med og uden funktionsnedsættelse.



Hvad gør os til gode kommunikatører?

God kommunikation handler ikke kun om viden om emner relateret til kommunikation, men også om holdninger og sociale kompetencer, som for eksempel evnen til at udvise tålmodighed, respekt, åbenhed, tolerance, villighed til at lytte til den anden osv. Det er i høj grad kompetencer, som vi kan blive bedre til. Men disse kompetencer hænger tæt sammen med den viden og forståelse vi har som baggrund for at forstå kommunikationssituationen. Dette emne behandles i kapitel 4: Byggesten for god kommunikation.



Stil de rigtige spørgsmål og få svar

Når man servicerer andre, vil det ofte være vigtigt at få svar på nogle spørgsmål for at kunne afklare den andens ønske, f.eks.: Hvorfor henvender borgeren sig? Hvilken form for hjælp ønskes? osv. I denne forbindelse er det vigtigt at stille de rigtige spørgsmål for at kunne afklare borgerens ønske, såvel som at kunne servicere borgeren optimalt. Dette emne behandles i kapitel 5: Kunsten at stille de rigtige spørgsmål.

Samtalens forløb

En samtale følger typisk et forløb. Ved at være opmærksom på dette forløb, kan man styre samtalen sikkert i havn. Et godt samtaleforløb kræver også forberedelse og planlægning af samtalen. Desuden skal man være indstillet på at nå frem til løsningsforslag gennem dialog med borgeren. Det giver det bedste resultat såvel som en bedre oplevelse af samtalen for borgeren. Dette emne behandles i kapitel 6: Samtalens forløb.

Når kommunikationen går skævt

Nogle gange går kommunikationen skævt. Her er det vigtigt at forstå grunden for at kunne rette op på miseren eller undgå, at en lignende situation opstår en anden gang.

Når først kommunikationen er gået galt, handler det om at komme tilbage på rette spor – ikke kun fordi det giver en mere konstruktiv dialog – men også for at undgå en konflikt. Hvis konflikten allerede er opstået, handler det om at undgå, at den eskalerer.



Når du arbejder med mennesker i din dagligdag, er det vigtigt at sikre en så god kommunikation som muligt i forhold til de mennesker, som du servicerer, behandler osv. Men det er også vigtigt, at du passer på dig selv og dine kollegaer. Det er også vigtigt, at arbejdspladsen er opmærksom på sikkerheden på arbejdspladsen. Disse emner behandles i kapitel 7: Konflikt håndtering.

Kommunikation med mennesker med funktionsnedsættelse

Når vi kommunikerer med mennesker med funktionsnedsættelse, bruger vi de samme kommunikationskompetencer, som når vi taler med mennesker uden funktionsnedsættelse. Der kan dog være en række barrierer, der er forårsaget af selve funktionsnedsættelsen, som kan være hæmmende for kommunikationssituationen. Ofte vil man kunne nedbryde disse barrierer blot ved at vide noget om de forskellige former for funktionsnedsættelse og deres indflydelse på kommunikationssituationen. Dette emne behandles i kapitel 8: Kommunikation med mennesker med funktionsnedsættelse.

Øvelse gør mester

I slutningen af nogle af kapitlerne er der forslag til øvelser. De er kun forslag, og det er helt frivilligt, hvorvidt du ønsker at gennemføre dem eller ej. Det er dog vigtigt at fastholde en refleksion over, hvordan kommunikationen til andre foregår og forbedres, for at man rent faktisk oplever en forbedring af ens kommunikationskompetencer. En anden mulighed er at diskutere en kommunikationssituation med andre for at få vendt og drejet de mange fortolkninger og forståelser, de enkelte situationer opfordrer til. Det giver god øvelse i at forstå de mange nuancer i kommunikationssituationer, og samtidig træner du dig selv i at blive bedre til at analysere og fortolke disse situationer.



Hvordan aflæses kropssproget?

Når vi skal aflæse den andens kropssprog, skal vi forsøge at gå så fordomsfrit ind i opgaven som muligt. Vi er ofte tilbøjelige til at bringe vores egne fordomme og forventninger ind i analysen af den andens kropssprog, hvilket kan forplumre et mere nøgternt billede af den anden.

Det er vigtigt at kunne sætte ord på de tanker, der forstyrrer sansningen af den anden. Man kan for eksempel spørge sig selv: Har det noget med fordomme at gøre, har det med tidligere erfaringer med personen at gøre, har det med noget i os selv at gøre, har det med situationen at gøre, eller har det ikke noget med situationen at gøre?

Det er også vigtigt at gå fordomsfrit ind i kommunikationssituationen, hvor vi er nærværende og registrerer det budskab, som den andens kropssprog fortæller os. En fordomsfri tilgang gør det nemmere at bruge vores sanser til at observere og analysere, hvordan den anden fremtræder i den konkrete situation.



En opskrift på aflæsning af kropssproget

Det er en god idé at anvende en systematisk metode til at aflæse kropssproget, som kan være med til at sikre, at alle elementer kommer med. Samtidig kan man indøve en metode, der kan være med til at sikre, at vi ikke begynder at fortolke den andens kropssprog, inden vi har analyseret og forsøgt at forstå den i forhold til konteksten. Målet er derfor først at indsamle og registrere information om den anden via det, den anden signalerer via kropssproget. Dernæst at analysere og fortolke situationen. Og til sidst handle ud fra den samlede mængde information set i forhold til konteksten.

Det kan umiddelbart forekomme omstændeligt og urealistisk at gennemanalysere så mange informationer. Men i praksis gør vi det hver dag på et split sekund. Vi gør det bare ubevidst og ustruktureret. Ved at blive bevidst om processen, bliver vi også bedre til at aflæse andres kropssprog såvel som at være bevidste om, hvordan vi selv fremtræder.



