

1. Mundtlig kommunikation

Pernille Frisch

Introduktion

- A. Hvad er kommunikation?
- B. Kommunikationens svære kunst
- C. Ansvarlig kommunikation
- D. Transaktionsanalyse
- E. Konflikthåndtering

INTRODUKTION

Dette kapitel handler om kommunikation mellem mennesker med et særligt fokus på den kommunikation, den professionelle har med borgere, brugere, samarbejdspartnere eller andre, der henvender sig til en given myndighed eller institution. Denne kommunikation er ofte præget af, at den ansatte sidder inde med viden og informationer, som skal videregives til borgeren i forbindelse med en service- eller myndighedsfunktion. Det kan fx være mødet på et socialcenter, hvor en borger skal have oplyst, hvordan der kan søges varmetilskud, en telefonisk henvendelse til SKAT, hvor sagsbehandleren skal forklare skattereglerne på et område eller den situation, hvor en borger skal købe nyt pas i borgerservice.

De kommunikationsmodeller, der behandles i kapitlet, kan med fordel benyttes til at forbedre ikke blot kommunikation og serviceniveau i det daglige arbejde – de kan også benyttes i forhold til samarbejdet på arbejdspladsen.

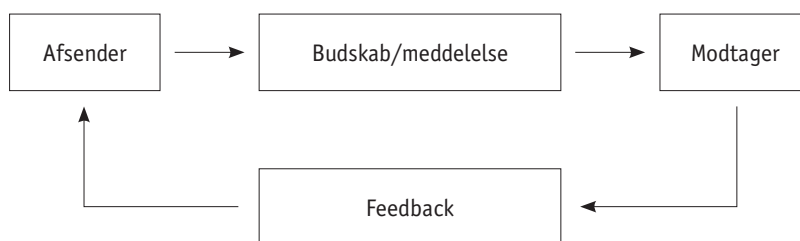
Når den ansatte skal betjene borgeren, foregår dette altid via en eller anden form for kommunikation. Det kan være sagsbehandling eller service, som finder sted „face-to-face“, besvarelse af telefonisk henvendelse eller skriftlig kommunikation. Kapitlet her omhandler kun forskellige former for mundtlig kommunikation.

A. HVAD ER KOMMUNIKATION?

Ordet *kommunikation* kommer af det latinske ord *communicare*, som betyder: *at gøre fælles*. Kommunikation udgør en grundlæggende forudsætning for alt socialt fællesskab, og ingen sociale systemer, organisationer eller samfund kan etableres, opretholdes eller ændres uden kommunikation. Det er først som deltager i kommunikative handlinger, at mennesket bliver et socialt væsen, og vi bruger kommunikation til at gøre os forståelige over for hinanden.

Så snart to eller flere mennesker er sammen, foregår der kommunikation. Lidt teknisk beskrevet består kommunikationsprocessen i at afgive meddelelser, modtage meddelelser og give feedback på meddelelser. Herunder er vist en model, der illustrerer de forskellige elementer i kommunikationsprocessen.

Simpel kommunikationsmodel



Afsender og modtager anvender ord og sætninger (verbalt sprog), fagter og ansigtsudtryk (kropssprog) samt signaler udtrykt gennem stemmen (stemmeføring).

Ofte bruger vi de forskellige kommunikationsmidler i en skøn blanding. Fx kan afsenderen sende sin meddelelse med ord, mens modtageren giver feedback gennem sit kropssprog. Det er tilfældet i den situation, hvor en mor spørger sin teenagedatter: „Har du nu husket



■ En virksomhed er afhængig af, at medarbejderne kan kommunikere og arbejde sammen om opgaverne... Foto: Ole H. Pedersen.

at rydde op på dit værelse?” Og datteren svarer ved at sukke højlydt og vende det hvide ud af øjnene.

Vi kommunikerer altså altid, når vi er sammen med andre. Det er faktisk umuligt ikke at kommunikere. Selv om vi holder munden lukket, så der ikke kommer en lyd ud og prøver at se så neutrale ud som muligt, udsender vi signaler, som bliver opfanget af andre.

Du kommunikerer altid – også når du ingenting siger!

Forestil dig, at du går på gaden lørdag aften. Imod dig kommer en ung fyr i slidte jeans med tatovering og piercing i øjenbrynet. Han ser lige frem uden at kigge på noget og går bare forbi dig. Han kommunikerer imidlertid, og det, du opfatter, kunne fx være: „Han ser rå ud, jeg må passe på ikke at provokere ham.“ Du giver ham måske feedback ved at gå så langt udenom ham som muligt.

Den næste person, fyren passerer, opfatter hans kommunikation på en anden måde. Det kunne være: „Han ser cool ud, han spiller sikkert musik.“ Denne persons feedback kunne være et anerkendende smil.

I eksemplet her var kropssproget det væsentligste kommunikationsmiddel.

Der er i litteraturen gjort mange forsøg på at definere kommunikation. Nogle definitioner går på det *informationsteoretiske*. De tager primært udgangspunkt i den information, som formidles. Andre definitioner er *adfærdsteoretiske*. De tager udgangspunkt i, at al adfærd har et kommunikativt aspekt (signalværdi). Problemet med begge typer af definitioner er, at de er for generelle, og at det er vanskeligt at opstille kriterier for skelnen mellem blandt andet den information, vi får via kommunikationshandlinger, og den information, vi modtager på anden vis.

Det følgende bud på en definition kan benyttes i en arbejdsmæssig sammenhæng; definitionen vægter den intention, der ligger bag ved kommunikationen, hvilket vil sige, at parterne har et budskab, de vil

formidle til hinanden, og at der er et formål og et mål med kommunikationen.

Et bud på at definere kommunikation

En kommunikationshandling er kendetegnet ved en afsenders intenderede adfærd for at gøre noget kendt over for en modtager.

Kilde: www.leksikon.org, kommunikation.

I en arbejdsmæssig sammenhæng er ovenstående definition et godt udgangspunkt. Vi kan som professionelle lytte efter borgerens intention, også selvom måden, den kommunikeres på, kan være mere eller mindre kvalificeret. Vi kan ligeledes overveje vores egen intention, og hvilke kommunikative midler vi skal anvende, for at nå målet med kommunikationen.

Kropssprog

Ud over at kommunikere verbalt sender vi som før nævnt en masse kommunikative signaler med vores kropssprog. Kropssprog er alle de signaler, et menneske udsender, eksempelvis ansigtsmimik, gestikuleren, kropsholdning, måden vi bevæger kroppen på, og hvor tæt vi går på folk. Disse signaler opfattes af andre, og medvirker til deres forståelse af vore meddelelser. Kropssprogets betydning kan illustreres ved forskellen i måden, modeller til en modeopvisning går på, og kropssproget hos en af gardererne på Amalienborg Slotsplads. Modellerne skal sælge tøjet ved at udsende signaler som elegance, sensualitet og selvtillid. Garderen signalerer styrke, uovervindelig og disciplin. Man behøver bare at forestille sig den omvendte situation for at få en fornemmelse af, hvor meget kropssproget betyder.

Arbejdsmæssigt kan vi benytte kropssproget bevidst til at skabe en god kontakt og et tillidsfuldt forhold til de kolleger og borgere, vi kommunikerer og samarbejder med. Tilliden og den gode kontakt

kommer af, at vi med kroppen sender signaler til den anden om, at vedkommende er o.k. og har vores respekt. Det kaldes *at skabe rapport* og opleves lige som det, vi betegner som „god kemi“.

Rapport etableres ved at matche borgerens kropssprog eller dele af det. Det vil sige ved at spejle den måde, borgeren står eller sidder på, hovedstilling, mimik, måderne hænder og arme bruges på mv. Når vi matcher borgeren, og derved opnår vedkommendes tillid, er det nemmere at være uenige på det verbale plan, idet det verbale sprog og kropssproget tilsammen signalerer: „Jeg er uenig i dine synspunkter, men jeg har respekt for dig som person.“

Når du vil matche den anden...

Matchning skal udføres elegant – som en dans. Laver du matchning uden elegance, vil det virke, som om du karikerer den anden. Og så risikerer du at opnå den modsatte effekt.

