

Konflikthanteraren för HVB



Konflikthanteraren

för HVB

Alexander Tilly

Prevent

Prevent förmedlar kunskap om hur man genom ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete kan skapa framgångsrika företag där alla är säkra och mår bra.

Prevent vill inspirera och stödja arbetsplatsernas arbetsmiljöarbete. Det gör vi genom att:

- informera om arbetsmiljöfrågor
- utbilda och genomföra seminarier runt om i landet
- ta fram enkla och användbara produkter och metoder.

Prevent är en ideell organisation som ägs av Svenskt Näringsliv, LO och PTK, det vill säga fack och arbetsgivare tillsammans.

Besök www.prevent.se – kunskaper för en bättre arbetsdag!

© 2017	Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svenskt Näringsliv, LO & PTK	
Upplaga	1:1	
Projektledare	Lisa Rönnbäck	
Text	Alexander Tilly	
Grafisk form	Houdini Group AB	
PDF-produktion	Houdini, Stockholm, september 2017	
Distribution	Prevent, Box 20133, 104 60 Stockholm	
Telefon	08-402 02 00	
E-post	info@prevent.se	Webb www.prevent.se
ISBN	978-91-7365-238-4	Art nr N631



prevent

ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGS LIV, LO & PTK

Förord

Konflikter kan uppstå i många olika situationer; antingen det handlar om lugna diskussioner, hetsiga debatter, bråk eller våld. Samtidigt som konflikter upptar en stor del av människors intresse – litteratur, politik, film och skvaller – så påverkas den som bor eller arbetar i en bråkig eller otrygg miljö. Stress, oro, skador eller minskat förtroende för andra är möjliga konsekvenser.

Att behöva samsas på begränsad yta ger underlag för motsättningar i de flesta sammanhang. Inom HVB kan faktorer som låg ålder, stor andel pojkar och unga män, erfarenhet av umbäranden som krig och övergrepp, psykisk ohälsa, skilda normer och värderingar samt olika språk öka risken för konflikter.

I många fall förklaras aggressivitet av att någon mår dåligt, känner sig trängd, besviken eller frustrerad. Det kan också handla om oförmåga, bristande impuls kontroll eller funktionsnedsättning. I andra fall kan aggressivitet användas som metod för att få sin vilja igenom på ett mer beräknande sätt. Att förstå en konflikt innebär att förstå vad parterna vill, har för behov och vad som driver dem till aggressivitet.

Att välja bemötande kan ställa flera överväganden på sin spets:

- En kortsiktig lösning kan krocka med ett långsiktigt behov.
- Ett behandlingsperspektiv kan krocka med ett säkerhetsperspektiv.

Många jag möter i mitt arbete beskriver det som extra svårt stå fast vid gränser gentemot de vi tycker synd om eller som vi betraktar som offer i någon mening. Vår vilja att vara omtänksamma och vänliga kan krocka med vikten av att tillhandahålla ramar i ett längre perspektiv.

Även vardagliga konfliktsituationer brukar innehålla många dimensioner som i lugn och ro är intressanta och lärorika att analysera. Informationen i denna skrift gör det lättare att snabbt fatta svåra beslut och göra viktiga överväganden med några enkla men användbara modeller och ett antal verktyg som kan minska risken för upptrappning.

Alexander Tilly

Leg. psykolog

Stockholm, maj 2017

Om Alexander Tilly

Alexander Tilly är före detta dörrvakt, numera psykolog och specialist på konflikter och våld. Han har arbetat med att utveckla området konflikthantering inom polisutbildningen, utbildat och tränat polisens kris- och gisslanförhandlare och varit handledare för tusentals poliser och chefer genom åren. Idag hjälper han en mängd branscher med arbetet att förebygga våld, bland annat via anpassade webbutbildningar. Alexander föreläser och utbildar bland annat socialtjänst, myndigheter, domstolar, polis, HVB-hem, bevakningsbranschen, vårdinrättningar, chefer och fackförbund.



www.alexandertilly.se

Introduktion

I alla verksamheter där man möter människor finns risk för konflikt. Risken för hot och våld är särskilt stor då man möter personer som har hjälpbehov, upplever sig ha få eller inga handlingsalternativ, upplever påfrestningar och stark stress eller genomgår en personlig kris där situationer dras till sin spets. Har du något tips för att våga säga till när du upptäcker risker på arbetsplatsen?



Du kan påverka din arbetsmiljö genom ditt eget beteende. Är du medveten om din egen roll har du större möjlighet att påverka och undvika konflikt.

En mängd studier och undersökningar visar att hot och våld ökar för många yrkesgrupper. Konsekvenser för den som utsätts kan vara:

- oro att det ska hända igen
- koncentrationssvårigheter
- minskad tillit till andra
- en vilja att dra sig undan
- ökad iritabilitet.

För en organisation kan det innebära:

- sjukskrivningar
- minskad produktivitet
- minskat förtroende
- ökad personalomsättning.

De goda nyheterna är att man ofta kan påverka sin arbetsmiljö genom sitt eget beteende. Den som är medveten om sin egen roll i konfliktsituationer har större möjlighet att parera och undvika konfrontationer än den som underskattar eller missförstår sin egen roll. Det kan ofta räcka med små nyansskillnader i bemötandet för att ganska stora effekter ska uppstå. Ju tidigare vi märker tecken på upptrappning desto fler möjligheter har vi att undvika bråk.

Det krävs generellt mindre resurser för att rusta personal inför påfrestningar än att laga någon som skadats. Förebyggande arbete är därför resurseffektivt.

Den här texten ger en del praktiska verktyg och principer som kan användas för att förebygga och hantera konflikter, hot och våld.

Risikfaktorer

Många olika saker kan trappa upp eller utlösa en hotfull situation. Några typiska omständigheter som ökar risken för konflikt:

- att inte få det man vill – frustration
- besvikelse – förväntningar som inte infrias
- att bli tillsagd eller tillrättavisad, särskilt inför andra
- att bli störd eller avbruten när man gör något viktigt
- när man måste samsas om begränsade resurser
- stress och starka känslor som gör oss mer känsliga
- missförstånd – språk, otydlighet eller bristande förmåga
- psykisk ohälsa, droger eller osynliga funktionsnedsättningar.