Indsamling af information består af fem punkter:

- **Forstå konteksten**

Kropssproget skal altid forstås i en kontekst. Derfor er det vigtigt at gøre sig konteksten for samtalen klar. Hvad er samtalens formål? Henvender den anden sig i rollen som borger, kollega, ven, klient? Hvad er formålet med henvendelsen? – f.eks. ønsket om en økonomisk ydelse, rådgivning, sparring osv.

- **Brug dine sanser**

Det kræver øvelse at bruge sine sanser bevidst, såvel som at sætte ord på dem. Til gengæld giver de mange oplysninger om, hvordan den anden opfatter situationen eller kan forventes at handle. I praksis handler det om at lære at lytte til din egen oplevelse af situationen: Hvordan oplever du den andens vejrtrækning, stemme, mimik, positur, gestik, duft og påklædning? Og er der overensstemmelse mellem kropssprog og tale?



- **Lyt til dit eget kropssprog**

Det er vigtigt at lytte til dit eget kropssprog, når du kommunikerer med en anden. Det giver dig vigtige oplysninger om, hvordan du oplever samtalen. Ofte oplever vi en kropslig reaktion, inden vi når at registrere og forklare reaktionen rationelt. At sanse sig selv kræver ofte endnu mere øvelse end at sanse andre, da vi er bedre til at aflæse og reagere på andres kropssprog end vores eget.

- **Lyt til dine følelser**

Lyt til dine følelser i situationen. Registrer dem.

- **Oplever du handlingsimpulser?**

Den anden kan vække en impuls til at handle hos os - til at gøre noget! Registrer denne oplevelse.

Fortolkning

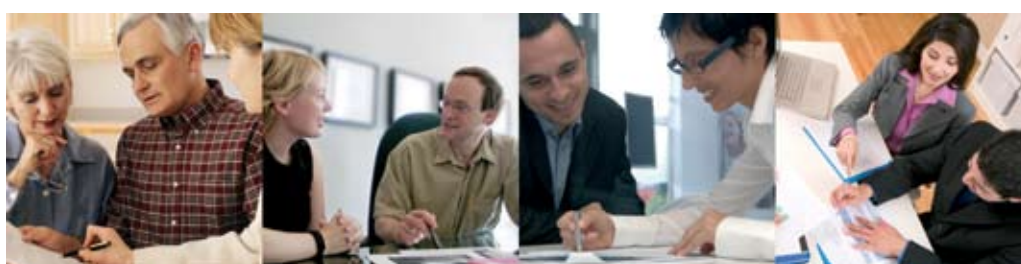
Når vi har indsamlet alle ovenstående informationer, kan vi analysere dem. Hvorfor vækker den anden for eksempel de følelser i os? Er det ordene, der påvirker os? Er det kropssproget? Minder oplevelsen os om erfaringer fra vores eget liv? Skal vi reagere på vores følelser? Det er ikke altid hensigtsmæssigt at reagere på vores følelser, fordi de kan have baggrund i oplevelser fra vores eget liv – og derfor ikke vedkommer den anden, som vi taler med.



Derfor er det vigtigt at stille sig selv spørgsmål som for eksempel: Hvorfor oplever jeg en trang til at handle i denne situation? Oplever jeg en beskyttertrang? Derefter kan vi overveje, om det vil være hensigtsmæssigt at handle på impulsen.

Når vi har analyseret og fortolket de indsamlede informationer, vil vi i højere grad være i stand til at vurdere, hvornår og hvordan det er mest hensigtsmæssigt reagere i forhold til situationen. I en følelsesladet situation vil det ofte ikke være nødvendigt at handle, men blot være lyttende og nærværende. Føler vi os truet, kan det i nogle tilfælde være hensigtsmæssigt at reagere – såvel som det i andre tilfælde kan være hensigtsmæssigt at forholde sig i ro.

Vi bør altid vurdere en reaktion ud fra konteksten, og den vil være afgørende for, om det er hensigtsmæssigt at reagere eller ej.



Kropssproget i samtalsituationen

Det talte ord har stor betydning for, hvordan samtalen forløber. Med ord kan man vise den anden respekt, opfordre til videre samtale eller lægge en dæmper på samtalen. Det samme gælder for kropssproget.

Det er især blikket, som vi bruger til at regulere samtalen med. Et fokuseret blik på den anden signalerer, at vi er opmærksomt lyttende. Et tomt blik signalerer manglende interesse, manglende respekt, kedsomhed. Et flakkende blik signalerer uopmærksomhed, manglende koncentration osv. Desuden bruger vi redskaber som støttende og opmuntrende nik, hånd- og armbevægelser, ansigtsudtryk, fremadlænet eller tilbagelænet overkrop til at signalere interesse eller en manglende interesse for det, den anden siger.

I en samtale skiftes man normalt også til at tale. Det er én af måderne, vi viser hinanden respekt på. Taler den ene mere end den anden, kan det være udtryk for manglende respekt for den anden – alt afhængig af situationen. Det er derfor også en måde, man kan vise en borger respekt på, ved at sikre sig en nogenlunde jævn fordeling af taletiden.



Kroppens placering i samtalsituationen

Den måde, man placerer kroppen på i samtalsituationen, har også stor betydning for vores oplevelse af den anden. Vi kan stå front mod hinanden, med siden til, med ryggen til eller bagved den anden. Hvorvidt vi opfatter den andens kropspacering som positiv eller negativ vil afhænge meget af konteksten.

I en samtalsituation er det meget almindeligt, at vi synkroniserer vores kropssprog efter den anden. Det er særligt udtalt, når vi er sammen med venner eller kolleger. Formålet med denne synkronisering er at vise fællesskab, forståelse, sympati og ligeværd. Det kan for eksempel komme til udtryk ved, at vi sidder på den samme måde, laver de samme bevægelser, drikker på samme tid osv. (et symmetrisk kropssprog).

