

Trappen

Når borgerkontakten udfordrer
-en lederguide



Når borgerkontakten udfordrer

Arbejdsmiljø København
Københavns Kommune
Januar 2021 (revideret januar 2023)

Illustrationer: Tanke-streger

Indhold

Indledning	5
Trappen er tiltænkt dig som leder	5
Sådan bruger du trappen	6
Hvad er udfordrende borgerkontakt?	7
Det røde trappetrin.....	8
Organisatorisk	8
1. Hav et højt informationsniveau og sikr grundig registrering og dokumentation	8
2. Inddrag løbende højere ledelseslag og andre relevante enheder	9
3. Udarbejd action cards	10
4. Hav styr på de interne retningslinjer ved risiko for vold, trusler og chikane	10
5. Lav debriefing og læringsopsamling	11
6. Søg og giv løbende sparring, så den professionelle tilgang fastholdes	14
I borgerkontakten	15
1. Lav én kontaktindgang – en fast kontaktperson eller team.....	15
2. Lav klare aftaler og rammer for kontakten med borger	15
3. Skab klar struktur på samtalen og undgå endeløs diskussion.....	16
4. Giv positiv bekræftelse på adfærd, som I vil fremme.....	18
5. Tilbyd evt. et mæglingsmøde	18
6. Giv feedback på egen banehalvdel, når der er brug for at sætte grænser	19
7. Ved vold, trusler eller chikane – risikovurdering og politianmeldelse.....	21
8. Vær opmærksom på afvigende adfærd	21
Det gule trappetrin.....	23
Organisatorisk	23
1. Udarbejd vejledninger til håndtering af konflikter, klager og beklagelse	23
2. Skab systematik og fælles tilgang til borger.....	24
3. Træn i perspektivskifte – brug fx AGB-modellen	24
4. Skab rum for supervision og defusing	25
I borgerkontakten	26
1. Reager hurtigt og tag mundtlig kontakt.....	26
2. Konfliktnedtrappende samtaleteknikker – aktiv, empatisk lytterolle	27
3. Se kritik som feedback og skab læring heraf	29
Det grønne trappetrin	31
Organisatorisk	31
1. Risikovurdér – kortlæg hvor potentielle konflikter i kontakten opstår.....	31

2. Vær opmærksom på, hvordan I taler om borger	32
3. Klæd ansatte på med rette kompetencer – fagligt og konfliktforebyggende.....	33
4. Se på jeres arbejdsplads med borgerens øjne – skab fredelig indretning	34
I borgerkontakten	35
1. Skab forudsigelighed og forventningsafstem løbende	35
2. Sæt fokus på jeres sprogbrug i mødet med borger og på skrift	36
De vigtigste tanker om konflikt nedtrapning	37
At kigge på sin egen adfærd i kontakten med borger	38
At skifte perspektiv og se bag om borgerens adfærd	39
At tænke og agere som en mægler med løsningssind.....	40
At have fokus på måden en samtale forløber på.....	41
Læs mere om konflikthåndtering i borgerkontakt.....	43

Indledning

Kontakten med borgere i Københavns Kommune - det være sig pårørende, forældre, jobsøgende, forening eller virksomhed - fungerer ofte rigtig godt og uproblematisk. Men nogle gange kan den blive konfliktfyldt, bøvlet og trække meget tid og energi.

Indimellem kan kontakten blive så belastende, at det fører til øget fravær, opsigelser og mistriksel på arbejdspladsen. Mindst lige så problematisk er, at det kan føre til, at borgerens tilfredshed og tillid til kommunen daler.

Derfor er det vigtigt, at både medarbejder og hele arbejdspladsen er klædt på til at kunne forebygge konflikter og håndtere dem, når de opstår. Og evner at balancere regler og faglighed med samarbejde og åbenhed i mødet med borgeren.

Arbejdsmiljøkampagnen *Når borgerkontakten udfordrer* sætter fokus på, hvordan medarbejdere i Københavns Kommune kan finde fælles veje til at forebygge, så konflikten med borgere ikke trapper op. Arbejdsmiljø København har i den forbindelse produceret en række film, Trappen - et ledelsesværktøj udformet som en tjekliste og en uddybende guide - alt sammen en række gode greb til at identificere, forebygge og håndtere, når borgerkontakten bliver udfordrende, og samarbejdet opleves konfliktfyldt.

Trappen er tiltænkt dig som leder

Ledelse i arbejdet med udfordrende borgerkontakt har samme karakter som ledelse af andre komplekse opgaver. Der er ikke nogen enkel løsning, der passer til alle sager. Der er masser af nuancer, dilemmaer og spørgsmål og heldigvis også en masse gode råd og hjælpsomme greb, som man kan prøve af.

Trappen giver dig en række redskaber til, hvordan du som leder kan handle både *organisatorisk* og *i selve kontakten med borger*.

Vær opmærksom på, at der kan være retningslinjer for kontakt med borgerne i din forvaltning eller dit område, som du skal følge. Eksempelvis i forbindelse med klagesagsprocedurer, svarfrister eller øvrige vejledninger for borgerhenvendelser. Du kan finde disse på Københavns Kommunes intranet (KKIntra).

Sådan bruger du trappen

Trappen er bygget op efter den gamle, velkendte konflikttrappe; jo højere op på trappen, jo sværere konflikt og jo vanskeligere at løse – dog ikke umulig. Målet er, ligesom konflikttrappen, at arbejde sig mod det grønne trin.

Der er tre trin på trappen. Tre trin med kendetegn på samarbejdet, som du kan bruge til at identificere, hvor på konflikttrappen, I er. Det oplevede samarbejde behøver ikke at indeholde alle former for adfærd eller situationer, der er beskrevet, for at være på det gule eller røde trin.

Klik dig ind på hvert trappetrin herunder, så finder du en række gode greb til, hvad I som arbejdsplads kan gøre *organisatorisk*, dvs. internt på arbejdspladsen fx i jeres samarbejde, organisering, sagsbehandling, opfølgning mm. *Og i den direkte kontakt med borger*, dvs. måden I møder og samarbejder med borger på.

Du behøver ikke læse hele guiden, men kan klikke dig direkte ind på det niveau, som du vurderer, der er brug for at handle på.

Start med at bruge tjeklisten og drøft:

- Hvor er vi henne på trinene ift. hvad vi oplever?
- Hvilke handlinger kan vi igangsætte/afprøve/gøre mere af?

[Hent tjeklisten på Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside](#)

Det røde trappetrin

- når samarbejdet vedvarende opleves svært, kompliceret eller massivt

Det gule trappetrin

- når der opstår konflikter, beklagelser og klager i samarbejdet

Det grønne trappetrin

- at arbejde systematisk og dermed forebygge konflikterne, før de opstår



Hvad er udfordrende borgerkontakt?

Udfordrende borgerkontakt kan se forskellig ud, afhængigt af forvaltning og arbejdsplads og hvilken opgave, I varetager i forhold til borgeren. Eller om det fx er en pårørende til en borger, hvor kontakten er svær. Det er os som ansatte i kommunen, der kan opleve borgers adfærd som 'vanskelig' eller 'besværlig'. Borgeren oplever sig som i sin fulde ret til det, som de gør eller siger. Set fra deres perspektiv har de en god grund eller sag.

Så hvad der er udfordrende, er vores subjektive vurdering. Og det er samtidig vores ansvar og opgave som kommune og fagprofessionelle at prøve at skabe en så ordentlig og værdig kontakt som muligt. Også selvom borger ikke gør det. Vi skal undgå, at vores egen afmagt og frustration vendes mod borgeren og i stedet stille os åbne overfor- og tænke kritik som et læringspotentiale. Det kunne jo være, at borgeren faktisk har ret, og at noget bør ændres.

Hvis der er tale om, at borger udøver fysisk vold, trusler på liv eller chikane fx via digitale medier eller andre former for krænkelse, er det vigtigt, at du følger de lokale og forvaltningsmæssige retningslinjer, I har for håndtering heraf. Du kan læse mere om Københavns Kommunes definitioner af vold, trusler og chikane og tilgang til forebyggelse og håndtering heraf i den fælles politik på www.medarbejder.kk.dk.

På Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside under emnet Vold og trusler, kan du læse mere om, hvordan I kan arbejde for at skabe tryghed på arbejdspladsen og udmønte politikken til lokale retningslinjer.

Det røde trappetrin

- når samarbejdet vedvarende opleves svært, kompliceret eller massivt

Når samarbejdet fx præges af:

- At aftaler ikke overholdes eller ændres uden varsel
- At borger gentagende giver forkerte eller meget detaljerede oplysninger
- Kontrol og forhør ift. ydelser eller service, og at I er nødt til at følge reglerne meget nøje
- At borger truer med eller går til pressen, borgmesteren eller 'poster' ting på digitale medier
- Tilbagevendende klager eller henvendelser om aktindsigt
- At borger vedvarende stiller mange krav, bruger insisterende formuleringer i mails, taler meget, lytter ikke og søger urimelige løsninger
- At borger har en aggressiv eller meget følelsesbetonet adfærd, som er svær at håndtere, eller handler ud fra en helt anden realitetsopfattelse
- At borger spiller personale ud mod hinanden.

Organisatorisk

1. Hav et højt informationsniveau og sikr grundig registrering og dokumentation



Det er vigtigt, at der er aftalt en fælles strategi for- og løbende informering om, hvordan henvendelser fra borger håndteres i organisationen, så man undgår fejkommunikation.

De medarbejdere og ledere, der har kontakt med borger, skal være klædt på til opgaven, og i særlig grad til at kunne håndtere kritik eller konflikter med borger. Det kan også være en god idé at lave en intern handleplan for samarbejdet med borger, som de relevante medarbejdere og ledere kan tilgå. Og løbende lave status på.

Ydermere skal I have styr på jeres interne aftaler og referater fra møder mm., og at materialet ligger et GDPR-sikkert sted, hvor de relevante medarbejdere eller ledere kan tilgå det og blive opdateret på, hvad der er sket siden sidst.

