

Håndtering af vanskelige kundesituationer

FØR, UNDER og EFTER

Forord

Som et led i at forbedre det psykiske arbejdsmiljø inden for Jernbanetransport har man i Branchearbejdsmiljørådet for transport og engros (BAR-transport) besluttet at sætte fokus på "håndtering af vanskelige kundesituationer".

Denne folder er et inspirationskatalog, der tager udgangspunkt i, hvordan man kan håndtere vanskelige kundesituationer og er delt op i: Før, Under og Efter vanskelige kundesituationer.

Flere steder i folderen har vi anvendt citater som "illustrationer" på, hvordan man kan forebygge eller håndtere en vanskelig kundesituation. De er alle fra interviews, vi har haft med medarbejdere fra DSB, ARRIVA, Lokalbansen og Metroservice og citaterne er valgt ud fra, hvad der fremstillingsmæssigt var bedst.

De råd man finder i folderen, skal ikke betragtes som det "eneste rigtige", men kan anvendes som inspiration. Mange gange har vi vores helt egen måde at reagere og håndtere vanskelige hændelser på.

Hvad der definerer en vanskelig kundesituation er meget individuelt. Det som kan opleves vanskeligt for den ene, kan føles mindre vanskeligt for den anden. Det kan endog være sådan, at det som opleves vanskeligt den ene gang, ikke føles vanskeligt den næste gang.

Det afgørende er, at man f.eks. gennem inspiration fra denne folder eller gennem forskellige uddannelser, får en større forståelse for, hvordan man kan takle en vanskelig situation med en kunde.

Det at have forståelse for, hvordan man håndterer vanskelige hændelser, kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Håndtering af vanskelige kundesituationer

FØR, UNDER og EFTER

FØR

I dette afsnit sættes der fokus på tiltag, som kan være med til at forebygge, at der opstår vanskelige kundesituationer.

Eksemplerne og de gode råd i dette afsnit er en blanding af forskellige tiltag, som man med held har anvendt flere steder.

Forebyggelse via uddannelse

"Jeg hidser mig ikke op mere og bliver mindre sur. Man kan komme langt med ikke at tage det på sig. Det kan være svært, når den tiende kunde begynder at brokke sig, men så har jeg lært nogle teknikker på kurset, der hjælper mig"

Der er ingen tvivl om, at uddannelse af personalet er et af de mest anvendte og mest effektive tiltag til at forebygge, at der opstår vanskelige kundeforhold.

Hos nogle af deltagerne har konflikthåndteringskurser været på dagsordenen. Der afholdes kursus i konflikthåndtering á 3 dages varighed for nye og alle har gennemgået konflikthåndteringskursus.

Andre steder har man afholdt seminarer om "Håndtering af vanskelige situationer, hvor stort set alle medarbejderne har været med.

Udveksling af erfaringer deltagerne imellem var grundstenen i disse seminarer, fortæller en sikkerhedsleder. De forslag og iagttagede "Værktøjer", der kom frem under forløbet, er løbende blevet opdateret og behandlet i SIU og lagt ud på Intranettet.

Kurserne i konflikthåndtering er nu etableret på en anden måde. "Vi har indgået kontrakt med et skuespillerselskab om at gennemføre kurser, der foregår ved hjælp af en række realistiske situationer fra vores eget arbejde. Sammen med skuespillere træner man kropssprog og stemmeføring og håndtering af vanskelige situationer med kunder".

Vanskelige situationer og Interaktive computerspil

Et andet tiltag går ud på, at få udviklet og inddraget en form for interaktiv undervisning i forbindelse med konflikthåndtering (e-learning). Der er udarbejdet et pilotprogram - et rollespil, hvor "hold" kan mødes i et virtuelt rum og "spille" mod hinanden. Det ene hold er passagerer, og det andet er togførere. Det giver blandt andet mulighed for at afprøve egne dialogfærdigheder, at bevæge sig op og ned i en "konflikttrappe" og anvende et læringsunivers ud fra de ansattes hverdag. Computerspillet giver også personalet en mulighed for at dele erfaringer i en dialog med kolleger.

Håndtering af andre kulturer

Et af de øvrige tiltag, der har fået gode tilbagemeldinger hos personalet i DSB er, et foredrag for alle nyansatte hold med journalist Fahmy Almajid. Han giver en

fyldig historisk, social og religiøs baggrund om indvandrere og flygtninge fra Mellemøsten og fortæller om Islam. Der er stor tilfredshed med foredraget, der "åbner" øjnene for nye synsvinkler på mennesker fra andre kulturer.