Vad består en konfliktsituation av?

Sakfrågor

Spända situationer kan upplevas som röriga och svåra att överblicka - Vad är det egentliga problemet? Ofta finns det någonting som åtminstone på ytan är vad konflikten handlar om, till exempel: »Du ljuger!« Detta kan vi kalla sakfrågor.

Beteenden

Hotfulla situationer kan handla lika mycket om hur de upprörda personerna är mot varandra, vad de säger och hur de uppför sig: »Ha inte så otrevlig ton!« Människors beteenden är centrala och viktiga i spända situationer och i detta häfte finns en del tips på hur du kan anpassa ditt beteende för att minska risken för upptrappning.



Våra förväntningar och bilder av situationer och människor påverkar starkt hur vi reagerar och vad vi väljer att göra.

Inre drivkrafter

Konfliktsituationer handlar dock inte bara om sakfrågor och beteenden. Vad vi tänker, känner och hur vi tolkar situationer spelar stor roll, liksom normer, förväntningar och vårt mående. Vi kan kalla detta för våra inre drivkrafter.

Om en boende har en mycket negativ inställning till någon i personalen påverkar det hur han eller hon uppfattar personalens beteende och sätt att säga till. Eller om någon mår dåligt, är påverkad av droger eller alkohol.



I en enskild situation kan både tyngdpunkten och lösningen finnas i antingen sakfrågor, beteenden eller de inre drivkrafterna.

Vilken dimension är viktigast?

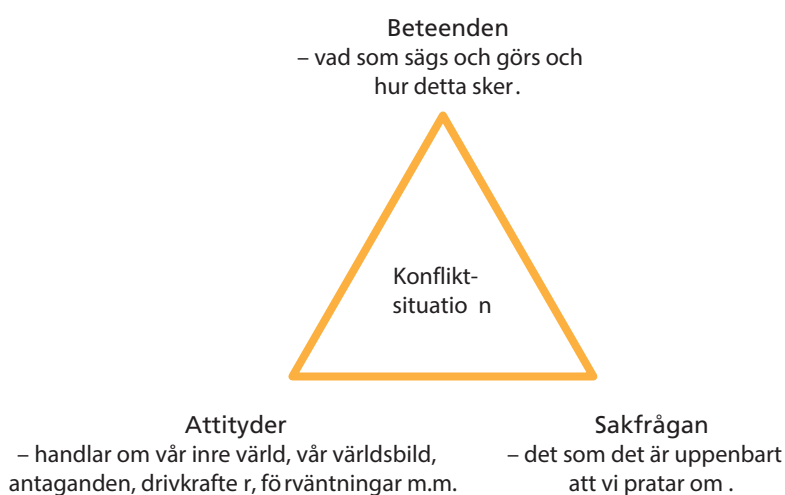
I en enskild situation kan både tyngdpunkten och lösningen finnas i antingen sakfrågor, beteenden eller de inre drivkrafterna.

Om du bedömer att det viktiga är sakfrågan kan lösningen vara att vara saklig.

Om det mer handlar om sättet något sades kan lösningen vara att förändra formuleringar eller tonfall eller att prata om hur ni är mot varandra.

Om du bedömer att det viktiga är hur ni ser på varandra, kan du behöva nyansera en negativ förväntan på dig som personal genom att vara extra vänlig eller genom att lyssna på ungdomen så du förstår hur han eller hon ser på situationen. Det kan även handla om att vänta tills någon lugnat sig eller nyktrat till.

Ibland kan det efter en händelse vara till hjälp att sortera det som hänt i dessa tre dimensioner. Det kan hjälpa en att se klarare vad som ledde till upptrappning och hur motparten kan ha uppfattat det hela.



En konfliktsituation går att dela upp i tre dimensioner (efter Galtungs ABC-triangel).



Verktyg att välja bland i en spänd situation

Ge alternativ och möjligheter att rädda ansiktet

En vanlig orsak till att en konflikt trappas upp är att någon av parterna känner sig trängd. När vi människor känner oss trängda, verbalt eller fysiskt, reagerar vi ofta med att gå till motangrepp. Genom att formulera alternativ som låter rimliga för motparten, eller uppmana motparten att själv hitta alternativ, kan vi skapa en känsla av handlingsutrymme. »Hur ska vi göra nu? Ser du några andra lösningar på det här?»



Strid eller inte? Det är viktigt att väga in troliga konsekvenser på både kort och på längre sikt för att kunna fatta rätt beslut.

Förklara dina beslut

När en personal behöver sätta en gräns för en boende är det viktigt att sakligt och lugnt förklara anledningen till beslutet. Att motivera ett nej ökar chansen till förståelse. Risken för frustration ökar när vi inte förstår varför något sker.

Sätt gränser tidigt

Ju tidigare vi identifierar ett problem eller en risk för upptrappning, desto mindre kraft kan räcka för att styra undan det. Om vi märker att någon håller på att bryta mot en regel blir det lättare om vi påpekar detta innan personen börjat, jämfört med att vänta tills det hela är igång. Avled en spänd situation innan det gått för långt genom frågor, påståenden eller genom att byta miljö.

Tydlighet

Eftersom ett nej ofta väcker besvikelse, förbittring eller liknande är risken stor att vi lindrar in ett nej så till den grad att det blir otydligt. Det optimala är att balansera tydlighet med respekt. Färre ord och långsammare tal kan öka tydligheten. Mena verkligen det du säger och ge samma budskap verbalt som med ditt kroppsspråk.



Skilj på handling och person. Sätt gränser mot oönskade beteenden och handlingar snarare än mot människor.