Det er vigtigt at notere, hvad man evt. har vejledt eller rådgivet borger til, samt hvis behandlingen af borgers sag, utilfredshed eller ønske ikke kan imødegås. Eller hvis der er begået sagsbehandlingsfejl og/eller procesfejl, og hvordan man vil arbejde systematisk for, at disse fejl ikke sker igen. [Til dette har Borgerrådgiveren i Københavns Kommune udarbejdet et skema – MINIfokus, som du kan finde i KlarRet 26 på denne side.](#)

2. Inddrag løbende højere ledelseslag og andre relevante enheder

Det er ofte vigtigt, at I på tværs af organisatoriske enheder og i ledelsesstrengen er samstemte, hvis borgeren kontakter forskellige niveauer, fx sender en borgermesterklage, kontakter forskellige enheder eller pressen. Her kommer den tidligere grundige registrering og dokumentation jer også til gavn.



Ved behov for juridisk assistance udenfor den almindelig arbejdstid, har Borgerrådgiveren en hotline for ansatte i KK, hvor det er muligt at få juridisk bistand og på den måde få hurtig hjælp til at løse principielle spørgsmål og til at afklare juridiske problemstillinger. Det kan være stort som småt. Det er ikke muligt at få hjælp til løsningen af konkrete sager, da Borgerrådgiveren senere kan blive tilsynsmyndighed i den enkelte sag.

Du kan finde kontaktoplysninger og åbningstid til Borgerrådgiverlinjen på Økonomiforvaltningens KKIIntra

3. Udarbejd action cards

Sørg for, at alle relevante ansatte er klædt på til at håndtere kontakten med borger. Dette kan fx gøres ved at udarbejde en række action cards eller vejledninger, der kort og præcist anviser, hvordan den ansatte skal agere i kontakten med borger. Det kan fx se således ud:

Når borger siger: "Du skal ikke tale til mig som om, jeg er idiot"

Ofte handler det ikke præcist om, hvad du har sagt – men mere om måden, du har sagt det på (dit stemmeleje/din intonation). Så du skal være opmærksom på at have et venligt og imødekommende stemmeleje i denne situation:

- Jeg beklager, du har opfattet det sådan, det var ikke sådan ment. Hvad kan jeg gøre for, at vi kommer tilbage på sporet igen?
- Jeg beklager, at du har opfattet det på den måde. Det var bestemt ikke min hensigt. Hvordan hjælper jeg dig bedst muligt nu?

Uddrag af action card fra Borgerservice Specialteams i Kultur- og Fritidsforvaltningen, til brug i udfordrende telefonkontakt med jobsøgende.

Det kan også være hvis borger gentagende gange forsøger at spille personalet ud mod hinanden ved at komme med kritik af kollega eller leder og søge sympati fra den ansatte. Eller hvis borger søger oplysninger om fx en pårørende, som vedkommende ikke lovmæssigt har adgang til uden dennes tilladelse.

4. Hav styr på de interne retningslinjer ved risiko for vold, trusler og chikane

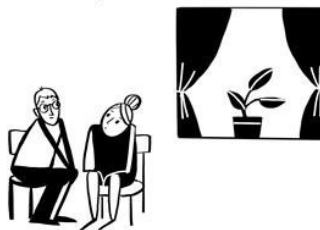
Du skal som leder sikre, at episoder med vold, trusler, chikane, seksuel chikane mv. - også digitalt - håndteres. Der skal være lokale retningslinjer for:

- Hvem der skal gøre hvad, hvornår og hvordan i forbindelse med en konkret hændelse både i og uden for arbejdstid og ved digital chikane på arbejdspladsniveau.
- Hvem yder - og hvordan der ydes støtte og opbakning til ansatte, der er vidner til vold, trusler, chikane, seksuel chikane mv. herunder et beredskab der kan give psykisk førstehjælp til skadelidte ansatte og eventuelle vidner lige umiddelbart efter en hændelse i arbejdstiden. På Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside finder du en kort film om kollegial støtte ved udfordrende situationer, som gennemgår en model for psykisk førstehjælp.

1 STOP TRUSLEN



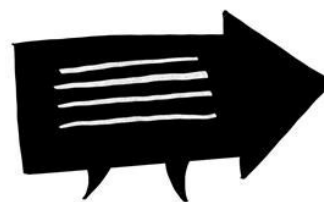
2 FØLG DIN KOLLEGA TIL ET TRYGT OG ROLIGT STED



3 GENNEMGÅ HÅNDELSEN



4 AFTAL VIDERE HERFRA



Ansatte som udsættes for vold, trusler, chikane, seksuel chikane mv. og vidner skal også have adgang til professionel hjælp til bearbejdningen af oplevelserne ved behov. Afhængigt af situationen kan resten af personalegruppen efterfølgende have behov for en fælles bearbejdning af episoden. Se mere i kapitel 5 om debriefing og læringsopsamling.

- Den enkelte arbejdsplads' MED-organisation skal også sikre, at årsagerne til arbejdsrelaterede hændelser med vold, trusler, chikane, seksuel chikane mv. samt tilløb hertil, undersøges og sikrer at få gennemført foranstaltninger, der hindrer gentagelse.

[Du kan på \[arbejdsmiljoe.kk.dk\]\(https://arbejdsmiljoe.kk.dk\) finde en 5-trinsguide til at udarbejde lokale retningslinjer på arbejdspladsen](https://arbejdsmiljoe.kk.dk), som er i tråd med Københavns Kommunes politik og retningslinjer vedr. vold, trusler, chikane, seksuel chikane, mobning mv. (krænkende adfærd) på arbejdspladsen.

5. Lav debriefing og læringsopsamling

Debriefing har til formål at minimere belastninger efter en voldsom hændelse med en borger eller midt i en presset periode eller relation til borger, så man som ansat ikke tager det med hjem.

Debriefing er et møde, hvor tanker, følelser og reaktioner tales grundigt igennem. Deltagernes tanker, følelser og reaktioner tales igennem for sammen at bearbejde situationen og skabe både en fælles og individuel forståelse for situationen, herunder egne og andres reaktioner. Debriefing handler om:

- At skabe klarhed over det, der er sket eller sker lige nu sammen
- At undgå usikkerhed og rygtedannelse
- At undgå krisereaktioner hos medarbejderne
- At bearbejde hændelsen og frigive energi til at kunne arbejde
- At forebygge: Uddrage læring mhp. at undgå eller minimere tilsvarende situationer i fremtiden.

Vi anbefaler, at debriefing varetages af en dertil uddannet person. Debriefing kan rekvireres i Arbejdsmiljø København eller gennem en privat udbyder.

Det er vigtigt, at man får plads til at reagere efter en voldsom episode eller periode. Det kan opleves som en nødvendig og gavnlig 'ventil', at man kan få lov til at sige, hvad man umiddelbart føler og tænker. Også selvom det indbefatter et i øjeblikket ensidigt og måske fordømmende syn på borgeren. Det er dog vigtigt, at der sikres en efterfølgende proces, så den måde at 'få luft' på, ikke kommer til at præge forståelserne for- og tilgangen til borgeren, da det i værste fald kan føre til forråelse. Hvis man omvendt forsøger at 'lægge låg på' de umiddelbare reaktioner, kan man risikere, at de 'upassende' reaktioner florerer i krogene og måske afholder medarbejderne fra at få talt om det, der kunne være brug for at få talt om i de 'passende' rum.

Når man følger op efter en voldsom episode, er det vigtigt at skelne mellem opfølgning på, hvordan mennesker har det efter at have været involveret i eller været vidne til en voldsom episode, og opfølgende læringsopsamling, der har til formål at skabe refleksion og læring. Hvis tager hul på refleksioner og drøftelser om læring, mens nogen stadig er meget påvirkede af situationen, risikerer du, at der endnu ikke er plads til at reflektere og lære.

Til en læringsopsamling kan I fx bruge de 5 læringstrin – også kaldet MINIfokus metoden fra Borgerrådgiveren, som findes i KlarRet nr. 26

- 1.** Hvad er der sket? (Hvorfor opstod konflikten?)
- 2.** Hvad ville vi ønske, der var sket i stedet for? (Kunne vi have gjort noget for at nedtrappe eller undgå konflikten?)
- 3.** Hvorfor skete det uønskede? (Hvilke handlinger eller udeladelser førte til konflikten?)
- 4.** Kunne det uønskede ske igen? (Er der afdækket problemfelter eller uhensigtsmæssigheder i den måde, vi har indrettet vores sagsbehandling eller opgaveløsning på? Og giver det anledning til, at vi skal lave ændringer, rette skabeloner til eller andet?)
- 5.** Hvad kan vi i givet fald gøre for at undgå gentagelse? (Er der læring, som skal bredes ud i enheden/forvaltningen? Er vi klædt ordentligt på til konflikter, og kan vi blive bedre til at undgå eller håndtere konflikter fremover?)

6. Søg og giv løbende sparring, så den professionelle tilgang fastholdes

Det er vigtigt, at du, som leder, løbende holder øje med, om dine medarbejdere eller du selv er 'fyldt op' af kontakten til borger. For er vi først fyldt op af irritation eller andre emotionelle reaktioner overfor borgers adfærd, er det svært at undgå være med til at optrappe konflikten, idet det bliver sværere for os at være nysgerrige og undersøgende i kontakten med borger.



Det er en god ide at have jævnlige 1:1 møder med dine medarbejdere for at sikre, at de fortsat kan være professionelle og faglige i mødet med borger og undgå, at eventuelle for-forståelser og fordomme spænder ben for en god kontakt og samarbejde.

Hold også et godt øje med, om du selv bliver ramt som leder, hvis borger fx betvivler din faglighed eller ledelsesbeslutninger. Søg sparring i din ledergruppe og hos din chef. Alle kan blive ramt, når kontakten udfordrer. Det er helt naturligt.