Vælger vi derimod et kropssprog, som adskiller sig fra den andens, kan det have til formål at vise en afstandtagen, vise en uenighed, vise et ønske om at skifte samtaleemne osv. Det er derfor også vigtigt at være opmærksom på, hvordan man placerer og bruger sin krop i samtalsituationen med en borger. Hvis man ønsker at opbygge en relation af tillid, er det derfor vigtigt, at man med kroppen indtager en åben og lyttende position. Derimod skal man ikke bruge det symmetriske kropssprog til at opbygge en tillidsfuld relation, for det kommer nemt til at virke kunstigt, når det bruges bevidst. Det kan således få den modsatte effekt af tillid, da samtalepartneren kan opleve at føle sig efterbet - og måske latterliggjort.

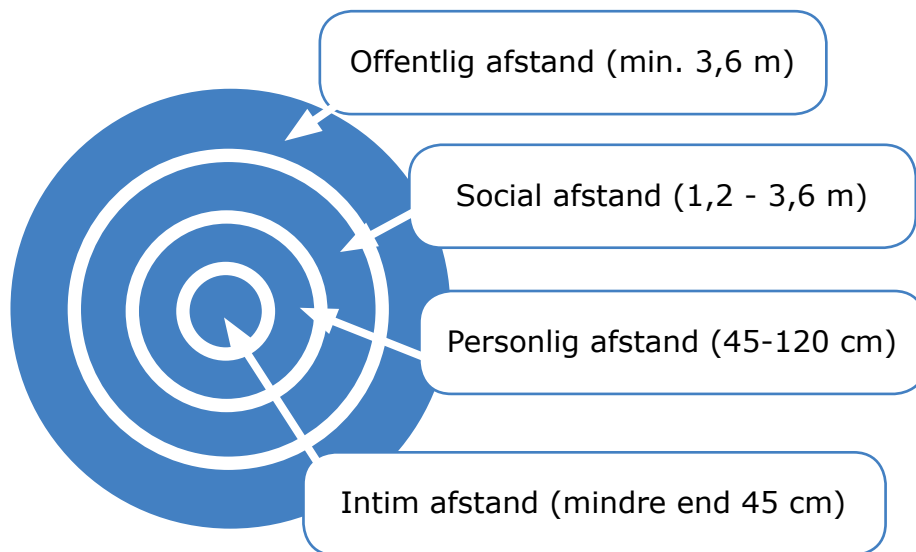


Den fysiske afstand i samtalsituationen

I samtalen med den anden er det vigtigt at være opmærksom på vores kropslige grænser i forhold til den anden. Vi har nogle sociale spilleregler, der afgør, hvor tæt vi ønsker at stå eller sidde over for hinanden. Spillereglerne afhænger også af, i hvilken kontekst samtalen foregår. Overskrides disse grænser, kan vi selv eller andre opleve det som meget grænseoverskridende og provokerende.

Det var Edward T. Hall, som i 1966 præsenterede teorien om social nærhed. I denne teori angiver han de fysiske afstande, som mennesker foretrækker at holde til hinanden i specifikke situationer.





- Offentlig afstand: Når man befinder sig i en situation, hvor flertallet vil opleve det som naturligt, at der er min. 3,6 m til det menneske, man kommunikerer med. Det kan for eksempel være en situation, hvor man giver en besked eller udstikker en ordre, eller afstanden mellem tilhørere og oplægs-holder i forbindelse med et foredrag eller forelæsning osv.
- Social afstand: Når man befinder sig i en situation, hvor man opholder sig i et rum med fremmede, eller taler sammen med fremmede mennesker. Her vil flertallet opleve, at en afstand på 1,2-3,6m til andre mennesker føles naturlig.
- Personlig afstand: Når man befinder sig i en situation, hvor man har en personlig relation til en anden person. Der kan for eksempel være tale om relationer, der er præget af nærhed eller fortrolighed – og hvor kropskontakt er mulig. I denne situation vil de fleste opleve en afstand på 120-45 cm som naturlig – alt efter hvor godt vi kender den anden person.
- Intim afstand: Når man kommer meget fysisk tæt på en anden person, som det for eksempel sker ved omfavnelser, knus og kys. Man taler her om en afstand på mindre end 45 cm. Denne afstand accepteres typisk blandt venner, kærester og familiemedlemmer.

Den afstand, vi holder til andre mennesker, bruger vi til at signalere, hvilken grad af intimitet der er i relationen imellem os, såvel som vi ved at observere, hvor tæt andre står på hinanden, aflæser, hvor intimt de kender hinanden.



Hvis vi ikke overholder de uskrevne regler i forhold til at holde den rette afstand til andre mennesker, vil vi typisk føle stort ubehag. Samtidig skal vi være opmærksomme på, at der også kan være kulturelle forskelle i forhold til disse regler.

Øvelse 1

Det er altid en god øvelse at optage sig selv på video. Det giver dig bedre mulighed for at observere dig selv og dit kropssprog. Du kan for eksempel gøre det for dig selv eller sammen en anden. Andre vil også kunne give dig feedback på ting, som du ikke selv er opmærksom på.

En anden metode er at bruge et spejl til at blive klogere på dit eget kropssprog. Det er ikke nok, at du tror, at du viser en eller anden følelse, hvis dit ansigtsudtryk slet ikke viser denne følelse. Lige som skuespillere øver sig, kan du træne dig selv i at mærke, hvordan et ansigtsudtryk skal være, for at det også opleves af andre, som det er tiltænkt.



2. Forståelse for andre og situationsfornemmelse

God kommunikation handler grundlæggende om at have en god forståelse for andre mennesker og selve kommunikationssituationen. Dertil kommer øvelse i at bruge sin forståelse og den teoretiske viden i praksis.

3. At udvikle konstruktive holdninger

At forholde sig professionelt over for de borgere, som man skal servicere eller rådgive, handler i høj grad om at vælge de holdninger og tilgange, som er de mest hensigtsmæssige i situationen, frem for at lade personlige holdninger få overtaget.