F.eks. fortæller han om æresbegrebet og giver konkrete eksempler. Hvis man som kontrollør kommer hen til 3 personer og den ene ikke har billet, skal man ikke stå stejlt på det, men f.eks. sige "I kan lige tale om det, så jeg kommer tilbage om 10 min." Så får han måske samlet penge ind fra de andre og taber dermed ikke ansigt. Det er nogle helt enkelte værktøjer.

Betydningen af fælles holdninger til arbejdsopgaven og de vanskelige situationer

"Du kan risikere at komme til at køre med en kollega, der er meget forskellig fra dig selv. For stor forskellighed er ikke godt. Det er vigtigt at føle sig tryk ved sin makker, men det kræver, at vi ved, hvad der er rigtigt og forkert i jobbet".

I de sammenhænge, hvor personalet har en kontrolfunktion, er det særligt vigtigt at have fælles retningslinjer og fælles holdninger til, hvordan arbejdsopgaven skal løses. Det kan blandt andet handle om:

- Hvordan håndterer vi de forskellige vanskelige situationer
- Hvordan taler vi til kunderne
- Hvad er billetreglerne
- Hvornår lader vi kunderne slippe
- Etc.

Fælles aftaler er meget væsentligt for, hvordan man kan tackle vanskelige kundesituationer.

Interviewene med medarbejderne viser, at manglende fælles holdninger blandt andet betyder, at der er kolleger, man ikke vil køre med, fordi deres måder at håndtere opgaven på skaber konflikter med kunderne.

Kollegialt giver det grobund for, at konflikterne spreder sig til personalet. I sidste ende spiller det en rolle for, hvordan det psykiske arbejdsmiljø påvirkes.

Fælles holdninger via oplysningsmateriale

Nogle steder har man arbejdet på at skabe fælles retningslinjer for medarbejderne i forhold til at håndtere vanskelige episoder med kunderne.

En af måderne har været ved at udarbejde fælles "holdningsmateriale" i form af plakater og andet materiale, hvor de fælles retningslinjer er beskrevet. Eksempler på fælles retningslinjer kunne være:

- Du må ikke løbe efter kunden
- Tal ordentligt etc.
- Lad vær at spær vejen for en kunde.

Nogle steder har man stillet det op som 10 bud. Hvis man vil benytte sig af denne metode, har erfaringer vist, at det er vigtigt at bruge klart sprog samt tilpasse det virksomhedens kultur.

Fælles holdninger om magtanvendelse

Hos nogle har man indført retningslinjer omkring, hvordan man bruger magtanvendelse. "Vi har haft en kampagne om ikke at lægge hånd på folk. Nogle gange er det det, der får folk til at eksplodere. Vores holdning er, når du går på arbejde, gælder det ikke om at komme hjem med blå mærker eller ar på sjælen. Det betyder, at hvis du vælger en konfrontation fra, er det ok, du skal ikke løbe efter en kunde, du skal ikke tage en kunde i kraven så hellere bakke ud" siger en servicechef.

Vigtig ledelsesopgave at følge op på episoder

For at sådanne fælles retningslinjer kan fungere i praksis, kræver det, at der følges op og at disse diskussioner om, hvordan jobbet og de vanskelige situationer håndteres jævnlige er til debat. Der ligger også en stor ledelsesopgave i at følge op på de episoder. Ledelsen må i samarbejde med de involverede medarbejdere se på, hvad der eventuelt gik galt og hvad var medarbejderens rolle i det. Fulgte man de fælles retningslinjer eller hvad skete der i situationen.

Kundeklagen – vi ved på forhånd, hvordan vi kan imødekomme kunden

Klarhed over procedure og hvilke regler der gælder i ens job er med til at forebygge de vanskelige situationer. En utilfreds kunde kan hurtigt "løbe" med initiativet, når vedkommende f.eks. henvender sig til en virksomheds kundeservice-medarbejder.

Det handler om at uddanne medarbejdere, så de er "klar" i det øjeblik, kunden henvender sig. Forudsætningen er, at den enkelte medarbejder på forhånd ved nøjagtigt, hvor kundens klage kan – eller ikke kan imødekommes.

"Et andet element er at vise kunden, at der faktisk sker en reel handling på foranledning af hans/hendes henvendelse. I den forbindelse bliver det vigtigt, at virksomhedens andre afdelinger betragter kundeservicemedarbejderne som en naturlig samarbejdspartner".

Rigtig rekruttering og oplæring af nye medarbejdere

"Det er vigtigt for os at finde den rette medarbejder, ikke mindst med hensyn til robusthed og evnen til at kunne tale med andre mennesker," udtaler en sikkerhedsleder.

