

Verdensmestre med meget at lære: om konflikthåndteringens paradoks i socialt arbejde

MacMann Berg

En mere bæredygtig verden – gennem bedre ledelse

Verdensmestre med meget at lære: om konflikthåndteringens paradoks i socialt arbejde

Medarbejdere i den sociale sektor er verdensmestre, når det kommer til at håndtere konflikter med brugere og pårørende. Desto mere skærende er kontrasten derfor til den måde kollegiale og organisatoriske konflikter tackles: Hvor konflikter med brugere og pårørende håndteres med en agtværdig professionalisme, er tilgangen til spændinger i det kollegiale og organisatoriske samspil nemlig ofte snarere dilettantisk. Der er derfor brug for at udvikle en langt mere kompetent tilgang til disse typer af konflikter.

Af Timo Klindt Bohni, cand.psyk.aut, partner, MacMann Berg

Verdensmestre i brugerkonflikter

Socialt arbejde med udsatte og mennesker med handicap er i sig selv en kontaktsport, og evnen til at navigere i spændingsfelter er lige så nødvendig en del af den faglige værktøjskasse, som viden om psykiatriske diagnoser, paragraffer og metoder som åben dialog. Medarbejdere indenfor det sociale område er da generelt også uhyre kompetente, når det kommer til at tackle konfliktfyldte møder med brugere¹ og deres pårørende. De udfordringer, som medarbejderne møder, er ellers på ingen måder banale. Brugere med forskellige typer af udfordringer, misbrug, psykiatriske diagnoser eller kombinationer heraf har ofte en udadreagerende adfærd og en dysreguleret emotionalitet, som kræver, at de professionelle på en og samme tid skal sætte grænser, yde omsorg og tage vare på egen og eventuelt også andres sikkerhed. Medarbejderne skal således konstant navigere i et krydspres, hvor de på en og samme tid agerer i rollen som empatisk omsorgsgiver, systemrepræsentant og sikkerhedschef. Dette stiller store krav til medarbejdernes evne til at regulere egne følelser, bevare roen, overblikket og medfølelsen midt i den emotionelle orkans øje.

Uniformen beskytter

Selvom der selvfølgelig er masser af eksempler på sager, hvor tingene går skævt med magtanvendelser, farlige situationer eller sammenbrud i relationerne til følge, så er

¹ Jeg anvender termen bruger synonymt med begreber som borger, ung, patient, klient etc. altså det sociale arbejdes målgruppe, hvad end den i den konkrete kontekst benævnes som.

MacMann Berg

man langt de fleste steder og i langt de fleste tilfælde i stand til at navigere præcist og professionelt i selv meget vanskelige situationer. At udnævne danske socialfaglige medarbejdere til verdensmestre er måske nok en tilsnigelse, men overdrivelse fremmer som bekendt forståelsen. Det høje niveau handler blandt andet om, at medarbejderne i mødet med brugere og pårørende kan støtte sig op ad den professionelle uniform, som både angiver retning i form af et etisk kodeks og faglige metoder og psykologisk beskyttelse. Dette understøtter, at medarbejderen kan opretholde en emotionel distance – hvilket paradoksalt nok er betingelsen for at kunne være empatisk til stede, når bølgerne går højt.

Dilettanter i kollegiale konflikter

I skærende kontrast til professionalismismen i tacklingen af konflikter med brugere og deres pårørende, står imidlertid tilgangen til konflikter i det kollegiale samarbejde. Alt for ofte falder man i den ene af to grøfter: Enten opstår der en pseudo-harmonisk kultur, hvor modsætninger, problemer og irritationsmomenter fejes ind under gulvtæppet, hvorudfra der udgår en ram stank af uitallesat råddenskab, som trækker energi, arbejdsglæde og produktivt momentum ud af arbejdsgruppen. I den pseudo-harmoniske konfliktgrøft opstår der ofte fraktioner og alliancedannelser. Bagtalelser og mistillid flourer ivrigt i lukkede rum men aldrig i det åbne. Undertiden opdeles problemerne til lederens bord i form af klager over navngivne kolleger, men aldrig med villighed til selv at stå frem som afsender af klagemålet. Da aggressionerne har en subtil karakter, kan den pseudo-harmoniske kultur eksistere i årevis, da nødvendigheden af handling synes mindre akut, ligesom det ofte er vanskeligt for ledelsen at gennemskue, hvad der egentlig er på færde. Arbejdsmiljøet er halvdårligt, men går ofte alligevel under radaren, da mere akutte problemer tit trænger sig på.