4. Udvis respekt

Den måde, vi opfører os over for en borger på, vil altid få indflydelse på, hvordan han/hun responderer på vores kontakt. Derfor giver det god mening at opføre sig respektfuldt over for andre mennesker. Viser vi borgeren respekt, er der større sandsynlighed for, at borgeren også møder os med respekt. Vi kan ikke være sikre på, at vores respekt gengældes af borgeren, men ved at fastholde den respektfulde position fastholder vi en professionel position.

5. Udvis åbenhed og lydhørhed

Når vi servicerer eller rådgiver borgere, handler respekt også om, at vi forholder os åbne over for det, borgeren fortæller os, og at vi lytter til borgerens ønsker og behov. Det er ikke sikkert, at vi kan - eller at det er hensigtsmæssigt, at vi opfylder disse - men vi viser borgeren respekt ved at lytte og være åbne over for den andens henvendelse. I det hele taget stiller mennesker sig som regel mere velvilligt over for andre, hvis de føler sig hørt og imødekommet af andre.

6. Fortolk på det som andre siger – og ikke på det, som du tror, de siger

Når vi kommunikerer med andre mennesker, opfatter vi sjældent det talte ord helt bogstaveligt. Vi er opmærksomme på, at der kan ligge dobbelte budskaber i det, den anden siger. Der kan blive sagt noget mellem linjerne, og kropssproget kan signalere noget andet end det, som siges. Dette bevirker, at vi ofte svarer på det, som vi tror, vi er blevet spurgt om. Det kan medføre en forvirrende kommunikation, for afsenderen af budskabet har måske ikke ment det på den måde, som det er blevet modtaget. Eller måske har modtageren misfortolket budskabet. Mulighederne for misforståelser er mange. Derfor er det vigtigt at lytte aktivt til det, der bliver sagt, og fortolke på det, som konkret er blevet sagt. Spørg gerne ind til sagens kerne, hvis du er usikker på, hvad der er blevet sagt.



Hvorvidt vi bliver opfattet som troværdige eller ej af borgeren, handler også om hans/hendes viden om os. Stemmer vores handlinger for eksempel overens med de budskaber, vi er kommet med tidligere? Har borgeren erfaring for at kunne stole på os fra tidligere? Positive erfaringer fra tidligere indebærer større sandsynlighed for, at borgeren lader tvivlen komme os til gode, hvis vi må overbringe et budskab, som borgeren er uenig i. Hvis borgeren derimod har dårlige erfaringer med tidligere møder, er borgeren tilbøjelig til at vælge at fortolke ethvert budskab, vi kommer med, på en negativ måde.

Øvelse 2

Tænk på en arbejdsmæssig situation, hvor kommunikationen gik galt.

- Blev den anden provokeret af noget, du sagde eller gjorde?
- Blev den anden provokeret af ordene, du sagde, eller var det dit kropssprog?
- Hvilke holdninger baserede du din kommunikation med den anden på? Havde det været mere hensigtsmæssigt, at du baserede din kommunikation ud fra en anden holdning? Ville kommunikationen være forløbet anderledes mellem jer?
- Blev du provokeret af den andens holdninger til dig? I givet fald, hvordan viste denne holdning sig gennem hans/hendes tale og kropssprog?
- Hvilken holdning oplevede du, at han/hun mødte dig med?
- Kunne du have reageret på denne holdning på en mere konstruktiv måde?

Hvis du møder personen igen, så prøv at møde den anden på den måde, som du gennem refleksion er nået frem til kan være mere hensigtsmæssig. Hvis det virker, har du måske fundet løsningen. Hvis ikke, kan du reflektere over sagen endnu en gang. Nogle gange er det også muligt at spørge den anden, hvorfor kommunikationen gik/går galt mellem jer.



"Og du har jo været i Brasilien.."
"Fortæl mig om, hvordan du har haft det siden sidst"

- **Uddybende spørgsmål:** Spørgsmål, hvor man spørger mere ind til det, som er blevet sagt.

"Hvad mener du med, at?"
"Kan du ikke prøve at fortælle mig lidt mere om"?
"Hvordan oplevede du ...?"

- **Udfordrende spørgsmål:** Spørgsmål, der presser eller udfordrer den anden til svar, som de ikke selv var kommet med frivilligt. Det er spørgsmål, som kan få den anden til at afsløre noget om sig selv, eller de kan åbne op for refleksion, som er medvirkende til, at personen får større indsigt i egne handlemåder og reaktionsmønstre. Sådanne spørgsmål kan virke provokerende i nogle situationer, men vil indgå som en naturlig del af en coachingsession.

"Hvilke muligheder ville det give dig, hvis"?
"Hvad ville der ske, hvis?"
"Hvordan kan du sikre dig, at ...?"
"Hvad skal der til, for at"?



- **Afgrænsende spørgsmål:** Spørgsmål, der afgrænser svarmulighederne. Det vil typisk være lukkede spørgsmål. Det er spørgsmål, man typisk vil bruge i en situation, hvor man indsamler oplysninger om en person. Det er således også spørgsmål, som ikke opfordrer til dialog om personlige emner.

"Hvornår har du sidst talt med din sagsbehandler?"
"Skal jeg bestille en taxa til dig?"

- **Fortolkende spørgsmål:** Spørgsmål, som skal sikre, at man har forstået det, som er blevet sagt. I praksis kan man enten gentage eller fortolke betydningen af det, som den anden har sagt:

"Når du siger, at, skal jeg så forstå det sådan, at du mener, at ...?"
"Du mener altså, at"?
"Er det rigtigt forstået, at du oplever, at"?"