Et sted har man arbejdet med at finde en tidssvarende test og færdighedsprøve og dermed en specifik kompetenceprofil for den arbejdsopgave, som en kommende medarbejder skal udføre. Hovedformålet var at blive endnu bedre rustet til at finde de medarbejdere, der bedst matcher profilen. Derudover skal testen være tidssvarende og medvirkende til en rekruttering, der bedre afspejler befolkningens sammensætning.

Et andet sted ansætter man efter andre kriterier end tidligere: Der er i dag mere fokus på kropssprog og fremtoning plus, at folk skal kunne tilegne sig nyt stof. Alle nyansatte følges også af en gammel - en slags jobtræning blandt andet i hvordan man tackler forskellige situationer. Det er vigtigt, at folk er "klædt ordentligt på" til jobbet.

Organisering og det psykiske arbejdsmiljø

Måden at organisere arbejdet på kan også have indflydelse på, hvordan man forebygger og håndterer vanskelige situationer. Det gælder såvel i forhold til den

støtte, man kan få fra ledelsen samt i forhold til muligheden for at være flere om at håndtere en vanskelig hændelse.

Nogle steder har man kigget på, hvordan man kan organisere sig til et bedre arbejdsmiljø, hvor man er i mere dialog med sin leder om den opgave, man skal løse.

I forbindelse med en række medarbejdertilfredsanalyser var noget af det, som medarbejderne sagde, at lederne ikke var tæt nok på og ikke havde føling med, hvad der skete ude i "virkeligheden" fortæller en servicechef.

Derfor har man for nylig lavet en omfattende organisationsændring. Før havde man en ledergruppe på 7 personer, der havde grupper på ca. 30 personer under sig, men nu har man små grupper på 12-14 personer med en gruppeleder i hver gruppe.

Tidligere sad lederne adskilt fra medarbejderne og arbejdede rent administrativt, men nu er strukturen sådan, at de skal have 2 dage som vagthavende oppe på stuen, 2 dage hvor de er ude at køre med deres medarbejdere og 1 dag til administrativt arbejde.

"Lederne og medarbejderne er tættere på hinanden nu, så man har den daglige dialog og får fulgt op på småting, som så ikke når at udvikle sig til store ting. Når lederne er med ude at køre, så har de en dialog der er meget konkret.

Samarbejde der forebygger vanskelige situationer

Et andet sted er arbejdet organiseret sådan, at der er mulighed for at være to sammen. Er man 2, der samarbejder godt, kan man bakke hinanden op i svære situationer. "Det er rart nogle gange at have en kollega, som hører med. Specielt hvis man har ubehagelige kunder, det gør det lettere at bruge hinanden".

Samarbejde med andre personalegrupper

"Det er vigtigt, at vi tænker os fælles alle sammen i forhold til at skabe tryghed".

Mange steder arbejder man indenfor samme organisation meget adskilt. Men ofte kan de forskellige personalegrupper støtte hinanden og hjælpes ad for at forebygge vanskelige kundesituationer.

"Det har en god effekt på tryghed, hvis man har et godt samarbejde med f.eks. servicefolk. De er meget synlige og skaber ro. De bliver også brugt til at ringe efter, hvis der er nogle trælse folk".

Der er også rengøringsfolk, der gør rent om aftenen – det koster godt nok et ekstra tillæg for tidspunktet. På den måde betaler man sig nogle steder fra, at få mere personale på tidspunkter, hvor de øvrige ansatte ellers ville være alene på stationen.

"Vi har også en vicevært, som er god til at tale med andengenerationsindvandrere og andre store grupper. Det fungerer godt, at han kan tale med dem og lave aftaler om, hvordan de skal opføre sig".

Hos en af deltagerne i projektet har man indgået et samarbejde med politiet omkring "fodboldtog", hvor der kan opstå ballade. Man har også et samarbejde med

SSP-systemet (skolen, socialforvaltning, politiet) omkring specifikke strækninger. Her har arbejdet handlet om at få repræsentanter fra de tre instanser i dialog med de grupper eller bander, der har været problemer med.

Der er også oprettet en vagtordning, så der er mulighed for at få kontakt dag og nat. "På den måde prøver vi hele tiden at forebygge mulige vanskelige situationer for vores personale," fortæller en sikkerhedsleder.

Kampagne overfor kunderne

"Jeg bad om at se hans billet. Så spyttede han mig i ansigtet. Det er ydmygende. Jeg passer jo bare mit arbejde".

