

Robusthed i arbejdet med konflikter og vold

Robusthed i arbejdet med konflikter og vold

© Hans Old Jensen og
Vold som Udtryksform, 2016

Tekst: Hans Old Jensen
Redaktion: Vold som Udtryksform

Grafisk tilrettelæggelse
og illustration: Christian Schmidt
Tryk: Jyllinge Bogtryk/Prinfovejle

Oplag: 2.000
ISBN: 978-87-92182-23-4
ISBN: 978-87-92182-24-1 (pdf)

Vold som Udtryksform
Socialt Udviklingscenter SUS
Nørre Farimagsgade 13
1364 København K
www.voldsomudtryksform.dk

Om forfatteren

Hans Old Jensen er organisationskonsulent i konsulenthuset AKON, der har fokus på arbejdsmiljø. Hans primære opgave er rådgivning af arbejdspladser med psykiske belastninger bl.a. som følge af trusler og vold. Hans Old Jensen er uddannet cand.theol., RITS-uddannet krisebehandler, konfliktmægler og master i ledelses- og organisationspsykologi.



Robusthed i arbejdet med konflikter og vold

*Hans Old Jensen
red. Vold som Udtryksform*

Indhold

5 : Forord

6 : Robusthed

– hvad er det, og hvad kan man bruge det til?

7 : Individ, gruppe, ledelse og organisation (IGLO)

8 : Trusler og vold som risikofaktor

8 : Beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

9 : Tre rum med strategier

10 : Sammen med borgeren

10 : Den professionelle rolle

12 : Fra magtesløshed til faglighed

13 : Bekymring og realitetstjek

15 : Meningsfuldhed

17 : Overgangsrummet

18 : At gøre sig klar til arbejdet – briefing

20 : At gøre sig klogere – problemløsning

21 : At lægge episoden bag sig – debriefing

23 : Restitutionsrummet

23 : Pauser på arbejdet

24 : Relationer på arbejdet

26 : Relationer i privatlivet

27 : At have kontrol over sine tanker

29 : Søvn, motion og meditation

30 : Litteratur

Forord

Når man arbejder med mennesker, der kan reagere med vold eller trusler, er det vigtigt at være bedst muligt klædt på til mødet. En af måderne er at styrke medarbejdernes og arbejdspladsens robusthed.

At være robust handler om at være modstandsdygtig over for belastninger eller vanskelige betingelser. Det er robusthed, når medarbejdere og arbejdspladser håndterer risikofaktorer som vold og trusler, så de ikke bare undgår at blive slidt, men også lærer af de voldsomme episoder og bliver dygtigere til at håndtere dem.

Vold på arbejdspladsen er aldrig et individuelt problem. Det er en udfordring for hele arbejdspladsen. Robusthed handler altså ikke om, at den enkelte medarbejder skal 'kunne klare mosten', men om at skabe et robust arbejdsmiljø.

For at gøre det er der nogle forhold, der skal være til stede i organisationen. God ledelse,

gode rammer, strukturer og samarbejde er vigtige faktorer. Gode relationer er væsentlige, og som medarbejder er det væsentligt, at man har et realistisk billede af situationen, og at man kan se en mening med det, man arbejder med. Det er også vigtigt, at man har mulighed for at restituere både på arbejdspladsen og i fritiden.

Temahæftet her sætter fokus på robusthed på arbejdspladsen. Det kommer rundt om en række opmærksomhedspunkter og tiltag, man kan sætte i gang – med fokus på den enkelte medarbejder, i personalegruppen, i ledelsen og hele organisationen.

Nogle af tiltagene kan I sikkert nikke genkendende til, fordi de allerede er sat i værk på jeres arbejdsplads, andre kan forhåbentlig inspirere jer yderligere i arbejdet med at forbygge og håndtere trusler og vold.

*Vold som Udtryksform
April, 2016*



Robusthed

Hvad er det, og hvad kan man bruge det til?

Hvad vil det sige at være robust? Nudansk Ordbog forklarer robusthed som: at være modstandsdygtig over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser.

Psykologer bruger begrebet resiliens eller (mental) robusthed som begreb for den særlige modstandskraft, som gør, at nogle mennesker klarer sig godt på trods af livsbetingelser. Som

Resiliens

Resiliens kommer af det latinske resiliare, som betyder 'at springe tilbage'. I fysikkens verden anvendes det til at angive et materiales bevægelse, fra det bliver belastet, til det genvinder sin form uden at deformere. Det kan fx være en fjeder, der efter en belastning retter sig.

I psykologiens verden blev dette et billede på en robust egenskab hos nogle. Betegnelsen 'mælkebøttebørn' er et eksempel på det. Senere er man blevet opmærksom på, at et væld af faktorer bidrager til, at mælkebøttebørnet bryder gennem asfalten.

Kilde: Ida Skytte Jakobsen:
Resiliensprocesser – begreb, forskning og praksis

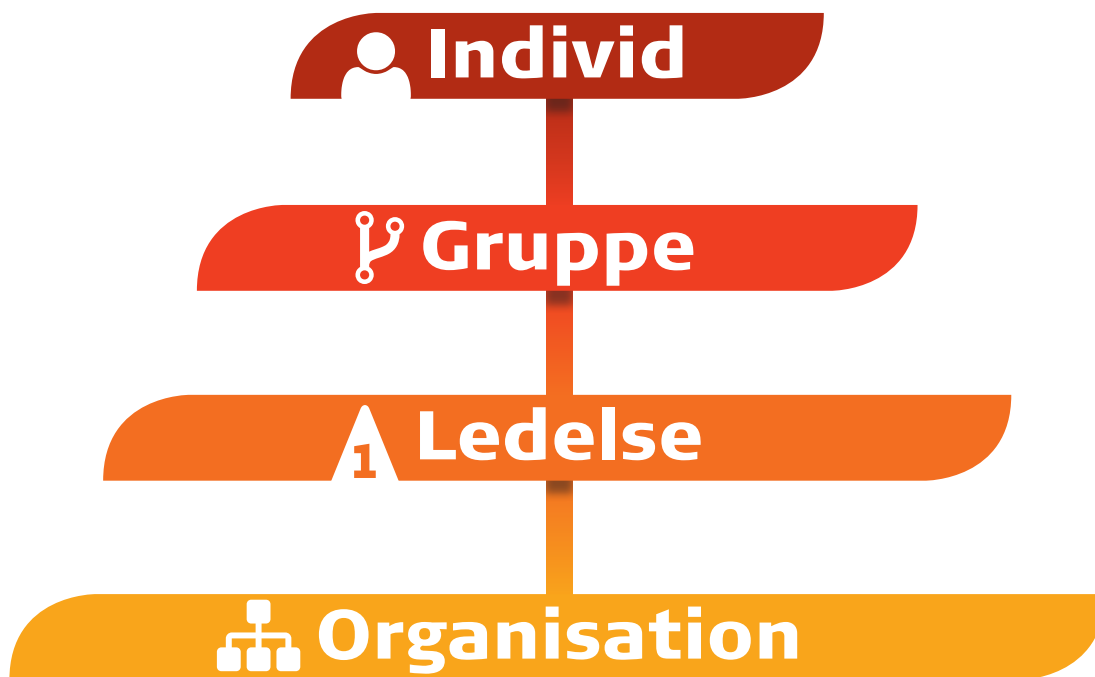
et begreb for den egenskab at kunne håndtere risikofaktorer ved hjælp af forskellige strategier. Det er robusthed, når mennesker og organisationer klarer sig bedre, end man kunne forvente. Når risikofaktorer bliver håndteret, så man ikke bare undgår at blive slidt, men også bliver klogere og stærkere.

I temahæftet her tænkes resiliens og robusthed mere som en proces med mange faktorer indblandet end en egenskab hos visse individer. I stedet for at tale om robuste personer, giver det mening at tale om robuste strategier.

Én af opdagelserne i forbindelse med forskning i resiliens (Reich, 2009) er, at mennesker kan lære at håndtere et endog meget risikofyldt arbejdsmiljø uden at blive slidte eller afstumpede. Et billede på det kunne være et træ, der stille og roligt vokser sig stærkere, og således vedvarende øger sin robusthed.

Som udgangspunkt kan man forvente, at man bliver bedre til at håndtere vedvarende pres gennem erfaringen. Også det pres det er at stå i situationer med 'skældud', trusler og vold. Det er et gode.

Faren er, når der med robustheden følger en accept af trusler og vold. Der lader man borgeren i stikken ved at acceptere hans eller hendes adfærd, og man svinger kollegaen, der måske ikke har udviklet tilsvarende robuste strategier, som man selv har.



IGLO-modellen er udviklet af NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Her frit gengivet.