I borgerkontakten

1. Lav én kontaktindgang – en fast kontaktperson eller team

Borgere, der udviser udfordrende adfærd, henvender sig ofte til flere personer i organisationen eller ad flere kanaler. Dette kan føre til fejlslagen kommunikation, især hvis ikke alle er klar over, hvad der foregår og hvad den fælles strategi, i forhold til borger, er. Det er centralt, at alle er klædt på til, hvordan de skal håndtere kritik fra- eller konflikter med borgeren. Derfor kan det anbefales at tænke i én kontaktindgang, -person eller team.

2. Lav klare aftaler og rammer for kontakten med borger

Vær ekstra opmærksom på, at aftaler overholdes på dette niveau af konflikt. For at opretholde tilliden er det altid vigtigt, men her gælder det i særlig høj grad. Nogle borgere der udviser en massiv klageadfærd, er ofte meget fokuserede på detaljen og ihærdige efter at finde fejl.

Forsøg så vidt muligt, at lave aftaler med borger om rammen for kontakten; Hvor ofte og hvornår kan de forvente at høre fra jer? Svarer I på skrift fx mail eller tager I altid mundtligt kontakt? En urolig borger vil måske ellers ringe igen og igen og spørge, om der er nyt i sagen. Vær også tydelig på, hvad du eller I kan hjælpe med og hvad du eller I ikke kan hjælpe borgeren med.

Personlig kontakt er ofte mere effektivt til at overbringe et budskab eller en forklaring fremfor skriftlig kontakt. Grundlæggende løses konflikter bedst mundtligt.

I nogle tilfælde, eksempelvis i forbindelse med pårørende på et plejecenter eller forældre til en elev, kan det være en fordel at lave en aftale om et fast møde fx hver 14. dag, hvor utilfredshed og beklagelser kan vendes løbende. Derved har I også en mulighed for at være mere forberedt, og ikke skulle gå at være usikre på, hvornår den næste lange mail fra borger kommer.

Det er muligt ved overdreven kommunikation fra borgers side at begrænse mulighederne for at kontakte jer, dvs. begrænse mulighederne for fremmøde, telefonisk og skriftlig kontakt. I så fald skal begrænsningen være saglig, proportional og som udgangspunkt tidsbegrænset. Behovet kan f.eks. opstå, når en borger udsætter jer for åbenbart formålsløse opgaver, nedværdigende og grænseoverskridende adfærd eller urimeligt pres.

Begrænsninger i kontakten skal altid godkendes af juristerne i forvaltningen. Og det skal meddeles borgeren skriftligt. Læs mere her:

- Folketingets Ombudsmand: Myndigheders mulighed for at begrænse kontakten med den enkelte borger
- Borgerrådgiverens KlarRet om begrænsninger i borgernes adgang til kommunen

3. Skab klar struktur på samtalen og undgå endeløs diskussion

På møder med borger er det en fordel, at I har en forberedt dagsorden og klar rollefordeling, hvis I er flere til stede. Forberedelsen er med til at sikre egen ro i mødet med borger. Med forberedelsen kan samtalen også styres i den ønskede retning ved at spørge ind til vigtige emner, opsummere jævnligt og ved at gå udenom bestemte emner.

Redskab 1 - forbered dig godt

- Hvad er din intention og dit mål med mødet?
- Hvad er borgeres ønske/behov? Hvordan kan du anerkende det?
- Hvordan kan du muliggøre, at samtalen bliver god, at borger oplever sig inddraget, lyttet til m.v.
- Hvad skal du være nysgerrig på? Hvad ved du ikke?
- Hvilke følelser kan komme i spil i samtalen, både hos dig og borgeren?
- Hvad er eventuelt før gået galt i kommunikationen?
- Hvis I er flere kolleger til stede, så aftal roller og mødeleder
- Sørg for, at alle har det nødvendige kendskab til situationen
- Har du/I brug for en skriftlig dagsorden med deltagerkreds og tidsramme
Inviter eventuelt borger til at byde ind med dagsordenpunkter forud for mødet
- Skal der tages referat af mødet; hvem skriver det, hvad skal der stå?
- Hvor skal mødet holdes? Spørge evt. borger, hvad vedkommende foretrækker.

Det kan være en rigtig god øvelse sammen med en lederkollega eller medarbejder at prøve at 'spille' en samtale med borgeren igennem, så man selv kan blive klar på, hvordan man kan reagere på borgerens udfordrende adfærd.

Det er vigtigt at komme godt fra start ved at tydeliggøre samtalens formål og forventningsafstemme tid og eventuelle aftaler for god adfærd, hvis borger tidligere har udvist grov tale eller aggressiv adfærd i mødet med jer.

Redskab 2 - kom godt i gang

- Skab en god start ved fx at takke borger for at have taget kontakt til jer omkring en problemstilling: *"Godt, at du gjorde os opmærksomme på..."*
- Sæt rammen: dagsorden, tidsramme og deltagerkreds
- Start evt. med en runde, hvor alle fortæller, hvorfor de er med
- Begrund og sæt mål for mødet: *"Vi holder dette møde for sammen at blive klogere på..."* og *"Vi skal afslutte mødet med klare aftaler om..."*
- Invitér ind eller afgræns eventuelt: *"Hvad er vigtigst for dig, at vi får talt om/går herfra med i dag?"*. *"Hvis du har andre emner, som du har brug for at drøfte, gør vi det gerne på et andet møde."*
- Fortæl, at I tager referat: *"Vi tager et kort referat for at ... og derfor skriver jeg ned undervejs."*
- Hav strukturen for mødet klar, og fortæl om den: *"Vi har tænkt os, at du først kan fortælle os om... og bagefter er det vores tur..."*.

Undgå endeløs diskussion, ved at have en løbende opmærksomhed på, om borger er modtagelig overfor rationelle argumenter og forslag, eller om borger 'er i sine følelsers vold'.

Hvis følelser trænger sig på, er det nødvendigt at rette fokus på mod dem for en stund, udvise empati og forståelse, for senere at kunne vende tilbage til sagen eller indholdet. Eventuelt ved at spørge *"Det er min fornemmelse, at du bliver ved med at presse på - er det korrekt? Kan du fortælle mig hvordan det kan være?"* eller *"Det må virkelig have været voldsomt for dig. Jeg vil gerne vende tilbage til det, som du sagde om..."*

Vær klar i mælet, når du eller I siger fra: *"Jeg kan høre, at du har det svært med xx. Det må være irriterende for dig. Desværre kan jeg ikke ændre noget ved xx"*. I yderste tilfælde kan du sige, at du må konstatere, at I har to forskellige syn på denne sag og det ikke er muligt at komme det nærmere.



Redskab 3 - afrund i god tone

- Hvis der sættes videre handling i gang, så italesæt det
- Opsummer aftalerne: *"Vi har aftalt, at jeg/du/vi gør..."*
- Informér om forløb og hvem, der har bolden: *"Det næste, der sker, er..."*
- Aftalt evt. hvad der gives videre af information til andre på arbejdspladsen
- Rund mødet af i forhold til dagsordenen: *"Nåede vi rundt om det, der var vigtigst/det, vi havde aftalt?"*
- Afrund også ved at sætte fokus på proces/relation, fx: *"Hvordan har du oplevet mødet?"*
- Afrund samtalen med tak, fx: *"Hvor var det godt, vi fik talt om dette..."*.

4. Giv positiv bekræftelse på adfærd, som I vil fremme

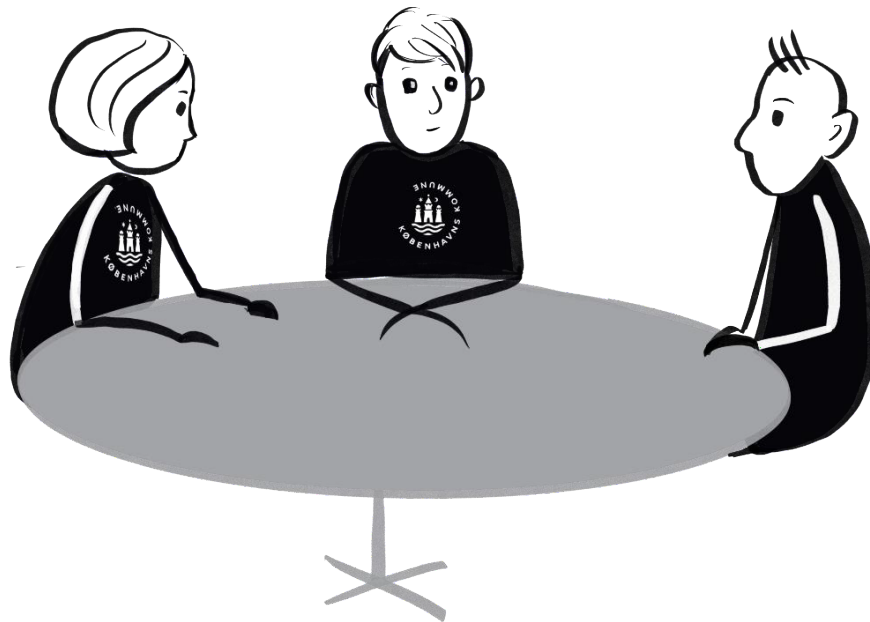
At positivt bekræfte ønsket adfærd bygger på social læringsteori. Det handler grundlæggende om, at den adfærd vi giver opmærksomhed, er den adfærd vi fremmer hos borgeren.

Når en borger opleves udfordrende og krævende i kontakten, er det ofte svært for os som ansatte at se de gode sider. Det kan være en venlig gestus, der pludselig viser sig i kontakten eller enighed om noget. Og dermed kan det også være svært at vise, at vi sætter pris herpå – hvilket vil fremme denne adfærd, som vi gerne vil se mere af.