Matchning er et vigtigt redskab i kontakten med kolleger – og især – borgere. Som ansat på fx et skattecenter må man undertiden argumentere imod borgerens meninger og afvise en anmodning. Borgere skal opleve at blive behandlet ordentligt, så selv om hun eller han ikke får medhold, er det nødvendigt at signalere, at det ikke er personen, men kun anmodningen, man afviser, og det kan signaleres via matchning af kropssproget.

Ud over at matche kropssprog kan man matche tonefald og ordvalg. Man behøver ikke at matche den anden fuldstændigt, og frem for alt skal man ikke gøre eller sige noget, som opleves unaturligt for *en selv* bare for at matche den anden.

God matchning giver efter et stykke tid muligheder for at lede (indenfor Neuro Lingvistisk Programmering, NLP, bruges begreberne: *match*, *pace* og *lead*). Ved at ændre sit eget kropssprog kan man få den

anden til at følge med og lede vedkommende i en ønsket retning. Et eksempel kan illustrere dette: Man har indkaldt nogle samarbejdspartnere til møde om en sag, som er gået lidt for trægt på det seneste. Da mødedeltagerne ankommer, er stemningen hyggelig, tempoet lavt, og der er ikke megen seriøsitet omkring emnet. Man kunne som mødeindkalder og ansvarlig for sagen have lyst til at sige til de andre: „Nu må vi altså se at få sagen her på skinner og begynde at overholde de deadlines, vi har aftalt.“ Det vil sandsynligvis opfattes som en opsang og måske gøre deltagerne mere demotiverede. Man kan i den situation hente hjælp i nedenstående citat.

Et kendt citat af Kierkegaard

„At man, når det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der.“

Kilde: Søren Kierkegaard, dansk teolog og filosof, 1813–55.

Så det, man i stedet kan gøre, er – til at begynde med – at falde ind i den stemning, de andre befinder sig i. Man sidder selv tilbage og småsnakker lidt – altså: „Møder dem, hvor de er.“ Når man har fået en god kontakt med de andre, begynder man at lede mødet i en mere dynamisk retning. Man retter kroppen op i stolen, hæver gradvist tempo og toneleje i stemmen og styrer mere direkte efter de resultater, man ønsker i forhold til sagen. Herved er der god sandsynlighed for, at de øvrige deltagere vil følge med – uden at føle de har fået en opsang.

Som ansat i den offentlige sektor skal man være opmærksom på, at borgerne fokuserer på ens kommunikation – såvel den verbale som kropssproget. Hvis servicering af borgeren foregår i en åben ekspedition, venter vedkommende ofte på sin tur og har således god tid til at iagttage ord og kropssprog hos de ansatte. Virker de fx imødekommende? Er tonefaldet irriterende? Er de gode til at forklare?

Kropssprog i bredere betydning er ligeledes det tøj, vi har på, og de ting, vi omgiver os med. De ting, som ansatte har stående på deres skriveborde, eller som er i kontoret, sender signaler om, hvem de er, og hvad arbejdspladsen står for. Mange retsbygninger har fx nogle vældige indgangspartier og nogle kæmpedøre, som får borgeren til at føle sig lille, hvilket medvirker til, at de fleste indtager en passende ydmyghed over for retssystemet.

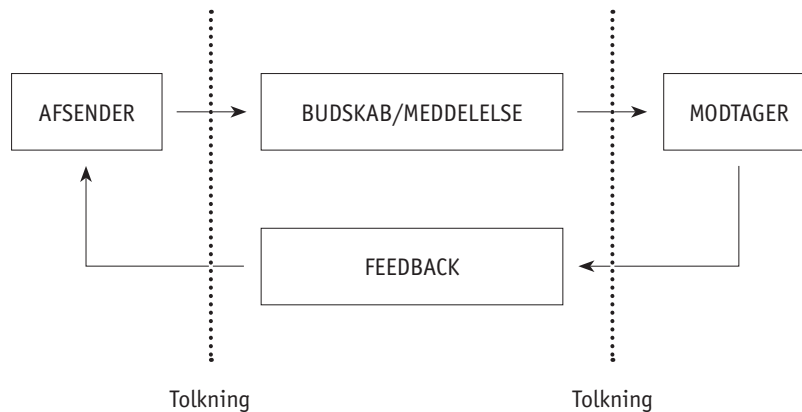
Som ansat skal man derfor tænke over, hvordan man indretter de miljøer, som borgerne skal betjenes i. Har man fx billeder af sin familie på sit skrivebord? Er der grønne planter og kunst på væggene? Er der tykke bøger og lovsamlinger? Hvordan står møblerne?

Venteværelser er eksempler på omgivelsernes betydning: Nogle steder er venteværelserne pænt malede, lyse og venlige med billeder på væggene og blomster i vinduerne. Andre steder er der måske gulnet tapet, gardiner af ældre årgang, ingen blomster eller billeder og forældede informationer på opslagstavlen. Borgerne føler sig meget forskelligt modtaget alt efter indretningen, og dette smitter af på humør og stemning. Undersøgelser viser, at aggressioner og konflikter lettere opstår i miljøer, hvor de fysiske rammer signalerer: „Du er ikke meget værd, så dig vil vi ikke ofre pæne omgivelser på!“

Tolkning af meddelelser

De signaler, vi udsender – verbale såvel som nonverbale – bliver tolket af modtageren. Men to mennesker kan opfatte den samme kommunikation meget forskelligt, som vist i eksemplet med den unge fyr med piercing. Der er desværre ikke nogen facitliste, der angiver, om man forstår kommunikationen „rigtigt“, eller sagt på en anden måde: om man har opfattet afsenderens intention med kommunikationen. Figuren på modstående side illustrerer kommunikationsprocessen udbygget med tolkningsaspektet.

Når vi inddrager tolkningsaspektet i forhold til kommunikation, bevæger vi os fra at opfatte kommunikation som en teknisk disciplin, der handler om at afsende og modtage information, til at kommunikation opfattes som en psykologisk disciplin, hvor afsenders og mod-

Kommunikation og tolkning

tagers personlighed og psykologi tages i betragtning. Aktørernes psykologi og dens indflydelse på tolkningen i kommunikation behandles uddybende senere i kapitlet.

Personlig gennemslagskraft

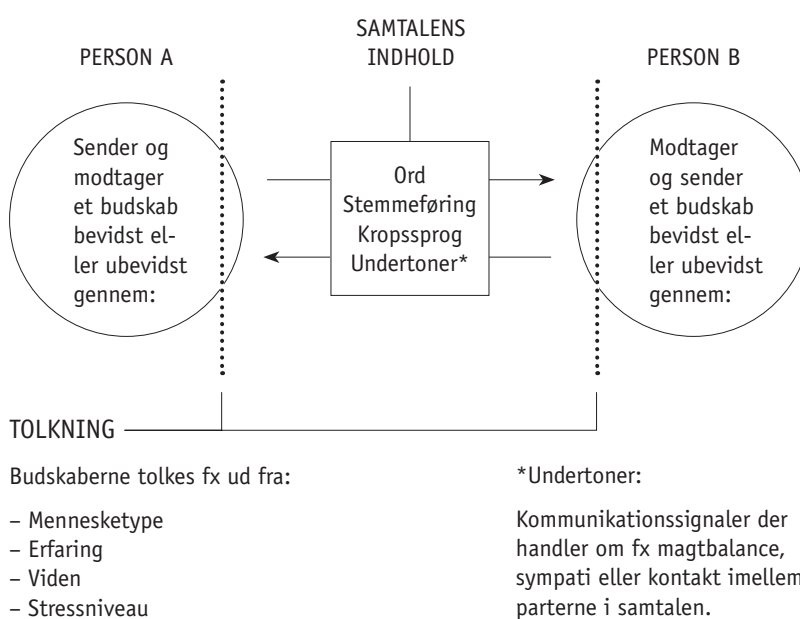
Folk, som virkelig behersker kommunikation, er ofte meget succesfulde, da stærke kommunikative kompetencer har afgørende betydning for at skabe god rapport, gøre vores synspunkter gældende, øve indflydelse på en situation og opnå vores mål. At beherske sproget og være en god lytter er et magtmiddel i positiv forstand, idet det øger ens personlige gennemslagskraft, hvad enten det benyttes i arbejdslivet eller privatlivet.