Individ, gruppe, ledelse og organisation (IGLO)

Vold er aldrig et individuelt problem, det er en udfordring for hele arbejdspladsen. Ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre et godt og sikkert arbejdsmiljø, men det er vigtigt, at alle medarbejdere er med i arbejdet og har kompetencer til at forebygge og håndtere trusler og vold. I dagligdagen er det ofte den enkelte medarbejder, der står med udfordringen, derfor giver det mening også at udvikle strategier på individniveau.

Det vigtige er ikke at lade det blive ved det. Gør man det, kan det komme til at fremstå som en art mental fitness, der skal gøre den enkelte til en 'enmandshær'. Personlighed har ganske vist betydning i form af evnen til at løse problemer, i forhold til tiltro til egen mestrings-evne, hvor bekymret man er, og om man er

introvert eller ekstrovert. Men uanset hvor godt man som person er rustet, handler det om strategier. Her forstået som det man gør og har mulighed for at gøre i organisationen.

Et eksempel:

Den enkelte kan være nok så dygtig til at finde på nye løsninger, men hvis der i gruppen af medarbejdere ikke er en kultur for kritisk refleksion, eller hvis der i organisationen ikke er sat tid af til refleksion og pædagogisk udvikling, så kan denne personlige egenskab være vanskelig at anvende i gruppen.

At udvikle robusthed i form af strategier til at imødegå vold og trusler er derfor en opgave, der ligger på både individ-, gruppe-, ledelses- og organisationsniveau (IGLO). Mere om det på de følgende sider.

Trusler og vold som risikofaktor

Temahæftet her forholder sig til robusthed i forhold til situationer, hvor en borger reagerer med vrede, trusler eller vold.

De impulser, der fører til vrede, trusler eller vold, er i udgangspunktet værdifulde. De opstår, hvis man enten føler, at ens grænser bliver overskredet, eller hvis man har et behov for, at noget skal forandre sig. Det er en indre energi, der driver os til en forhåbentlig bedre tilværelse; en verden uden aggression er stilstand. Men det er ikke altid muligt at håndtere denne energi hensigtsmæssigt.

Nogle har svært ved at kende deres egne behov, det kan fx være en borger med udviklingshæmning på et botilbud eller en ældre med demens på et plejehjem. Fælles for dem er, at de har brug for omsorgspersoner, der kan afkode deres behov for forandring.

Andre borgere kender deres behov, men kan ikke få dem opfyldt, fx fordi kommunen ikke

kan bevilge en bestemt ydelse. Det kan føre til frustration og afmagt, som kan udmønte sig i vrede, trusler eller vold, rettet mod fx medarbejderen i borgercentret eller på hjælpemiddelcentralen.

Man kan lære at 'stå i aggressionen' og være mål for andres vrede, trusler eller vold. Men mange oplever det slidsomt, og det kan fremkalde en krisereaktion, hvor man oplever et indre kaos, fordi man føler sig magtesløs.

Det kan også fremkalde en stressreaktion, hvor man over tid bliver mere og mere belastet og føler større og større afmagt. Den store risiko i denne sammenhæng er PTSD (posttraumatisk stresssyndrom), der medfører tab af arbejdsevne og kræver langvarig behandling. Derfor er trusler og vold en risikofaktor, man altid skal forholde sig til på arbejdspladser, hvor den kan forekomme.



Beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Der er forskellige veje til at håndtere voldsomme episoder og genetablere følelsen af at magte tilværelsen. På de følgende sider viser vi gode veje gennem *beskyttelsesfaktorer* og *tilpasningsprocesser* som det, der skal neutralisere risikofaktoren – vold eller trusler. Hvor det sker, vil resultatet være robusthed.

Beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser er centreret om en faglighed, som har fokus på at løse problemer, og som tager afsæt i, at vold og trusler er en kommunikationsform. Samme faglighed vil optimalt set finde en meningsfuld måde at forebygge og håndtere volden.

Tre rum med strategier

I **det følgende introducerer** vi tre 'rum', med tilhørende strategier. Det kan være fysiske rum i form af borgerens bolig eller personalets mødelokaler, eller det kan være situationer i dagligdagen. Ved at anvende ordet 'rum' skaber man en tankemæssig struktur, der giver mulighed for at opdele en udfordring, der ellers let kommer til at fylde i alle døgnets 24 timer. Det, der adskiller rummene, er de strategier, man inden for hvert rum kan anvende til at håndtere voldens belastning.

I det første rum er man **sammen med borgeren**. Det fokuserer på de strategier, der kan anvendes i mødet med en borger, der reagerer med trusler eller vold. Her er den mest betydningsfulde beskyttelsesfaktor fagligheden. Den er et 'helle', der består af en forståelse for situationen og en viden om, hvad der er hensigtsmæssigt at gøre. En beskyttelsesfaktor er også at kunne aflæse sig selv og sine tanker og de impulser, der opstår i mødet med aggressionen. At man oplever meningsfuldhed og har etikken i orden er også værdifuldt.

Det andet rum er **overgangsrummet**. Fysisk vil det ofte være et kontor, hvor de ansatte gør

sig klar til det forestående arbejde. Det er også her, man lægger arbejdet fra sig, når arbejdsdagen er slut. Strategierne her kredser om briefing og debriefing. Hvordan gør man sig klar til dagens opgaver? Hvordan lægger man de forskellige oplevelser bag sig, så man ikke tager dem med hjem? Det er også her der bliver skabt læring. Adskilt fra borgeren, og stadig på arbejde, kan man reflektere over hændelser og fremtidige strategier.

Det sidste rum er **restitutionsrummet**. Forhåbentlig er det muligt at restituere på arbejdspladsen, men primært ligger det udenfor og ofte i eget hjem. Kunsten er her at kunne fokusere på andet end arbejdet og lægge de måske bekymrende tanker bag sig. Når vi taler robusthed i forhold til den enkelte medarbejder, er restitution en betydningsfuld beskyttelsesfaktor og derfor værdifuld at beskæftige sig med i forhold til at kunne håndtere trusler og vold.

I hvert af de tre rum angiver vi handlemuligheder i form af beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser i forhold til den enkelte medarbejder (individ), personalegruppen, ledelsen og organisationen (IGLO).

Beskyttelsesfaktorer

er alt lige fra faglig viden om fx demens til overfaldsalamer. Det er de strategier, der er sat i værk for at imødegå risikoen.

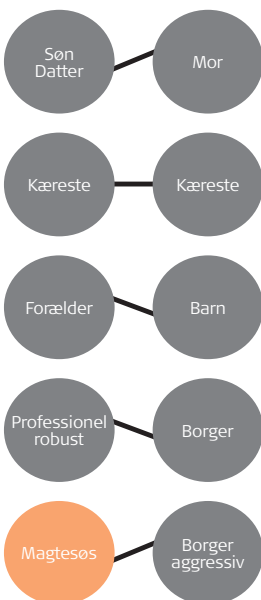
Tilpasningsprocesser

er de læringsprocesser, man sætter i værk i dagligdagen for at skabe enten nye løsninger eller en ny forståelse i forbindelse med hændelser. Det kan være pædagogiske møder, supervision, sparring osv.

Sammen med borgeren

Den professionelle rolle – en model

Rolle/reasons-modellen



Det centrale udgangspunkt for at udvikle beskyttelsesfaktorer og tilpasningsfaktorer i forhold til vold og trusler er fagligheden. Det er det 'helle', hvor den ansatte kan føle sig sikker i mødet med en borger, der reagerer voldsomt. Det er ud fra en faglig viden om aggression og voldsom adfærd og dens afsender, at det bliver muligt at udvikle hensigtsmæssige strategier.

Rolle/reasons-modellen¹ kan anskueliggøre dette. Ifølge modellen har vi fem til otte roller, som vi hver dag bevæger os ind og ud af helt uproblematisk. For overskuelighedens skyld er kun de fem medtaget her. Magten i relationen er i modellen angivet med en streg mellem de to roller. Stregens hældning angiver, hvem der har mest magt. Magt er værdineutral, det kan være magt til at hjælpe eller magt, der er krænkende.

Et par eksempler:

Når vi besøger vores mor, glider vi ind i en rolle, hvor hun er den, der viser os omsorg.

Hun har historisk set en ret og en magt til at være der for sit barn, uanset hvor gammel barnet er. Når vi er sammen med vores kæreste, er det en mere ligeværdig relation, hvor magten er fordelt ligeligt. Når vi i næste øjeblik er sammen med vores børn, træder vi ind i forælderrollen, og nu har vi magten til at yde omsorg.