Et sted har man haft en kampagne, der retter sig mod kunderne, med fokus på at behandle personalet med respekt. Forskelligt oplysningsmateriale rettet mod kunderne har været opslået og derudover har man benyttet sig af lokale blade og interne magasiner.

Man mente, at kampagnen var nødvendig i forhold til alle de hændelser, de ansatte jævnlige udsattes for. De små kunderrettede reklamer har givet stor effekt. De fleste tilbagemeldinger har været positive. Nu skal der måles på, om kampagnen har hjulpet og laves opfølgning på kampagnen.

Fysiske tiltag til at forebygge vanskelige kundesituationer

Det kan være hensigtsmæssigt også at kigge på de fysiske rammer og vilkår, der er for den enkelte arbejdsfunktion. Er der noget, der kan gøres for at forebygge, at vanskelige kundesituationer opstår.

"Der er kommet gitter op foran butikken, så der ikke er mange, der sover foran butikken. Det giver en helt anden tryghed, når man møder tidligt om morgenen. Der er kommet færre bumser."

Nogle steder har man arbejdet med de fysiske rammer i forhold til, at forebygge ubehagelige episoder med kunderne. Tidligere skulle de ansatte ofte smide sovende personer væk, når de skulle åbne butikken tidligt om morgenen. Det gav mange ubehagelige episoder.

Løbende stationsmoderniseringer, der blandt andet går ud på at skabe lyse og åbne stationer, samt øget brug af videoovervågning, har øget de ansattes tryghed. Man har f.eks. benyttet sig af videoovervågning ved bagagebokse, da området blev brugt til at handle med stoffer.

Overfaldsknapper og dropbokse, så personalet ikke har nøgler til pengene, er andre konkrete tiltag, som er med til at forebygge røveri.

Noget togpersonale har også fået udleveret mobiltelefon, så man hurtigt kan komme i forbindelse med hinanden. Derudover har man forsøgt at tilpasse bemanningen i togene på strækninger, hvor der er observeret særlige problemer. F.eks. var der nogle tog, hvor der hver lørdag var fester og hver eneste lørdag gav uro. Så der blev sat flere folk på.

Andre steder har man opsat videoovervågning i togene og på perronen samt udstyret personalet med en overfaldsalarm, så der bliver reageret hurtigt, hvis det er nødvendigt.

I dette afsnit har der været fokus på en række eksempler på, hvad man har gjort for at forebygge – altså FØR vanskelige kundesituationer opstår. I næste afsnit rettes fokus mod, hvad man kan gøre UNDER en vanskelig kundesituation.

UNDER vanskelige kundesituationer

I dette afsnit rettes der fokus på gode råd og opmærksomheder til, hvad du kan gøre, når og hvis der opstår vanskelige kundesituationer.

"Du kan ikke ændre på andre mennesker, men du kan selv forsøge at gøre noget andet, for at situationen udvikler sig, som du gerne vil have det".

"Vi ser, sanser og tolker verden forskelligt"

En af de vigtige grundlæggende opmærksomheder er det faktum at, "Vi ser, sanser og tolker verden forskelligt". Når vanskelige kundesituationer opstår, er det ofte sådan, at "nu kommer kunde nr. 10 og klager over, at toget er forsinket eller at der ikke bliver informeret nok". Her er kunsten at huske, at det i kundens øjne er første gang, han eller hun klager.



Uanset, hvem man er i cirklen rundt om GRISEN, vil man opfatte eller se forskelligt på den. F.eks. ser dyrlægen grisen, som en patient som skal behandles. Den lille pige på bondegårdsferie ser en sød lille gris og hun vil blive ked af det, hvis hun vidste, at slagteren ser en flæskesteg foran sig.

På samme måde opfatter og forstår vi mennesker ofte den samme situation vidt forskelligt. Det kan skabe misforståelser og konflikt, hvis vi ikke er åbne overfor, at forstå hinandens måder at se tingene på. Med andre ord ser du sandsynligvis "GRISEN" på en anden måde end kunden. Vær derfor opmærksom på, hvordan du tror, kunden ser situationen.

Det vigtige kropssprog

Tændstikbilledet

Det varer ca. 4 sekunder fra du får ild i en tændstik, til svovlet er brændt af. På lige så kort tid bliver den måde du åbner en samtale på afgørende for, om kontakten bliver positiv eller negativ.

Du bliver bedømt på dit kropssprog - det du siger og måden, du siger det på.

Det er ikke kun det talte sprog, der "taler". Det nonverbale sprog siger meget mere end det, der udtales med ordene. Forskellige undersøgelser peger på fordelingen af den samlede kommunikation på følgende måde:

- Tonefaldet i det sagte udgør 35 %
- Krop og mimik udgør 58 %
- Det talte ord udgør 7 %.

