

Konflikter skal håndteres

Sygeplejersker er ikke verdensmestre i at håndtere uenighed og konflikter, men med nogle enkle redskaber kan de blive bedre til det. Kald et problem for et problem – ikke en udfordring, lyder det bl.a.

Bjarne Friis Pedersen, sygeplejerske, master i konfliktmægling; friis@pedersen.mail.dk

Konflikter er et vilkår, hvor mennesker arbejder sammen. De kan være negative eller positive. Det interessante er ikke alene, hvordan vi håndterer dem, men om vi overhovedet håndterer dem.

I denne artikel sættes der fokus på, hvorfor det er vigtigt at håndtere konflikter i sundhedsvæsenet.

Et sundhedsvæsen under anklage

Erik Rasmussen, administrerende direktør for Mandag Morgen og tidligere patient i det danske sundhedsvæsen, beskriver i *Danskerens Farligste Rejse* (1), hvordan mellem 1.000 og 5.000 danskere hvert år bliver ofre for uagtsomme dødsfald. Det, der også beskrives som "utilsigtede hændelser med dødelig udgang". Årsagerne til dødsfaldene kan være mange, fra medicineringsfejl over dårlig hygiejne til livstruende blodforgiftning.

Erik Rasmussens ærinde er ikke at hetze imod sundhedspersonalet. Tværtimod vil han sætte fokus på personalets hverdag og vilkår, som hænger uløseligt sammen med, at det bliver en bedre og mere sikker oplevelse at være patient.

Stress truer patientsikkerheden, påpeger Erik Rasmussen med henvisning til en undersøgelse om sammenhængen mellem arbejdsmiljø og stress på den ene side og antallet af utilsigtede hændelser på den anden. Resultaterne viser, at stress, uanset hvilken faggruppe der er tale om, øger antallet af utilsigtede hændelser. Samtidig er den væsentligste stressfaktor det manglende samarbejde.

Der er en klar sammenhæng mellem stress og konflikter på arbejdspladsen. Jo mere pressede vi er, jo lettere opstår konflikter. En konflikt kan defineres som "en uoverensstemmelse mellem to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte" (2).

” Tage Søndergård Kristensen har i sin undersøgelse af sygeplejerskernes arbejdsmiljø peget på den dårlige ledelseskvalitet mange steder, hvor sygeplejersker arbejder. Han slår til lyd for, at anerkendende ledelse ikke gør det i sig selv. Et problem skal kaldes et problem i stedet for en udfordring.

Stress kan defineres som en "individtilstand, som er karakteriseret ved kombinationen af ulyst og anspændthed (arousal)" (3).

Tage Søndergård Kristensen, sociolog og dr.med., sammenholder stress med utilsigtede hændelser, fejlbehandlinger og dødelighed. Han har i en stor undersøgelse af sygeplejerskers psykiske arbejdsmiljø konkluderet, at "både det psykiske arbejdsmiljø og de ansattes psykiske velbefindende spiller en helt afgørende rolle for kvaliteten i behandlingen".

At nedprioritere tiden til dialog, samarbejde og konflikthåndtering betaler sig ikke. Hverken for sygeplejersken eller brugere af vores sundhedsvæsen.

Dronningen viser vej

Dronning Margrethe ved, hvor skoen trykker i sundhedsvæsenet.

I sin nytårstale (4) 2005 udtalte Dronning Margrethe: "Det er nok typisk for os i Danmark, at vi ikke bryder os om konflikter," og "det er vigtigt, at vi både lytter til hinanden og kan tale klart om vore synspunkter, samtidig med at vi siger til, når vi er enige, og når vi er uenige."

I sin nytårstale 2013 berørte hun igen temaet:

"Vi skal ikke lægge låg på diskussioner. Vi skal turde tage de debatter, der skal tages. Det kan være på arbejdspladsen, på skolen eller dér, hvor vi bor. Det er en god begyndelse. Næste skridt er, at vi også hører efter, hvad andre siger. Så får vi den diskussion, vi kan blive klogere af. Det kræver mod at gå ind i en debat – men også at vise storsind."

Hvem kan være uenig? Mod, aktiv lytning, diskussion, dialog og storsind er meget væsentlige elementer i konstruktiv konflikt-håndtering.