I den professionelle relation har omsorgspersonen magten til at hjælpe borgeren. Udøvelsen af magten udgår fra en faglig viden og erfaring. Det handler om at have de kort på hånden, situationen kræver.

Disse faglige 'kort' er rollens beskyttelsesfaktorer i form af viden om, hvordan den voldsomme adfærd skal fortolkes, og hvilke handlinger mødet med borgeren kræver. Hvis den professionelle har de rigtige kort på hånden, bliver han eller hun borgerens redskab til opnå det behov, der ligger bag aggressionen.

Nogle gange tipper magten, når borgeren

1) Modellen er udviklet med inspiration fra psykologiprofessor Are Holen, Trondheim Universitet. Are Holen er ophavsmand til RITS, et kriserådgivningsredskab i forhold til traumatiske hændelser. Forfatteren har brugt modellen de seneste 10 år med stor psykoedukativ virkning.

Faglighed – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Har du mulighed for at tilegne dig faglig viden, der matcher dine opgaver?
- Er du klar over din rolle, kender du din opgave og ved, hvad 'du kan og ikke kan'?
- Er du åben om det og lydhør for kollegers og leders sparring?
- Har du mulighed for supervision med fokus på at skærpe fagligheden?
- Er du undersøgende på borgerens adfærd?
- Ser du vold og trusler som en kommunikationsform med et underliggende behov?

Ledelse

- Er der fokus på, at kompetencerne er til stede i medarbejdergruppen?
- Bliver der tilført ny viden ved nye situationer?
- Er opgaven defineret, og indsatsen prioriteret?
- Får medarbejderne sparring?
- Er ledelsen tæt på i særligt belastende perioder?
- Iværksætter ledelsen afklaring og redegørelse efter voldsomme episoder?
- Er der de nødvendige ressourcer, i indkørfaser og til daglig drift?
- Er ledelsen parat til at foretage fysiske ændringer?

Gruppe

- Ser I faglig viden som en fælles pulje, hvor vidensdeling er central?
- Får I feedback på jeres opgaver?
- Bruger I supervision som læringsplatform?
- Har I fokus på at løse problemer?

Organisation

- Er der ressourcer til kompetenceudvikling?
- Er forventninger til rollen afklaret?
- Er der støttefunktioner i form af særligt uddannede fagpersoner, der kan indkaldes?
- Er der systemer til samkøring af faglig viden om borgere?

retter sine frustrationer mod omsorgsgiveren i form af vrede, trusler eller vold. Hvor det sker, kan den professionelle blive overvældet af magtesløshed. Det er en opslidende og stressende rolle. Det er også en rolle, hvor vores evne til at aflæse situationen hurtigt bliver dårligere, både i forhold til at aflæse os selv og borgeren. Situationen kan blive kaotisk, de mere simple dele af vores hjerne udsender impulser til enten kamp eller flugt. Rollen kaldes også 'det frygtede selv' og kan fremkalde både krise- og stressreaktioner.

I sådanne situationer viser robustheden sig i form af strategier for, hvordan man kommer ud af den magtesløse rolle. Strategier for at genvinde magten til at vise den nødvendige støtte og omsorg til den frustrerede borger.

Den mest betydningsfulde beskyttelsesfaktor i mødet med vold og trusler er den professionelle rolles faglige viden og erfaring. Med afsæt i denne kan man tilpasse sig situationen, så risikoen bliver imødegået hensigtsmæssigt for borgeren og den ansatte.

Øget faglighed

Et botilbud for unge og voksne med udviklingshæmning har fået en ny beboer. Han har et adfærdsmønster, de ansatte ikke kender. Han kan blive psykotisk på et øjeblik og er i sine psykosser ofte udadreagerende. Flere medarbejdere bliver slået. De bliver utrygge og føler sig magtesløse i samværet med ham.

Ledelsen sætter gang i et udredningsforløb i samarbejde med en psykiater. I forlængelse af udredningen bliver der lavet et kursus for personalet om psykosser, og hvordan man håndterer dem pædagogisk. I en periode arbejder personalet intensivt med sparring og supervision. Der bliver lavet nogle fysiske ændringer i form af flugtveje og lås på døren til personalerummet, og tilkaldteordningen for nattevagterne bliver udvidet.

Efter halvanden måned falder der ro på personalet. Beboeren har stadig sine psykotiske øjeblikke, men personalet har samlet set øget deres faglighed, så de magter opgaven.

Tilpasningsprocesserne i denne sammenhæng er udredning, oplæring, fysiske justeringer og sparring. *Beskyttelsesfaktorerne* er faglig viden om borgere, der er psykotiske, og de tilhørende pædagogiske handlemuligheder samt forbedret tilkaldteordning.

Fra magtesløshed til faglighed

Det er i den faglige position, at beskyttelsesfaktorerne udfolder sig, og tilpasningsevnen skal findes. Bliver man i mødet med vold og trusler overvældet af magtesløsheden og falder ind i den tilsvarende rolle, er det afgørende at have strategier for, hvordan man vender tilbage til den faglige position.

Det første og måske sværeste er at vedgå de øjeblikke, hvor man som medarbejder eller gruppe mister kontrollen og bliver bange, irriteret eller vred. 'Klappen går ned', og man reagerer på impulser fremfor at trække på faglig viden. I de tilfælde vil den ansattes adfærd sjældent være hensigtsmæssig, og i værste tilfælde kan den komme til at krænke borgeren.

Når magtforholdet tipper

På en specialskole for børn med særlige behov bliver en dreng i en af de yngste klasser så frustreret, at han angriber en ældre mandlig ansat, som har stor faglig viden og erfaring på feltet. Af hensyn til de øvrige børn foretager han en magtanvendelse.

Da drengen ligger på gulvet, ser den ansatte ind i hans øjne, og i det øjeblik tipper magtforholdet. Den ansatte bliver bange for barnet. Bagefter ryster han og ønsker bare at komme væk fra skolen. Resultatet er en krisereaktion med en længere sygemelding til følge. Efter nogle samtaler med en krisebehandler vender medarbejderen tilbage til arbejdet. I begyndelsen nogle timer om ugen og i en anden gruppe, end den barnet er en del af. Efter to måneder er han tilbage på fuld tid i gruppen med barnet.

Tilpasningsprocessen i denne sammenhæng er krisesamtalerne med fokus på at forstå det skete. Herunder en klarlæggelse af, hvordan det kunne ske og udvikling af strategier for at udgå, at noget lignende sker igen. *Beskyttelsesfaktorerne* er i første omgang en sygemelding for at restituere og derefter et øget kendskab til sig selv og strategier, der involverer kolleger.

Uanset hvor fagligt velfunderet man er, og hvor mange år man har været i feltet, kan der være situationer, hvor belastningen bliver for stor. Nogle gange er det en pludselig voldsom episode, der forårsager tippet. Man bliver fanget på det forkerte ben.

En afgørende beskyttelsesfaktor er tolerance og åbenhed i gruppen om den magtesløse rolle. Først da kan man gennem en tilpasningsproces udvikle strategier til, hvordan man undgår magtesløsheden.

Desværre er der også u hensigtsmæssige veje væk fra magtesløshed og tilbage til følelsen af at kunne mestre situationen. Når man føler afmagt i sit arbejde, kan man risikere at blive forrået (Birkmose, 2013). Forråelsen kan komme til udtryk ved, at man selv bliver aggressiv og giver igen; gennem skældud, trusler og hårdhændet behandling får man fornemmelsen af at have magt i situationen. Det kan også være, man ignorerer eller straffer borgeren eksempelvis ved at være ekstra lang tid om at give den støtte, han eller hun har brug for. I nogle tilfælde kan magtanvendelse være udtryk for forråelse. Når forråelsen tager over, svigter man de borgere, man er ansat til at hjælpe.

Magtesløshed – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Er du åben og nysgerrig i forhold til, i hvilke situationer du oplever dig mest presset?
- Undersøger du hændelser og egne reaktionsmønstre?
- Er du opmærksom på de impulser, der opstår i mødet med vrede, trusler og vold?
- Ved du, hvilke strategier I med held har anvendt i belastede situationer?
- Får du supervision og sparring?

Ledelse

- Vedgår ledelsen, at 'klappen kan gå ned'?
- Deltager ledelsen i undersøgelsen af de belastende øjeblikke?
- Støtter ledelsen udviklingen af strategier for at vende tilbage til den faglige rolle. Og afsætter tid til det?
- Tilrettelægges vagtplanerne, så en medarbejder kan trække sig, hvis 'klappen går ned'?