Hvis vi alene fokuserer på at give den negative adfærd fra borgers side opmærksomhed, vil borger opleve dette som en meningsfuld strategi og fortsætte med den krævende og udfordrende adfærd i endnu højere grad.

5. Tilbyd evt. et mæglingssmøde

I nogle fastlåste konflikter mellem jer og borgeren, kan I overveje, om det her vil være gavnligt at tilbyde borgeren et mæglingssmøde med brug af en tredje neutral part. Fx hvis borgeren afviser at mødes med jer alene, eller hvis tidligere samtaler er kørt skævt.



Mægling går i korte træk ud på, at mægleren hjælper parterne igennem en proces, hvor uenigheder synliggøres og konkretiseres. Om muligt findes der løsninger, som parterne er tilfredse med. Deltagelsen skal være frivillig. Mæglingsmødet er ikke et led i behandlingen af borgerens sag i forvaltningen, og der kan derfor ikke sagsbehandles på mødet, ligesom afgørelser ikke kan være omdrejningspunktet.

Fokus for mødet er henholdsvis borgerens og jeres oplevelse og beskrivelse af konflikten. Og det er i sig selv et formål, at borgeren oplever sig set, hørt og forstået, da den fortsatte konflikt ofte handler om, at borger ikke oplever sig ordentligt behandlet.

Borgerrådgiveren i Københavns Kommune har gode erfaringer med at tilbyde mæglingsmøder, hvor de deltager som den neutrale part, der faciliterer mødet. [Læs mere på Københavns Kommunes hjemmeside under KlarRet 25.](#)

6. Giv feedback på egen banehalvdel, når der er brug for at sætte grænser

Vi kan have stor indflydelse på borgerens liv, fx ved at kunne tildele eller fratage privilegier og ydelser. Kontakten med os kan efterlade borgeren med følelser af frustration, aggression eller nedværdigelse, især hvis de befinder sig i en udsat position. Vi skal derfor som den professionelle part kunne tåle kritik og frustration og evne at udvise større tolerance og forståelse end som privatperson – også udover hvad der i almindelig kontakt med mennesker må anses for rimeligt.

Der kan dog opstå situationer, hvor det er nødvendigt at sige fra og sætte grænser for egen eller andres sikkerheds skyld. Det vigtige er, at vi siger fra på en ordentlig og professionel måde.

Sig fra ved at sætte ord på effekten af borgers adfærd: *"Jeg synes, at det er ubehageligt, når du råber ad mig. Hvis vi kunne tale roligere, ville vi kunne have en konstruktiv samtale. Jeg vil gerne høre, hvad det er, som fylder for dig, men det er svært for mig, når det foregår på denne måde".* Vær konkret på den observerede adfærd og undgå fortolkninger. Det centrale er at blive på egen banehalvdel, når du viger – bliv i "jeg"-sproget.

Vigesætninger

- *"Jeg kan mærke, at denne samtale påvirker mig - kan vi fortsætte på en anden måde? Jeg vil rigtig gerne hjælpe dig."*
- *"Jeg bryder mig ikke om, at du kalder mig en ..., kan vi fortsætte samtalen i en god tone?"*
- *"Jeg foreslår, at vi tager en pause og begge to overvejer, hvad der skal til for at komme godt videre herfra."*
- *"Jeg tror ikke, vi kommer videre nu, så lad os stoppe samtalen og tales ved igen senere."*

Giv borgeren valgmuligheder, hvor det er muligt. Det giver magt og kontrol:

- *"Vil du fortsætte vores snak roligt eller vil du foretrække at stoppe nu og tale sammen i morgen?"*

Hvis der er tale om, at borger truer, så vis empati med følelserne, men ikke med adfærden:

- *"Jeg forstår, at du har ret til at føle vrede, men det er ikke okay at true mig eller mine kollegaer".*

7. Ved vold, trusler eller chikane – risikovurdering og politianmeldelse

Hvis du på forhånd ved, at borger har en udadreagerende adfærd og kan ty til vold, trusler eller chikane, så er det vigtigt, at I tager rette forholdsregler inden et møde eller kontakt. I skal med udgangspunkt i en konkret risikovurdering sikre, at der bliver taget relevante initiativer til forebyggelse, og at der er tilstrækkelige muligheder for hurtigt at få hjælp eller komme væk i situationen fx via flugtveje.



Du kan finde definitioner på, hvad vold, trusler, chikane og andre former for krænkende adfærd er i Københavns Kommunes politik og retningslinjer vedr. vold, trusler, chikane, seksuel chikane, mobning mv. (krænkende adfærd) på arbejdspladsen. Find den på www.medarbejder.kk.dk.

I politikken kan du også finde Københavns Kommunes retningslinjer for politianmeldelse. Det er i alle tilfælde leder, der politianmelder eller sikrer, at der politianmeldes. Vær opmærksom på, at din egen forvaltning kan have uddybende retningslinjer på området. Og selv om der er aftalt retningslinjer, skal hændelserne dog altid vurderes konkret og her kan det være en god idé at få juridisk bistand via juridisk afdeling i din forvaltning eller områdecener.

8. Vær opmærksom på afvigende adfærd

Der kan være borgere, som I er i kontakt med, der har en psykiatrisk lidelse og dermed adfærd, der afviger fra normalen. Den adfærd skal I lære at genkende, så du og dine medarbejdere kan passe på jer selv og borgeren, samtidigt med, at du eller I understøtter borgeren i den kontakt, som vedkommende har med jer.

Det kan fx være en god idé at orientere en borger med paranoid adfærd om, at du vil kontakte vedkommende på et bestemt klokkeslæt eller dato. Det vil give borger mulighed for at forberede sig. Vær her ekstra tydelig, hvis borger hurtigt får koncentrationsbesvær eller bliver forvirret. Det kan også være svært for borger at læse andres følelser.

Vær opmærksom, hvis:

- Borgers verdensopfattelse ikke er i overensstemmelse med virkeligheden. Fx "alle journalister i DK er efter mig"
- Borger har hallucinationer. Dvs. giver udtryk for, at vedkommende ser ting eller hører ting, som ikke er der - fx stemmer eller dyr
- Borger agerer med pludselige og voldsomme følelsesudbrud, er ustabil og dramatisk, splitting i god og ond

- borger synes hensynsløs overfor andre og kaster skyld på andre – *”Det er din, samfundets, alle andres skyld...”*.

Undlad:

- At korrigere borgerens verdensbillede. Sig fx i stedet for *”Jeg kan ikke se edderkopperne, men jeg tror på, at du kan”*
- At konfrontere manglende selverkendelse
- At spille helt - fokusér på din og andres sikkerhed.

Søg vejledning lige her og nu:

- [På Psykiatrisk skadestue kan du få vejledning i, hvordan du kan håndtere situationen her og nu.](#)

Søg viden om tilbud og faglig sparring:

- Psykiatrienheden i SOF

Hvis borger er til fare for sig selv eller andre:

- Ring til politiet på 112. De vil bringe borgeren til psykiatrisk skadestue
- Bed venligt borgeren gå, og hvis det ikke er muligt, så træk jer væk fra vedkommende.

Det gule trappetrin

- når der opstår konflikter, beklagelser og klager i samarbejdet

Når samarbejdet fx præges af:

- Klage, beklagelse eller kritik - mundtligt og/eller skriftligt
- At borger udtrykker utilfredshed eller frustration med fx service eller ydelser
- Uenighed og måske konflikter, hvor man kan mærke, at det påvirker én - man tager det måske med hjem fra arbejde
- Uklar dialog med borger og oplevet manglende forståelse for rammer og regler, faglige beslutninger og aftaler.

Organisatorisk

1. Udarbejd vejledninger til håndtering af konflikter, klager og beklagelse

Det er en god idé at udarbejde klare vejledninger til medarbejderne omkring håndtering af konflikter, beklagelser og klager. Her skal beskrives, hvordan den ansatte forventes at agere og handle i forhold til borger, også selvom borger måske i udgangspunktet virker urimelig eller uforstående overfor givne rammer og regler.

I vejledningen kan også indgå, hvor man kan søge hjælp til at håndtere kritik og konflikter fx fra eget team, leder eller ekstern supervisor. Og hvornår der skal ske en underretning af ledelsen i forhold til, når der er optræk til uoverensstemmelse. Samt, at det er den ansattes ansvar at forsøge at nedtrappe konflikten og arbejde for, at borger oplever sig ordentligt behandlet, uden at gå på kompromis med gældende rammer og regler. Det afgørende er, at der har været en stillingtagen til emnet og en ledelse, der er tydelig og eksplicit. Dette vil gøre, at der er en holdning til konflikthåndtering, som personalet kender og kan forholde sig til

I forhold til deciderede klagesager kan det være en god idé med en skriftlig instruks i, hvordan man forventes at håndtere en klage, herunder

- At man ringer borger op, hvis muligt, for at undersøge, hvad der ligger bag klagen/henvendelsen af interesser, følelser og behov
- At man anvender en samtaleform, hvor den ansatte først og fremmest lytter, stiller spørgsmål og opsummerer, og derved undersøger de bagvedliggende interesser og behov, borger måtte have
- At man overholder notatpligten og ved, hvor klagen skal journaliseres
- At man klagevejleder ved behov og overholder klagevejledningspligten
- Hvordan leder og /eller andre relevante ansatte eller enheder orienteres om klagen

- Hvilke tidsfrister, høringsprocedure mm. der gælder
- Og hvis det skal være på skrift – hvordan et godt klagesvar ser ud.

[Du kan finde mere inspiration og konkrete bud på fx et godt klagesvar her i Borgerrådgiverens KlarRet.](#)

2. Skab systematik og fælles tilgang til borger

For at forebygge, at konflikter trappes op, kan det være en god idé at I, i personalegruppen, er klare på tilgangen i opgaveløsningen. At I jævnligt får aftalt handlinger eller en handleplan, ansvar og roller. Dette for at sikre, at I har en fælles tilgang og derved undgår usikkerhed hos borger ift. service, ydelser, rammer og regler.