Mange af os har et arbejde, hvor vi er i kontakt med andre – fx kunder, borgere eller kolleger. At kunne give klare meddelelser, besvare spørgsmål, lytte og løse konflikter er en nødvendighed, når man skal være kompetent medarbejder og yde ordentlig service. Det følgende er tænkt som inspiration til, hvordan man som medarbejder kan blive bedre til at kommunikere.

B. KOMMUNIKATIONENS SVÆRE KUNST

Kommunikationsprocessen illustreres i følgende model. Denne model er mere detaljeret end de to forrige, og den viser, at det at tale sammen – og ikke mindst at forstå hinanden – kan være en kompliceret opgave. Modellen kan desuden bruges til at give nogle bud på, hvorfor kommunikationen ofte går galt.

Kommunikationsprocessen



Modellen illustrerer, hvad der sker, når to personer taler sammen. Det kan være en politisk diskussion, en venskabelig snak, en samtale med en borger, som søger vejledning eller en klientsituation. Person A er i første omgang afsender af en meddelelse, mens person B er modtager. Når B har modtaget meddelelsen, giver vedkommende feedback, det vil sige svarer på meddelelsen.

Kommunikationens indhold formidles gennem ordene – det, der tales om – og det, vi signalerer til hinanden via stemmeføring, kropssprog og en række „undertoner“. Herudover har hver person et filter – man kan også kalde det en *tolkningsmekanisme* – som samtaleindhold bliver filtreret igennem, før det bliver opfattet og forstået.

Samtalens indhold

Det, der kommunikeres om, kommer til udtryk ved hjælp af det verbale sprog. Person A vælger fx, om hun vil benytte fremmedord eller hverdagsprog, om hun vil tale i billeder eller anvende nøgterne vendinger.

Ud over ordene betyder person A's stemmeføring noget for indholdet af samtalen – taler hun fx hurtigt eller langsomt, er der „smil i stemmen“, eller virker den sur, bliver ordene mumlet, eller tales der tydeligt?

Så meget betyder dit kropssprog!

Kropssprog eller kropsholdninger sender signaler under kommunikationen. Virker kroppen fx afslappet eller anspændt, bruger du en livlig mimik, eller virker kroppen „død“?

Vægtningen af ord, stemmeføring og kropssprog, når vi fortolker et budskab, fordeler sig således: 7% af kommunikationen udgøres af ord, 38% af stemmeføring, og 55% af kropssprog.

Det er altså kropssproget, der går tydeligst igennem, når du kommunikerer – især hvis kropssproget modsiger det talte sprog.

Når vi kommunikerer *kongruent*, vil det sige, at der er overensstemmelse mellem ord, stemmeføring og kropssprog. Vi øger gennemslagskraften betydeligt, når vi kommunikerer kongruent. Et eksempel på inkongruent kommunikation er sagsbehandleren, der siger til borgeren, at hun gerne vil hjælpe ham med problemet, men hendes tonefald virker uinteresseret og stresset, og kropssproget signalerer, at hun er mest interesseret i at få ham hurtigt ud af døren igen.



■ Det er vigtigt, at sørge for, at en samtale foregår på en ordentlig måde.
Foto: Ole H. Pedersen.

Det sidste element i samtaleens indhold er de undertoner, der klinger med. Undertonerne siger fx noget om magtbalancen imellem parterne. Man taler ikke på samme måde til sin chef og til sin kollega. Undertonerne kan også fortælle, om parterne har sympati for hinanden eller ej – de vil fx være forskellige alt efter, om parterne har en god kemi, eller om de lige har haft en konflikt. Man kan sammenligne undertonerne med musikken i en sang. Hvis man kun hører sangens ord, mangler der noget, for at man kan finde den rette stemning. Undertonerne er med til at skabe stemningen i samtaleens indhold.

På mange offentlige arbejdspladser er der ofte undertoner imellem den professionelle og borgeren, som begge parter er klar over, men som de ikke snakker højt om. Borgeren er i en situation, hvor han

er afhængig af hjælp fra den professionelle. Dette faktum giver en skævhed i magtbalancen. Det kan fx være relationen mellem en patient og en lægesekretær eller mellem en sagsbehandler og en klient. Den ulige magtbalance bliver tydelig, når klienten beder om noget, men får et afslag. Som professionel skal man være bevidst om denne asymmetri og derfor gøre sig ekstra umage med at opretholde professionalisme i sin kommunikation.

Den personlige tolkning af det kommunikerede

Den måde, vi fortolker kommunikerede budskaber på, afhænger af, hvilke personer vi er, og hvilke erfaringer vi har. For at skabe mening bliver vi nødt til at sætte det, der siges, ind i en sammenhæng, vi kender. Hvis den ansatte bruger et fagudtryk, borgeren ikke kender, forstår han det ikke, fordi han ikke kan sætte udtrykket ind i en meningsgivende kontekst.

Sko eller forsikringselskab?

Det lille barn danner i løbet af opvæksten sine erfaringer og sætter så ordene i relation til disse. Hvis man fx siger *sko* til barnet, ser det glad ud og tramper med fødderne. Hvis man derimod siger *forsikringselskab*, kommer der ingen reaktion, fordi barnet ikke har erfaringer med dette ord.

Hvis man siger *forsikringselskab* til to voksne mennesker, kan den ene tænke: „Åh nej, jeg har glemt at betale min seneste regning.“ Den anden tænker eventuelt: „Det var godt, jeg var forsikret, da jeg fik stjålet min cykel.“

Den kontekst ordet *forsikringselskab* forstås inden for, har betydning for meningsdannelsen, som eksemplet illustrerer.

Ansatte i politiet konfronteres ofte med dette – når de eksempelvis afhører vidner, får de til tider meget forskellige beretninger fra mennesker, der har set præcis den samme hændelse, men som har sat den ind i hver sin kontekst.

Det, der bevirker, at vi som personer opfatter udsagn forskelligt, er det, der i modellen illustreres med udtrykket *tolkning*. Den person-

lige tolkningsmekanisme er sammensat af forskellige elementer, der indtil videre under *et* er benævnt *erfaringer*. Nogle af de forhold, der har indflydelse på den personlige tolkning, er:

- Forskelle i mennesketyper (typologi). Vi er forskellige som personer, hvilket fx kan vise sig ved forskelle i temperament, holdninger, værdier og karaktertræk.
- Forskelle i livserfaringer. Disse erfaringer afhænger af, hvilken opvækst vi har haft, og hvordan vores liv har formet sig til nu, uddannelse og arbejds erfaringer.
- Forskelle i viden. Nogle har gået i skole til 7. klasse, nogle har en universitetsuddannelse. Hvilke områder har man fx viden om eller interesse for.
- Forskelle i temperament og stressniveau. Nogle kan ikke have ret mange jern i ilden uden at blive stressede, mens andre hurtigt kommer til at kede sig, hvis der ikke sker noget hele tiden.

Kombinationen af disse faktorer – og flere endnu – gør ethvert menneske unikt. Dette betyder, at vi tolker kommunikation ud fra hver vores særlige forudsætninger, og derfor vil to mennesker opfatte den samme kommunikation forskelligt. Det kan til tider være vanskeligt at forstå hinanden, og man kan undre sig over, at det trods alt ofte lykkes os at skabe fælles forståelse og mening.

På nogle arbejdspladser foregår en stor del af kommunikationen via telefonen. Der gælder de samme regler og principper for kommunikation i telefonen, som når man taler direkte med folk. Der er imidlertid den forskel, at man som oftest ikke har den visuelle kontakt med hinanden og derfor går glip af de informationer, som kropssproget (mimik, fagter, glimt i øjet mv.) giver. Man bliver derfor mere opmærksom på de signaler, stemmen sender, samtidig med at man hører de ord, der bliver sagt.

Når kommunikationen svigter...

Når misforståelser opstår, er vi til tider for hurtige til at give den anden skylden: „Han forstår heller aldrig noget“. Det kan her være nyttigt at stoppe op og stille sig selv nogle spørgsmål – og måske undgå nogle af de skænderier eller misforståelser, der ellers kunne opstå:

- Hvordan greb jeg selv situationen an?
- Hvordan udtrykte jeg mig?
- Lyttede jeg nok?
- Hvad kan jeg gøre for at skabe bedre fælles forståelse?