Den anden grøft er kendetegnet ved en opfarende aggressionskultur, hvor konflikterne tages i det åbne rum, men med destruktive midler såsom intimidering, udskamning eller latterliggørelse af kolleger, som afviger fra en given norm. Aggressionskulturen er ofte drevet af nogle uformelle lederskikkelser, hvis konfliktstil sætter barren for, hvordan modsætningerne håndteres. Tonen er hård, men legitimeres med klichéer som "at kalde en spade for en spade", og kolleger der vover at udfordre den bliver ofte marginaliseret med prædikater som *ikke robust nok*, eller *for teoretisk*. Selvom stemningen er anderledes end i den pseudo-harmoniske kultur, er effekten den samme: den åbne samtale om modsætninger forstummer over tid.

Den værdiskabende samtale om forskelligheder forsvinder

Uanset om en personalegruppe er faldet i den ene eller den anden grøft, reduceres kapaciteten til at have nødvendige og værdiskabende dialoger om de spændinger, som påvirker arbejdsgruppens samarbejde og kvaliteten i kontakten med brugere, pårørende og eksterne samarbejdspartnere. Og spændinger er der i virkeligheden nok af. Til trods for standarder, metoder og funktionsbeskrivelser er rigtig meget overladt til medarbejdernes egen faglige dømmekraft. Dette skaber et spændingsfelt, hvor medarbejdere qua personlige præference, projektive pres fra brugere / pårørende og kollegiale dynamikker ofte polariserer i stereotype modsætninger såsom *strammeren* og *slapperen*; *strukturalisten* og *improvisatoren*; *relationsakrobaten* og *skriverkarlen*. Disse stereotyper repræsenterer alle del-kompetencer og værdifulde tilgange til socialt arbejde, men stivner ofte i personificeringer og endeløse diskussioner om rigtig og forkert, hvorved den produktive og kreative undersøgelse af modsætningernes natur udebliver. Hvor tilgangen til konflikter med borgere og pårørende er professionel; indfølelse og reflekterende, bliver tilgangen til den kollegiale konflikt i stedet personlig; følelse og defensiv.

MacMann Berg

KONFLIKTHÅNDBTERINGENS
PARADOKS I SOCIALT
ARBEJDE

Problemets årsager

Hvordan kan vi forstå denne forskel? Der gives naturligvis ikke én forklaring, men vi kan formulere forskellige hypoteser:

Den første handler om fraværet af uniform: som beskrevet ovenfor er tilstedeværelsen af en - ganske vist imaginær - uniform understøttende for professionalisme i mødet med brugere og pårørende. Dette møde foregår imidlertid på en scene, hvor professionalismen performs med alle de koreografier, som hører sig til. Mødet med kollegerne foregår omvendt på den organisatoriske bagscene uden for brugeres og pårørendes nysgerrige blikke, og lige som skuespillerne på teatret lægger masken, lægger socialfaglige medarbejdere måske den professionelle kappe, når de går til teammøde. På den måde falder et forsvarsværk, og konflikterne kryber lettere ind under huden og får et mere personligt aftryk. Der er heller ikke på samme vis klare krav til rollerne, og medarbejderne er mere overladt til egne konfliktmønstre end et klart professionelt kodeks.

Som supplement til denne hypotese om afprofessionalisering på bagscenen kan tilføjes, at de høje følelsesmæssige krav, som skal udholdes på scenen, kan medføre en ubevidst afspænding i det kollegiale møde, hvor den professionelle "falder sammen" og pålægger sine omgivelser at fungere som emotionel container for det materiale, som han / hun bringer med ind over grænsen til bagscenen. Undertiden omtales sådanne processer som "opkastning" eller "omsorgs- eller relationstræthed". Uagtet betegnelsen er der tale om et maskefald, hvor den socialfaglige medarbejder læner sig ind i det kollegiale felt mere som menneske end som professionel og med en forventning om at blive rummet som sådan. Dette synliggør den sociale afhængighed i det kollegiale system, og mens dette kan have en positiv effekt på trivslen og muligheden for at forblive langtidsfrisk, har det også den virkning, at sårbarheden i de kollegiale relationer åbenbares. Derfor er det måske ikke så mærkeligt, hvis medarbejderne skyr væk fra de konfliktfyldte samtaler, hvis prisen er muligheden for at læne sig sårbart ind i fællesskabet.