Det er også væsentligt at have et særligt fokus på, at aftaler og forventninger mm. er dokumenteret, så der ikke opstår unødigt tvivl herom. Vel vidende, at ikke alt kan skrives ned. Husk, at også vikarer, elever og evt. nyansatte bliver introduceret til den fælles tilgang.

3. Træn i perspektivskifte – brug fx AGB-modellen

Konflikter, kritik, klager og beklagelser opstår ofte, fordi borger og vi, som kommune, ser og forstår ting forskelligt.



Der kan ofte være brug for, at vi som ansatte prøver at forstå borgerens perspektiv '9 tallet' – ved (i tanken) at gå over til at se fra borgerens perspektiv eller synsvinkel for en stund.



At skifte perspektiv er, at man i tanken giver sig tid til at forestille sig, hvad borgeren er optaget af. At man stiller sig over ved siden af borgeren, og prøver at forestille sig, hvad der foregår ovre hos borgeren. Hvad er vigtigt for borgeren, at der tages højde for? Hvad er de gode grunde og behov til at borger reagerer, som han/hun gør? Det er nyttig viden at kigge bag om borgers adfærd og overveje motiver og gode grunde til denne, for os, måske urimelige og uforståelige adfærd.

Når vi som den professionelle skifter perspektiv, kan det give os en større forståelse for borgeren og ofte en række nye tanker om, hvordan vi skal handle i en svær situation. Eller det kan sætte tanker i gang om, hvorvidt der er kommunikation fra vores side, som kan gøres mere klar og tydelig for at forebygge konflikter.

Analysemodellen AGB (Adfærd-Grunde-Behov) er en konkret metode til at lave perspektivskiftet skridt for skridt. Du kan finde modellen, og hvordan I kan bruge den på vores hjemmeside.

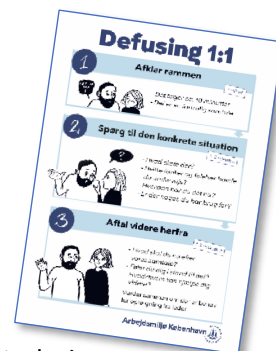
4. Skab rum for supervision og defusing

Det er en god idé at iværksætte daglige eller ugentlige defusingmuligheder til at håndtere de mindre hændelser og oplevelser med konflikter, klager eller beklagelser. Det er også konfliktforebyggende, at ansatte tilbydes supervision til at skabe fælles læring af situationerne.

Defusing er en kort, styret samtale, der skal hjælpe ansatte til en umiddelbar afklaring, så ingen forlader arbejdspladsen med uafklarede følelser eller tanker efter en konfliktfyldt kontakt med en borger. At defuse betyder at "afværge" eller "at tage det værste tryk". Man hjælper med at skabe en umiddelbar forståelse af, hvad der er sket.

Vi kan i den almindelige snak risikere, at vores kolleger overbyder vores beretning eller "lukker os ned" gennem sætninger som: "Det kender jeg godt, nu skal du bare høre, hvad jeg har oplevet" eller "Det har jeg prøvet, næste gang gør du bare gøre sådan her". Defusing har fokus på, at kollegaen fortæller om sin oplevelse uden fordømmelse og uden at blive afbrudt.

Ved at bruge en styret og systematisk model for defusing, sikrer I en fælles organisatorisk situationsbevidsthed om, hvad I gør, hvorfor og hvordan. [På vores hjemmeside kan du finde en introduktionsfilm om kollegial støtte, herunder defusing og et kort til defusing 1:1.](#)



Supervision er en professionelt ledet dialog med udgangspunkt i de ønsker og behov, som den pågældende ansatte eller gruppe af ansatte bringer op. Supervisionen former sig således som en læringsproces, der skaber nye vinkler, større klarhed og gode løsninger i forhold til en konflikt eller en udfordring i borgerkontakten. Supervision kan være med til at flytte konflikter fra det personlige niveau til det professionelle plan, hvor det, der i udgangspunktet blev oplevet som en enestående konflikt for den enkelte, løftes til at være mere almengyldigt.

Supervision er også et godt værktøj ift. at forebygge forråelse og dårlig tale om borgeren i personalegruppen, da fokus er på, hvordan de(n) ansattes adfærd kan handle for at forbygge og håndtere konflikter.

I borgerkontakten

1. Reager hurtigt og tag mundtlig kontakt

Hvis du oplever, at borger viser utilfredshed mundtligt eller skriftligt, direkte eller mere indirekte eller at vedkommende sender en klage, så tag gerne hurtigt mundtlig kontakt – også på en fornemmelse eller 'uro'.



Ring borger op og spørg ind til, hvad der mon ligger bagved af interesser og behov – og lyt efter mulige løsninger. Vær opsøgende og udvis ægte interesse – og undgå at starte med at forklare og forsvare. Brug konfliktnedtrappende samtaleteknikker (se næste afsnit).

Ved at tage initiativ og hurtig kontakt, viser vi som offentlig instans, at vi tager en henvendelse seriøst, er åbne overfor kritik og det er med til at opbygge tillid. Det er langt sværere at vise på skrift. Det er lettere i den direkte kontakt at være kreativ i at finde mulige løsninger på et eventuelt problem eller kritik sammen med borger, idet man ofte får et bedre indblik i, hvad der i virkeligheden fylder. Med en nysgerrig og undersøgende tilgang til kritikken, opdager man ofte også, at der kan vise sig sammenfaldende interesser mellem ansat og borger om en problemstilling. Denne tilgang kender du måske fra Styrket Borgerkontakt-metoden. Og hvis du ikke gør, kan du læse om den på vores hjemmeside under Styrket Borgerkontakt.

Det kan være fristende at lade en henvendelse fra en utilfreds borger ligge i en travl hverdag. Utilfredshed har det dog med at vokse over tid. Så hvis du lader tiden gå og borgeren vente, så risikerer du at øge borgers utilfredshed, så den vokser fra noget konkret (sagen) til noget mere principielt og til et personligt anliggende. Hvis tiden ikke tillader dig at reagere hurtigt, så vil en kort og personligt skrevet kvittering for henvendelsen være nyttig for relationen og borgers oplevelse af, at der lyttes fra din side.

Nogle gange kan en enkelt samtale være nok. Andre gange kan samtalen følges op af flere samtaler, eller ved at tilbyde borgeren at mødes.

2. Konfliktnedtrappende samtaleteknikker – aktiv, empatisk lytterolle

Det er vigtigt i kontakten med en borger, der udviser frustration, er utilfreds eller ligefrem klager at være klædt godt på med gode greb til at konfliktnedtrappe. De gode greb til dette er at:

Lytte og spørge: Man lytter aktivt: altså både hører det, der bliver sagt og ser det, der ligger bagved. Man stiller hovedsageligt åbne spørgsmål, tjekker forståelsen og afspejler bagvedliggende følelser og behov.



Hvis nogle oplysninger er uklare, kan det være en god idé at blive ved med at spørge: *"Hvad mener du med...?"*
"Kunne du nævne et par eksempler for mig?" Konfronter evt. borger på en venlig måde med uoverensstemmelser i historien: *"Nu forstår jeg ikke rigtigt, for jeg synes, at jeg hører dig sige to forskellige ting?"*

Opsummere: Viser, at man lytter og er til stede. Tvinger én til at høre efter. Viser borger respekt, og at man tager denne alvorligt og forebygger misforståelser.



Generelt vil en opsummering med et afsluttende, spørgende toneleje lyde som en opfordring til, at borger uddyber sin forklaring eller bliver mere tydelig på, hvad der reelt er galt.

Når du opsummerer, så gør det så neutralt som muligt.

Vær beskrivende, undgå enhver bedømmelse eller vurdering af det sagte: *"Så det er din oplevelse, at der fortsat er områder, som ikke er færdigbehandlet ..."*

Det kan også være nyttigt, hvis borgeren er meget negativ og anklagende i sin talemåde, at prøve at omformulere beskyldninger mere positivt til bekymringer eller interesse i opsummeringen: *"Så det er vigtigt for dig, at vi har bedre styr på..."* eller *"For dig handler det altså om, at ..."* Tænk, at bag enhver frustration ligger et ønske om, at tingene var anderledes. Forsøg at reformulere kritikken i din opsummering til positive ønsker til forbedringer.

Åbne sig og vise forståelse: Man giver noget af sig selv i samtalen, fx ved at erkende fejl og beklage dem. Eller ved at reagere empatisk på de følelser, som borger giver udtryk for: *"Det lyder som en rigtig dårlig oplevelse, du har haft med os. Så kan jeg godt forstå, at det er svært for dig at have tillid til os"* *"Jeg er oprigtig ærgerlig over, at vi ikke fik taget dette i opløbet – jeg kan høre, at det har påvirket dig meget"*



Vi kan godt vise forståelse for borgerens frustration uden at mene det samme som borgeren.

Skabe visioner: Man beskriver muligheder og perspektiver og formulerer fælles ønsker og forhåbninger. At man med spørgsmål arbejder for at se på nye veje og muligheder i en ellers fastlåst situation:



"Hvad kunne ellers hjælpe dig i den situation, du er i?"

"Hvis du ikke kan få det, som du søger, hvad kunne du så have brug for?"

Holde pauser: Stilhed kan give mulighed for at tænke over det, som lige er sagt og få ro på sig selv. Både for den ansatte og borgeren.
(Kilde: Styrket Borgerkontakt A/S)

I Styrket Borgerkontakt-metoden taler vi om det som TRÆK-kommunikation.

Hvis du vil vide mere, [kan du se filmen TRÆK konflikten ned her på siden](#).

Det er selvfølgelig også centralt, at kropsudtryk og stemmeleje passer til det sagte og signalerer interesse og respekt overfor borgeren.