Kniber med håndteringen

Tage Søndergård Kristensens undersøgelse af sygeplejerskernes psykiske arbejdsmiljø har vist, at det kniber med at få håndteret konflikter. Undersøgelsen afdækker, at nag og konflikter mellem kolleger samt mellem kolleger og ledelse er en stor belastning. Det kniber med at få noget konstruktivt gjort ved konflikterne. Det drejer sig f.eks. om sygeplejersken, som stiltiende accepterer, at aftaler om stuegang ikke overholdes. Det tyder på, at det også kniber med ledelsens evne til at håndtere konflikter. Og denne undgåelsesadfærd har negative konsekvenser for den individuelle og sociale trivsel, kvalitet og produktion.

Judith Molnar, svensk sygeplejerske med 20 års erfaring, de sidste år som chef, har en viden om sygeplejersker, som vi kan bruge.

Hun har i en afhandling fra Göteborg Universitet undersøgt sammenhængen mellem konflikter og sygemeldinger på arbejdspladser (5). Hun fandt, at de mennesker, som i en konfliktstilstest scorer højt på tilpasning og samarbejde, er kendetegnet ved at have svært ved at sætte grænser. De tager stort ansvar både hjemme og på arbejde, har en meget høj empatifølelse og er engagerede og ambitiøse. Typer, der ikke tager en pause, hvis der er noget som helst, der skal gøres. Konklusionen på Judith Molnars kvalitative interview er, at uhåndterede konflikter har en betydelig negativ påvirkning ift. stress, udbrændthed og sygefravær.

En undersøgelse af over 12.000 hospitalsansatte europæiske sygeplejerskers konflikt håndteringsmønstre viste, at udsættelse af konflikter var den største påvirkende faktor i forhold til sygeplejerskernes psykologiske velbefindende og udbrændthed – især i forhold til sygemeldinger eller i forhold til at forlade jobbet (6).

Glemmer at mærke sig selv

Måske er den omsorg for andre, som sygeplejersker qua faget er specialister i, dybest set en hæmsko for at tage hul på konflikter? Judith Molnar tegner et billede af sygeplejersken som en person, der for ofte tilpasser sig og har travlt med at have omsorg for “den anden”.

Måske mærker sygeplejersken ikke sig selv, fordi hun har så travlt med at mærke den anden. En forudsætning for at kunne gå konstruktivt ind i en konflikt er naturligvis at stå ved egne tanker, følelser, kropslige reaktioner og behov.

Sygeplejersker og ledere af sygeplejen må træde i karakter og vise vilje til at have en dialog om betændte emner, før alle står på det øverste trin på konflikttrappen.

Ledernes forpligtelse

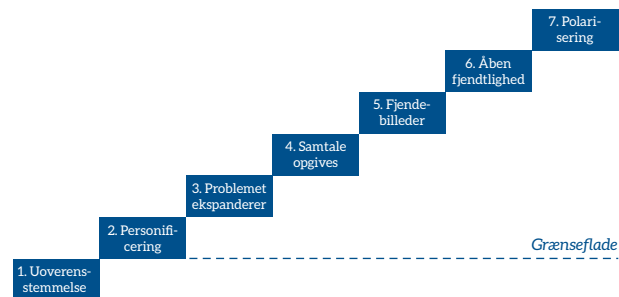
Ledere har en særlig forpligtelse til at sikre det gode arbejdsmiljø. Tage Søndergård Kristensen har i sin undersøgelse af sygeplejerskernes arbejdsmiljø peget på den dårlige ledelseskvalitet mange steder, hvor sygeplejersker arbejder. Han slår til lyd for, at anerkendende ledelse ikke gør det i sig selv. Et problem skal kaldes et problem i stedet for “en udfordring”. Han argumenterer for en fremadrettet strategi for konfliktløsning, hvor formålet skal være

” Afhandlingen anbefaler, at der i en travl hverdag skal prioriteres tid til refleksion og dialog om værdier, magt, følelser, oplevelser, frustrationer, misforståelser, forventninger og behov. Og gerne før konflikterne opstår.

at finde konstruktive løsninger, ikke at finde skyldige eller at løfte pegefinger. Vi skal ikke skjule de ubehagelige ting, men få dem frem og så gøre noget ved dem i fællesskab. Ledere har et særligt ansvar, som de ikke altid tager på sig.