Personlighed og mennesketype

En af de væsentligste faktorer for vores måde at kommunikere og tolke andres kommunikation er vores personlighed. Begrebet personlighed er multifacetteret, men teorien og de tilknyttede indikatorer omkring mennesketype er en god og dækkende indgangsvinkel til feltet omkring personlighed og kommunikation.

Carl Gustav Jung udarbejdede i 1921 et stort værk *Psykologiske typer* (da. 1998). Efter Anden Verdenskrig begyndte udviklingen af et af de mest kendte værktøjer til vurdering af type, nemlig Myers Briggs Type Indikator, som blev udviklet af to amerikanske kvinder på baggrund af C. G. Jungs teorier. Indikatoren anvendes i en lang række lande og er oversat til mange sprog.

I 2001 kom der et alternativ på det skandinaviske marked kaldet Jungiansk Type Index (JTI), som er udviklet af to norske psykologer.

Test dig selv!

På www.jobindex.dk findes en forkortet udgave af typeindikatoren. Her kan du teste dig selv.

Typeindikatoren måler personlighedsmæssige præferencer og giver et godt overblik over menneskelige ligheder og forskelle. Indikatoren måler på otte forskellige faktorer opdelt i fire modsætningspar:

- Første parameter handler om vores grundindstilling i verden, og hvor vi henter vores energi fra. Man kan være *ekstrovert* (udadvendt), hvor man henter sin energi fra sociale sammenhænge og dialog med andre. Eller man kan være *introvert* (indadvendt), hvor man henter energi i ro, refleksion og egne erfaringer.
- Anden parameter omhandler, hvordan vi indsamler informationer og data, altså vores perception. Den *sansende* præference handler om en sansning af konkrete indtryk, man har sans for detaljer og for det, der sker her og nu. Den *intuitive* præference omhandler fokus på mønstre og sammenhænge i det perciperede, man er fantasifuld og kreativ og vægter fremtidige muligheder.
- Tredje parameter omhandler vores måde at vurdere og træffe afgørelser på. Som *tænketype* bruger man logik, fornuft og rationel analyse, når man vurderer en sag. Man tager udgangspunkt i fakta. Som *føletype* tager man udgangspunkt i værdier, principper og sagens betydning for de involverede. Man engagerer sig mere personligt, når man foretager vurderinger.
- Den fjerde parameter omhandler livsstil og arbejdsmetode. Man kan være *vurderetype* (judging), og værdsætter så struktur, planlægning og afslutning. Eller man kan være *opfattetype* (perceiving) og værdsætter frie rammer, fleksibilitet og udvikling/forbedring.

Kombinationen af disse otte parametre giver 16 forskellige personlighedstyper. Der knytter sig kommunikative karakteristika til de otte parametre, og er man kendt med typologien, kan man ofte afkode en persons personlighedstype via det ordvalg og sprogbrug, personen benytter sig af.

Typologien er især nyttig til at forklare og forstå udfordringer i kommunikationen mellem professionel og borger, mellem kolleger, mel-

lem forældre og børn, ægtefæller, venner mv. Typologien er ikke mindst til hjælp, når man vil forstå sine egne fordomme over for et menneske, der er meget forskelligt fra *en* selv. Alle mennesker rummer imidlertid *alle* funktionerne samt *begge* grundindstillinger; blot er det forskelligt, hvor fremtrædende og differentieret en plads de har.

Som ansat er det godt at kende sine egne præferencer, og hvordan de indvirker på kommunikation og adfærd i en arbejdsmæssig sammenhæng. Denne viden og bevidsthed kan hjælpe den ansatte til at være opmærksom på, hvordan hun kommunikerer med borgere eller kolleger, som er typemæssigt forskellige. Jeg har fx gennem flere år testet og undervist kontorelever og lægesekretærelever i JTI. Kontoreleverne benytter denne viden og indsigt i sig selv i samarbejdet med den elevansvarlige på afdelingen og opnår derved en bedre oplæring, da der ligeledes er typeforskelle omkring, hvordan man lærer bedst.

Lægesekretæreleverne benytter også JTI, når de besvarer henvendelser fra patienter eller servicerer patienter på afdelingen for at få bedre kvalitet i spillet med patienterne og øget patienttilfredshed.

Aktiv lytning

Gennem viden om hvor kompliceret en proces kommunikation egentlig er, kan man ved øvelse og bevidsthed omkring kommunikation blive bedre til at tale med og lytte til andre. Ens evne til at lytte er mindst lige så vigtig som evnen til at udtrykke sig. Udtrykket *aktiv lytning* anvendes om den form for lytning, hvor man både lytter til det sagte og til mening og hensigter *bag* det sagte. Man spørger uddybende og tilkendegiver med små lyde og bemærkninger, at man er nærværende og interesseret.

Som professionel kan man gennem aktiv lytning forbedre sin mulighed for at give et godt gensvar eller takle situationen og borgeren på en hensigtsmæssig måde, som tilgodeser målet med kommunikationen.

Sæt dig i den andens sted!

Indlevelsessevne og empati er væsentlige personlige egenskaber, når du skal sætte dig i borgerens sted, og forstå hans budskab, hensigt eller ønske. Hvis du som ansat fx oplever, at der kommer en tydeligt irriteret borger hen til dig, kan en umiddelbar reaktion være: „Det er dog for meget – jeg har ikke gjort ham noget.“ Og så giver du måske et surt svar tilbage.

Men hvis du prøver at sætte dig ind i borgerens situation, opdager du måske, at borgeren er meget påvirket af familiens økonomiske forhold og af den modgang, han har oplevet. Du forstår så pludselig bedre hans holdning og kan behandle ham venligt i stedet for.

C. ANSVARLIG KOMMUNIKATION

Dette afsnit vil belyse, hvilken form for kommunikation der er mest hensigtsmæssig, når man kommunikerer som professionel. Modellen på modstående side er hentet fra assertionstræningen, der går ud på at lære at kommunikere på en sådan måde, at man både varetager sine egne ønsker, behov og rettigheder, og samtidig respekterer den andens ønsker, behov og rettigheder. Når dette lykkes, er der tale om en win/win situation, hvilket er det, vi som professionelle helst vil opnå, når vi kommunikerer med borgerne.

Den mest hensigtsmæssige form for kommunikation kaldes her *ansvarlig kommunikation* – andre steder kaldes den *assertiv kommunikation*. At kommunikere ansvarligt vil sige, at man sørger for, at samtalen foregår på en ordentlig måde, og der kommer et resultat ud af den. Indholdet af samtalen kan være meget forskelligt – lige fra en hyggesnak til en alvorlig samtale. Når man befinder sig i en arbejdssituation, hvor man både har telefonisk og mundtlig kontakt til andre, er det vigtigt, at man sørger for at kommunikere sagligt og ansvarligt, også selv om man ind imellem konfronteres med utilfredse borgere. Selv om magtbalancen er skæv, som mellem en leder og en medarbejder eller mellem en professionel og en klient, så skal dette ikke udnyttes – fx ved at den professionelle taler ned til klienten. Tværtimod har den ansatte en forpligtelse til at give klienten en fair behandling.

Assertionsmodel

		ANSVARLIG				
		SELVTILLIDSBETONET ADFÆRD:		MODTAGENDE ADFÆRD:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Ærlig, åben - Direkte, rolig - Styrende mod mål - Overtalende - Ansvarlig 		<ul style="list-style-type: none"> - Forstående, varm - Adfærd tilpasset den anden - Oprigtig - Aktivt lyttende - Stiller spørgsmål - Katalysator for samtalen 		
AKTIV						
		AGGRESSIV ADFÆRD:		SUBMISSIV ADFÆRD:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Krænkende - Selvhævdende - Dominerende - Angribende - Dømmende - Ego-centreret - Ydmygende 		<ul style="list-style-type: none"> - Selvfornægtende - Undskyldende - Tilbageholdende - Vendekåbe-adfærd - Modificerende - Usikker 		
		IKKE-ANSVARLIG				
				PASSIV		

Modellen inddeler kommunikation i fire hovedgrupper:

- Ansvarlig aktiv kommunikation (selvtillidsbetonet adfærd)
- Ansvarlig passiv kommunikation (modtagende adfærd)
- Ikke-ansvarlig aktiv kommunikation (aggressiv adfærd)
- Ikke-ansvarlig passiv kommunikation (submissiv adfærd)



■ Som professionel må man kommunikere sagligt og ansvarligt.
Foto: Ole H. Pedersen.