Gruppe

- Taler I åbent om, at 'klappen kan gå ned'?
- Har I fælles undersøgelse af reaktioner i belastede øjeblikke?
- Får I feedback med henblik på egen 'blindhed' og eventuelle forsvarsmekanismer?
- Deler I strategier for, hvordan I understøtter hinanden i situationen?
- Har I aftaler om afløsning, og kender I signaler på, at det er nødvendigt?
- Får I fælles supervision og sparring?

Organisation

- Er der forståelse for, at alle har et belastningspunkt, hvorefter man ikke arbejder hensigtsmæssigt?
- Er der ressourcer til, at de forskellige strategier er mulige i hverdagen?
- Er der ressourcer til supervision?

Bekymring og realitetstjek

Fra naturens side er mennesker udstyret med en evne til at være forudseende. Vi kan lægge planer, glæde os og bekymre os. Alt sammen for at lykkes med, hvad vi nu har sat os for. Der er dog forskel på, hvor bekymrede vi er. For nogle er det svært at håndtere bekymringstanker. Derfor kan et arbejde med borgere, der til tider reagerer voldsomt, blive en stor udfordring. Man forestiller sig det værste, og hjulpet på vej af, at der er mere *spinoff* i de negative historier, kan man i en personalegruppe komme til at belaste sig selv og sine kolleger mere end nødvendigt.

Det kan ske, hvor man kredser om beretninger, hvor begivenhederne er løbet

af sporet. Derved kan man komme til at skabe et billede af, at borgeren eller borgerne udgør en konstant trussel. Det kan sætte den særligt bekymrede i et mere eller mindre konstant alarmberedskab.

I tilspidsede situationer kan de mere simple 'kamp/flugt-impulser' tage over, og den kognitive evne til at vurdere situationen sættes ud af spil. Hvor det sker, kan følelsen af magtesløshed sætte dagsordenen.

Den gode beskyttelsesstrategi er at være realistisk i risikovurderingen og både fokusere på de gode og mindre gode historier. Restitution fra bekymringerne er også central. (Læs mere i afsnittet om restitution, side 23).



Forhøjet beredskab

En døgninstitution for mennesker med autisme får nyt dokumentationssystem, som gør, at det bliver muligt for medarbejderne at læse journaler hjemmefra. Det bliver en udfordring for nogle. De kan ikke lade være med at følge med særligt i vanskelige perioder, hvor der er episoder med vold og trusler. Hvad de ikke kan læse ud af journalerne, forsøger de at få deres kolleger til at skrive til dem via SMS. Denne praksis breder sig ind over fridage, weekender og ferier, med det resultat, at de mest bekymrede af medarbejderne er i forhøjet beredskab også på dage, hvor de ikke er på arbejde. Det påvirker deres samvær med familien negativt og går ud over nattesøvn. Når medarbejderne kommer trætte på arbejde, er der flere uhensigtsmæssige situationer som følge af, at de har svært ved at afkode borgernes adfærd.

Da ledelsen bliver opmærksom på det, aftales det, at man ikke læser journaler i fritiden. Den bekymrende SMS-kultur bliver stoppet. Resultatet er bedre trivsel både for ansatte og borgere, fordi medarbejderne nu møder restituerede på arbejde og ikke i samme grad mistolker tilspidsede situationer.

Tilpasningsprocessen er her ledelsens indgriben, der hindrer tilgang til journaler i fritiden, og gruppens aftaler om ikke at SMS'e om belastende episoder. *Beskyttelsesfaktorer* er mulighed for restitution og et mere realistisk billede af situationen.

Bekymring – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Har du fokus på dit eget bekymringsniveau og på at udvikle copingstrategier til at håndtere dette?
- Inddrager du gruppen og ledelsen i strategierne?
- Få du hjælp til at udvikle coping-teknikker?

Ledelse

- Sætter ledelsen rammer for, hvordan man taler om belastninger, og hvordan man tilgår journaler i fritiden?
- Er ledelsen opmærksomme på medarbejdere, der af natur er særligt bekymrede, og understøtter dem med sparring?
- Sikrer ledelsen, at der er et realistisk fokus på at løse problemer?

Gruppe

- Drøfter I bekymringsniveauet åbent? Og drøfter I, hvilke hændelser der får mest opmærksomhed?
- Deler I viden om risiko?
- Har I aftaler om, hvad man giver videre fx via SMS?

Organisation

- Har arbejdspladsen redskaber til risikovurdering, fx trafiklysmetoden eller BVC, Brøset Violence Checklist, med tilhørende handlemuligheder både for borgere og medarbejdere?

Meningsfuldhed

En betydningsfuld beskyttelsesfaktor er oplevelsen af meningsfuldhed. Kan man se meningen i den voldsomme adfærd og fornemme og forstå, hvilket behov der ligger bag, har man en vis beskyttelse. Det gælder, hvad enten det er 'skældud', trusler eller vold. Fornemmelsen af at forstå det man møder, og at kunne se en sammenhæng i borgerens adfærd, er en måde at holde sig selv fast i den professionelle rolle. Ved hjælp af meningen konstrueret af faglig viden og erfaring kan man se en struktur i det kaos, aggressionen forårsager, og vælge en passende reaktion på dette.

Modsat bliver man sårbar, hvis borgerens voldsomme adfærd er uforståelig. Eller hvis de handleplaner og tilgange, der er valgt, ikke giver mening for én. Hvis man har svært ved at se formålet med tilgangen, og hvis man tvivler på, at man understøtter borgeren, vil man være mere sårbar. Har man klart formulerede handleplaner med indbyggede mål, man kan se understøtter og udvikler borgeren, vil man stå stærkere.

Et bidrag til meningsfuldheden er, at der er værdimæssig overensstemmelse mellem det menneskesyn, man har, og tilgangen til borgeren. Det giver en helhedsfølelse, at der er sammenhæng mellem det, man mener er det rigtige og gode, og det, man har mulighed for at gøre.

Det gør også en forskel, om man kan lide dem, man er ansat til at hjælpe. Der kan være en tilbøjelighed til, at man nogle gange reserverer det at holde af til det private. At det nærmest er uprofessionelt at holde af dem, man er betalt omsorgsperson for. Det er en misforståelse af de større, der i højere grad bidrager til risikofaktorerne end beskyttelsesfaktorerne. At holde af dem, man arbejder for, og glæde sig over det, når noget lykkes for borgerne, bidrager til den samlede meningsfuldhed.

Meningsfulde handlemuligheder

En gruppe medarbejdere tager imod en ny borger i et botilbud. I det tidligere tilbud har han haft mange episoder med voldsom adfærd med mange magtanvendelser til følge. Personalet har over længere tid forsøgt forskellige tilgange, uden at det har gjort tilværelsen mere tålelig for borgeren.

I det første halve år fortsætter den nye personalegruppe med at forsøge med forskellige pædagogiske tiltag støttet af bl.a. psykiater og psykologer. I perioden er der mange voldsomme hændelser. Halvdelen af personalet finder andet arbejde, og nye kommer til. Efter det halve år begynder det pædagogiske arbejde at give mening. Borgeren får det gradvis bedre. Der er stadig hændelser med vold og trusler, men de ansatte har en forståelse for borgerens adfærd. De ved også, hvordan de kan understøtte ham og dermed imødekomme de behov, der ligger bag hans reaktioner. Gruppen af ansatte er nu stabil, og antallet af sygemeldinger er minimalt.

Tilpasningsprocesserne her går gennem udredning støttet af flere fagpersoner. Dette bidrager til *beskyttelsesfaktorerne* i form af forståelse og meningsfuldhed. Medarbejderne kan nu tolke borgerens voldsomme adfærd og handle meningsfuldt derpå. Stabilitet i gruppen af medarbejdere er ligeledes en beskyttelsesfaktor. En tilpasningsproces for nogle af medarbejderne er at søge andet arbejde.

Meningsfuldhed – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Giver arbejdet med borgeren mening?
- Går du til gruppen eller ledelsen for at forstå tiltag, som du finder meningsløse?
- Arbejder du bevidst med dine egne værdier, og drøfter du det med kolleger og ledelse, hvis du oplever, at værdierne ikke kan følges på arbejde?
- Holder du af borgerne?

Ledelse

- Arbejder ledelsen aktivt på at facilitere tilbivelsen af meningsfulde pædagogiske tiltag?
- Sikrer ledelsen, at medarbejderne har ejerskab i forhold til de aftaler, der laves?
- Er ledelsen tæt på i vanskelige perioder?
- Bliver etikken inddraget i udviklingen af handleplaner?

Gruppe

- Har I fælles forståelse for aftalerne om de enkelte borgere og loyal opfølgning på aftalerne?
- Har I åbne drøftelser om tilgangen med et problemløsende fokus?
- Har I en tilbagevendende etisk diskussion om måden at se og behandle borgerne?
- Holder I af borgerne, og taler I varmt og positivt om dem?