Disse tal viser, hvor nødvendigt det er at være opmærksom på betydningen af tonefaldet og kropssproget.

Også afstanden til dem man kommunikerer med har betydning for, hvordan kundesituationer udvikler sig.

- Intim afstand: 0 - 45 cm. Det kan opleves som en overskridelse af kundens grænser, hvis man kommer indenfor den intime afstand.
- Personlig afstand: 0,45-1.30 cm. Det er typisk indenfor denne afstand, at nære venner kommunikerer. Også her kan for tæt kontakt opleves provokerende.
- Social afstand: 1,30-3,75 m. Indenfor denne afstand vil almindelige samtaler oftest finde sted. I kundesammenhænge vil den sociale afstand på 1,30 m. – 3,75 m. være den mest almindelige og ofte den bedste.
- Offentlig afstand: > 3,75 m. Oftest er det envejskommunikation, f.eks. ved undervisning og lignende. Omvendt kan det virke provokerende, hvis der råbes efter en kunde på denne afstand.

På samme måde som den fysiske afstand kan overskrides, vil det også kunne skabe konflikter, hvis man tager fat i kunden. Se afsnittet om forebyggelse.

Læs kropssproget

Kroppens sprog er en vigtig kilde i forhold til at kunne aflæse en kundes humør. Den måde vi står, går og sidder på. Vores holdning og ikke mindst ansigtet, afslører alt sammen noget om, hvordan vi har det. Om vi f.eks. er vrede eller glade.

For at tolke kropssproget rigtigt, skal der være sammenhæng mellem kropssproget og det vi siger. Undersøgelser har afsløret, at ansigtet er det mest pålidelige i forhold til at afsløre vedkommendes stemning. Synsindtrykket afslører glæde, overraskelse, vrede og foragt, mens frygt og angst afsløres gennem hørelsen.

Ser du et kropssignal, der antyder, at kunden er vred, og matcher det, hvad kunden giver udtryk for verbalt, så er der stor sandsynlighed for, at du står overfor en vred kunde. I afsnittet LEAP kan du lære, hvordan du håndterer en vred kunde.

Tænk dig om.

Har kunden forstået budskabet?

Går det for hurtigt eller for langsomt? Gør jeg noget, der er med til at optrappe konflikten?

For eksempel viser nogle folk fra fremmede kulturer respekt ved at se væk, frem for at se en i øjnene.

Du undgår mange misforståelser ved at lære af dine egne og kollegers erfaringer.

Vær opmærksom på dit eget kropssprog

Du kan selv gøre rigtig meget i situationen ved at være opmærksom på dit eget kropssprog og hvad du signalerer overfor kunden.

1. Brug kropssproget (rolige bevægelser) og suppler det med et roligt stemmeleje for at skabe ro i situationen
2. Placer dig i en passende afstand (1,30 – 3,75) og i øjenhøjde med kunden
3. Giv plads, så signalerer du ligeværdighed og respekt
4. Vær bevidst om dit eget kropssprog: Vis, at du er nærværende og lyttende, så kunden ikke vil opleve dig som travl, irriteret eller ikke-lyttende.

Har kunden altid ret??

En konflikt med en kunde kan udvikle sig – hvis man ikke i tide får ”trappet situationen ned”.

Selv om kunden ”altid har ret” - *kan* de godt tage fejl. Hvis man skal have to ”vindere” ud af en situation, må man gribe situationen professionelt an. Man må undgå en personlig magtkamp.

- Undgå at hidse dig op, men giv besked om, når grænsen er nået
- Undgå at blive personlig, men hold dig til sagen
- Vær bestemt, rolig og giv klar besked, når du taler til folk
- Forklar tydeligt, hvad der er muligt, og hvad der ikke kan lade sig gøre
- Vær ikke dominerende eller underkastende
- Giv dig god tid, spil ikke Tarzan
- Måske kan situationen løses ved, at du trækker dig og kommer igen senere
- Har du eller din kollega oplevet noget ubehageligt med en kunde, så tal bagefter om, hvad man kunne have gjort anderledes – eller hvordan din ledelse eller kolleger kunne have hjulpet dig.
- Hvis I alligevel tit oplever, at konflikter udvikler sig til trusler og vold, skal I overveje, hvordan man forebygger og hvordan man hjælper efterfølgende:
- Sørg for tekniske hjælpemidler og hurtig adgang til hjælp, hvis I står på en udsat post, f.eks. ved indgangsdøren
- Sørg for støtte fra kollega eller leder, hvis der har været alvorlig trussel eller vold
- Sørg om nødvendigt for krisehjælp.