De fire hovedgrupper i modellen gennemgås i det følgende.

Kommunikationsformer

Ved *ansvarlig aktiv kommunikation* (selvtillidsbetonet adfærd) er man den, der tager initiativet. Man har et mål med samtalen – som man styrer imod – man er åben om, hvor man gerne vil hen med samtalen, involverer sig i det, samtalen drejer sig om, og sørger for at holde sig til emnet og være saglig. Man afslutter samtalen, når målet er nået.

Ved *ansvarlig passiv kommunikation* (modtagende adfærd) er man mere lyttende. Man prøver at forstå, hvad modparten siger ved at sætte sig i dennes sted, lytter aktivt og stiller uddybende spørgsmål. Man sørger også for, at samtalen kan foregå i en god stemning, samt at den anden får mulighed for at komme frem med sine tanker om emnet.

Ved *ikke-ansvarlig aktiv kommunikation* (aggressiv adfærd) gælder det om at få „skovlen under“ den, man taler med, og som man opfatter som sin modstander. Man ønsker at vinde og at få ret, og alle kneb gælder. Man er egoistisk og selvhævdende, man kan finde på at angribe, krænke og ydmyge den anden, og man prøver på alle måder at dominere. Når man kommunikerer på denne måde, kan det selvfølgelig foregå ved, at man råber og slår i bordet, men det kan også være i en mere raffineret og ubehagelig form, hvor man er ironisk, sarkastisk og prøver at ramme den andens ømme punkter.

Ved *ikke-ansvarlig passiv kommunikation* (submissiv adfærd) er man *en stor undskyldning* for sig selv. Man er usikker og tør ikke have nogen mening. Har man udtalt sig om et eller andet, skifter man mening, hvis den, man taler med, mener noget andet. Man kan også have en martyr-adfærd – fx „stakkels lille mig“ eller „I skal endelig ikke tage hensyn til mig.“

Eksempler på de fire kommunikationsformer

Som professionelle veksler vi mellem den ansvarligt aktive og den ansvarligt passive kommunikation – både i kommunikation med borgere og med kolleger på arbejdspladsen. Ofte glider vi ubesværet imellem dem, uden helt at være bevidst, om vi er i den ene eller den anden kommunikationsform.

Vi kan imidlertid være bedre til at bruge den ene kommunikationsform frem for den anden, hvilket godt kan give nogle udfordringer. De fleste har vel oplevet en kollega, som bedst kan lide at høre sig selv tale, men ikke er så god til at lytte til andre. Eller kollegaen, som er god til at lytte og spørge til andres meninger, men sjældnere udtaler sin egen mening, eller er for tavs til møder.

Eksempel på den ansvarlige aktive kommunikationsform

Kontorassistenten får et spørgsmål om ventetider. Hun forklarer sagligt og med afstemt empati for borgerens situation, hvordan sagsbehandlingsforløbet forventes at blive. Da borgeren ikke er tilfreds og synes ventetiden er for lang, forklarer hun stille og roligt baggrunden for denne og udtrykker forståelse for borgerens frustration, men fastholder samtidig, at det ikke er muligt at ændre sagsbehandlingsforløbet.

Eksempel på den ansvarlige passive kommunikationsform

Sagsbehandleren modtager en telefonisk henvendelse fra en borger, der fortæller en lang og indviklet historie som baggrund for sin henvendelse og sit problem. Sagsbehandleren lytter tålmodigt men sørger også for, via de spørgsmål hun stiller, at skille væsentligt fra uvæsentligt og lede problemløsningen i retning af en konklusion. Hun siger ikke så meget, men udviser forståelse via sin lytning og har en god intuition for, hvad der er brug for i situationen, hvorefter hun handler i overensstemmelse med dette.

Som professionelle skal vi helst undgå at kommunikere ikke-ansvarligt, men vi kan møde borgere, som gør det. Det sker dog desværre også, at den professionelle kommunikation ryger ned i det ikke-ansvarlige område. Den ansatte kan ryge ned i den ikke-ansvarlige aktive kommunikationsform, hvis hun fx bliver personligt ramt af borgerens kommunikation, eller hvis hun er træt, stresset eller frustreret over noget, som er sket tidligere på dagen.

Eksempler på den ikke-ansvarlige aktive kommunikationsform

- Medarbejderen i borgerservice mister tålmodigheden med en borger, og bliver studs, kort for hovedet eller tydeligt irriteret i sin kommunikation.
- Medarbejderen i receptionen lader sig „smitte“ af en utilfreds og ubehøvet borger og svarer ham igen på samme måde.

Den ikke-ansvarlige passive kommunikation kan forekomme, når den ansatte bliver forvirret, usikker eller hylet ud af den. Reaktionen kan være, at man bliver for vag og uklar i sin kommunikation eller har svært ved at sætte grænser, hvor det er nødvendigt.

Eksempel på den ikke-ansvarlige passive kommunikationsform

Kontorassistenten er ny på arbejdspladsen og under oplæring. Hun stilles en opgave, som gør hende usikker, og hun ved ikke, hvordan hun skal reagere. Hun forsøger at undvige opgaven ved at sige, at hun er utilpas.

Modellens anvendelse

Vi benytter alle fire kommunikationsformer med jævne mellemrum. Der er ingen, der kan kommunikere ansvarligt hele tiden. Når man som ansat er i kontakt med borgere, gælder det imidlertid om at holde sig oppe i det ansvarlige område. Ind imellem møder man nemlig personer, som kommunikerer nede fra det ikke-ansvarlige område, og hvis det lykkes disse personer at få hevet den ansattes kommunikation med ned i deres område, ender det i konflikt, skænderi, klager eller i værste fald i fysisk eller psykisk voldsepisoder. Det kan altså være decideret risikabelt, hvis man ikke har styr på sig selv og kommunikerer ansvarligt.

Det skal dog retfærdigvis nævnes, at vold også kan opstå uafhængig af den ansattes kommunikation. Som ansat eksponeres man fra tid til anden for mennesker, som er syge, utilpassede, har forskellige former for skader med sig, som gør, at de griber til verbale eller fysiske trusler. Frekvensen af det afhænger af arbejdsplads og område. Hvis situationen bliver truende, er det med at komme udenfor farezonen. Men den ansvarlige kommunikation kan hjælpe *en* til at afbøje situationen, inden den udvikler sig. Ved at fastholde ansvarlig kommunikation kan det til tider lykkes at få bevæget den utilfredse borger med op i det ansvarlige område. Det, der begyndte som dårlig kommunikation, kan ende med at blive tilfredsstillende for begge parter.

Sådan tackler du aggressiv kommunikation

Som tommelfingerregel skal aggressiv kommunikation håndteres med modtagende adfærd, fordi det virker afvæbnende, hvis man bliver lyttet til og forstået, når man udtrykker vrede og frustration. Bruger du derimod selvtilidsbetonet kommunikation, risikerer du at kaste mere brænde på vredesbålet og derved optrappe situationen.

Sådan tackler du submissiv kommunikation

Omvendt skal submissiv kommunikation helst takles med selvtilidsbetonet adfærd, fordi den adfærd er med til at skabe struktur og tryghed over for en usikker, undskyldende og klagende person. Hvis du bruger modtagende adfærd, skal du have rigtig god tid, for det vil tage lang tid at lytte aktivt til klyngen og klagen – du risikerer, at det ingen ende vil tage.

Hvis man har haft en samtale, som ikke er gået så godt, eller netop er gået særligt godt, kan man tage modellen frem og tænke lidt over, hvordan samtalen egentlig forløb, og hvad der gik henholdsvis galt eller godt. Her gælder det atter om at huske på kropssproget. Man kan godt være i det ansvarlige område med de ord, man siger, samtidig med at ens kropssprog er aggressivt. Her er det kroppens budskab, der bliver opfattet af modtageren – det er nemlig lettere at lyve med ordene end med kroppen.