Tystnad

I en uppvarvad diskussion kan ett gränssättande »nej« lätt drunkna i de upprörda rösterna. Ett sätt att understryka att du verkligen menar allvar är att sänka rösten, ta ögonkontakt och därefter lugnt leverera ditt budskap med bibehållen ögonkontakt. Efter ditt budskap låter du det vara tyst så att orden verkligen sjunker in.

Röstläge

Vi människor är sociala varelser som utan att tänka på det ofta anpassar oss till andra personer i vår närhet. Stress, skratt och annat kan nästan »smitta«. Detta fenomen, som ibland kallas spegling, kan vi utnyttja till vår fördel om vi försöker utstråla lugn. Behöver vi höja rösten, till exempel för att få en stökig grupps uppmärksamhet, är det en god idé att direkt sänka rösten när vi märker att vårt tillrop gjorde att motparten hajade till.

Bekräfta först

I en diskussion där vår motpart energiskt argumenterar för sin sak brukar det vara effektivare att få stopp på vederbörande om vi bekräftar motpartens situation innan vi levererar vårt nej. Jämför: »Ja, det låter som en stressig situation. Jag måste ändå be dig att släcka cigaretten innan du går in« med: »Släck cigaretten innan du går in.«

Tolka välvilligt

En del regelöverträdelser är ofrivilliga, triviala eller beror på missförstånd. Ibland hjälper det att tydliggöra hur vi tolkar någons beteende. »Oj, jag gissar att du letar efter papperskorgen? Här är den och du behöver bara göra så här...« I detta exempel styr personalen helt bort från ett regelbrott och styr istället situationen mot en lösning. Med välvilliga tolkningar av felaktiga beteenden minskar vi risken för ansiktsförlust hos motparten och avdramatiserar överträdelserna.

Smicker

Människan är en varelse som gillar smicker och uppskattning. Att beskriva en person på ett fördelaktigt sätt kan påverka personens inställning till dig. Om du vill att någon ska hjälpa dig med din tunga väska – »Ursäkta, men du ser verkligen stark ut, vill du hjälpa mig med väskan?» När du ger någon en komplimang ökar chansen att mottagaren tolkar dig och ditt fortsatta beteende som välvilligt och vänligt och det minskar generellt risken för konfrontation.

Fråga?

Ibland behöver vi börja med en tillsägelse, men i andra fall kan vi börja med att göra det omvända – låta motparten komma till tals och istället börja med en fråga: »Kan jag hjälpa dig? Har det hänt något?» Gör vi detta tidigt i ett konfliktförlopp behöver det inte ens uppfattas som en tillsägelse.

I andra situationer kan det helt avvärja en upprörd motpart. Jämför med om du blir stoppad av en trafikpolis när du kört för fort. Hur ska polisen tilltala dig? »Hur kör du egentligen?!« eller »Har det hänt något eftersom du har så bråttom?»

Beskriv situationen utifrån

I ett låst läge där vi riskerar att fastna i prestige eller där hot eller våld hänger i luften, kan vi på olika sätt behöva bryta en cirkel av upptrappning. Det finns många sätt att göra detta. En princip vi kan använda är att bryta den tankemässiga låsning som prestige lätt kan fånga oss i. Fastnar du i en nej-jo-nej-jo-spiral, kan du prova att flytta fokus från den aktuella sakfrågan och höja blicken till själva situationen: »Ok, här står vi och skriker åt varandra. Vi måste kunna lösa det här på något annat sätt. Vad säger du?»



Ordval spelar ofta stor roll i en konfliktsituation och en omformulering kan ibland lösa upp en låsning.

Omformulering

Om vi fastnat i en problemformulering kan vi prova att omformulera oss för att på så sätt försöka hitta nya perspektiv att se saken på. Språk och form spelar ofta stor roll i en konfliktsituation. Med andra ordval eller en annan beskrivning kan vi ibland rucka lite på en låsning: »Om vi ser på saken så här då: vi vill båda att vi ska kunna åka och spela fotboll tillsammans, eller hur? Och så fort vi hjälpts åt att plocka undan här så kan vi ju åka.»

Distraction

Ytterligare en variation att prova i låsta lägen är olika former av distractioner. En distraction innebär att vi på något sätt stör motparten från fortsatt upptrappning. Det kan vara genom att ställa en oväntad fråga: »Jag måste få fråga något helt annat, hur har du blivit så duktig på fotboll?» Eller genom ett oväntat påpekande: »Åh, kolla där borta, vilken snygg Ferrari!«



Att vädja till någons egen- intresse kan vara effektivt i en konflikt. Vi är ofta intresserade av vad som gynnar oss själva.

Konsekvens

Det är vanligt att upprörda människor slutar tänka på konsekvenser. När vi blir arga tänker vi ofta mer kortsiktigt. Möter vi en upprörd person kan det därför vara användbart att påminna motparten om konsekvenserna av ett oönskat beteende, gärna på ett avdramatiserande sätt: »Om du slår sönder den där så blir det ju himla dyrt att köpa en ny och vi kommer inte kunna titta på TV ikväll.« Vi uppmärksammar alltså personen på negativa konsekvenser av det han eller hon håller på att göra, om möjligt så det uppfattas som omtanke.

Egenintresse

Vi människor är ofta intresserade av vad som gynnar oss själva. Att vädja till någons egenintresse kan därför vara effektivt. I kombination med att beskriva konsekvenserna av vad som håller på att hända kan du beskriva det du vill ska ske istället så det framstår som fördelaktigt för motparten. »Det är mycket enklare för dig om du gör så här istället. Kom så ska jag visa dig.«



Prova att upprepa, likt en papegoja, det personen har sagt. På så sätt vinner du tid för att backa undan, kalla på hjälp eller tänka.