Organisatoriske konflikter ender i meningssammenbrud

Så vidt har vi beskæftiget os med konflikter i det horisontale system - mellem professionel og bruger / pårørende og mellem kolleger. Alt socialt arbejde er imidlertid indlejret både ledelse-medarbejder-kontekst og i et større organisatorisk system, som retnings- og rammesætter, hvad der foregår. I denne indlejrethed bor spændingsfelter såsom politik vs. praksis, økonomi vs. faglighed, central styring vs. decentralt råderum og medarbejderrettigheder vs. ledelsesret. Ikke alt i disse spændingsfelter er konfliktfyldt, men noget vil ofte være det, og det synes mere reglen end undtagelsen, at der opstår meningsnedbrud og polarisering fremfor konstruktiv dialog, når perspektiverne tørner sammen. Mødet mellem systemlogikkerne og praksislogikkerne i det nære arbejde med brugerne er således ofte en slags kamparena, hvor de, der repræsenterer de såkaldt varme hænder føler sig overhørt, udsat for styringsbestræbelser uden hold i den beskidte virkelighed og underlagt en menneskefjendsk økonomitænkning. Det udarter til en dem-mod-os-oplevelse, hvor 'dem', er dem inde på kommunen eller i regionen. Omvendt sidder man inde i de centrale forvaltninger og vrider hænder over forandringsmodstand, manglende organisatorisk medborgerskab og andre begreber taget ud af management litteraturen. Fra centralt hold kan det opleves, at socialfaglige medarbejdere frem for at agere loyalt og professionelt påtager sig rollen som brugernes advokater og forkæmpere for fortidens metoder og praksisser.

MacMann Berg

**KONFLIKTHÅNTERINGENS
PARADOKS I SOCIALT
ARBEJDE**

Et ærligt kig i spejlet

Nu skal skylden for meningssammenbruddet ikke lægges ensidigt på nogen af parterne, men det er som bekendt altid en sund øvelse at kigge indad. I den proces bliver det ofte synligt, at man som praktiker forstår sig som dekoblet fra snarere end indlejret i det organisatoriske system, og snarere betragter sig som værende i legitim opposition til centrale funktioner end som i en gensidig forbundethed med samme. Der er ofte en stærk fortælling om og kultivering af fagfaglige kompetencer, men et rungende fravær af organisationsforståelse. Dette resulterer under tiden i et manglende udsyn og forståelse for de forpligtende forbundetheder op og ud mod andre myndigheder og faggrupper. Den åbenlyse risiko her er suboptimering, og faglig fartblindhed, hvor ressourcer overforbruges langt ud over niveauet for godt nok. På et kulturelt plan kan man komme til at tale sig selv ind i en offer- / martyrposition, hvor man kalder på at blive set i sin elendighed fremfor at dokumentere resultater i et sprog, som er gangbar valuta udenfor snævre socialfaglige kredse.

Brug for professionalisering

Dette taler for en yderligere professionalisering af socialfaglige medarbejdere – ikke i forhold til deres evner ud i at tackle brugerrettede konflikter, men ud i at navigere i kollegiale og organisatoriske spændingsfelter.

I forhold til udviklingen af kapacitet til at tackle kollegiale konflikter vil det ofte ikke være nødvendigt at bygge nyt, men snarere være tale om at bestræbe sig på at aktivere allerede eksisterende kompetencer i ny kontekst. De samme lytte-, refleksions- og kommunikationsfærdigheder, som anvendes i brugermødet, kan mestendels oversættes 1:1 til de kollegiale relationer. Det handler så at sige "blot" om at territorialisere den organisatoriske bagscene som et professionelt domæne, hvor der gælder de samme forventninger og spilleregler som på scenen. Denne øvelse er naturligvis lettere på skrift end i virkeligheden, men grundlæggende starter det med sammen at forholde sig nysgerrigt til følgende spørgsmål: *"Hvad er det der forhindrer os i at anvende alle de kompetencer, vi har, på vores egne konflikter med hinanden?"* Som supplement til denne undersøgende samtale, er det ofte værdifuldt at udfordre den implicite forebyggelseslogik, som er gældende i tilgangen til arbejdet med brugerne, og i stedet anlægge en kapacitetsopbygningslogik. Dette indebærer at gå fra at betragte konflikter som noget truende og farligt til at betragte dem som potentielt værdiskabende og ofte nødvendige for at skabe udvikling og udvide den kollektive forståelseshorisont. Bevares, der er konflikter som unødvendige og uproduktive, men i reglen handler det mere om *måden* konflikten tackles på snarere end om konflikten indhold. Snarere end blindt at søge at minimere antallet af konflikter, kan man med fordel stille sig spørgsmålet: har vi egentlig for få faglige / opgaverelaterede konflikter?

Strukturer for sunde konflikter

For at understøtte opbygningen af en professionel uenighedskultur, hvor forskellighederne i de kollegiale perspektiver og tilgange bruges værdiskabende, gavner det at understøtte dialogen med klare forventninger og strukturer, som skaber rammer for samtalen. Det kan være formaliserede supervisorsrum, og/eller tydelige spilleregler for kommunikation og procedurer for behandling af uenigheder. Udover tydeliggørelse af forventninger til og rammer for samtaler om konfliktfulde temaer, kan det også overvejes, hvilke ressourcer man, dvs. de konfliktende parter, kan trække på, hvis de kører fast. Ligesom arbejdsmarkedets parter kan gå i forligsinstitutionen, bør det stå klart, hos hvem man skal søge hjælp. Typisk vil det være nærmeste leder,

MacMann Berg

KONFLIKTHÅNDBTERINGENS
PARADOKS I SOCIALT
ARBEJDE

men i tilfælde af forskellige referenceforhold, vil det være nærmeste ledelseslag, som er ansvarlig for begge de funktioner, som de konfliktende parter repræsenterer.