D. TRANSAKTIONSANALYSE

Transaktionsanalysen er en anden kommunikationsmodel, der ligesom assertionsmodellen dels kan bruges til at analysere kommunikationen med, dels kan bruges til at opnå en mere optimal kommunikation i sit professionelle liv.

Transaktionsanalysen beskæftiger sig med, hvordan mennesker i de tidligste barneår oplever forskellige adfærdsformer og følelsesmæssige tilstande hos de mennesker – som oftest forældrene – der omgi-



■ Den omsorgsfulde forældreside...

Foto: Ole H. Pedersen.

ver barnet. Disse adfærdsformer kobles med de følelsesmæssige tilstande og lagres. Senere i livet vækkes disse ubevidste mønstre til live og giver sig udtryk i forskellige kommunikationsformer.

De forskellige adfærdsformer bliver i transaktionsanalysen kaldt *ego-tilstande*. Ego-tilstandene er i transaktionsanalysen kategoriseret i tre forskellige positioner:

- Forældre-tilstand
- Barne-tilstand
- Voksen-tilstand

Forældre-tilstanden kaldes også den tillærte mening, og skabes især i de første fem leveår. Det er den ego-tilstand, som består af de tanker, følelser, værdier, normer og den adfærd, der blev indlært i de tidligste år af vores liv. Forældre-tilstanden kan deles op i: „kritiske-forældre“ og „omsorgsfulde-forældre“.

Den „kritiske-forældre“-tilstand kommer til udtryk i moralske og etiske standpunkter, ret og uret, godt og dårligt. Det er altså her, en række værdier, normer og fordomme har deres udspring. „Kritiske-forældre“ bruger ord og udtryk som: *burde, skal, altid, aldrig* eller *må ikke*. Den „kritiske-forældre“ kontrollerer, moraliserer og dømmer.

Den „omsorgsfulde-forældre“-tilstand er karakteriseret ved nødvendigheden af at skulle drage omsorg for andre og vil ofte blive opfattet som støttende og sympatisk over for andre. „Omsorgsfulde-forældre“ anvender ofte ord og udtryk som: *pas på, nu skal jeg* eller *rolig*. Medfølelse og bekymring er karakteristika for denne tilstand.

Barne-tilstanden er den „følte“ mening. Tilstanden dannes i den tidligste barndom, og barne-tilstanden indeholder vore grundlæggende ønsker, behov og drifter samt en registrering af vore tidlige følelser og oplevelser. Barne-tilstanden rummer på samme måde som forældre-tilstanden to sider: „det tilpassede barn“ og „det frie barn“. „Det tilpassede barn“ er karakteriseret ved en medgørlig indstilling til omverdenen. Ord og udtryk som: *undskyld* eller *må jeg få lov til*, indgår i tilstanden. „Det frie barn“ er derimod den lattermilde, impulsive og til tider hæmningsløse tilstand.

Voksen-tilstanden betegner den „tænkte“ mening. Udvikling af voksen-tilstanden sker allerede fra cirka ti-månedersalderen, og tilstanden vedbliver at udvikles gennem hele livet. Voksen-tilstanden er en slags „data-behandler“. Tilstanden er i virkeligheden uden følelser, idet den objektivt indsamler information, bearbejder den, afprøver den i forhold til virkeligheden og beregner sandsynligheden for det ønskede resultat.

Voksen-tilstanden besidder den tænkende tilpasningsevne. Den bedømmer sandsynligheden for udbytte ved at ændre adfærd, beskæftiger sig med her-og-nu stillingtagen og holder styr på det, der sker i vores forældre- og barne-tilstand. Kun gennem voksen-tilstanden kan vi udrydde og ændre gamle normer, regler og vaner. I voksen-tilstanden analyseres og bruges ord og udtryk som: *hvordan, hvorledes, målet og alternativerne er*.

Selve transaktionsanalysen består i at analysere, hvilke jeg-tilstande der kommunikerer med hinanden. Parallelle transaktioner, hvor der fx kommunikeres fra forældre til barn og retur fra barn til forældre eller fra voksen til voksen, vil ifølge transaktionsanalysen lykkes, forstået på den måde, at de to parter er enige om, hvilken „kanal“ de kommunikerer på. Det er dog ikke sikkert, at de to parter har valgt den mest *hensigtsmæssige* kanal, da dette afhænger af målet med kommunikationen. Som eksempel kan nævnes, at en del ægtefæller fra tid til anden kommer til at kommunikere med hinanden, som om de var henholdsvis hinandens forældre eller børn. For nogle er det et trygt og velkendt mønster, som de trives godt med. For andre er det en måde at holde hinanden fast i nogle fasttømrede og snærende mønstre, som hindrer trivsel og udvikling.

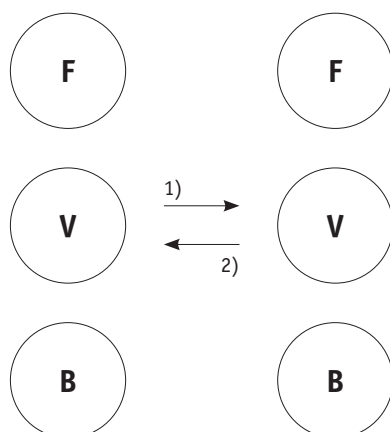
Der, hvor kommunikationen ifølge transaktionsanalysen går galt, er i de krydsende eller „skjulte“ transaktioner, det vil sige *der*, hvor parterne ikke er enige om, hvilken „kanal“ der sendes og modtages på, eller *der*, hvor kommunikationen *tilsyneladende* foregår på *en* kanal, men i virkeligheden foregår på en anden. På følgende side er vist eksempler på henholdsvis en *parallel* og en *krydset* transaktion.

På arbejdspladsen vil det ofte være hensigtsmæssigt at undgå forældre-barn kommunikation og i stedet kommunikere voksen til voksen. Nogle ord fx fra forældre-tilstanden eller barne-tilstanden kan vække utilsigtede følelser til live hos andre. Specielt over for ældre, unge eller handicappede kan nogle professionelle have tendens til at kommunikere forældre-barn kommunikation, hvilket kan blive opfattet som en talen ned til den anden.

Humor kan misforstås!

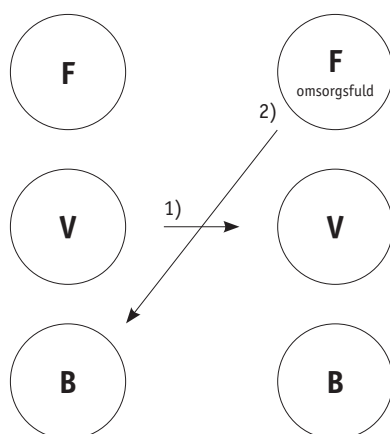
Når vi bruger humor, kommunikerer vi ofte fra barne-positionen/det legesyge barn. Hvis det foregår sammen med kolleger, der kender dig, kan det være sjovt og give en lille pause i arbejdet. Men over for en borger skal du være varsom, fordi det let kan misforstås.

Parallel transaktion



- 1) Hvordan skal jeg udfylde ansøgningen?
- 2) Du skal følge instruktionen på bagsiden.

Krydset transaktion



- 1) Hvordan skal jeg udfylde ansøgningen?
- 2) Jo, nu skal du se ... kom du her hen til mig, så skal jeg vise dig, hvordan du skal gøre.

NB. Hvis udsagn 1) siges med et appellerende og hjælpeløst kropssprog, tales der fra en barneposition, og så er transaktionerne parallelle.

Meget i vores kommunikation foregår automatisk og ureflekteret. Måden vi kommunikerer på er en blanding af noget som er indlært i barndommen og senere påvirkninger. Mange af os har vel oplevet at høre ord eller vendinger, som vores forældre har sagt, komme ud af munden på os. Den slags kommunikative stile og vaner tager vi med os ind i arbejdslivet.

Brug transaktionsanalysen

Transaktionsanalyse kan du bruge til at bevidstgøre dig om, hvilke ego-tilstande, du kommunikerer fra. Det giver dig mulighed for at vælge den mest hensigtsmæssige kommunikation i en given situation.