3. Se kritik som feedback og skab læring heraf

Kritiske henvendelser fra borgere kan betragtes som feedback til jer som arbejdsplads. For hvis vi betragter en henvendelse, klage eller beklagelse som feedback, så bliver det mere interessant og naturligt at undersøge nærmere, hvad der ligger bag kritikken og om der er noget, vi som arbejdsplads eller i forvaltningen, kan ændre på. Der er jo situationer, hvor borgeren faktisk har ret i deres kritik, og hvor vi kan ændre på tingene. Det er også ofte nyttig information til jer som arbejdsplads, hvordan I opleves af de borgere, som I er sat i verden for at hjælpe.

At tage imod den kritiske feedback på konstruktiv vis, er imidlertid ofte svært og sårbart. En af udfordringerne ved at modtage kritisk feedback er, at vi hurtigt kommer i alarmberedskab, og får vanskeligt ved at høre og nuancere, hvad der egentlig bliver sagt. Når kritikken bevidst eller ubevidst opfattes som farlig for os, vil vores første indskydelse være at beskytte os mod den ved enten at forsvare os eller forklare os.

Det kræver derfor, at I som arbejdsplads aktivt og løbende arbejder med at give og modtage feedback – også i det interne samarbejde på alle niveauer, og derved træner at

bevare roen, lytte efter, spørge ind og reflektere over det, der bliver sagt. At blive stærkere i at se bagom kritikken til de behov og ønsker, der ligger bagved.

[I Arbejdsmiljø Københavns metodekatalog *Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis* findes en metode til at styrke feedbackkompetencer internt i på jeres arbejdsplads.](#)

Selvfølgelig kan borgerklager være ubegrundede. Alligevel kan det være en god idé at gå i dialog med borger for at synliggøre, at I som offentlig enhed gerne vil blive klogere og gøre servicen så godt som muligt, inden for de gældende rammer.

Det grønne trappetrin

- Forebyggende gode greb

At arbejde forebyggende er at være systematisk med, hvordan I som arbejdsplads kan skabe eller vedligeholde det gode samarbejde med borgere og forebygge konflikterne, før de opstår.

Organisatorisk

1. Risikovurder – kortlæg hvor potentielle konflikter i kontakten opstår

Det er et krav i Arbejdsmiljøloven, at I laver en løbende og systematisk risikovurdering af belastninger i arbejdsmiljøet, såsom konflikter med borgerne, både i og udenfor arbejdstiden.

Der findes dog ikke nogen faste regler for, hvordan en risikovurdering skal foretages.

Man kan arbejde med risikovurdering på flere niveauer:

- ➔ I forhold til arbejdspladsen generelt, fx gennem systematisk registrering og analyse af konfliktsituationer;
- ➔ I forhold til den enkelte medarbejder eller teamet, fx ved at afdække om kompetencer og erfaringer matcher opgaverne
- ➔ I forhold til den enkelte borger eller borgergruppe
- ➔ Hvis I har medarbejdere, som arbejder alene, skal jeres risikovurdering have særlig fokus på alene-arbejde
- ➔ Eller ved at kigge på de organisatoriske rammer for arbejdet:
 - Fysiske rammer og indretning (se Arbejdsmiljø Københavns pjece om Fredelig indretning på vores hjemmeside under Udgifter)
 - Organisering og tilrettelæggelsen af arbejdet - fx svartider
 - Oplærings- og instruktionsprocedure. Nyansatte er ofte mere i risiko for at havne i konflikter med borgerne og kan opleve en større belastning herved.

Alle dele er vigtige. Vær opmærksom på, om I, i jeres forvaltning, har særlige krav til risikovurdering og sikkerhed. I Socialforvaltningen (SOF) har man udvidet sikkerhedsprocedure på området. Disse vejledninger er en fin inspirationskilde for andre forvaltninger også. Find dem på SOF-intra.

Øvelse - overvej følgende spørgsmål

i MED/Trio/Arbejdsmiljøgruppen eller hele personalegruppen:

- Hvilke former for konflikter kan opstå i vores arbejde med borgerne?
- Hvor og hvornår opstår konflikterne?
- Hvor ofte og hvor alvorlige/optrappede er konflikterne?
- Hvilke situationer kræver særlig opmærksomhed, da de kan belaste os som ansatte?
- Hvad gør vi allerede for at forebygge disse situationer og hvad kunne vi yderligere gøre? (jf. de forskellige niveauer ovenfor).

Med en risikovurdering får man overblik over, hvor og hvornår risikoen er til stede. Det bliver muligt at forudsige og derved forebygge konflikter og konfrontationer mellem borgere og ansatte.

2. Vær opmærksom på, hvordan I taler om borger

Sørg for jævnligt at have fokus på- og tal om, hvordan I taler om borgerne. Vores sprog er nemlig med til at forme vores virkelighed, forståelser og handlemuligheder. Kigger I på sprogbrugen og ordene, får I måske øje på, at nogle af de måder I taler på, kan have negative konsekvenser for samarbejdet med borgeren. Et eksempel kan være dét at kategorisere borger som 'manipulerende', 'tung' eller 'et brokkehoved'.

Derfor er det vigtigt, at du som leder forholder dig til, hvordan du også selv vil bruge sproget, til sprogbrugen i organisationen.

Øvelse - overvej følgende spørgsmål

i ledergruppen eller hele personalegruppen:

- Hvilken sprogbrug har vi hos os? Hvor ens og forskellig er den? Hvor bevidst er den? Har vi reflekteret over- og taget stilling til den?
- Hvordan er sprogbrugen i vores retningsgivende dokumenter og i vores dokumentation?
- Hvad betyder sprogbrugen for, hvordan medarbejderne ser på borgerne og omvendt? Hvad siger den om, hvordan vi ser vores samspil, og hvordan vi ser på konflikter?
- Taler vi om, hvordan borgeren er, og hvad borgeren gjorde? Eller taler vi om, hvad der skete i situationen? Taler vi om, hvad borgeren reagerede på, og hvilke bevæggrunde, borgeren havde?
- Taler vi om vores egen part i en konflikt og husker vi på, at vi også er repræsentanter for et system, som borgeren måske har dårlige erfaringer med og reagerer på?

Inspireret af Vold som Udtryksform

3. Klæd ansatte på med rette kompetencer – fagligt og konfliktforebyggende

Udover at have de rette fagfaglige kompetencer i arbejdet, så er der også i stigende grad brug for, at vi som ansatte kan kommunikere i klart og konfliktnedtrappende sprog og evner at få fremdrift i møder med modsatrettede interesser.



Kompetencer i god kommunikation, konflikthåndtering, forhandling og mødeledelse er blevet mere og mere relevante. Borgernes tillid er i dag, i mindre grad end tidligere, baseret på en offentlig autoritet og i højere grad på, om de ansatte viser indlevelse og evne til at sætte sig i borgerens sted og håndtere kritik og beklagelser på en konstruktiv måde. Jo mere service det offentlige giver, og jo mere krævende – eller forventningsfulde – borgerne er, jo mere er det nødvendigt, at vi som offentligt ansatte er klædt godt på til at konfliktforebygge og konflikthåndtere.

Øvelse - overvej følgende spørgsmål

i ledergruppen eller MED/Trio/Arbejdsmiljøgruppen:

- Hvilke tiltag har vi ift. at klæde alle (ledere, medarbejdere, vikarer, elever mm.) på til kontakten med borgerne?
 - Uddannelse indenfor – udenfor organisationen?
 - Mentorere, supervision el. sidemandsoplæring?
- Er nogle ansatte særligt gode til at arbejde med denne borger eller borgergruppe, mens andre ikke har lyst til det?
- Hvordan indgår konflikthåndtering og konfliktforebyggelse i vores kompetenceudvikling og MUS?
- Hvad kan vi fx læse ud af Trivselsundersøgelsens resultater eller APV (Arbejdspladsvurdering) om, hvorvidt medarbejderne oplever sig godt klædt på i kontakten med borgerne?

4. Se på jeres arbejdsplads med borgerens øjne – skab fredelig indretning

Modtagelsen af borgerne på jeres arbejdsplads har stor betydning for, hvordan kontakten bliver. En vej til at mindske konflikter er, at borgerne føler sig velkomne og trygge, når de kommer hos jer.

Som ansat værner man sig hurtigt til den eksisterende indretning. Derfor er det vigtigt at kigge på indretningen med friske øjne.

Øvelse – fredelig indretning

i MED/Trio/Arbejdsmiljøgruppen eller hele personalegruppen:

Tag turen fra fortovet udenfor og ind på arbejdspladsen. Følg herefter den rute, som borgerne normalt tager. Prøv igennem hele turen at se på indretningen med borgernes øjne. Snak undervejs om følgende:

- Hvilket indtryk tror I, borgerne får af arbejdspladsen, når de kommer ind?
- Hjælper indretningen til, at borgerne får den adfærd, I ønsker? - kan borgerne fx se, hvor de skal gå hen, hvor de skal vente, eller hvem de skal kontakte?
- Hvilke elementer i indretningen kan få borgerne til at føle sig velkomne og trygge (inventar, skilte, farver, udsmykning osv.)?
- Hvilke elementer i indretningen kan få borgerne til at blive irriterede, usikre eller frustrerede?
- Hvordan kan man se, at I respekterer borgerne og kan yde en god service?

[Se mere i inspirationshæftet Fredelig indretning på Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside.](#)

I borgerkontakten

1. Skab forudsigelighed og forventningsafstem løbende



Skab tillid i kontakten med borgeren ved løbende at forventningsafstemme omkring serviceydelser, opgaveløsningen samt borgerens rettigheder og pligter – i særdeleshed, når det ændres. En god måde at forebygge klager og beklagelser, er ved at kontakte

borgeren telefonisk forud for, at der sker en ændring, som I ved kan give en klage eller modstand. Det kan også være en organisatorisk eller ledelsesmæssig ændring eller besparelse, som I forventer vil skabe frustration, klager eller beklagelser. Selvom borgeren ikke har indflydelse herpå, kan det give anledning til mange spørgsmål, som I allerede kan forberede et svar på og/eller give mulighed for at kontakte jer omkring. Og derved vise jer åbne overfor den kritik, ændringerne kan afstedkomme og således forebygge klager og beklagelser.