LEAP

"Jeg taler dem lidt efter munden og giver dem ret i starten i, at jeg godt kan forstå deres frustration".

Når man som kunde er vred over et eller andet, f.eks. at toget ikke kommer til tiden, bliver vreden ofte rettet mod den forkerte. LEAP er en metode, der handler om, hvordan man ganske enkelt håndterer vrede kunder. Den virker og er nem at lære.

Metoden, der bygger på 4 simple principper (se neden for), handler om, at det at håndtere og forandre vrede hos en kunde, er en proces. Følger man de fire trin 1-4 i nævnte rækkefølge, er der stor sandsynlighed for, at den vrede kunde, der kom ind af døren, ikke er vred, når han/hun går ud igen.

1. **Lytte**
2. **Empati**
3. **Acceptere og beklage**
4. **Præsentere nye alternativer.**

Når vi møder en vred kunde, er den naturlige og almindelige reaktion, at vi lytter til kunden (1) og så hurtigt som muligt, forsøger at finde en løsning (4), så vi kan "slippe" af med den vrede kunde. Vi springer altså direkte fra (1) til (4). Problemet er, at dette oftest ikke ændrer på kundens vrede. Han er stadig sur på dig og virksomheden, når han går ud af døren igen.

Det kunden også har brug for er, at han føler sig forstået. Kunden har behov at du forstår, hvorfor han er vred (2). Giver du dig tid til at sætte dig ind i hans situation, er der stor sandsynlighed for, at vedkommende føler sig forstået. Accepterer du derudover hans vrede og beklager for de bristede forventninger (3), har kunden haft mulighed for at komme af med sin vrede. Der er nu skabt grobund for en dialog, der giver dig mulighed for at præsentere ham for nye alternativer (4). I 9 ud af 10 tilfælde vil kunden forlade dig med en følelse af at være tilfreds.

Husk i processen, at det ikke er dig personligt, som kunden er vred på men den virksomhed, som du repræsenterer.

Udsagn og gode råd fra medarbejdere

Her er en stribe udsagn fra interview med forskellige medarbejdere, der alle har med kunder at gøre. Udsagnene er deres egne erfaringer og gode råd til hvordan de i hverdagen arbejder på at undgå, at vanskelige kundesituationer udvikler sig uheldigt.

- Tag bestik af situationen
- Mød kunden med et smil
- Lad være med at løbe og virke travl
- Kend dine egne begrænsninger
- Bevar roen
- Anvend humor til at løsne op
- Måden man henvender sig på.
- Gå væk fra konflikten - gå tilbage igen, når luften er gået lidt af - afslut den
- Mød kunden, hvor kunden er

- Opmærksom på, at hver kunde er en ny kunde - ikke lade tidligere episoder gå ud over ny kunde
- Måden, hvorpå og hvordan du tiltaler kunden og henvender dig
- Forsøge at være på samme niveau som kunden
- Kig på kropssprog
- Kend "klientellet" og måden man snakker på.

Brug din kollega

- Vi kan hjælpes ad som kolleger
- Lad eventuelt makkeren tage over
- Tjek af med makkeren, hvis kunden spiller os ud mod hinanden. Det er vigtigt at kende sine kolleger godt
- Brug hinanden, hvis konflikter opstår - eller læsse af bagefter
- At de to kolleger er enige - Ingen irrettesættelse når borgeren hører på (vente til bagefter).

"Hvis det man gør, ikke har nogen positiv virkning, så må man gøre noget andet"

Det kan være svært at ændre på andre mennesker. Ønsker man forandringer, er det bedst at starte med selv at gøre noget andet.

EFTER vanskelige kundesituationer

I dette afsnit sættes der fokus på de tiltag, man kan være opmærksom på, hvis man har været udsat for en vanskelig kundesituation. Afsnittet er en blanding af faglige råd og gode erfaringer.

Psykisk førstehjælp

Psykisk førstehjælp er den betegnelse, man ofte benytter om den type samtaler, der handler om det at tale med andre om en vanskelig hændelse. Hvad der afgør om du oplever hændelsen som vanskelig er helt personligt og ikke altid det samme som det din kollega oplever som vanskeligt. Nogle hændelser kommer man over næsten med det samme. Andre kan påvirke dig så meget, at dine reaktioner vil være kraftigere og være længere tid om at forsvinde. Her er nogle gode råd til, hvad du skal være opmærksom på og hvordan du kan hjælpe dig selv og din kollega.