- **Tavshed:** Tænk over, hvordan du kan bruge pauser. De kan for eksempel bruges til at give borgeren tid til at tænke sig om. Du kan selv bruge pauser til at tænke dig om. Hvilken effekt pausen får, er afhængig af, hvad du signalerer med kroppen og blikket. Du kan både signalere, at du holder pause, fordi du snapper efter vejret i ren indignation over noget, den anden har sagt – eller du kan signalere, at du reflekterer, er lyttende eller rummer det, den anden har sagt. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at for lange pauser kan virke uhøfligt og provokerende – fordi det af nogle kan opfattes som en mangel på respekt.

Kunsten at stille gode spørgsmål

Hvis du øver dig i at stille gode spørgsmål, bliver du med tiden også bedre til at stille spørgsmål, som giver dig de svar, du søger. En tommelfingerregel er, at jo mere direkte, konkrete og specifikke spørgsmålene er, jo mere konkret vil borgeren svare.

Her er opstillet nogle kriterier for, hvordan man stiller gode spørgsmål.

1. Det gode spørgsmål opfylder følgende kriterier:
 - Det er relevant for konteksten
 - Det skal være klart og enkelt formuleret
 - Det skal stilles på det rigtige tidspunkt
2. Inden vi stiller spørgsmålet, skal vi gøre os formålet med spørgsmålet klart:
 - Hvad har jeg brug for at vide?
 - Hvad er min hensigt med spørgsmålet?
 - Hvordan formulerer jeg spørgsmålet, så jeg gør mig forståelig?

Øvelse 3

Du kan øve dig i at stille gode spørgsmål sammen med en kollega, en ven eller et familiemedlem. Du kan f.eks. vælge et emne, som du gerne vil have den anden til at fortælle noget om. Forbered herefter nogle spørgsmål og brug kollegaen som prøvekanin i forhold til forskellige typer af spørgsmål og formuleringer. Diskuter effekten af dine spørgsmål og formuleringer. Du kan eventuelt gentage samtalen forfra for at afprøve en optimeret udgave af dit interview.



6. Samtalens forløb

Introduktion

I en arbejdssituation, hvor man kun har korte møder med borgeren, er det særligt vigtigt at være opmærksom på at styrke kompetencer inden for samtalens og forhandlingens kunst. Det indebærer, at man forstår at indgå i dialog, at stille de rigtige spørgsmål, og kender til faserne i samtalens forløb. Desuden bør man være god til at forhandle, fordi der jævnligt opstår situationer, som kan udvikle sig til konflikter, hvis man ikke forstår at tage dem i opløbet.

Som oftest er de problemstillinger, som borgerne henvender sig med uproblematisk at løse. I andre tilfælde kan det dog tage nogen tid at nå frem til en løsning gennem dialog, som er acceptabel for begge parter. Selv om dialog og forhandling kan være en langsommelig affære, er det alligevel den bedste metode, fordi man på denne måde kan undgå konflikter, som påvirker og komplicerer den fremtidige relation mellem myndighed og borger. På den anden side skal man også være klar over, at der er situationer, hvor tingene ikke er til diskussion. Her bliver man nødt til at præsentere den løsning, der er mulig og eventuel forsøge at forklare, hvorfor tingene er på den måde, de er. Tid er altid en mangelvare, men hvis man ved, at man skal overbringe løsningsmuligheder, som borgeren finder uacceptable, kan det være en god idé at afsætte god tid til denne form for samtaler. Den tid, man investerer i samtalen, kan være med til at sikre en forståelse for situationen fra borgerens side.

Enhver samtale følger nogle overordnede faser. Kendskabet til disse faser kan være en hjælp til at planlægge og styre samtalen i en retning, der sikrer et konstruktivt udbytte. I dette kapitel gennemgås samtalen, dens faser og forløb.

At tage ansvar for en samtale

Skal man sikre et konstruktivt udbytte af samtalen, er det vigtigt, at man som den professionelle tager ansvar for samtalen.

At tage ansvar for en samtale indebærer:

- At du har forberedt samtalen
- At du styrer samtalen igennem dens faser og sikrer et resultat
- At du gennemfører samtalen under hensyntagen til borgerens situation (f.eks. tager hensyn til borgerens eventuelle funktionsnedsættelse og de problemer det måtte give i forhold til kommunikationssituationen)
- At du viser interesse for den anden
- At du giver den anden din fulde opmærksomhed
- At du sørger for at de aftalte rammer for samtalen overholdes
- At du er lydhør over for borgeren, men samtidig er bevidst om, hvad kommunen kan tilbyde inden for lovgivningens rammer.

At styre en samtale indebærer den rette timing i forhold til at stille spørgsmål, som enten åbner op eller lukker for videre samtale. For eksempel skal man i slutningen af en samtale ikke stille udforskende spørgsmål, der åbner op for samtale. I stedet bør man stille lukkede spørgsmål, der er med til at afslutte samtalen.



Forberedelse af samtalen

Inden samtalen finder sted, kan det være en fordel at være forberedt. Det kan for eksempel omfatte følgende:

- Hvis kommunen har indkaldt borgeren til et møde, er det vigtigt at sikre sig, at borgeren har forstået, hvad formålet med samtalen er. Det kan gøres gennem et informerende brev eller telefonsamtale, hvor du opsummerer formålet med samtalen, samt hvilke forventninger du har til hans/hendes forberedelse. Hvor det er relevant, så gør borgeren opmærksom på retten til at tage en ledsager eller bisidder med til at samtalen. Medsend eventuelt informationsmateriale. Husk også at forklare praktiske forhold som tid og sted for mødet såvel som kontaktinformationer på dig selv. Forklar også, hvordan den fysiske tilgængelighed er i forhold til mødestedet.
- Vælg de fysiske ramme for samtalen. De fysiske rammer for samtalen har stor indflydelse på samtalskvaliteten. Derfor er det vigtigt at overveje mødelokalet alt efter samtalsformålet. Oftest vil det mest hensigtsmæssige være at vælge et sted, hvor der er ro og fred, så begge parter kan koncentrere sig om samtalsindholdet.
- Forbered dig på selve samtalsindholdet og forløbet inden samtalen. Indhent de nødvendige oplysninger, der er nødvendige for at informere borgeren fuldt ud om den pågældende sag.