Använd jag-budskap

»Förstår du?» och »Förklarade jag ok?» är två olika sätt att säga samma sak. Det första exemplet tar fasta på vad motparten, det vill säga »du« gör eller kan. Så uttrycker vi oss ofta till vardags utan att det blir några problem. Men i en spänd situation där det kan finnas språkförbistring eller åskådare kan »Förstår du?» lätt uppfattas som kritik eller medföra att personen känner sig dum. Den instinktiva reaktionen kan då bli motstånd. Jagbudskap, att utgå ifrån sin egen upplevelse, kan också vara avväpnande vid verbala påhopp: »Jag tycker det är obehagligt när du skriker åt mig så där.«

Lösningfokus kontra problemfokus

Vi kan styra samtal genom de frågor vi ställer och de påståenden vi gör. Det innebär att vi kan rikta fokus i ett samtal mot problem eller hinder: »Varför har du gjort så här? Det går inte.« Men vi kan också välja att med våra frågor och påståenden fokusera på möjliga lösningar: »Ok, så här kan man inte göra för då går den sönder. Men du kan försöka att göra så här istället.« Ett samtal kan komma att kretsa kring antingen problem eller kring lösningar.

Papegojan – va?

Om någon är oförsämnd eller säger något hotfullt så prova att upprepa oförsämndheten eller hotet, likt en papegoja, och så att säga lägga tillbaka bollen i den oförsämnde personens knä. Dels vinner du tid, tid att backa undan kalla på hjälp eller tänka dels hamnar nu den oförsämnde i ett vägskäl: ska han eller hon stå fast vid sitt uttalande eller backa ifrån det? En vanlig reaktion om oförsämndheten uttalats i affekt är att personen omformulerar sig och mer riktar in sig mot den egentliga sakfrågan: Personalen: »Så jag är dum i huvudet för att jag inte låter dig röka här?«, ungdomen: »Alltså jag blir bara så trött på det här jävla samhället där man inte får göra nånting...«



En öppen dörr kan vara det som gör att motparten väljer att sticka istället för att ta till våld.

Be om ursäkt

Om personalen brusat upp eller sagt till någon med ett vasst tonfall kan det vara effektivt att be om ursäkt för detta. »Jag ber om ursäkt för att jag röt till, jag missförstod det hela, hoppas du inte tog illa upp.« Troligen blir ursakten accepterad och även om den inte blir det så kan den underlätta att gå vidare och motverka att irritation samlas under arbetspasset. Är det inte mer professionellt att kunna erkänna misstag än att försöka hålla en ofelbar fasad?

Lämna alltid en väg ut

Vi vill att en upprörd ungdom ska välja en annan väg än upptrappning. Om vi antyder eller beskriver en väg ur en spänd situation ökar chansen att vår motpart väljer denna; »du får bättre hjälp om du gör så här.« Det kan också handla om att fysiskt ha en väg ut. Skillnaden mellan att föra ett upprört samtal i ett trångt stängt rum jämfört med samma situation under en promenad utomhus.



Generella verktyg som kan förebygga konflikter

Vänlighet och artighet

Att vara vänlig och artig kan tyckas vara självklara saker, men betydelsen ska inte underskattas. I alla yrkesroller där man möter andra människor är det viktigt att skapa ett positivt intryck med sitt bemötande. Vi människor har en tendens att bemöta andra som vi själva blir bemötta, vi avspeglar varandras sätt. Den som själv är trevlig och artig kommer alltså i högre grad att få samma bemötande tillbaka.

Humor

Humor kan avdramatisera en spänd situation och skapa en bättre relation mellan personal och boende. Om du får den andre att skratta till, minskar risken för aggressivitet radikalt. Det är svårt att skratta och vara arg samtidigt, känslorna ligger långt ifrån varandra. Att skämta om sig själv, utan att underminera sin egen position, ger mindre risk för övertramp jämfört med att skoja om någon annan. Det senare kan lätt tolkas som en kränkning, särskilt i ett spänt läge. Ett skämt avdramatiserar förstås inte alltid en spänd situation, ibland kan det få helt motsatt effekt.



Ge inte motparten makten över ditt humör. Hitta ett perspektiv där du kan behålla lugnet och kontrollen.

Välj dina tolkningar – undvik att provoceras

En del personer reagerar med personangrepp när de blir arga eller frustrerade. Ibland

är syftet med en provokation just att få den andre att tappa kontrollen. Betraktar vi förolämpningar som ett bete vi lockas att svälja, så kan detta perspektiv hjälpa oss att behålla lugnet: vill du verkligen ge motparten makten över ditt humör? En annan sida av samma resonemang är att låta rollen fånga upp provokationer och att skilja mellan yrkesrollen och rollen som privatperson.

Få en grupp på din sida

Personal som byggt upp förtroende med de boende kommer ha större chans att få hjälp av dem i en konfliktsituation. Det brukar vara lättare att agera med lugn och pondus om man känner stöd från åskådare. Den som behåller sitt lugn framstår som professionell vilket väcker ännu mer stöd. Att bygga goda relationer är viktigt ur ett säkerhetsperspektiv.

Gör individer av en grupp

Ibland är det lättare att kommunicera direkt med enskilda personer än att tilltala en grupp. Det är lätt för ungdomar i ett gäng att undandra sig ansvar när hela gruppen tilltalas. Ett personligt tilltal och namn brukar bryta den illusion av anonymitet som en grupp kan skapa. Om personalen tilltalar den som verkar lugnast, nyktrast eller den som är ledartyp på ett mer personligt sätt kan man också få en viktig allierad: »Hassan, du verkar ju vara den som har koll. Kan du hjälpa mig att få lite ordning här, de andra verkar ju lyssna på dig.«

Kroppsspråk och det som inte sägs

En stor del av kommunikationen mellan människor består av annat än ord. Ju mer upprörda vi blir och ju mer språkförbistring som finns, desto mer påverkar tonfall och kroppsspråk hur vi tolkar varandra. Vid stress ökar risken att tonfallet blir otrevligt och ju mer adrenalin vi har i kroppen, desto större risk att vi tolkar andras beteenden som fientligt. Det är alltså bäddat för en spiral av upptrappning när två arga personer möts alldeles oavsett sakfrågan! Att försöka behålla sitt lugn och vara medveten om vad man själv utstrålar i olika sammanhang, inte minst under stress, är mycket värdefullt för förmågan att hantera konflikter.