Organisation

- Er den faglige kompetence til stede i organisationen og kan den støtte gruppen i at udvikle en meningsfuld pædagogik?
- Tilføres nødvendige ressourcer i en indkøringsperiode?
- Er der overordnede etiske retningslinjer for mødet med borgerne?



Overgangsrummet

Overgangsrummet kan være et fysisk rum eller en situation. På mange arbejdspladser er der et personalekontor, hvor man møder og bliver briefet om dagens opgaver. Hvis der ikke er et fysisk rum, holder man måske et stående morgenmøde, hvor man gennemgår dagens arbejde. Nogle gange finder der en overlevering sted, hvor personalet på vej hjem kort fortæller om deres vagt, hvad der er sket, og hvilke aftaler der ligger ind i næste holds periode.

Det er også her man, når arbejdsdagen er slut, lægger opgaven fra sig for at gå hjem i restitutionssrummet (se side 23).

Overgangsrummet vil i nogle tilfælde være der, hvor man forsøger at analysere de hændelser, der har været. Derfor lægges læringsperspektivet i det følgende ind som en del af overgangsrummet, selvom det på nogle arbejdspladser også sker i arbejdstiden sammen med borgerne.

At gøre sig klar til arbejdet – briefing

A- og B-hold

To borgere på en døgninstitution er udadreagerende i svær grad. Der er mange episoder med ødelagte møbler og vold. Ledelsen ansætter nye medarbejdere med specialviden og stor erfaring på området. Efter kort tid dannes der et A- og et B-hold. De nyankomne er qua deres viden og erfaring ikke presset i samme grad som det gamle personale.

'De nye' udvikler nye handleplaner, der virker, når de selv er på arbejde, men det bliver ikke nemmere at være borger, når 'de gamle' er der. Der opstår spændinger imellem de nye og de gamle. De nye taler åbent om de gamles inkompetence, og de gamle ryster på hovedet af rigide systemer, der ikke giver mening. Ledelsen griber ind med mægling forløb mellem de to grupper. Derefter bliver der nedsat pædagogiske arbejdsgrupper om de enkelte borgere med repræsentanter fra de to 'lejre' for at sikre et fælles ejerskab for de pædagogiske handleplaner. Og der bliver lavet aftaler om en mere detaljeret briefing mellem de forskellige vagter.

Tilpasningsprocessen er her at tilføre ressourcer i form af specialuddannet personale. Som reaktion på dannelsen af et A- og B-hold sættes en mæglingsproces i gang. Efter denne tilføres de 'gamle' de 'nyes' beskyttelsesfaktorer gennem vidensdeling på pædagogiske møder og en skærpet opmærksomhed på briefing. Derved opstår et fælles ejerskab til både forståelse og strategier i arbejdet med de udadreagerende borgere.

Hvis man ved, hvad man kommer til at møde på arbejdet, har man mulighed for at forberede sig på det.

Får man ved overlap fx at vide, at en borger har reageret voldsomt, er det muligt at blive skarp på, hvilke pædagogiske tiltag der er mest optimale, hvis man kommer til at stå i en belastende situation. Måske sikrer man sig, at man kan være to til mødet. Man får trukket forskellige handlemuligheder op – fx overblik over flugtveje og løsningsforslag, der kan imødekomme borgerens bagvedliggende behov.

Værdien af briefing er, at jo flere strategier man har tænkt færdig, jo mindre risiko er der, for at man 'taber sig selv' i situationen – glider fra den professionelle rolle over i magtesløsheden. Sker det, taber man ikke blot sig selv, men også den pædagogiske opgave. Som medarbejder bliver man slidt, og borgeren får ikke hjælp.

Gennem forberedelsen skaber man nogle 'kognitive stier', man kan søge ind på under pres. I stedet for det stressfulde mentale alarmberedskab, der primært opererer i kamp og flugt, vil man have forskellige muligheder og strategier foran sig. Det er ikke enhver situation, der kan forudsiges, men jo bedre man er forberedt, jo større er sandsynligheden for, at strategierne lykkes.

På nogle arbejdspladser har man systemer til risikovurdering med tilhørende handlemuligheder for både borgere og medarbejdere. Det kan fx være trafiklysmetoden eller BVC, Brøset Violence Checklist². Med disse redskaber øger man forudsigeligheden for borgerens adfærd og beskriver medarbejdernes handlemuligheder for de forskellige scenarier. Det sikrer en ensartet pædagogisk tilgang, og det gør det nemmere for

2) Læs mere om risikovurdering i temahæftet: Risikovurdering – en introduktion. Vold som Udtryksform, 2015. Og på www.voldsomudtryksform.dk

Briefing – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Forbereder du dig grundigt, gennemtænker forskellige strategier, før en forventet stressfuld situation?
- Laver du aftaler med kolleger om støtte, hvis det er muligt?
- Kender du flugtvejene?
- Siger du fra, hvis du er usikker på, om du kan fastholde dig selv i den professionelle rolle?

Ledelse

- Skaber ledelsen gode rammer for briefing?
- Er der tid til at overlevere og til at skabe tilpasningsstrategier?
- Fastholdes og understøttes medarbejderne i en regelmæssighed omkring briefing?
- Har I – afhængigt af udfordringerne – systemer til risikovurdering?
- Er ledelsen opmærksom på, at nogle medarbejdere er mere udfordret end andre?
- Understøtter ledelsen dem og arbejder på at øge deres faglige rolle i forhold til arbejdspladsens belastninger?

Gruppe

- Gennemtænker I briefingstrategier og laver aftaler om, hvordan man optimalt videregiver informationer?
- Er I opmærksomme på, at der er stor forskel på, hvad man kan blive presset af (undgår A- og B-hold)?

Organisation

- Er der ressourcer til briefing?
- Skal der evt. indføres redskaber til risikovurdering med tilhørende skærpningsstrategier både for borgere og medarbejdere?

nyansatte, som kan være mere sårbare. Nogle arbejdspladser har udviklet risikovurderingen sammen med borgeren, hvilket bidrager til følelsen af at gøre det, der er bedst for ham eller hende.

Briefingen kan også modvirke, at der dannes et A- og et B-hold på arbejdspladsen. Den gode briefing sikrer, at de ansatte har en fælles forståelse af udfordringerne og deler hensigtsmæssige strategier. Hvor delingen ikke lykkes, vil de, der har forståelse og strategier, udgøre et A-hold i forhold til dem, der ikke er der endnu. Prisen kan være en kultur med en opdeling i

stærke og svage. De stærke vil være bekymrede for at miste deres status og forsøge at holde på den. De svage vil bekymre sig for at miste deres job på grund af deres manglende succes i opgaven. En sådan kultur kan lukke for evnen til at skabe udvikling og vil på sigt belaste samarbejdet.

At gøre sig klogere – problemløsning

Der er tre grundlæggende copingstrategier – måder at håndtere risikofyldte hændelser på:

1. Coping gennem forandring eller modifikation i forhold til fremtidige lignende hændelser
2. Coping gennem at skabe mening med hændelsen
3. Coping gennem omsorg for den belastede.

Når det handler om at forøge mental robusthed, er de to første strategier centrale. De forsøger at skabe læring på baggrund af hændelserne.

Den første strategi lægger op til ændringer gennem tilpasningsprocesser. Den anden går efter meningsfuldheden, der er en art indre tilpasningsproces. At kunne forstå borgeren, når han eller hun reagerer voldsomt, er en betydningsfuld beskyttelsesfaktor i den

belastende episode. Den sidste copingstrategi handler om omsorg for den, der har været udsat for en belastende situation. Det er vigtigt at genfinde følelsen af at have værdi. Det skaber en styrke på arbejdspladsen, at der er denne opmærksomhed, men det må ikke blive ved det. Medarbejderen skal gerne være dygtigere til at håndtere en tilsvarende fremtidig situation. For robustheden er det afgørende, at noget bliver anderledes efter en hændelse. Enten skal noget ændres omkring borgeren og den ramme, hændelsen er foregået i, eller også skal medarbejderens forståelse for borgeren øges.

Ønsker arbejdspladsen at understøtte robustheden, skal man sikre, at der er rammer til at gøre sig klogere undervejs. Det betyder, at der skal sættes tid af til at undersøge hændelser og forsøge at skabe enten en øget faglig forståelse af det skete, eller at ændre den pædagogiske tilgang og ramme.

Der er forskel på, hvor gode mulighederne er for at skabe læring, fra arbejdsplads til arbejdsplads. Faglig supervision er det oplagte valg nogle steder, mens andre anvender personalemøder til det. Nogle gange er det af betydning at inddrage eksterne fagpersoner til at understøtte den faglige coping gennem supervision.