”Pludselig begyndte jeg bare at græde”

”Pludselig begyndte jeg at græde. Jeg kunne ikke holde det tilbage, det væltede bare ud”.

Det er naturligt at reagere efter en voldsom hændelse, også selvom du eller dine kolleger ikke synes, at der er sket noget alvorligt.

Tidspunktet for, hvornår dine reaktioner kan indtræde varierer. Reaktioner forsvinder normalt efter 1-2 uger, men hvis du efterfølgende oplever noget, der minder dig om den ubehagelige begivenhed, kan det godt vare lidt længere tid, før reaktionerne forsvinder.

Hvad er det for episoder, der får os til at reagere?

Det er ikke på forhånd til at vide, hvad det er for hændelser, der får os til at reagere og nogle gange kan reaktionerne også være udtryk for, at ”bægeret flyder over”. Nedenfor er nævnt nogle af de episoder, som almindelig vis får os til at reagere.

1. Situationen opleves som u håndterlig;
 - fordi den er overvældende
 - fordi, der ikke er nogle erfaringsmønstre at handle i
 - kontroltabet er stort.
2. Truslen opleves reel;
 - fordi man oplever sig truet på livet
 - fordi man oplever sig truet eller krænket
 - fordi man erkender egen sårbarhed.
3. Man er uforberedt og
 - det er en uforudset hændelse.
4. Sædvanlige mestringsstrategier er utilstrækkelige
 - det kendte adfærdsrepertoire er ubrugeligt.
5. Der opstår stærke følelser af hjælpeløshed og sårbarhed
 - utilstrækkelighedsfølelser øger traumatiseringen.

Almindelige krisereaktioner

De reaktioner du måske vil møde, efter at du har været udsat for en vanskelig hændelse, kan opdeles i 3 kategorier.

Fysiske reaktioner	Psykiske reaktioner	Adfærdsmæssige reaktioner
Generel utilpashed	Det er som en film bliver ved med at køre.	Overdreven aktivitet
Hænderne ryster	Pludselig gråd	Isolation
Hjertebanken	Selvbebrejdelser/skyldfølelse	Frygt for at være alene
Kvalme og opkastninger	Vrede og irritabilitet	Passivitet
Svimmelhed	Angst og panikreaktioner	Øget sygefravær
Skiftende svede- og kuldefornemmelser	Uvirkelighedsfornemmelse og forvrænget tidsopfattelse	Overdrevet pjattet adfærd eller brug af humor

Hvis du begynder at græde efter en voldsom hændelse, er det blot et udtryk for, at du "afreagerer" – og det er helt normalt.

"Han overfusede mig"

"Det hjalp mig at tale med min kollega om den kunde, der overfusede mig"

Når du har været involveret i en episode, som opleves som vanskelig, viser alle erfaringer, at det er nemmere at komme over det, du har oplevet som ubehageligt, hvis du deler oplevelsen med andre. Det behøver ikke være en psykolog eller en anden professionel, men kan sagtens være et familiemedlem en kollega eller en ven.

Her er nogle gode råd til personer, der ønsker at hjælpe en kollega, der har været involveret i en vanskelig hændelse. Du hjælper bedst ved:

- At finde et sted, hvor I kan sidde uforstyrret
- At være nærværende (fysisk og psykisk)
- At lytte aktivt
- At tale åbent og direkte om hændelsen
- At finde ud af, hvad din kollega har behov for
- At undgå at gøre brug af gode historier (humor)
- At lade være med at bagatellisere – sig aldrig "glem det"
- At lade være med at give gode råd
- At styrer samtalen og tale om egne erfaringer.
- At yde hjælp med praktiske ting.

Hvad kan den kriseramte selv gøre?

- Vær opmærksom på egne reaktioner og sammenholde disse med de typiske krisereaktioner
- Tale med kolleger om hændelsen
- Tale med familie og venner
- Undgå isolation
- Forsøge at opretholde de sædvanlige daglige rutiner
- Gå tidligst muligt på arbejde igen – det er nyttigt at være sammen med kolleger, som kender til arbejdsmiljøet
- Give sig selv tid til at komme ovenpå igen.

”Hvornår bør man søge professionel hjælp?”

Krisereaktioner er en naturlig del af vores liv og handler ganske simpelt om, at kroppen og psyken reagerer. Hvis du er blevet truet, så er det helt normalt at være bange for at for at komme på arbejde igen. Det er en form for ”beskyttelsesmekanisme”.