Att lyssna färdigt kan vara till god hjälp för att bemöta en upprörd person. Utan mothugg kan personen lugna sig.

Lyssna aktivt – låt en arg person ventileras

Att lyssna och att lyssna färdigt kan vara till god hjälp för att bemöta en upprörd person. I många sammanhang är denna förmåga viktig – i terapi, coaching, handledning eller kris- och gisslanförhandling. Ett aktivt lyssnande innebär att styra samtalet och samtidigt låta den andre tala. Den som ställer frågorna är ofta den som styr ett samtal, men en upprörd person kan lätt uppleva att den som talar styr. Låt den arga personen tömma

ur sig. Det kan fungera lite som en brasa. Utan mothugg får elden inget bränsle och slocknar. Styr ungdomen på ett mjukt sätt genom att ställa rätt frågor.

Var medveten om kulturella skillnader

En ungdom som slår ned blicken under ett samtal med en vuxen kan t.ex. uppfattas som trotsig i en kulturell kontext men respektfull i en annan. Ju mer kunskap du har om de boendes bakgrund, desto mindre risk att du feltolkar kulturella koder i konfliktsituationer.

Personal arbetar på liknande sätt

När vi väljer om vi ska ta en strid eller inte behöver vi väga in troliga konsekvenser både på kort och på längre sikt. På kort sikt är det ofta enklare att avstå från att ta en strid – då slipper vi ju bråka. Men på längre sikt kan det leda till att vi bidrar till en upptrappning som drabbar oss själva eller någon annan vid ett senare tillfälle.

Janne struntar i att upprätthålla en viss regel på boendet, det blir så mycket tjafs. Av detta kan ungdomar dra slutsatsen att »ingen brukar bry sig om den där regeln« eller »personalen verkar inte behöva följa den där regeln«. Om Lasse, Jannes kollega, då ser till att regeln följs, ökar risken att Lasse uppfattas som övernitisk eller fientlig.

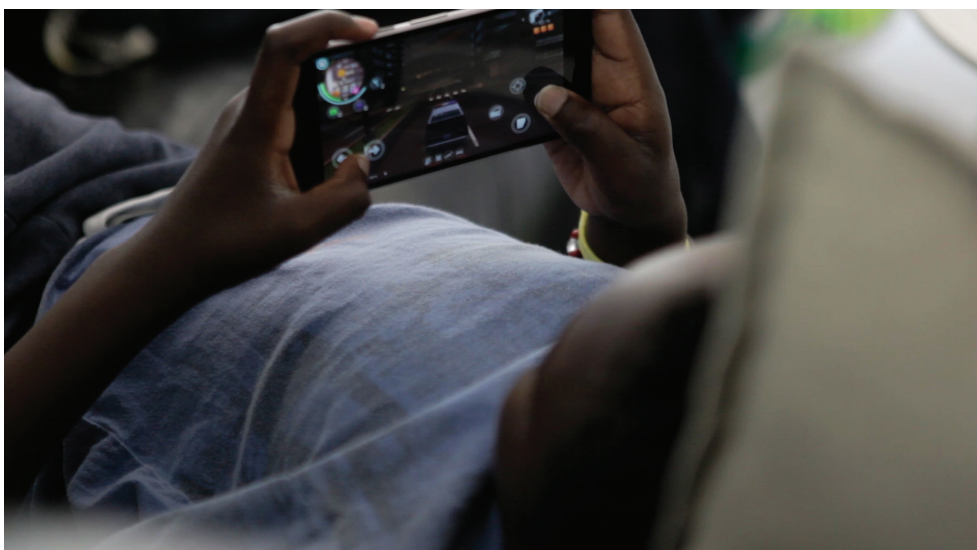
Det betyder alltså att det finns en risk med att personal gör på helt olika sätt – ungdomarna kan uppfatta gränssättande som personligt. Ett system som ger utrymme för stora kontraster i personalens arbetsätt, riskerar alltså att förstärka upplevelser av att deras beslut är personliga. Regler som är kända, förutsägbara och konsekvent tillämpade tenderar att följas i högre grad än regler som uppfattas som godtyckliga.

Förutsättningar att följa rutiner

Arbetsgivare behöver därför skapa förutsättningar för enskilda medarbetare att kunna följa de regler och riktlinjer som gäller. Det kan handla om tydlighet om vad som gäller, utbildning och resurser, eller om att ledningen står bakom personal vid svåra beslut. Normer skapas i högre grad av vanor och handlingar än av text och dokument. Det får alltså inte finnas skillnader mellan policy och praxis.

Skilj mellan sak och person

En användbar princip när vi sätter gränser är att skilja mellan någons handling och dennes person, det vill säga vi sätter gränser mot oönskade beteenden och handlingar snarare än mot människor. Med ledning av denna princip är det mer konstruktivt att prata om vad någon gjort eller ska göra än om någons personlighet, karaktär eller egenskaper. Att kritisera någons karaktär ökar risken markant för att det uppfattas som ett personangrepp och därmed också risken för upptrappning.



Välj dina strider – handlingsalternativ

De flesta personer är mer bekväma i vissa situationer än i andra. Någon kanske är bra på att säga ifrån, en annan är prestigelös och en tredje kan släppa saker och gå vidare. Det är ofta skillnad mellan att välja medvetet hur man vill göra och att reagera instinktivt. Vi har nytta av våra instinkter men ibland får de oss att falla in i gamla mönster, eller styrs av ilska eller rädsla. I de flesta situationer finns fler alternativ än att vinna eller förlora, men just när vi känner oss pressade är det lätt att tänkandet smalnar av och vi ser färre lösningar. Modellen som följer kan hjälpa oss att tydligare se vilka handlingsalternativ som finns.