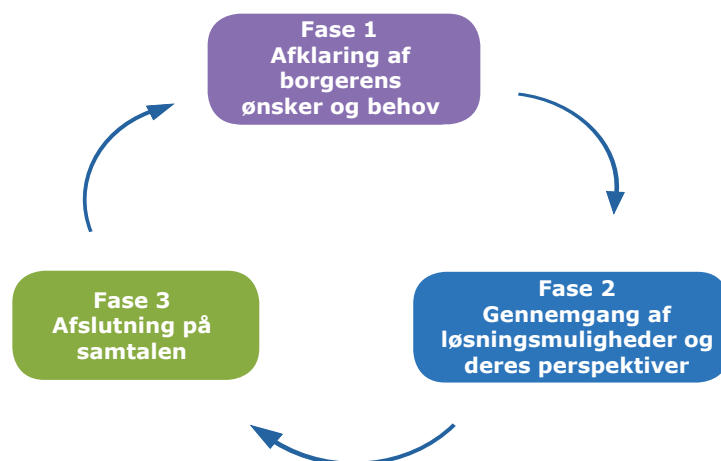
Samtalens faser

Samtalens forløb kan beskrives i forskellige faser. Alt efter detaljeringsgraden kan man opdele forløbet i et antal faser. I denne model vil samtalen blive beskrevet ud fra tre faser:

Fase 1: Afklaring af borgerens ønsker og behov

Fase 2: Gennemgang af løsningsmuligheder og deres perspektiver

Fase 3: Afslutning på samtalen



Fase 1: Afklaring af borgerens ønsker og behov

Borgeren henvender sig med et bestemt formål. Det kan være i form af information, serviceydelser, penge m.v. Hvorvidt man kan tilfredsstille hans/hendes behov eller løse problemet, kan man først afgøre, når man har identificeret problemet.

I samtalens indledende fase hilser samtaleparterne på hinanden og man afklarer, hvorfor borgeren henvender sig.

For medarbejderen er det vigtigt allerede på dette tidspunkt at skabe et rum for samtalen, som opleves som åbent og imødekomende. I praksis kan det gøres ved at hilse på - og præsentere sig for borgeren med et kropssprog, der signalerer imødekommenhed og ligeværdighed, f.eks. gennem et smil og åbent kropssprog. Desuden handler denne indledende fase om at vise, at man er åben over for dialog. I praksis gøres dette ved at være lyttende og nærværende.



Fasens spørgsmål

For dig som medarbejder handler det om at få afklaret følgende spørgsmål:

- Hvad er problemet for borgeren?
- Hvordan passer borgerens forståelse af problemet med din?
- Er der nogen sammenhænge, som skal tydeliggøres for borgeren, så han/hun får en forståelse for, hvorfor kommunen som offentlig myndighed handler, som den gør?

Spørgsmålene i denne fase vil typisk være udforskende og uddybende (se kapitel 5), fordi vi forsøger at afklare en problemstilling.

I denne fase er det vigtigt at prøve at forstå problemet ud fra borgerens synsvinkel. Uanset om borgeren har henvendt sig det rette sted eller ej, forventer han/hun at få løst problemet enten på stedet eller få anvist, hvor/hvem der kan løse problemet.

Som afslutning på denne fase er det en god idé at opsummere vores forståelse af problemet, så vi sikrer, at vi har forstået borgeren korrekt. Derefter kan vi gå til den næste fase.



Fase 2: Gennemgang af løsningsmuligheder og deres perspektiver

I denne fase forsøger man at afklare, hvilken eller hvilke løsningsmuligheder der er på borgerens ønsker og behov. Denne fase kan handle om at afklare, hvilken betydning forskellige muligheder måtte have. Man kan for eksempel gennemgå løsningsmulighedernes stærke og svage sider. Her er det også vigtigt at forklare, hvorfor en løsningsmulighed, som synes åbenbar for borgeren, måske ikke er mulig i praksis. Hvis der er tale om en problemstilling, der ikke er helt enkel at løse, kan det være en fordel at kunne tilbyde flere løsningsmuligheder, så borgeren har flere muligheder at vælge imellem.

Hvor det er relevant og muligt, kan det desuden være en god idé at minde hinanden om, at man kan omforhandle en aftale, hvis medarbejderen eller borgeren oplever at den aftale, man i første omgang nåede frem til, medfører for store ulemper, når den omsættes i praksis.

Når man er nået frem til en løsning på problemet, skal man sikre sig, at man har en fælles forståelse af, hvad man gennem samtalen er nået frem til. Det kan man gøre ved at opsummere samtaleens konklusioner og de tiltag, som eventuelt skal sættes i værk af medarbejderen eller borgeren efterfølgende. Og her kan borgeren også stille yderligere spørgsmål.

Fasens spørgsmål

I denne fase vil man typisk bruge udfordrende spørgsmål, der skal gennemgå de forskellige løsningsmuligheder og deres perspektiver. I fasen har man brug for at få besvaret spørgsmål som:

- Hvilke problemstillinger er der i forhold til at løse problemet?
Hvis borgerens forventninger til løsning af problemet for eksempel er urealistiske, eller at han/hun ikke er vidende om problemstillingens kompleksitet, kan det være en god idé at forklare de problemstillinger, der er i forhold til løsning af problemet. Det kan give borgeren indsigt i det urealistiske i hans/hendes egne forventninger.
- Hvordan kan problemet løses? Hvordan ønsker borgeren problemet løst?
- Er der andre løsningsmuligheder? Hvad er fordele og ulemper ved de alternative løsningsmuligheder?
- Vær meget tydelig, når du administrerer lovgivning og procedurer. Sig, hvad reglen er. Fralæg dig ikke ansvaret for, at kommunen derudover foretager nogle faglige vurderinger og skøn, som du kan og skal begrunde.
- Vis omsorg og empati over for borgeren, men bliv ikke en ven.