Det er lettere for borgeren at tage imod forandringer, hvis vedkommende oplever, at vi, som offentlig instans, er på forkant og stiller os åbne overfor spørgsmål og kritik, og borgeren oplever, at blive taget alvorligt i sin kritik og frustration.

Forventningsafstemning er særligt vigtigt i starten af et samarbejde; Hvad kan borgeren forvente af jer – rammer for opgaveløsning, kontaktmuligheder mm., og hvad har borgeren af ønsker og forventninger til samarbejdet, som kan /ikke kan imødekommes af jer, samt ved behov, hvilken adfærd I ikke kan acceptere. Mange konflikter, klager og kritik har sin grund i en mangelfuld forventningsafstemning.

2. Sæt fokus på jeres sprogbrug i mødet med borger og på skrift

Vores sprogbrug i mødet med borger har også betydning for, hvordan borgeren oplever kontakten med os. Vi kan ofte komme til at bruge fagsprog og fagtermer måske for at signalere ekspertise. Men det kan også opleves af borgeren som nedværdigende og ekskluderende, hvis de ikke mestrer fagsproget eller bliver talt om på den måde. Det kan være svært at have en ligeværdig dialog, hvis man ikke taler samme sprog, og den professionelles sprog signalerer, at det er den professionelle, der er ekspert.

Øvelse - overvej følgende spørgsmål

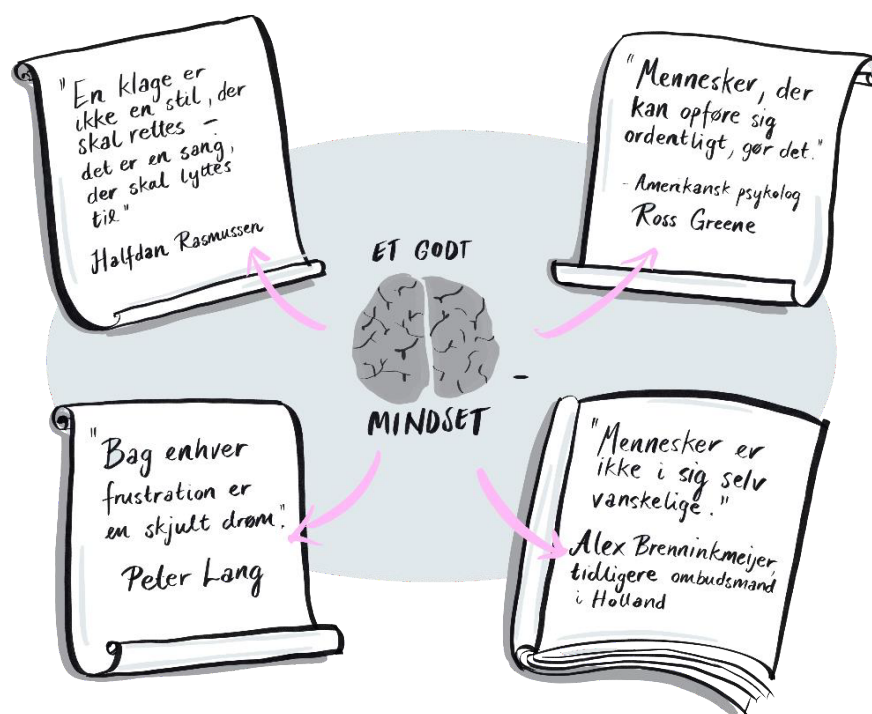
i ledergruppen eller hele personalegruppen:

- Hvilken sprogbrug har vi i kontakten med borger – skriftligt og mundtligt? Hvor ofte og hvor meget bruger vi fx fagsprog og faglige termer i vores skriftlige og mundtlige kommunikation?
- Hvordan mon vores borgere oplever vores måde at kommunikere med dem på?

Hvad vil konsekvensen være, hvis vi bruger almindeligt hverdagssprog fremfor fagsprog?

Inspireret af Vold som Udtryksform

De vigtigste tanker om konfliktnedtrapning



En stor del af vores arbejde som kommunalt ansatte består i at have forståelse for, at kontakt med borgerne handler om mennesker med erfaringer, forventninger og behov for at blive set, hørt og forstået. Og at det er afgørende for at lykkes med opgaven, at vi evner at sætte os i borgerens sted og levere en ydelse, service, betjening eller støtte eller noget helt tredje på en måde, så borger oplever det meningsfuldt og ordentligt.

Vi kan på en arbejdsplads opleve borgerens adfærd forskelligt. Ikke alle vil opfatte en bestemt adfærd som udfordrende og det er fordi vores egne erfaringer, forventninger og måder at reagere på i konflikter også spiller ind.

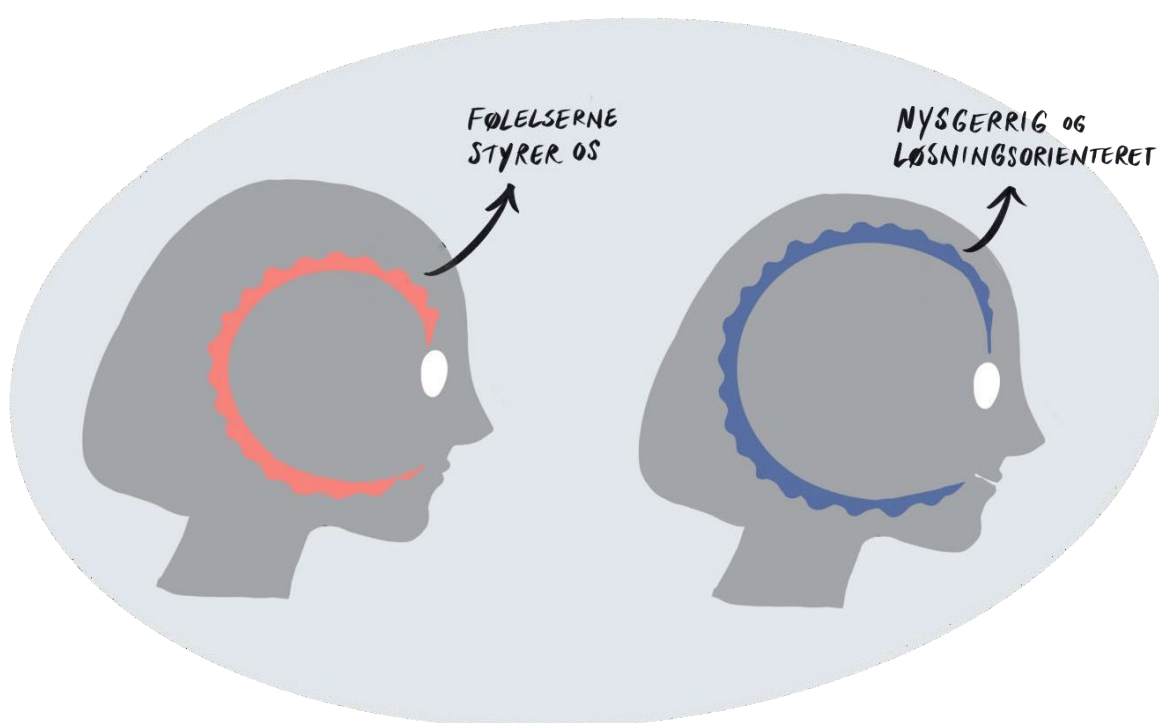
En stor del af det at håndtere et konfliktfyldt samarbejde som kommunalt ansat er derfor dels:

- At kigge på sin egen adfærd i kontakten med borger
- At skifte perspektiv og se bag om borgerens adfærd
- At tænke og agere som en mægler med løsningssind
- At have fokus på måden en samtale forløber på.

At kigge på sin egen adfærd i kontakten med borger
- og hvordan vi evner at bevare roen og være på den store klinge.

Begrebet 'at være på den store klinge' er hentet fra cykelsportens verden, hvor klingerne er de tandhjul, der er i brug, når terrænet skifter, og vi skifter gear.

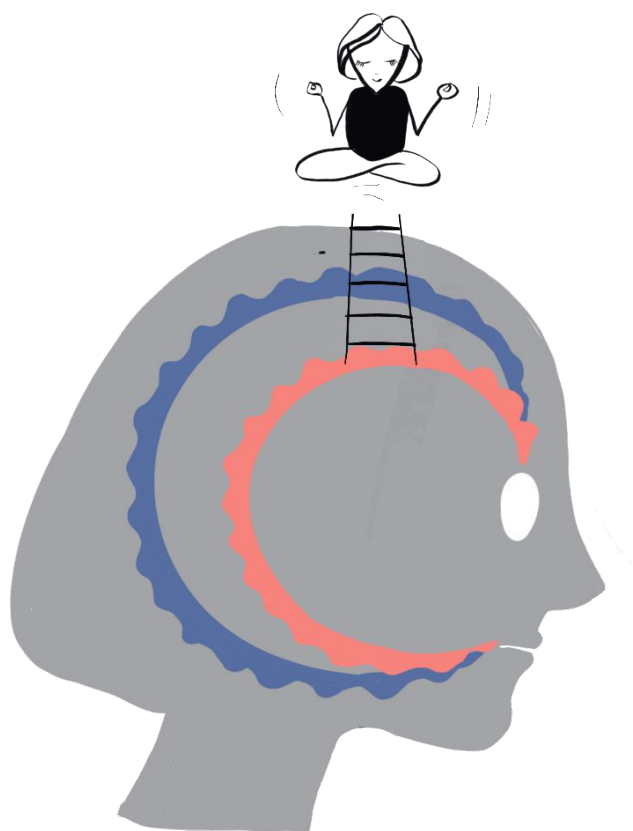
Er du på den lille klinge (den røde), så er du i følelsernes vold, og din hjerne vil arbejde ud fra en instinktiv kamp/flygt/frys-strategi. Der hvor du - alt efter temperament - er tilbøjelig til at svare tilbage, forsvare og forklare med rammer, regler og paragraffer, eller viger udenom konflikten og blot give borger, det som borger vil have.