E. KONFLIKTHÅNDTERING

Der kan være mange årsager til, at der opstår uenigheder og konflikter mellem den professionelle og borgeren. Vi har allerede været inde på årsager som skæv magtfordeling, misforståelser som følge af fejltolkninger samt aggressive eller submissive kommunikationsformer. Indimellem har man endda hørt om, at der kan opstå konflikter mellem kolleger – men det er sikkert kun på naboens arbejdsplads!

Langt de fleste konflikter opstår som følge af en forståelig problemstilling. Der er som regel en sag, man er uenig om, og måden denne sag behandles på – eller ikke behandles – er udgangspunktet for den potentielle konflikt. Sagen kan eksempelvis være en borger, som føler sig dårligt behandlet eller som har en forespørgsel, han har fået et afslag på. Det kan også være faglig uenighed mellem kolleger, eller uenighed om hvem der skal have et bestemt skrivebord, når afdelingen skal flytte til andre lokaler.

Borgeren eller kollegaen bliver frustreret og reagerer ved at blive sur, ophidset, tavs, undgående, diskuterende, råbende mv. Det er i denne situation, den ansattes opgave at håndtere konflikten.

Konfliktdefinition

To individer, et individ og en gruppe eller to grupper er i konflikt, når den ene part oplever den anden som en hindring eller kilde til frustration.

Kilde: Ståle Einarson, professor i psykologi ved Bergen Universitet.

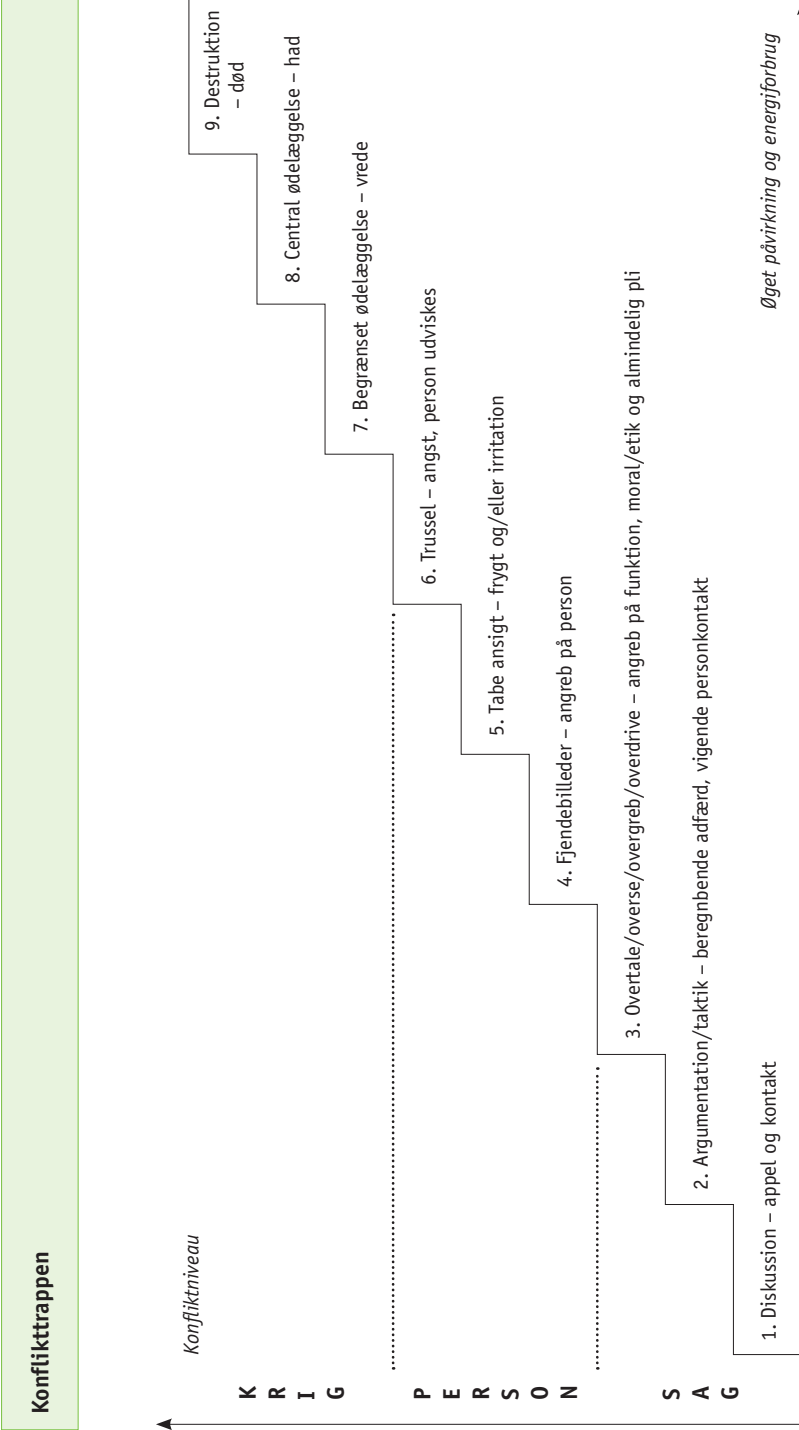
Ifølge Ståle Einarson er det ikke sikkert, at begge parter er klar over, at der er en konflikt. Det er nok, at den ene part oplever det. En sådan „mild“ definition på konflikter giver mulighed for at gå ind i konflikter, før de bliver til åbne konfrontationer.

Konflikttrappen

Konflikttrappen – som er vist i figuren på modstående side – illustrerer, hvordan en konflikt udvikler sig fra uoverensstemmelse, som giver diskussion, til en situation (i fald konflikten ikke løses) hvor man ser hinanden som fjender og ønsker at destruere hinanden.

Konflikter kan eskalere ganske hurtigt, og konflikten skal ikke køre ret længe, før der sker en glidning fra sag til person. Det vil sige, at fokus skifter fra sagen, man er uenig om, til den anden som person; man bryder sig mindre og mindre om *hinanden*. Vi oplever eksempelvis på mange arbejdspladser, at konflikter kan blive sejlivede og vanskelige at gøre noget ved, på trods af at både ledelsen og til tider flere konsulenter har forsøgt at løse op for situationen. Nogle konflikter udvikler sig til åben krig, hvor man ikke skyr nogen midler for at få modparten ned med nakken og „vinde den endelige sejr“. I sådanne tilfælde er det ofte glemt, hvad der egentlig startede konflikten, eller der er meget forskellige udgaver af årsagen til konflikten.

Som tommelfingerregel kan parterne kun løse konflikten selv så længe, det er en sagskonflikt. Det er derfor vigtigt at gå hurtigt i gang med konfliktløsningen både med kolleger og borgere. At tænke: „Det går nok over“, er en risikabel strategi; det går sjældent over af sig selv, men man risikerer, at konflikten overskrider græn-



sen og bliver en personkonflikt. Når det sker, har parterne brug for hjælp udefra for at løse konflikten. Dette kan være lederen, som må træde til eller en konsulent eller en mediator.

Vinder/vinder-situationer

Som hovedregel er konflikter bedst løst, hvis der kommer en „vinder/vinder“-udgang på konflikten, hvilket vil sige, at selv om man har været i konflikt med hinanden, har ingen af parterne tabt ansigt, og begge har fået noget ud af konflikten.

Borgeren fik måske ikke, hvad han kom efter, men vedkommende kan bagefter sige: „Min ansøgning blev godt nok ikke imødekommet, men hun var sød og venlig, og hun forstod min situation“. Eller: „Jeg kommer desværre ikke uden om at betale den restskat, men vi fik da en rimelig aftale om en afdragsordning.“

Hvis den ene af parterne føler, han har tabt, så er konflikten ikke afsluttet, og borgeren eller kollegaen vil sandsynligvis vende tilbage for at få oprejsning, hvilket kan føre til en endnu større konflikt i næste omgang.