Udover inkompetente ledere taler Tage Søndergård Kristensen også om et andet relevant aspekt, nemlig det offentliges plager: ▶

Boks 1. Konflikttrappen



Modellen viser, hvordan det ofte går i konfliktsituationer, der udvikler sig negativt. Uoverensstemmelser (trin 1) løses mange gange hver dag uden de store sværdslag, hvorfor der ikke opstår en konflikt. Det interessante i modellen er netop grænsefladen mellem trin 1 og trin 2. Når vi ikke løser uoverensstemmelser, er første trin op ad konflikttrappen ofte personificering. Det er her, vi glemmer sagen og begynder at gå efter personen, f.eks. “Hun er altid så dominerende”. Fra trin 2 går det ofte stærkt. Konflikten kræver mere og mere energi, der kommer en anstrengt stemning, og spændinger mellem de konfliktende parter kan medføre fysiske, psykiske, og sociale symptomer. Når parterne i konflikten ikke længere kommunikerer, ender konflikten hurtigt på øverste trin 7. Her er konflikten så alvorlig, at sygeplejersken ikke mere vil være i vagt med en bestemt kollega eller søger en anden vagt eller andet arbejde.

Kilde: Konfliktmægling, Vibeke Vindeløv, 2004.

- for megen kontrol, dokumentation og evaluering, hvilket medfører for lidt tid til kerneydelsen, der mange steder er præget af krævende, besværlige og voldelige borgere.

Den enkelte sygeplejerske må se sig selv i øjnene og spørge, hvorfor konflikter ikke adresseres. Er jeg konfliktsky? Har jeg modet til at stå ved egne følelser, tanker, oplevelser og behov? Hvem

Boks 2. Konstruktiv konflikthåndtering, fem gode råd

1. Mærk efter: Tag dine tanker, følelser og krop alvorligt. Negative tanker, vrede eller hjertebanken skal ikke overhøres, men tages alvorligt. Se tanker, følelser og kropslige signaler som en invitation til noget vigtigt, der skal analyseres. Var der noget med tonen, da hun spurgte, hvem der har ansvaret for Fru Jensen?
2. Meld ud: Sæt ord på dine tanker, følelser og kropslige signaler. Det, der ikke italesættes, kan du ikke gøre noget ved. Alt kan siges ... det er måden, du får det sagt på, der er afgørende for, om den, du taler til, går i forsvar eller lukker op for dialogen. Bliv på egen banehalvdel ved at tale om egne tanker, følelser, oplevelser og behov. Går du over på den andens banehalvdel, kommer forsvars- og angrebsspiralen hurtigt i gang, og I ender i en håbløs diskussion om, hvis sandhed der er mest sand.
3. Dialog: Dialog er relevant i enhver konflikt. Dialogen er nysgerrigheden, at komme til forståelse af den andens perspektiv, og det er svært at komme galt afsted med et velment spørgsmål. Ofte opstår konflikter, fordi vi observerer noget, fortolker og dømmes. F.eks. at hun ikke sagde godmorgen til mig ... det er nok pga. det, jeg sagde i går ... hun kan ikke lide mig. Forsøg at forstå, hvad den anden forstår, inden du drager konklusioner.
4. Konfliktnedtrappende sprog: Vær konkret og tal om det, I kan gøre noget ved. Stil åbne spørgsmål, og lyt aktivt til den andens perspektiv. Fokuser på nutid og fremtid og hold fokus på problemet, ikke personen. Bevar en venlig og rolig tone.
5. Behov: Konflikter skal håndteres, ved at de involverede parter får opfyldt nogle elementære behov f.eks. i forhold til identitet, sikkerhed og anerkendelse. Ofte er ordet respekt på spil i en konfliktsituation. Men alt for ofte er vi ikke tydelige i forhold til, hvordan respekt viser sig i et samarbejde. Ofte kan du faktisk få, hvad du gerne vil have. Du skal turde bede om det og kunne argumentere for det i forhold til en fælles sag. F.eks. omsorg for patienten eller din egen trivsel.

tager jeg hensyn til, når jeg ikke tager fat om betændte emner? Lever jeg op til mit etiske og professionelle ansvar, hvis jeg ikke håndterer konflikter?

Kuren er at tage konflikterne

KE Løgstrup beskriver, at det etiske livs grundfænomen er, at vi vover os frem for at blive imødekommet (7). Løgstrup beskriver også, hvordan vi hurtigt kommer op ad konfliktrampen, se boks 1, og går fra sag til person.