Hvor det er muligt, er det værdifuldt at inddrage borgerne i læringsprocessen. Det giver en unik adgang til at forstå borgeren. Man vil også sammen kunne udvikle nogle strategier for, dels hvordan borgeren undgår at reagere uhensigtsmæssigt med vold og trusler, dels hvordan man som den professionelle bedst støtter borgeren i situationen. Det vil kvalificere beskyttelsesfaktorerne.

Hvis man formår at skabe læring, giver det en følelse af styrke. I stedet for følelsen af ikke at kunne magte opgaven får man oplevelsen af at være kommet videre, og man ved, at en ubehagelig situation ikke vil opleves på tilsvarende måde igen. Gennem læring vil noget være ændret.

Fagligt løft og læringsrum

Et plejehjem har beboere, der har demens og er udadreagerende. Personalet er bange for dem, og enkelte er fritaget fra at skulle hjælpe dem. Efter nogle episoder bliver flere sygemeldte. Ledelsen beslutter at inddrage et VISO-team (den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation, der bl.a. yder rådgivning) og at indføre kollegial supervision med særligt fokus på vold og trusler.

Via VISO-forløbet får personalet en forståelse for borgernes demens og nogle konkrete redskaber til at udføre den gode pleje og samtidig passe på sig selv. Via den kollegiale sparring bliver nogles udfordring til alles med mulighed for vidensdeling og aftaler om at støtte hinanden. Efter et halvt år er der færre episoder, og personalegruppen er ikke længere bange, men føler sig fagligt løftet, dels af VISO, dels af hinanden.

Tilpasningsstrategien er tilførelse af faglig viden og etablering af et læringsrum. Disse to tiltag tilsammen udvikler de nødvendige *beskyttelsesstrategier* på plejehjemmet.

Læring – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Ser du på episoder med trusler og vold som læringsmuligheder?
- Er du villig til at stille din egen uformåen i situationen til skue? Villig til dels at aflære og tillære nyt?

Ledelse

- Viser ledelsen omsorg for den belastede og insisterer samtidig på læring?
- Har ledelsen fokus på problemløsning, på at skabe de nødvendige rammer for, at der skabes læring på baggrund af hændelser. Og fokus på at udvikle organisatoriske rum for dette?
- Inddrager ledelsen evt. eksterne fagpersoner til at understøtte udviklingen?

Gruppe

- Er der omsorg for og støtte til den kollega, der er presset?
- Har I fokus på læring og vidensdeling?
- Er der villighed til at give feedback, også når det måske indebærer kritik af en kollega?
- Ser I udfordringerne som fælles og ikke blot nogle medarbejderes?

Organisation

- Er der ressourcer til, at de nødvendige læringsrum kan etableres?
- Er der etableret et team af specialister, der kan understøtte arbejdspladsen eller de enkelte afdelinger efter behov?

At lægge episoden bag sig – debriefing

Det kan være svært at lægge en belastende episode fra sig. Det kan føles, som om den næsten sidder fast i kroppen, og i særlige tilfælde kan man have flashback, hvor man oplever den voldsomme episode igen. Pulsene går op, og der skal ikke meget til, før man farer sammen. Det er dybest set værdifulde impulser, der tilskynder én til at søge væk og ofte hjem i trygge og rolige rammer. Men det er ikke altid, det er nok. Episoden kan spøge vedholdende, også når man sover. Derfor kan det være værdifuldt at blive debriefet af en kollega eller leder. Ved særligt voldsomme hændelser kan der være behov for at anvende en professionel debriefer.

En debriefing har som mål at adskille hændelsens øjeblik fra nuet. I den simpleste

form fortæller man om hændelsen, hvad der gjorde stærkest indtryk, og hvordan man havde det, mens det stod på. Dernæst fortæller man om, hvordan man har det nu, og hvad man har brug for. Gennem fortællingen opstår der en distance mellem datid og nutid. Nogle gange skal historien fortælles mange gange, andre gange er det nok med en enkelt.

På arbejdspladser, der oplever vold og trusler, vil det være formålstjuntligt med en fast procedure for debriefing. Det vil også være godt at have tilknyttet et professionelt netværk af debriefere ved særligt voldsomme hændelser.

Som nævnt er oplevelsen af at have gjort sig klogere på baggrund af en episode en måde at give det skete mening. Der, hvor det er muligt

at skabe læring, giver det individet og gruppen en følelse af robusthed. Den, der fx er blevet slået, vil dog sjældent kunne forholde sig undersøgende til episoden umiddelbart efter. Man må forvente, at der går et par dage, før man kan analysere episoden for at lære af den. Rækkefølgen efter særligt belastende oplevelser vil derfor være debriefing, ro og derefter læring.

De fleste arbejdspladser har veludviklede kriseberedskabsplaner, der skaber en systematik omkring hændelser på baggrund af volden og dens konsekvenser. Bevidstheden om, at hvis der sker noget, så bliver der sat noget i værk, er af stor værdi. Kriseberedskabsplaner giver en tryghed, der bidrager til organisationens samlede robusthed.

Debriefingen er sat i system

En specialskole (STU) har elever, der ofte bliver følelsesmæssigt frustrerede med høje råb og smækkende døre til følge. I nogle tilfælde udvikler det sig til trusler og vold. Tidligere medførte det ofte sygemeldinger hos personalet. Skolen har nu udviklet et velfungerende debriefingsystem. Hvis det er muligt, debriefes man, før man tager hjem. Hvis det ikke er muligt, bliver man ringet op inden for et bestemt tidsrum. Der er organiseret supervision med mulighed for fælles debriefing af særligt voldsomme situationer.

Beskyttelsesfaktorerne her er en sikkerhed for at få talt episoden igennem, så restitution er mulig. Der er samtidig supervision, så man sikrer læringsperspektivet ved særligt voldsomme hændelser. *Tilpasningsprocessen* er henlagt til supervision, hvor ændringer aftales.

Debriefing – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Har du mulighed for debriefing?
- Er du villig til at deltage i debriefing, også når du ikke oplever du er påvirket af en episode?
- Er du åben om, i hvor høj grad du er påvirket af hændelsen?

Ledelse

- Skaber ledelsen rammerne for, at debriefing kan finde sted?
- Sikrer ledelsen, at medarbejdere har kendskab til debriefing?
- Er der faste rutiner omkring debriefing, er de beskrevet, og bliver de fulgt?

Gruppe

- Er der mulighed for debriefing og faste rutiner for, hvordan og hvornår det foregår?

Organisation

- Er ressourcerne til stede, så debriefing kan finde sted?
- Er der kriseberedskabsplaner på arbejdspladsen?
- Er der mulighed for debriefing med professionelle ved voldsomme hændelser?

Restitutionsrummet

Betydningsfuldt for vores robusthed er evnen til at restituere. Fra fysiologiens verden ved man, at muskler, der har mulighed for at restituere, bliver stærkere. Får de ikke tilstrækkelig hvile, bliver de derimod nedbrudte. Det samme antages at gælde vores psyke. Hvis vi konstant er i et belastende felt, må man forvente et øget stressniveau, der på sigt kan nedbryde én mentalt. På samme måde er det vigtigt, at 'den psykiske muskel' bliver restitueret. Det vil øge den mentale robusthed.

Derfor er det vigtigt at kunne restituere både på arbejdspladsen og i privatlivet.

En del af anbefalingerne i dette afsnit bevæger sig uden for arbejdspladsens sfære, hvilket rejser et etisk dilemma: Kan arbejdsgiveren forvente, at medarbejderne restituerer i deres privatliv? I princippet er det to adskilte sfærer, men uden fx en vis portion søvn kan man ikke passe sit arbejde. Derfor er det en dialog, man må have på arbejdspladser med et til tider belastende pres.

Pauser på arbejdet

Restitution er i denne sammenhæng at være ude af det belastningsfyldte felt. Det kan være i form af pauser på arbejde. Gode pauser har den egenskab, at de for et kort øjeblik flytter fokus fra det, der belaster. På det øjeblik kan stressniveauet falde, og følelsen af værdi, styrke og kontrol kan genetableres. Det er et fælles ansvar – medarbejderens eget, gruppens, ledelsens og organisationens, at der bliver holdt pauser.

Alt sammen handler om robustheden og om at udnytte den beskyttelsesfaktor det er at kunne koble af et øjeblik.

På nogle arbejdspladser organiseres det, så man kun i et begrænset antal timer er sammen med de mest udadreagerende borgere. Man har måske to-tre vagter hos den, der er mest voldsom i sin adfærd, og de øvrige i samspil med andre borgere. Andre arbejdspladser anvender jobrotation med samme mål for øje.