Indimellem kan det naturligvis være svært at skabe en „vinder/vinder“-udgang på konflikter, især hvis det er den tredje konflikt, man som ansat står i den samme dag, og ens tålmodighed er ved at være tyndslidt. Desuden er der den hage ved det, at man jo ikke altid kan give borgerne det, de ønsker. Man skal altså både være venlig, menneskelig og forstående, og samtidig skal man være markant og fast i forhold til de regler, der gælder. Dette kan være en meget vanskelig balancegang.

Redskaber til løsning af konflikter

Først og fremmest er det vigtigt, at den professionelle har overskud og tålmodighed til at håndtere vanskelige situationer. Det opnås ved at gøre, hvad man kan for at holde sig i god fysisk og psykisk form, spise sundt og motionere, sørge for at holde stressniveauet på et rimeligt plan både på arbejde og privat og løbende få løst de proble-



■ *Forsøg at nå frem til en vinder/vinder-situation...*
Foto: Ole H. Pedersen.

mer, man selv står i arbejdsmæssigt og privat. På denne måde undgår man at ophobe frustrationer hos sig selv.

Kort sagt, skal man gøre sit eget liv så uproblematisk som muligt, og det er jo meget enkelt at sige, men vanskeligere at efterleve. Man skal være opmærksom på, at det kræver energi at håndtere konflikter, og jo mere af ens energi, der sluges af stress og dårlig livsførelse, jo mindre er der til at klare de udfordringer og konflikter, der opstår.

Medmenneskelighed

Indlevelsesevne og forståelse for de mennesker, man møder i sit arbejde, er vigtige redskaber til at tackle konflikter. Vel at mærke, hvis man i sin adfærd og kommunikation viser de pågældende, at man har den medmenneskelighed og forståelse. Noget af det værste man kan møde, når man søger hjælp til et problem, er en ufølsom administrator.

Bestemthed

Bestemthed og markanthed er også vigtige egenskaber i konfliktsituationer. Hvis brugeren opdager, at den professionelle er veg og eftergivende, hvorfor så ikke prøve at klemme vedkommende en ekstra gang og se, om der kan opnås lidt mere. Man skal stå fast ved de afgørelser, man har truffet, og kun ændre mening, hvis man selv bliver overbevist om, at der er en anden og bedre løsning – eller selvfølgelig hvis man har taget fejl.

Idealet

Forholdet mellem medmenneskelighed og bestemthed bør være som 1:1.

At stille spørgsmål

At stille spørgsmål og at lytte til, hvad modparten siger, er vigtigt i konfliktsituationer. Det virker provokerende, hvis den ansatte afbryder og har alle svarene på forhånd. Derimod kan vi alle godt lide,

når der bliver lyttet til det, vi har at sige, og når fx en sagsbehandler stiller uddybende spørgsmål.

Ligeledes kan man, hvis modparten er ved at hidse sig godt op, bringe vedkommende ned på jorden igen ved at stille et spørgsmål. Det får nemlig som regel vedkommende til lige at stoppe op for at kunne svare på spørgsmålet.

At finde alternative løsninger

Hvis man som borger har oplevelsen af trods alt at have fået noget ud af kontakten med den professionelle, kan det ligeledes afslutte en konflikt. Man har måske ikke fået lige det, man kom efter, men man går heller ikke tomhændet derfra. Det er helt op til den professionelle kreativitet, hvad man kan tilbyde i en given situation. Dette kan være alt lige fra en kop kaffe til en god snak om alternative muligheder og løsninger, som den pågældende ikke havde tænkt over på forhånd.

At sætte en grænse

Man skal som ansat markere, at der er grænser for, hvad man lader sig byde i form af skældsord eller trusler. Konflikten skal jo have en ende, så hvis man har afprøvet de forskellige redskaber til at løse konflikten, men uden held, må man markere, at nu nærmer afslutningen sig.

Hvis konflikten er tilspidset, må man sørge for assistance fra kolleger eller andre. Det er meget vigtigt, at man undgår at udsætte sig selv for risiko for vold. Derfor må man på arbejdspladsen have diskuteret forholdsregler til at forhindre overgreb mod personalet.

Mediation

Mediation – også kaldet konfliktmægling – er en måde at håndtere konflikter på, hvor en neutral tredjepart ved en struktureret proces hjælper de stridende parter til selv at finde frem til en tilfredsstillende løsning. Det er frivilligt for parterne at deltage, og det, der foregår før, under og efter en mediation, er fortroligt. Denne måde at håndtere konflikter på har mange navne. Udover mediation og konflikt-

mægling betegnes den også retsmægling, konfliktråd eller slet og ret mægling.

Det grundlæggende er parternes frivillighed og aktive deltagelse i selv at finde løsninger på konflikten. Mediator eller konfliktmægler kommer normalt ikke med forslag til løsninger og træffer ingen afgørelser, men fungerer alene som procesleder. Parterne kan sige fra på et hvilket som helst tidspunkt, hvis de ikke længere ønsker at deltage.

Mediation kan gennemføres både som direkte møder, hvor parterne mødes sammen med en upartisk mediator, og som indirekte mægling, hvor mediator holder separate møder med hver af parterne og efter aftale viderebringer budskaber mellem dem. I Danmark er direkte mediation mest udbredt.

Mediationens faser

En mediation forløber typisk over fem faser:

1. Parterne gør rede for konflikten og lytter til hinandens oplevelser.
2. Parterne finder fælles målsætning.
3. Parterne brainstormer på forskellige løsninger.
4. Parterne forhandler om løsninger.
5. Parterne indgår aftale.

Justitsministeriet og Domstolsstyrelsen indførte i 2003 forsøg med retsmægling i civile sager, og på baggrund af denne succes tilbyder alle retter – undtagen Højesteret – nu retsmægling som en mulighed. Det er særligt uddannede, som varetager denne mægling.

Alle statsforvaltninger kan tilbyde konfliktmægling til forældre, der er uenige om forældremyndighed og samvær. Fælles for disse offentlige tilbud er, at de er gratis for de stridende parter.

På flere arbejdspladser har man uddannet nøglepersoner, som har fået kompetencer til at håndtere og afhjælpe problemer affødt af mobning samt kompetencer til at kunne identificere og afhjælpe konflikter, som kunne føre til mobning på arbejdspladsen.

SAMMENFATNING

I kapitlet her har vi set på, hvilke elementer der indgår i en kommunikationsproces, og vi har præsenteret flere modeller, man som professionel kan anvende i kommunikation med borgere eller kolleger. Når vi øger vores bevidsthed om, hvordan vi anvender kommunikationens forskellige elementer mest optimalt, vil det gøre os mere kompetente i kommunikationen med omverdenen – såvel på arbejde som privat.

Gennem kendskab til egen personlighed og personlighedstype kan man blive en bedre kommunikator. Ved at benytte ansvarlig kommunikation og matche kropssprog bliver man bedre rustet til at håndtere vanskelige og konfliktfyldte situationer, så begge parter føler sig som „vindere“.

Kilder

Albert Mehrabian, Nonverbal Communication, Aldine Publishing Co, Chicago, 2009.

Anne Dickson, Og jeg mener hvad jeg siger, Hans Reitzel, 2004.

Charlotte P. Vest og Mette J. Brund, Psykologi, kommunikation og service, Forlaget '94, 2011.

Sue Knight, NLP på jobbet, Industriens Forlag, 2003.

Internetadresser

<http://neft.dk/dk-jungs.htm>

www.hk.dk

www.jobindex.dk

www.leksikon.org

TJEK-SPØRGSMÅL

- 1) *Hvilke elementer indgår i en samtale mellem to personer?*
- 2) *Hvilke konsekvenser kan dårlig kommunikation have, når man sidder i en stilling som sagsbehandler med borgerkontakt?*
- 3) *Hvad består kropssprog af?*
- 4) *Hvad betyder undertoner?*
- 5) *Hvad består tolkningsmekanismen af?*
- 6) *Hvad vil det sige at være henholdsvis introvert og ekstrovert?*
- 7) *Gør rede for, hvad „ansvarlig kommunikation“ vil sige?*
- 8) *Hvad kan man bruge transaktionsanalysen til?*
- 9) *Hvordan håndterer man en konflikt med en utilfreds borger?*
- 10) *Hvordan udvikler konflikter sig typisk?*
- 11) *Hvad kendetegner en konflikt, som er løst på en god måde?*