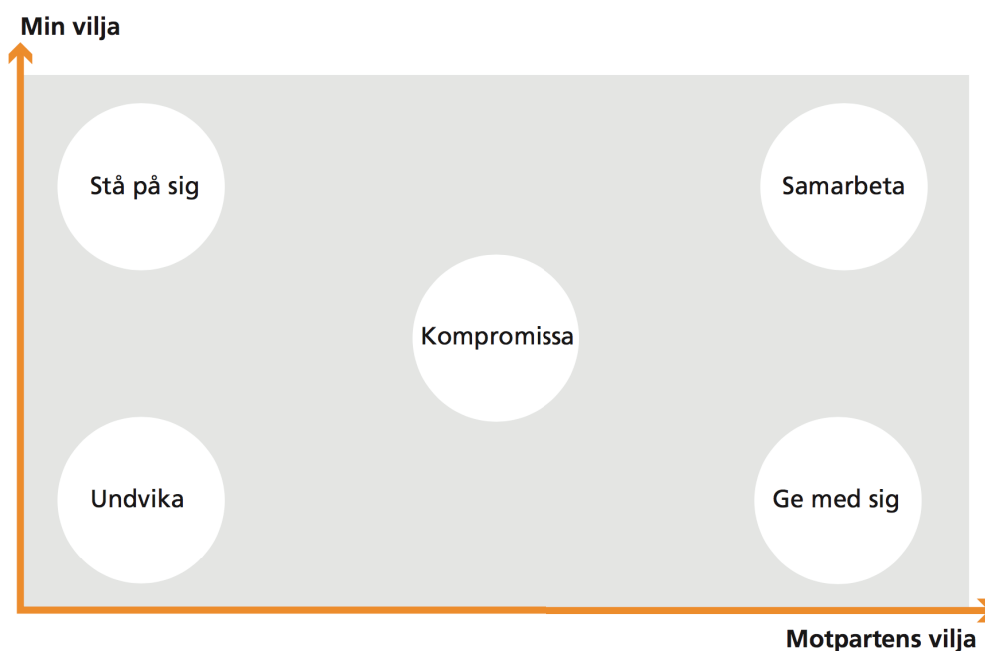


Vi reagerar olika, men i de flesta situationer finns olika handlingsalternativ som vi behöver bli medvetna om för att hitta bra lösningar.

Att stå på sig: »Du får inte röka hasch!«

I många yrkesroller ingår det att upprätthålla regler. Det innebär ofta att på olika sätt påverka andra människors beteende genom uppmaningar, information eller tillsägelser. Eftersom ett nej ofta riskerar att utlösa en reaktion – ilska, besvikelse, frustration eller anklagelser – finns ett värde i att särskilt studera dessa situationer. Det spelar stor roll hur vi driver igenom vår vilja och det är värdefullt att vara medveten om hur andra kan uppfatta oss när vi blir bestämda och menar allvar. Det är också viktigt att vi tydligt ser vad som står på spel i den aktuella situationen – är denna strid värd att ta?

Det finns en risk i spända lägen att vi börjar ta strid för något som egentligen är en bagatell, till exempel när vi fastnar i prestige. Detta är viktigt att reflektera över, inte minst om man har en roll med makt – om vi irriterar oss på motparten och samtidigt har makt över denne, hur påverkas vårt beslut? Det finns också en risk att vi inte inser att en fråga är avgörande eller viktig och underskattar vikten av att stå fast. Att välja sina strider innebär alltså att analysera konsekvenser på både kort och längre sikt, både ur eget och andras perspektiv.



(Fritt efter Thomas och Kilmann Conflict Mode Instrument.)

Då är det klokt att stå på sig

- När frågan är viktig.
- När det krävs omedelbara beslut.
- För att hävda viktiga värderingar.

Då är det mindre klokt att stå på sig

- Om det handlar om en småsak.
- Om frågan handlar om prestige.
- Om det är farligt att stå på sig.
- Om någon annan är mer lämpad att ta striden.

Att ge med sig: »Ok, gör så för den här gången«

Vissa strider är värda att ta och i andra frågor är det klokast att ge med sig. På samma sätt som det ofta ingår i uppdraget att upprätthålla regler, så innebär ett professionellt uppdrag också att kunna tolka och tillämpa dessa regler på ett sätt som både är konsekvent och flexibelt. Oavsett hur noga vi formulerar en regel så kommer det att finnas utrymme för olika tolkningar. Detta innebär att den som har en fyrkantig syn på rätt och fel ofta riskerar att bli frustrerad. Denna omständighet är central eftersom våra egna stressnivåer spelar så stor roll i konfliktsituationer. Om vi ständigt irriterar oss på att andra människor inte följer regler så som vi önskar finns det en risk för att vi samlar på oss en massa onödig stress.

Lika viktigt som att sätta gränser är att kunna låta motparten få rätt. Det är skillnad mellan att medvetet välja att låta motparten få rätt och att bli överkörd. För den som tycker att konflikter är obehagliga så kan att »ge med sig« tyckas vara lösningen, för då slipper man ju bråka. Men priset för att konsekvent låta andra få sin vilja igenom på bekostnad av vår egen är så högt att vi svårigen kan klara ett arbete eller ännu mindre leva ett gott liv så.

Då är det klokt att ge med sig

- Om motparten har rätt.
- När frågan inte är särskilt viktig.
- När det är för farligt att ifrågasätta.

Då är det mindre klokt att ge med sig

- När frågan är riktigt viktig.
 - Om rädsla att »säga ifrån« är den dominerande drivkraften.
 - Om det riskerar att skapa värre konsekvenser på längre sikt.
-

Att undvika: Du ignorerar det skällsord någon använder mot dig eftersom du vet att det är bättre att ta det när stämningen lugnat sig

Att välja sina strider innebär alltså att ibland driva igenom den egna viljan och ibland låta motparten få rätt. Ett tredje alternativ är att inte ens ge sig in i situationen. Att ignorera en konflikt är något annat än att låta motparten få rätt. Ibland är det klokast att skjuta ett problem framåt och låta andra lösa saken, till exempel om personalen hämtar en kollega eller kallar på polis.

Ibland kan det vara effektivt att ignorera en provokation just nu för att det inte är rätt läge – det är för ont om tid, vi är för upprörda eller det är för mycket folk som lägger sig i just nu. Det kan då vara bättre att ta upp det i en annan miljö eller vid ett annat tillfälle.