Udvikling af organisationsforståelse

Dette leder hen til denne artikels sidste pointe, nemlig at kvalificere socialfaglige medarbejders deltagelse i organisatoriske spændingsfelter via en styrkelse af kontekst- og organisationsforståelsen.

Første niveau handler om at opnå en bedre forståelse for roller, procedurer og beslutningsprocesser i eget i system. Til dette hører fx viden om, hvordan og i hvilke fora beslutningsprocesser legitimt kan påvirkes og udfordres, hvilken funktion og rolle de tillidsvalgte har og spiller, samt ikke mindst ledelsesrettens faktiske udstrækning. I al for mange tilfælde er denne viden fraværende eller ikke-accepteret, hvilket kan medføre ørkesløse diskussioner om forhold, som hører hjemme i en helt anden arena eller som ligger uden for indflydelseszonen. For så vidt medarbejderne har legitime indvendinger, som ikke kan løses operationelt, fx vedr. sikkerhed eller arbejdsmiljø, bør man udvikle en klar disciplin omkring at disse bringes til diskussion i de relevante fora. Dermed ikke sagt, at førstelinjeledere ikke har til opgave at forklare og kontekstualisere beslutninger fra oppe i ledelseskæden – men dette er en orientering og meningsskabelsesproces, ikke en diskussion om legitimitet.

På andet niveau handler det om at udvikle et bredere organisatorisk udsyn, hvor egen faglighed og kerneopgave i højere grad forstås i sammenhæng med den værdiskabelse som sker i andre organisatoriske enheder. Fagfaglig fartblindhed er ikke en disciplin som er patenteret af det sociale område, men noget der udfordrer i alle tværfaglige og organisatoriske samarbejdsflader. Fokus skal ligge på at opbygge relationel kapacitet, dvs. evnen til at sætte sin egen faglighed i spil på en effektiv og samarbejdsorienteret måde i mødet med en kompleks opgave, som kræver tværfaglig indsats. Dette forudsætter at forstå, hvad andre fagligheder bidrager med, og hvori de gensidige afhængigheder består.

På tredje og sidste niveau handler det om at opnå stærkere indsigt i den styringsmæssige og politiske virkelighed. Igen drejer det sig om at se sig ind i en større sammenhæng og forstå de mekanismer, som gælder. Både for at styrke den lokale meningsskabelse, men også for at kvalificere sin evne til at påvirke i et sprog og med en argumentation, som er meningsfuld i disse kontekster. Dybest er ambitionen at skabe flere strategisk kompetente aktører, som på den ene side er i stand til at berige samtalerne og beslutningsprocesserne på centralt niveau, og på den anden side accepterer de organisatoriske spilleregler qua indsigt i, hvordan det vertikale system hænger sammen, herunder forholdet mellem politik, central styring og lokalt råderum.

Afrunding

Konflikter er ikke et tilvalgsfag, men en obligatorisk disciplin i (arbejds)livet. Derfor kan vi lige så godt først som sidst sørge for at blive konfliktkompetente. På mange måder står social faglige medarbejdere forrest i bussen, fordi de allerede er verdensmestre i at tackle konflikter med brugere og pårørende. Så meget desto mere oplagt er det at forfølge ambitionen om også at dygtiggøre sig i håndteringen af kollegiale og organisatoriske spændinger.

MacMann Berg

KONFLIKTHÅNTERINGENS
PARADOKS I SOCIALT
ARBEJDE

Litteratur

Bohni, TK (2022): Konfliktkompetent. Fire nøgler til fastlåste situationer. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Goffman, Erving (1992): Hverdagslivets rollespil. Selvpræsentation i hverdagen. København: Munksgaard

Hornstrup, C, & Storch, J (2018). Relationel kapacitet: Sammenhæng i offentlige organisationer. København: Forlaget Mindspace.

Hornstrup, C og Johansen, T (2013): Strategisk relationel ledelse. Systemisk ledelse af forandringer. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Miller, B. C. (2009). Nice Teams Finish Last: A Guide to Getting Results. New York: AMACOM.

Visholm, S. (2004). Organisationspsykologi & Psykodynamisk systemteori. I: T. Heinskou & S. Visholm (red.): Psykodynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen. København.: Hans Reitzels Forlag.

MacMann Berg

KONFLIKTHÅNDTERINGENS
PARADOKS I SOCIALT
ARBEJDE