Forhåbentlig når man frem til en fælles løsning, som man så arbejder videre med. Men det kan også tænkes, at borgeren fastholder sin egen løsningsmodel, som ikke er mulig at opfylde.



Det er vigtigt, at du bevarer roen på trods af, at borgeren er meget ophidset. I nogle tilfælde kan det være nok at rumme vreden, dvs. lytte aktivt og prøve at forstå borgerens frustration - og lade raserianfaldet rinde ud af sig selv. I andre tilfælde må du respondere mere aktivt på borgeren. Og i andre tilfælde er den bedste løsning helt at glide af på konflikten.

Hvordan du vælger at reagere, afhænger også af, om du kender borgeren eller ej, hvor ubehageligt du oplever raseriudbruddet, om du føler dig truet, om raseriudbruddet udelukkende er verbalt, eller om der er risiko for et fysisk voldeligt overgreb.

- **Bevar roen**

Gentag roligt og med fast stemme dit tilbud, f.eks. "Jeg kan forstå, at du gerne vil tale med en sagsbehandler. Desværre er der ingen ledige lige nu, men jeg vil meget gerne lægge en besked om, at du har været her og ønsker at blive kontaktet."

Når du skal bevare roen, kan det være en hjælp at trække vejret dybt. Kontrollér din stemmeføring, så din stemme lyder rolig.

- **Sæt grænser, men vær åben over for dialog**

Det er vigtigt, at du fastholder dine egne og stedets grænser, men du skal ikke gøre det på en måde, der provokerer den anden. Det vil sige, at du skal forsøge at sætte grænser, samtidig med at du åbner op for dialog.

Eksempler:

I dette eksempel sætter du grænser, samtidig med at du åbner op for dialog:

"Jeg kan se, at du er meget oprevet. Vi kan ikke arbejde videre, så længe du har det sådan. Kan jeg gøre noget for, at du bliver bedre tilpas?"

I dette eksempel sætter du grænser, men lukker samtidig for muligheden for dialog. Og det kan være med til at provokere borgeren at blive afvist:

"Vi kan ikke tale sammen, når du er så oprevet. Jeg må bede dig om at gå."

- **Brug jeg-form**

Det er en god strategi at tale i jeg-form og ikke at generalisere.

Når du bruger jeg-form kan du f.eks. sige: "Jeg opfatter situationen sådan, at"



- **Tal ikke ned til borgeren**

Hvis du taler ned til borgeren, signalerer du, at du ikke tager ham/hende alvorligt, og at du er ligeglad med borgerens situation. Det er selvsagt ikke befordrende for at lægge en dæmper på aggressioner.

- **Tag borgeren alvorligt**

Du bør tage borgeren alvorligt, dvs. lytte til hans/hendes argumenter og syn på problemstillingen. Du skal ikke nødvendigvis give borgeren ret. Men du kan give udtryk for, at du har forstået hans/hendes opfattelse af problemstillingen.

- **Tag ikke verbale angreb personligt**

Det er vigtigt ikke at tage verbale angreb personligt, selv om det kan være svært. Prøv i stedet at være bevidst om, at det kan være systemet, andre forhold eller personer, borgerens vrede er rettet imod, selv om det er dig, der i praksis tager imod.

- **Tal med dæmpet stemme**

Hvis du taler med en borger, som råber ad dig, kan det være et godt råd at tale med en dæmpet stemme. Det er med til at lægge en dæmper på borgerens stemmeføring, fordi han/hun nødvendigvis må dæmpe sig for at høre, hvad du siger.

- **Hold fysisk afstand til personen**

For din egen sikkerheds skyld er det en god idé at holde afstand til en person, der er rasende. Personen er måske så meget i affekt, at han/hun ikke formår at styre sin vrede og derfor kan finde på at slå ud efter dig.

- **Stol på din fornemmelse for situationen**

Hvis du fornemmer, at situationen kan udvikle sig voldeligt, så kom ud af den.



- **Lad dig ikke påvirke af at blive idealiseret eller devalueret**

Nogle mennesker relaterer sig til andre mennesker ved at udvælge personer, som han/hun enten idealiserer eller devaluerer. Den idealiserede person kan intet gøre galt, mens den devaluerede person intet kan gøre rigtigt. Det er vigtigt, at man hverken som medarbejder eller som gruppe påtager sig de roller, som personen tildeler den enkelte eller grupper af personer. Hvis en medarbejdergruppe accepterer rollerne, kan det forårsage megen splid og dårligt psykisk arbejdsmiljø for hele medarbejdergruppen og i særdeleshed for den udnævnte syndebuk.

I praksis kan du håndtere en sådan situation ved at glide af på alle former for bemærkninger, der kommenterer din egen eller andres gøren og laden. Forhold dig i stedet neutralt til personen.



- **Brug dine kollegaer**

Det er vigtigt, at du taler med dine kollegaer om episoder, der berører dig. Du kan også bruge dine kollegaer til at få feedback og gode råd om, hvordan det er lykkedes/ikke lykkedes dem at tackle en bestemt person. Det er i denne sammenhæng også vigtigt, at arbejdspladsen udvikler og fastholder en kultur, hvor man opfordrer til at tale om episoder, hvor medarbejdere har oplevet noget, som har berørt dem følelsesmæssigt eller været fagligt udfordrende.

Man kan ikke på forhånd vide, hvad der trænger igennem ens professionelle facade. Medarbejdere kan opleve den samme episode, men opfatte og reagere vidt forskelligt på den. Det afhænger også af helt lokale forhold, såsom hvordan ens egen psykiske tilstand er på selve dagen, hvor man oplever det. Hvis den enkelte medarbejder har oplevet noget, som han/hun oplever som ubehageligt, så bør man som arbejdsplads og kollega tage det alvorligt.