Då är det klokt att undvika

- Om motparten är farlig.
- Om det är lönlöst att gå in i en diskussion.
- Om det inte är rätt tillfälle att ta diskussionen.

Då är det mindre klokt att undvika

- Om någon är i nöd.
 - När frågan är viktig.
 - Om du av vana väljer den enklaste vägen genom att undvika.
-

Kompromissa: »Vi behöver göra de här sakerna, men välj själv i vilken ordning«

Många delar av livet innehåller ständiga förhandlingar – till exempel arbetet, familjen och politiken – där våra egna behov måste vägas mot andras. En låst situation kan låsas upp något om vi letar efter lösningar som innebär att parterna möts på halva vägen. I frågor som det är svårt att kompromissa om – det kan finnas helt absoluta regler som måste följas till varje pris – kan man väga in andra faktorer som kommer att bidra till upplevelsen av en kompromiss, exempelvis när, hur eller vem som ska göra en sak. Om motparten får vara med och påverka hur något ska ske ökar upplevelsen av handlingsutrymme och upplevelsen av att vara trängd minskar. Ofta kan upplevelsen av en annan persons medgörlighet också tolkas som en slags välvilja.

Då är det klokt att kompromissa

- För att få fram en lösning snabbt.
- Om det är viktigt att motparten ej upplever sig som överkörd.
- För att lösa ett problem tillfälligt.

Då är det mindre klokt att kompromissa

- När det handlar om en riktigt viktig fråga.
-

Samverka: »Nu när du förklarar tror jag att vi skulle kunna göra så här istället«

Om en kompromiss är en tillräckligt god men inte optimal lösning, kan det femte handlingsalternativet vara att sträva efter att båda parter ska bli helt nöjda. I vissa fall handlar det om att parterna verkligen försöker förstå varandras utgångspunkter och att de därefter lyckas hitta nya lösningar som tillfredsställer alla. Detta kan kräva både tid och energi, och inte minst attityden att **förstå** snarare än att **ha rätt**. Det är ofta klokt att sträva efter detta i riktigt viktiga och avgörande frågor, och i relation till människor vi har långvarig eller återkommande kontakt med.

I vardagen är denna princip mycket användbar i mötet med en riktigt upprörd person. När vi är under stark känslomässig påverkan och riktigt arga, är det vanligt att vi ser saker i ljuset av vår ilska. Detta innebär att vi ofta kräver eller vill saker i ett upprört läge som vi inte skulle vara beredda att kämpa för om vi var lugna. En enkel variant av detta är när vi låter en upprörd person ventilerar ut sin ilska eller besvikelse, lyssnar utan att avbryta, och sedan när personen är klar eller andas in, lugnt visar att du försöker förstå: »Det låter som en riktigt jobbig situation. Vad hände sen, berätta.»



Det som avgör vad som är ett optimalt alternativ är vad som står på spel och vad som ligger i de olika vågskålarna, både på kort och på längre sikt.

Då är det klokt att sträva efter samverkan

- När det finns tid.
- När mycket står på spel.
- När det är viktigt att du visar god vilja.
- Om du möter riktigt starka känslor och motparten verkar irrationell.

Då är det mindre klokt att sträva efter samverkan

- När det är riktigt bråttom.
 - Om frågan är oviktig.
-

Hur öka sin förmåga att välja?

Idealet kan sägas vara att behärska alla dessa fem handlingsalternativ. I ett perspektiv kan det vara klokt att ofta sträva efter samverkan, då blir ju alla nöjda. Men det är inte realistiskt att alltid göra det. I akuta lägen måste vi vara handlingskraftiga nog att även kunna köra över andra. Vi kommer också att möta människor som det är mycket svårt att bli överens med. Det skulle ta enorma mängder energi att i varje liten fråga

sträva efter samförstånd. Det som avgör vad som är ett optimalt alternativ är istället vad som står på spel och vad som ligger i de olika vågskålarna, både på kort och på längre sikt, och för vilka olika parter.



Vissa har lätt för att säga ifrån på ett bra sätt men har kanske svårare att erkänna misstag. Andra är mycket prestigelösa men tycker det är obehagligt att behöva sätta tydliga gränser.

De flesta av oss är mer bekväma med ett par av dessa sätt att möta konflikter. Vissa har lätt för att säga ifrån på ett bra sätt men har kanske svårare att erkänna misstag. Andra är mycket prestigelösa men tycker det är obehagligt att behöva sätta tydliga gränser. Genom att diskutera de här fem sätten att hantera konflikter kan det bli tydligare vilka av dessa sätt just du skulle kunna utveckla mer. Medvetenhet om egna styrkor och svagheter är viktigt i en konfliktsituation. Det är stor skillnad mellan att reagera känslomässigt och att välja medvetet. Jämför hur en riktigt arg person uttrycker sig med hur någon som är lugn och utvilad låter.

- Ge ett exempel för varje handlingsalternativ när det är klokt att göra så för personal på HVB-hem.
- Ge ett exempel för varje handlingsalternativ när det är oklokt att göra så för personal på HVB-hem.
- Vilka alternativ är du mer eller mindre bekväm med?
- Skiljer det sig vilka alternativ du använder hemma och på jobbet?
- Skiljer det sig idag jämfört med i tonåren?
- Vad har förändrats?
- Vilka handlingsalternativ är du mest benägen att välja under stress?
- Har du rätt förutsättningar för att kunna välja rätt alternativ i svåra situationer?
- Finns det något du skulle vilja förändra i era rutiner och riktlinjer?



Tre typiska omständigheter som bidrar till upptrappning

På samma sätt som vi har nytta av att veta hur vi motverkar upptrappning är det bra att veta vilka typer av beteenden och omständigheter som kan leda till upptrappning. Det går inte alltid att undvika dessa faktorer, men man kan ändå minska risken för starka reaktioner.