Pauser på arbejdet – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Holder du korte pauser i løbet af arbejdsdagen, hvor du har fokus på andet end arbejde?

Ledelse

- Er der klarhed om pauser, og hvad målet med dem er?
- Er der tid og rum til pauser, og til at disse holdes hensigtsmæssigt?
- Er der mulighed for nedsat arbejdstid med nogle borgere, evt. jobrotationsordninger?

Gruppe

- Er der fælleshed om at holde pauser, og hvordan disse gøres så restituerende som muligt?

Organisation

- Er der de nødvendige ressourcer til, at de ansatte kan holde pauser i løbet af dagen?
- Har arbejdspladsen en overordnet politik om nødvendigheden af pauser?

Vagtplan med plads til restitution

En STU (den særligt tilrettelagte ungdomsuddannelse) med en døgnafdeling får et enkeltmands-projekt (et specialtilbud for en enkelt borger). En ung mand kan ikke håndtere at bo med andre. Han er særdeles udadreagerende, når han bliver frustreret. I de situationer bliver han verbalt voldsom, ofte i timer ad gangen. Efter en periode med mange sygemeldinger og udskiftning i personalet vurderer ledelsen sammen med de enkelte medarbejdere, hvor mange dage de kan være i belastningen uden at opleve sig slidte. Derefter sammensættes en arbejdsplan, hvor medarbejderne dels er hos den unge mand, dels er på den øvrige STU-del. Det betyder, at nogle arbejder fuldtid med den unge mand, mens andre arbejder to til tre vagter hos ham og derefter på skolen. Arbejdspladsen sikrer sig derved, at medarbejderne kan restituere. Resultatet er, at medarbejderne omkring den unge mand ikke bliver sygemeldt i samme grad som før. Det skaber stabilitet for den unge og tilfredshed blandt medarbejderne.

Tilpasningsprocessen er her udviklingen af vagtplanen, og *beskyttelsesfaktoren* er den afgrænsede tid i det belastende felt, så restitution er muligt. Det er også en beskyttelsesfaktor, at medarbejderne føler sig hørt og set, og at ledelsen reagerer på deres tilbagemeldinger ved at justere på vagtplanerne.

Relationer på arbejdet

Gode relationer til kolleger og ledere er værdifulde. De giver følelsen af at være anerkendt og holdt af.

På arbejdspladser med forventelig stor belastning er det betydningsfuldt, at medarbejdere og ledere har det godt med hinanden. En stærk feedbackkultur og gode erfaringer med at håndtere uenigheder og konflikter er afgørende for at skabe restituerende øjeblikke

i hverdagen. Arbejdspladser med store emotionelle krav er særligt sårbare. Dels er behovet for velfungerende restituerende samarbejdsrelationer stort, dels er risikoen for, at disse er under pres, større end på arbejdspladser med mindre belastninger. Har man i en situation med en borger været på kanten til at tippe over i magtesløsheden, kan et ubetænksomt ord fra en kollega eller leder gøre det

sidste. Det kan blive småt med overbærenhed, og hvis man ikke efterfølgende får repareret på den slidte relation, kan det ligge og vente på lejligheden til at give igen. Det er også på sådanne arbejdspladser, at der kan opstå A- og B-hold med tilsvarende udfordringer for samarbejdet og risiko for belastende konflikter.

Hvis relationen mellem kolleger bliver konfliktfyldt, kan den flytte sig fra at være en beskyttelsesfaktor til at blive en risikofaktor. Nu er det kolleger, der skaber følelsen af magtesløshed.

Det optimale er både velfungerende relationer og et højt fagligt fokus. Nogle gange bliver den faglige diskussion nedtonet af frygt for at gå fra uenighed til konflikt med udfordrende relationer til følge. Hvor det sker, kan fagligheden blive sat over styr. Og fagligheden er netop den primære beskyttelsesfaktor i mødet med borgere med voldsom adfærd.

Risikovurdering og nye samarbejds mønstre

På en døgninstitution for domsanbragte har man i en årrække arbejdet med risikovurdering med redskabet BVC, Brøset Violence Checklist, med dertilhørende analyseredskaber og handlemuligheder. Arbejdet har båret frugt. Antallet af magtanvendelser og anmeldelser af arbejdsskader som følge af vold og trusler er bragt ned. Dog ikke på tre afdelinger, hvor der er et højt konfliktniveau mellem ansatte og mellem leder og ansatte.

Der bliver sat gang i mæglingsforløb og forskellige tiltag for at udvikle organisationen. Over en længere periode lykkes det at implementere et nyt og mere robust samarbejds mønster på de tre afdelinger med det resultat, at redskabet til risikovurdering begynder at gøre en positiv forskel i hverdagen.

Beskyttelsesfaktoren her er den gode relation kollegerne imellem og til lederen. *Tilpasningsprocessen* er dels mægling, dels nogle organisatoriske ændringer.

Relationer på arbejdet – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Er du opmærksom på din egen og andres sårbarhed?
- Er du omhyggelig med kommunikation, så du både får sagt det, der skal siges af hensyn til opgaven, og udgår at påvirke relationen til kollegerne negativt?
- Beder du om feedback og giver du selv feedback på det relationelle?
- Tager du ansvar for negative impulser, og arbejder du på at skabe gode relationer?

Ledelse

- Er ledelsen opmærksom på konflikter og på at håndtere dem, når de viser sig, både mellem medarbejdere, og der, hvor ledelsen selv er i spil?
- Faciliterer ledelsen faglige diskussioner og sikrer, at den nødvendige omsorg og opmærksomhed er til stede?
- Sikrer ledelsen, at der på arbejdspladsen også er plads til det relationelle?

Gruppe

- Er der fokus på at fastholde høj faglighed og opmærksomhed på, at relationer ikke bliver slidte?
- Er der god feedbackkultur?
- Har I evner til at håndtere konflikter?
- Er der åbenhed og tolerance. Har I et anerkendende fokus med henblik på at fastholde kolleger i den professionelle rolle?

Organisation

- Er APV og trivselsmålinger, hvor de skal være? Og bliver der grebet ind, hvis der er udfordringer?
- Har HR-afdelingen (hvis arbejdspladsen har sådan en) kompetence til at håndtere konflikter, eller har I kontakter til konsulentvirksomheder?

Relationer i privatlivet

At skabe gode øjeblikke

En medarbejder på en døgninstitution har udviklet den strategi, at hun som det første, når hun kommer hjem fra arbejde, sætter sig med sine to små børn i sofaen. De læser og hygger. Uanset hvor mange konfrontationer der har været på arbejde, kan den halve time med børnene fysisk tæt på udkonkurrere anspændtheden.

En anden medarbejder har gjort sig den erfaring, at hun minimum hver 14. dag skal have en bytur med veninderne. Disse ture er hendes måde at få frigivet den mere sjove udgave af sig selv, som der ikke er plads til på arbejdet.

En pædagog må erkende, at han i sin nærmeste familie har mange konfliktfyldte relationer. Han vælger at skære ned på antallet af besøg i familien.

Beskyttelsesfaktorerne i disse tre tilfælde er den gode relation. *Tilpasningsprocesserne* er strategisk at skabe gode øjeblikke. Og at reducere situationer i privatsfæren, hvor man føler sig belastet.

Et gennemgående træk i resiliensforskningen, der ligger til grund for mental robusthed, er betydningen af gode relationer. Fra børn med barske opvækstvilkår til krigsfanger under Vietnam-krigen er gode relationer en central beskyttelsesfaktor for et positivt udkomme på trods af belastningen.

En måde at forstå dette på er at se på rolle-relationsmodellen fra første afsnit (side 10) igen. Når man går ind i rollen som ven, mor eller datter, bliver andre roller udkonkurreret. Man er ikke længere den professionelle, der i mødet med borgerens aggression skal holde fast i sig selv for ikke at glide over i den magtesløse rolle. I de private relationer er man ikke under pres, og derfor har man mulighed for at restituere. Man lader op på følelsen af at være et kompetent værdifuldt menneske, at have betydning og at kunne gøre en forskel.

At skulle arbejde med at etablere gode relationer i privatlivet for at etablere beskyttelsesfaktorer kan opleves egoistisk og etisk grænseoverskridende, især hvis man vælger relationer fra af hensyn til sin egen robusthed. Men det er vigtigt for at kunne håndtere et risikofyldt arbejde at have en god balance i sit privatliv. Hvis man ikke vil arbejde målrettet med det, kan konsekvensen være, at man må søge et andet, mindre belastende arbejde.

Relationer i privatlivet – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Har du gode relationer i dit privatliv?
- Er du strategisk i forhold til at skabe gode og intensive øjeblikke med børn, venner og familie?
- Deltager du i aktiviteter, der skaber glæde og samhørighed?