7.4 Sikkerheden skal være i orden på arbejdspladsen

Introduktion

Det er vigtigt at tage højde for den fysiske indretning på det sted, hvor man servicere borgere. Der kan være en risiko for, at konflikter eskalere og kommer ud af kontrol. Borgere kan i sjældne tilfælde gå amok og ønske at skade medarbejderne fysisk.

Sikkerhed i praksis

- **Indretning af stedet**

Det er en fordel at indrette stedet i mindre enheder, hvilket virker mindre intimiderende end store åbne fælleslokaler. Og det skaber en større tryghed for borgeren.

- **Tekniske foranstaltninger**

F.eks. overvågning, alarmsystemer, personbårne alarmer m.m. Læs eventuelt mere om persondatalovens og Datatilsynets retningslinjer for tv-overvågning på: www.datatilsynet.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/Breve/Datatilsynets_orienteringsbrev_vedr._tv-overvaagning.pdf.



- **Flugtveje**

Der skal være flugtveje, som både medarbejdere og borgeren kan bruge. Medarbejdere skal have mulighed for at flygte fra en fare. På samme måde skal borgeren have mulighed for at flygte, hvis han/hun følger sig trængt op i en krog, eller han/hun kan mærke, at han/hun er ved at miste kontrollen over sig selv. Det kan således være med til at skabe tryghed for både medarbejderen og borgeren, at han/hun kan se, at der er gode muligheder for at komme væk, hvis man har behov for det.



- **Ingen genstande liggende fremme, der kan bruges som våben**

Der bør ikke være genstande liggende fremme, som kan bruges som våben. Det kan også være en god idé at fjerne alle former for kasteskyts, f.eks. kop- per, skåle, herunder også kander med varmt vand, kaffe osv.

- **Tidsbestilling**

At undgå uventede besøg kan være med til at sikre sikkerheden på arbejds- pladsen. Derfor kan tidsbestilling være en god idé at indføre. Det indebærer, at borgeren ved, at han/hun kan forvente at blive serviceret i et givet tids- rum, og at medarbejderen kan nå at forberede sig til mødet.

- **Vær flere om en samtale**

Det kan ofte lægge en dæmper på gemytterne blot det at være flere til stede ved en samtale. Det giver også en tryghed hos medarbejderne, som kan over- føres til borgeren. Der bør være flere til stede både ved borgerkontakt i for- valtningen og i forbindelse med hjemmebesøg, både for medarbejderens sik- kerheds skyld, men også for at medarbejderen ikke risikerer at blive beskyldt for ting, han/hun ikke har gjort. Samtidig skal man være opmærksom på, at det kan være belastende eller virke provokerende på borgeren at være ene blandt mange. Det kan også være en mulighed at tale med borgeren om sin utryghed inden mødet.

- **Supervision på arbejdspladsen**

Det er en god idé at tilbyde supervision på arbejdspladsen – enten fast eller efter behov. Med fast supervision kan man opnå en rutine i at tale om bela- stende episoder og de emner, som fylder meget i hverdagen. Foregår super- visionen efter behov, kan der være en tendens til kun at tilbyde det i krisesi- tuationer. Og man får svært ved at skabe et rum for refleksion og diskussion omkring svære emner.

- **Undervisning om emner relateret til håndtering af forskellige grup- pers behov**

Man kan altid blive bedre. Det gælder ikke mindst i forhold til at blive bedre til at kommunikere med mennesker med forskellige behov og opnå en større viden og forståelse for den enkeltes situation. Det kan derfor anbefales, at man deltager i undervisning inden for områder, der er relateret til ens daglig- dag. Det kan være en god idé, at alle i en medarbejdergruppe tilegner sig den samme viden, f.eks. om konflikthåndtering. Det betyder, at man i højere grad er i stand til at støtte hinanden og arbejde målrettet med kompetenceudvik- ling på området inden for en medarbejdergruppe.



- **Politik omkring håndtering af krisesituationer**

Man bør altid på forhånd have fastlagt, hvordan en krisesituation skal håndteres. Det kan for eksempel ske, ved at kommunen har en politik omkring, hvordan man på arbejdspladen håndterer eventuelle konflikter med borgere. Det bør være en handleorienteret strategi, som alle medarbejdere er bekendte med, således at alle ved, hvad de skal gøre i en specifik situation, og som på én gang skal sikre, at borgerne serviceres professionelt, og at medarbejdernes sikkerhed varetages.

I en sådan handleplan kan der indgå følgende overvejelser:

- Definér, hvad man forstår ved trusler og vold. En fastlagt definition fritager den enkelte medarbejder for, om han/hun er "sart".
- Registrer trusler og voldsepisoder .
- Klare retningslinjer for, hvem der gør hvad, f.eks. hvem skal tilkaldes. Kollegaer skal være opmærksomme på at komme til hjælp, tilkalde politi osv. I nogle tilfælde kan det f.eks. være en god idé at advisere kollegaer i nærheden om, at en borger, som er kendt for at kunne blive opfarende, kommer på besøg.
- Det er også vigtigt at planlægge, hvordan evaluering af krisesituationer skal foregå. Arbejdspladsen bør også stille en krisepsykolog til rådighed for medarbejdere, der har oplevet et overgreb i forbindelse med udførelsen af sit arbejde.
- Tilbagevendende kurser i konflikthåndtering



Landsforeningen SIND: www.sind.dk

Netpsykiater: www.netpsykiater.dk

Ordblinde/Dysleksiforeningen i DK: www.ordblindeforeningen.dk

Psykiatrifonden: www.psykiatrifonden.dk

Stahlschmidt, Anders & Peter Knoop Christensen: "Spørgeteknik", Børsens Forlag

Nationalt Videnscenter for Demens: www.videnscenterfordemens.dk

Videnscenter for hørehandicap: www.hoerehandicap.dk

Videncenter for Synshandicap: www.visinfo.dk