”Når vi derimod ikke hviler i sympati med hinanden, men der råder en vis spænding, fordi der er noget hos den anden, vi enten er usikre overfor eller reagerer på med irritation, utilfredshed eller antipati, begynder vi at gøre os et billede af den andens karakter.”

Det mest interessante ved konfliktrampen er netop grænsefladen mellem en uoverensstemmelse og en personificering. Uoverensstemmelser løser vi gnidningsløst på en arbejdsplads hver dag. Det er først, når vi begynder at gå efter personen, den andens karakter, at en konflikt begynder.

Vi skal spørge os selv, hvordan vi reagerer, når vi oplever, at kollegaen ikke lytter til vores argumenter på mødet, eller når vi bliver forstyrret af en kollega i medicinrummet. Siger vi noget, eller begynder den indre stemme at skabe et billede af en dominerende og ubetænksom type?

Løgstrup har sagt, at al kommunikation er at vove sig frem for at blive imødekommet. Og der er ikke noget midt imellem. Det er åbenheden og tilliden – eller det modsatte. Enten får vi håndteret frustrerede forventninger og legitime behov, eller også får det konsekvenser for relationen med kollegaen, vores trivsel, samarbejdet og patienterne. Vær glad for konflikten, tag den som en invitation til noget, der skal analyseres og håndteres.

Væk med tomgangssnakken og den evige gliden af på hinanden. Løgstrup spørger os: “Har du modet til at sprænge din egen og den andens indespærring, eller viger du udenom pga. dovenskab, af menneskefrygt og af hang til hygge?” (7).

Uløste konflikters betydning

I masterafhandlingen “Konflikter i sygehusvæsenet” (8) konkluderes det, at uløste konflikter kan have negativ betydning for sygeplejerskers hovedopgave. Afhandlingen konkluderer også, at kon-

flikter kan være med til at udvikle en organisations produktivitet, samtidig med at konflikter, der håndteres konstruktivt, forsoner menneskers legitime interesser. Afhandlingen anbefaler, at der i en travl hverdag skal prioriteres tid til refleksion og dialog om værdier, magt, følelser, oplevelser, frustrationer, misforståelser, forventninger og behov. Og gerne før konflikterne opstår. Vi ved, at god kommunikation og godt samarbejde har stor betydning for patientens overlevelse. Og vi ved, at høj kvalitet og produktivitet hænger sammen med høj trivsel. Det gode ved konflikter er, at de tvinger os til at se på os selv og hinanden. Konflikter, der håndteres, udvikler mennesker og organisationer. Det er en klar win-win-situation.

Mod eller ej, konfliktsky eller ej – når sygeplejerskers etiske retningslinjer omtaler relationer mellem mennesker, etisk ansvar, faglig kvalitet, tillid, mod, omtanke og at bidrage til et godt arbejdsmiljø, så er det en etisk forpligtelse at tage fat i konflikter, se boks 2.

Når vi tænker på, hvor store negative konsekvenser uløste konflikter kan have, kan vi ikke være andet bekendt. Find modet og prioriter den nødvendige dialog.

Litteratur

1. Rasmussen E. Danskernes Farligste Rejse. Mandag Morgen 28. oktober 2013.
2. Vindeløv V. Konfliktmægling København: Jurist og Økonomforbundets Forlag 2004.
3. Kristensen TS. Psykisk arbejdsmiljø blandt sygeplejersker, Dansk Sygeplejeråd, maj 2013.
4. www.kongehuset.dk > nyheder > nytårstaler.
5. Molnar J. Konflikters betydelse för långtidssjukskrivning. Göteborgs Universitet 2006.
6. www.HealthManagement.org > Postponing the Poison.
7. Løgstrup KE. Den etiske fordring. København: Gyldendal, 1991.
8. Espensen B og Pedersen BF. Konflikter i Sygehusvæsenet. Københavns Universitet 2009. (Masterafhandlingen kan fås ved henvendelse til forfatteren).

English abstract

Pedersen BF. Conflict must be addressed. *Sygeplejersken* 2014;(10):46-9.

The article is about how unintended incidents in the health services cost lives and how conflicts can cause unintended incidents.

A few familiar personalities point out our reluctance when it comes to confrontation, and the article underscores why conflicts must be addressed. It is a professional and ethical obligation of nurses.

Keywords: Unintended incidents, conflicts, ethics, dialogue.