Relationer i privatlivet er uden for arbejdets sfære, derfor er der ikke her handlemuligheder for gruppe, ledelse og organisation.

At have kontrol over sine tanker

Vores tanker har det med at kredse om det, vi bliver udfordret af, for at finde en løsning. Det er grundlæggende en god egenskab. Men nogle gange kan bekymringstanker brede sig langt ind i den tid, der giver mulighed for restitution. Nogle aftaler fx med sig selv, at når de passerer byskiltet på vej hjem fra arbejde, så vil de ikke tænke på arbejde igen, før de kommer forbi det samme byskilt på vej til arbejde næste dag. For nogle er det enkelt, for andre er det en stor udfordring. Ofte vil det være sådan, at jo mere presset man er og har brug for restitutionstid, jo sværere er det at lægge bekymringerne fra sig. Derfor kan det være betydningsfuldt at udvikle nogle strategier til at kunne lægge disse bekymringstanker til side i fritiden.

Det kan man gøre på forskellige måder. Billedet her kan illustrere det:

Du kan ikke undgå, at svalerne flyver hen over dit hoved, men du kan undgå, at de bygger rede i dit hår. Med den metafor siges det, at man ikke kan undgå bekymringstanker, men man kan lade være med at bygge videre på dem, når de er der. Et eksempel kunne være bekymringstanker om mødet med den frustrerede far, man skal have den følgende dag. Man kan ikke undgå, at tankerne flyver hen over hovedet, men man kan undgå at begynde at lægge planer for samtalen og opregne de forskellige muligheder.

Kunsten er at sætte noget andet i stedet. Man kan flytte fokus til det sted, man er i nuet. Eller man kan konstruere nogle 'tankemæssige øer'. Det kan være et barndomsminde, en naturoplevelse eller andre særligt behagelige minder. Hvis man giver sig tid til at sætte detaljer på minderne, har man disse 'øer', man kan ty til også om natten, hvor man måske er mest sårbar.

Et andet billede på, at vi i et vist omfang kan styre vores tanker: *Du er buschauffør i eget liv.*

Forestil dig tanker som passagerer, der står langs vejen. Nogle kører du bare forbi, andre får lov til at komme ind i bussen. De får besked på at sætte sig bagerst i bussen og får først lov til at komme frem, når du beder dem om det.

Nogle har en blok liggende til bekymringstanker. Den fungerer som en art parkeringsplads. Når tankerne først er skrevet ned, så ved man, at de vil blive taget op på et tidspunkt, og man kan slippe dem i nuet.

Øer af gode minder

En medarbejder er belastet af en voldsom konflikt med kolleger. Dette fylder dag og nat, så han har svært ved at restituere. Medarbejderen er grådlabil og så hæmmet af det, at han har isoleret sig fra ellers gode relationer. Under samtalen med en professionel vejleder beder denne medarbejder om at finde et særligt dejligt barndomsminde frem. Et halvt minut efter ler medarbejderen højt ved genfortællingen af mindet. For ham bliver det et synligt bevis på, at man kan erstatte de pinefulde tanker med mere behagelige minder.

Den overordnede *beskyttelsesfaktor* er restitution. *Processen dertil* er støtte af en professionel behandler. I forløbet designer medarbejderen 'øer', han kan ty til, når de smertelige bekymringstanker presser sig på.

Tankekontrol – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Har du strategier for, hvordan du vil håndtere bekymringstanker?
- Har du små tanke-øer, du kan søge til under pres?

Ledelse

- Markerer ledelsen, at den forventer, at medarbejderne restituerer, når de ikke er på arbejde?
- Bearbejdes arbejdsrelaterede bekymringer på arbejdspladsen?
- Er der rum for sparring og problemløsning i arbejdstiden?

Gruppe

- Deler I strategier for tankekontrol. Laver I aftaler for, hvornår I sammen vil forholde jer til forskellige problematikker?

Organisation

- Er der de nødvendige rammer til, at problemer kan håndteres i arbejdstiden?
- Er der mulighed for støttesamtaler?

Søvn, motion og meditation

Restitution er afgørende for den mentale robusthed. Foruden det relationelle og det at kunne lægge bekymringstanker fra sig er der søvn, motion og meditation.

Om søvn gælder det, at vi har behov for i omegnen af syv timer. Hvis man ikke får sin søvn, er der kognitive omkostninger. Man har sværere ved at koncentrere sig, bliver mere irriteret, der bliver skruet ned for evnen til at aflæse andre. På et arbejde, hvor man kan forvente at møde borgere, der kan reagere voldsomt, kan dette blive en udfordring. Det bliver sværere at fastholde sig selv. Der skal mindre til, før man tipper over i magtesløsheden med alle de udfordringer, der følger deraf. Derfor er søvn en beskyttelsesfaktor, der er værd at have på plads. Mange danskere er regelmæssigt udfordret af søvnbesvær. For nogle gælder det, at de blot må acceptere deres vanskeligheder. For andre giver det mening at

dykke ned i selvhjælpslitteraturen om søvn og finde gode råd der. For enkelte kan et besøg på en søvnklinik være nødvendigt (Jennum, 2015).

Hvad angår motion, ved vi, at kroppens kemi har stor gavn af, at man rører sig regelmæssigt. Det kan være en løbetur eller anden motion, men en gåtur med hunden tæller også.

Meditation, som mange kender det fra yoga eller mindfulness, er et af de mest effektive redskaber til afstresning. Der kommer med jævne mellemrum nye undersøgelser, der understøtter dette. Det gør noget umådeligt godt for vores system at være i ro og have en fokuseret opmærksomhed på noget helt andet end arbejdets udfordringer. På enkelte arbejdspladser har man indført meditation som en del af arbejdsdagen.

Søvn, motion og meditation – beskyttelsesfaktorer og tilpasningsprocesser

Individ

- Er du opmærksom på at skabe en hverdag, hvor restitution er mulig?
- Ved du, hvad der virker bedst for dig, og er du strategisk i forhold til at øge dette i særligt pressede perioder?

Ledelse

- Stiller ledelsen krav til medarbejderne om, at de er restituerede, når de møder på arbejde?

Gruppe

- Er I opmærksomme på hinandens restitution, og taler I om betydningen af at restituere også i fritiden?

Organisation

- Er der sundhedsordninger, fx med adgang til fitness, på arbejdspladsen?
- Er en overordnet indsats med fx mindfulness en mulighed?

Litteratur

- Birkmose, Dorte (2013) : Når gode mennesker handler ondt – Tabuet om forræelse. Syddansk Universitet.
- Brun, Pernille H. og Corneliussen, Clarissa (2013) : Mindfulness i organisationer – Vejen til bæredygtighed, handlekraft og innovation. Dansk Psykologisk Forlag.
- Jakobsen, Ida Skytte (2014) : Resiliensprocesser – Begreb, forskning og praksis. Akademisk Forlag.
- Jennum, Poul m.fl. (2015) : Søvn og sundhed. Vidensråd for forebyggelse. www.vidensraad.dk
- Kabat-Zinn, Jon (1990) : Full catastrophe living – How to live with stress, pain and illness using mindfulness meditation. Piatkus.
- Kvello, Øyvind (2014) : Børn i risiko. Samfundslitteratur.
- Lindville, P. W. (1985) : Self-complexity and affective extremity: Don't put all of your eggs in one cognitive basket. I: Social Cognition, 3, 94-120.
- Masten, Ann (2014) : Ordinary Magic – Resilience in development. The Guilford Press.
- Reich, John W. m.fl. (2009) : Handbook of adult resilience. The Guilford Press.
- Reivich, K. og Seligman, M. (2011) : Master resilience training in the U. S. Army, I: American Psychologist, January 2011, Vol. 66, No 1, 25-34.
- Reivich, K. og Shatté, A. (2002) : The resilience factor – 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. Broadway Books.
- Sommer, Dion (2015) : Resiliensforskningens udvikling. I: Psykologernes fagmagasin, nr. 4, 2015.
- Willing, Rasmus (2013) : Kritikken U-vending – En diagnose af forvandlingen fra samfundskritik til selvkritik. Hans Reitzel.

Robusthed på arbejdspladsen – tjeklister

Hent tjeklister til arbejdet med at styrke robustheden i de tre rum: Sammen med borgeren, Overgangsrummet og Restitutionsrummet på Vold som Udtryksforms hjemmeside: www.voldsomudtryksform.dk (under Udgivelser)



**Robusthed
i arbejdet
med konflikter
og vold**

[www.vold**so**mudtryksform.dk](http://www.voldsomudtryksform.dk)