På den store klinge (den blå) bruger du den rationelle del af hjernen til at stille dig nysgerrig og løsningsorienteret overfor borgeren for en stund og kan tænke: "Okay, derfra hvor du (kære borger) står, så giver det mening/er der for dig gode grunde til, at du er vred".

Vi har alle forskellig adfærd eller triggers, der kan få os til at skifte gear til den lille klinge. Det kan fx være, at borgeren sætter spørgsmålstejn ved din ansvarlighed, faglighed eller om du er et godt menneske. Eller vækker erfaringer fra andre lignende situationer, privat eller arbejdsmæssigt, der gør det svært at håndtere dine egne følelser i kontakten med borger. Det kan gøre det svært ikke at reagere forudindtaget og med irritation, der kan forstyrre en god håndtering.

Det er vigtigt at kende til- og træne i, hvordan du og dine medarbejdere kan lave et gearskifte fra den lille til den store klinge i en udfordrende borgerkontakt, så du og I kan bevare en professionel tilgang til borgeren, også selvom borger er på den lille klinge.



Du kan lære mere om den lille og store klinge i filmen Giv borgeren og dig selv ro, som du finder på vores hjemmeside.

At skifte perspektiv og se bag om borgerens adfærd - og hvad der kan være på spil af grunde, interesser og behov

Som den professionelle har vi en vigtig opgave i at sætte os i borgerens sted og være nysgerrig på borgerens perspektiv og hvad der kan være på spil, siden kontakten er svær. Vi kan komme langt med en forståelse af, at borger ofte gør det bedste, som vedkommende kan; at forstå, at borgerens bedste eller eneste mulighed er at handle på måder, som vi som ansatte, kan synes 'uordentlige' eller 'urimelige'.

Når dét borgeren gør og siger, virker uforståeligt eller urimeligt på os, kan vi få negative tanker om borgeren og tage kritik personligt. Så at arbejde med perspektivskifte er netop for at undgå, at vores egne frustrationer vendes mod borgeren. Via perspektivskifte skal vi finde ny forståelse og derved nye handlemuligheder i kontakten med borger.

At skifte perspektiv er, at man i tanken giver sig tid til at forestille sig, hvad borgeren er optaget af. Hvad fortæller borgerens kommunikationsform mig? Hvilket budskab ligger bag? Hvad er vigtigt for borgeren, at der tages højde for? Hvad er gode grunde, interesser og behov, der kan ligge bag borgers adfærd?

Dét behov som kan ligge bag borgerens udfordrende adfærd kan fx være:

- mulighed for at undgå noget
- oplevelsen af kontrol
- følelse af at være en del af samfundet/søge retfærdighed
- følelse af selvværd
- følelse af at blive taget alvorligt
- følelse af effektivitet
- mening/lindring i situationer med et afgørende tab
- mulighed for at opnå noget fx resultater i form af materielle fordele/økonomisk gevinst
- en hobby eller interesse

BAGGRUNDSVIDEN



I kan træne perspektivskifte ved hjælp af analysemodellen AGB (Adfærd-Grunde-Behov), som en konkret skridt-for-skridt metode. Find AGB-modellen og en film om, hvordan man kan bruge metoden på vores hjemmeside.

At tænke og agere som en mægler med løsningssind

Når en mægler arbejder med to eller flere parter om at blive enige, tilslutter mægleren sig ikke en af standpunkterne, dvs. syn på virkeligheden eller en sag, som parterne ser

forskelligt på (jf. modellen). Mægleren arbejder først og fremmest med at tydeliggøre standpunkterne, og ved hjælp af optimistiske og positive omformuleringer af 'hårde budskaber', reduceres afstanden mellem parterne.

Som offentligt ansat kan du med fordel i det konfliktfyldte samarbejde, lade dig inspirere af mæglerens neutrale og brobyggende position, og gøre det velvidende, at du ER den ene part i konflikten. Men du indtager en position, SOM OM du var en neutral part i den måde du agerer i mødet med borgeren på.

En mægler er brobyggende ved at:

- stille åbne spørgsmål til afklaring af synspunkter
- opsummere, hvilket giver oplevelsen af at blive lyttet til
- beder om tilladelse (banke på) før han/hun kommer med forslag eller løsninger.



Denne kommunikationsstil kalder man også for TRÆK-kommunikation. [Du kan få mere viden om TRÆK-stilen her.](#)

At have fokus på måden en samtale forløber på

Vores oplevelse af at blive ordentligt eller fair behandlet går på to ben. Man kan hente sin oplevelse af at blive ordentligt behandlet ud fra, om man fik det resultat, man gerne ville have eller mente at have krav på. Og man kan hente sin oplevelse af at blive ordentligt behandlet i måden, den ansatte møder mig på i min utilfredshed, klage eller beklagelse. Det kalder vi også for processen.

Vi har ofte den forestilling, at borgeren udelukkende er interesseret i at få ret. Men forskning i retfærdighedspsykologi viser faktisk, at vi som mennesker godt kan leve med ikke at få ret – eller ikke at få det, som vi gerne ville have (Lind og Tyler, 1988). Hvis vi til gengæld oplever, at den måde, som vi bliver mødt på af den ansatte – den måde hvorpå der fx gives et afslag på en ansøgning eller ønske – er med en oprigtig lyttende og undersøgende tilgang.

Hvis vi gerne vil give en oplevelse af at borger bliver ordentligt behandlet, er disse gode greb vigtige at sætte fokus på:



Indflydelse: Kommer borger til orde, og bliver borger lyttet til? Får borger indflydelse på processen?

Gennemskuelighed og neutralitet: Er processen uden domme og fordomme om borger som person, og kan borger gennemskue, på hvilket grundlag fx beslutninger træffes?

Tillid: Bliver borger taget alvorligt, og oplever borger oprigtig empati og forståelse?

Værdighed og respekt: Mærker borger anerkendelse og høflighed? Værdsættes borgers bidrag, og føler borger sig mødt med respekt?

Hvis du vil nedtrappe en konflikt og samtidig give borgeren en oplevelse af at blive ordentligt behandlet, er det vigtigt, at du har fokus på måden samtalen eller processen forløber på. [Du kan få mere viden om, hvordan du konkret kan have fokus på måden i filmen Tag ansvar i konfliktsituationer.](#)

Det er selvfølgelig også centralt, at gældende retssikkerhed, sagsbehandlingstider, god myndighedsopførsel og lokalpolitiske retningslinjer overholdes. [For mere information se Borgerrådgiveren KlarRet 24.](#)

Læs mere om konflikthåndtering i borgerkontakt

- Styrket Borgerkontakt. Forebyggelse og håndtering af klager – og mere end det. Hans Chr. Schram Viemose, Søren Viemose og Nana G. Dall. 2. udgave 2018. Forlaget Viemose.
- Historien bag klagen. Effektiv Håndtering af vanskelig klageadfærd. Judithde Niet og Marjo Hess, 2016. Forlaget Viemose
- Bedre borgerkontakter – kommuniker professionelt med borgerne, Mads Bundesen og Ingeborg Østergaard, 2011, Gyldendal A/S
- Undgå konflikter med borgeren, Merete Hessel, 2012, Frydenlund
- Håndbog i mægling, Lin Adrian, 2018, Forlaget Viemose
- Procesretfærdighed – det er også måden der tæller. Lin Adrian, Juristen, årgang 95, nr. 3, 2013.
- Træk på Tryk –konfliktnedtrappende sprog på skrift, Marianne Adelhardt Jensen, Lene Warming og Hans Chr. Schram Viemose, 2019, Forlaget Viemose
- Når tasterne taler - Konflikthåndtering på sociale medier, Katrine Thielke & Nana Gaardboe Dall, 2018, Forlaget Ajour
- Problemskabende adfærd ved udviklingsforstyrrelser eller udviklingshæmning, Bo Hejlskov Elvén, 2009, Dansk Psykologisk Forlag
- Kort og godt om konflikter & Low Arousal, Bo Hejlskov Elvén, 2018, Dansk Psykologisk Forlag
- Ikke Voldelig Kommunikation, Marshall B. Rosenberg, 2009, Forlaget Borgen
- Center for konfliktløsning: Kunsten at løse konflikter, Redskaber og overvejelser. Kompendium 2000, København 2000
- KlarRet 2: *Borgerrådgiverens guide om rammerne for borgerbetjening og retssikkerhed i Københavns Kommune* (god information til nye medarbejdere)
- KlarRet 14: *Borgerrådgiverens guide om klagevejledning*
- KlarRet 23: *Borgerrådgiverens guide om det gode klagesvar* (skabelon til svar på klage)
- KlarRet 24: *Borgerrådgiverens guide om at forebygge konflikter mellem borgere og kommune*
- KlarRet 25: *Borgerrådgiverens guide om håndtering af konflikter mellem borger og kommune* (konfliktmæglingsmodel)
- KlarRet 26: *Borgerrådgiverens guide om læring af konflikter mellem borgere og kommune* (de 5 læringstrin i MINIfokus metoden)

Trappen

Når borgerkontakten udfordrer

- en lederguide

Arbejdsmiljøkampagnen *Når borgerkontakten udfordrer* sætter fokus på, hvordan medarbejdere i Københavns Kommune kan finde fælles veje til at forebygge, så konflikten med borgere ikke trapper op. Arbejdsmiljø København har i den forbindelse produceret denne lederguide som en hjælp til at identificere, forebygge og håndtere, når borgerkontakten bliver udfordrende, og samarbejdet opleves konfliktfyldt.

Læs mere på www.arbejdsmiljoe.kk.dk/konflikter-i-borgerkontakten