Som social varelse är det extra smärtsamt att bli tillintetgjord inför andra. Fokus flyttas direkt från den ursprungliga sakfrågan till att återupprätta det förlorade anseendet.

Tappa ansiktet – att förlora sin integritet, heder, stolthet eller självbild

Att bli förlöjligad inför andra kan väcka både starka och negativa reaktioner. Att bli respektlöst behandlad eller kränkt är typiska sätt att tappa ansiktet. Det kan vara ganska små saker som skapar en sådan upplevelse. Bara att bli tillsagd eller tillrättavisad, och särskilt inför andra, kan för vissa upplevas som en ansiktsförlust. För andra kan det faktum att du är yngre, kvinna eller den som har den formella makten vara nog för att de ska reagera oväntat starkt. Just att andra människor ser på när vi möts av ett nej, blir arga eller besvikna bidrar ofta till att det blir svårare att backa. Som social varelse är det extra smärtsamt att bli tillintetgjord inför andra. Det som händer när en part uppfattar sig vara utsatt för en ansiktsförlust, är att fokus omedelbart flyttas från den ursprungliga sakfrågan och istället börjar kretsa kring att upprätta det förlorade anseendet. Särskilt om respekt eller manlighet är viktigt för vederbörande finns risk att motparten är beredd att gå mycket långt för att ta tillbaka sin stolthet.

Risken för sådan här upptrappning minskar om alla boende behandlas med respekt. Det är också bra att undvika ironi eller sarkasm vilka lätt kan missförstås som hån, inte minst vid språkproblem. Ta om möjligt känsliga samtal eller tillsägelser utan åskådare. Var också tydlig med vilka valmöjligheter som finns så att en möjlig utväg finns.



Beskriv endast konsekvenser du verkligen är beredd att genomföra. Du kan också omformulera ett hot om konsekvenser så att det istället uppfattas som ett alternativ – då flyttas fokus från problem till lösningar.

Hot eller ultimatum – upplevelsen av att bli trängd

Personal på ett HVB-hem kommer att behöva ge ungdomar direktiv och informera om konsekvenser. Ibland när vi beskriver vad som kommer att hända uttrycker vi oss på sätt som en upprörd motpart lätt uppfattar som hot eller ultimatum: »Om du inte går nu så ringer jag efter polisen.« I detta exempel ligger fokus på problemet – att besökaren inte går och att personalen annars ringer polisen. När vi uttalar liknande meningar behöver vi vara beredda på att motparten mycket väl kan syna vårt hot: »Ring polisen då!« och då behöver vi verkligen vara beredda att ringa i detta fall. Annars riskerar vi att hamna i en situation där vi hotat med något vi inte är beredda att genomföra. Eller ännu värre, vi tvingar oss själva att genomföra en åtgärd som inte är genomtänkt eftersom vi inte vill tappa vår auktoritet, som i: »Går du inte nu så kastar jag ut dig.«



Som social varelse är det extra smärtsamt att bli till intetgjord inför andra.

Ett tips är alltså att bara beskriva sådant vi är beredda att göra. Ett annat tips är att se om det går att formulera konsekvenser så att de mer uppfattas som alternativ. Istället för att säga: »Om du inte städar får du inte följa med« kan man säga: »Alla behöver städa sina rum för att få följa med, det är du som väljer.« Att formulera alternativ handlar alltså om att styra fokus mot lösningar, hellre än att rikta fokus mot problemet. En av nackdelarna med att uttala hot eller ultimatum är att de bidrar till att motparten upplever sig verbalt inträngd, det finns inget handlingsutrymme. När vi känner oss trängda, verbalt eller fysiskt, ökar risken dramatiskt för aggressiv respons.



Att ställas inför ett fullbordat faktum kan upplevas kränkande. En förklaring kan istället dämpa en konflikt.

När vi slutar prata och skriker till handling, att ställas inför fullbordat faktum – handling utan ord

Förr eller senare brukar någon av parterna i en konflikt tycka att det är färdigprat. Personalen anser att det nu är dags att åka vidare eller ungdomen som struntar i en tillsägelse och gör som den vill.



Om regler och rutiner har förklarats och är begripliga känner sig ungdomarna respekterade...

Ett avgörande problem med att parterna slutar prata är att de då blir utlämnade åt tolkningar av varandras handlingar, mimik och kroppsspråk. Som nämnts tidigare lämnar det mycket stort utrymme för missförstånd och feltolkningar. Att ställas inför ett fullbordat faktum, som att någon ignorerar en tillsägelse och gör något ändå, brukar direkt flytta fokus från den första sakfrågan till det faktum att personen nu känner sig överkörd. Att ställas inför ett fullbordat faktum kan kännas kränkande: »Han bara struntade i vad jag sa och gick förbi mig!«

För personal kan det därför vara bra att vara klar över vad som riskerar att väcka upprörda känslor hos både ungdomarna och en själv. Om regler och rutiner har förklarats och är begripliga känner sig ungdomarna respekterade och upplever en större känsla av kontroll än om regler upplevs som onödiga eller obegripliga.

- Hittar du några exempel på när du utsatts för antingen ansiktsförlust, hot/ultimatum eller handling utan ord? Hur reagerade du?
- Hittar du några exempel på när du utsatt någon för antingen ansiktsförlust, hot/ultimatum eller handling utan ord? Hade du kunnat göra något annat? Hur reagerade motparten?
- Skulle du vilja träffa dig själv i en konflikt?
- Finns det saker hos andra människor som du irriterar dig på?
- Vad kan du göra för att påverkas mindre av sådant?
- Finns det saker hos dig själv som andra irriterar sig på? (Fråga en nära vän, sambo eller dina barn.)
- Vad kan/vill du göra åt det?
- Hamnar du i fler eller färre konflikter än dina kollegor?
- Vad beror det på i så fall?

Att förstå sin egen roll i en konflikt är ett viktigt steg; både när man sagt eller gjort något galet eller varit så bra man bara kan!



Att förstå sin egen roll i en konflikt är ett viktigt steg; både när man sagt eller gjort något galet eller varit så bra man bara kan!