Når du har været udsat for en vanskelig hændelse, bør du søge professionel hjælp hvis:

- Du ikke har sovet i flere dage
- Du får uforståelig eller usammenhængende tale
- Du ikke opfatter dig selv eller omverdenen realistisk
- Du ikke kan kende dig selv
- Dine nærmeste siger, de ikke kan kende dig
- Du bliver ved at genopleve hændelse eller dele af den, som var det en film.

Krisereaktioner ”smitter” - lederens rolle

Når en medarbejder i en gruppe bliver ramt af en krise, er det vigtigt, at man som leder ved, hvad man skal være opmærksom på og hvilke initiativer, der bør tages. Det har man taget konsekvensen af nogle steder og har uddannet gruppelederne i psykisk førstehjælp.

Som leder bør du være opmærksom på:

- At der bliver taget hånd om hele gruppen ved at tale med og informere gruppen
- At hele medarbejdergruppen kan være påvirket og reagere.
- At der kan opstå samarbejdsproblemer, i kølvandet af krisen
- At der holdes kontakt til den kriseramte medarbejder i forbindelse med sygefravær
- Der tages særlige hensyn til den kriseramte, når han/hun vender tilbage til arbejdspladsen
- Der afholdes en medarbejdersamtale som et led i efterbehandlingen af hændelsen
- At det anmeldes Arbejdstilsynet, såfremt hændelsen medfører sygefravær
- At sikkerhedsgruppen bliver orienteret.

Organisatoriske tiltag, der forebygger og mindsker krisereaktioner

Erfaringer viser, at krisereaktioner og eventuelle helbredsmæssige konsekvenser kan minimeres eller helt fjernes, hvis virksomheden har et velfungerende kriseberebnskab, som sikrer kollegial og ledelsesmæssig opbakning, når uheldet er ude. Flere steder har man f.eks. en aftale med et eksternt firma, hvor medarbejderne anonymt kan henvende sig, hvis de har behov for professionel hjælp. Hvis et kriseberebnskab skal have værdi, bør et minimum indeholde:

- Retningslinjer for kollegial psykisk førstehjælp, f.eks. gennem uddannelse af ressourcepersoner
- En procedure for sikker, hurtig og nem adgang til professionel krisehjælp, som alle medarbejdere er bekendt med
- Retningslinjer for støtte og opbakning fra ledelsen i forbindelse med og i tiden efter en voldsom hændelse.

Professionel krisehjælp

Nogle hændelser griber så voldsomt ind i vores liv, at det kan være nødvendigt at søge professionel hjælp. Hvis reaktionerne er meget belastende eller vedvarende, bør man søge professionel krisehjælp.

Professionel krisehjælp er et tilbud om at få talt hændelsen igennem sammen med en autoriseret psykolog. Krisehjælpen består normalt af 1-5 samtaler, hvor den kriseramte får mulighed for at give udtryk for sine følelser i et fortroligt "rum". Erfaringer viser, at det er bedst, at den professionelle hjælp er uafhængig af arbejdspladsen eller i det mindste er placeret et andet sted i organisationen. Er den kriseramte det mindste i tvivl, om tavshedspligten kan overholdes, får den kriseramte ikke det fri rum der er nødvendigt for, at samtalen kan fungere.

Det vil altid være en vurdering, hvor vidt der er behov for professionel hjælp. En vurdering er ikke nødvendigvis nem, fordi den kriseramte ikke altid udviser tydelige krisereaktioner og måske ikke selv udtrykker behov for professionel hjælp. Derfor kan det være en god idé, at arbejdspladsen tager initiativet til at søge professionel hjælp. Helt centralt er det dog, at den kriseramte selv er indforstået med, at der er behov for en samtale med en psykolog. Det er ikke nogen god idé, at "tvinge" den kriseramte til en samtale.

Debriefing

Professionel krisehjælp anvendes også i forhold til grupper i tilfælde, hvor flere personer er berørt af den samme traumatiske begivenhed. Metoden kaldes kollektiv debriefing og er en proces, hvor hændelsen og de efterfølgende reaktioner bliver gennemgået kollektivt efter en helt speciel metode, som kræver en særlig uddannelse. Debriefing har den fordel, at den traumatiserede hændelse gøres kollektivt samtidig med, at den understreger, at det er arbejdspladsens ansvar at yde omsorg for sine medarbejdere.

Hvordan bliver jeg bedre til at håndtere vanskelige kundesituationer?

Opstil mål for dig selv

Opstil mål for de ændringer du ønsker i forhold til din egen adfærd og måde at kommunikere på. Det kan gøres ved f.eks. at svare på disse spørgsmål:

- Hvad kan jeg selv gøre for at undgå at vanskelige kundesituationer udvikler sig?
- Huske på, at det ikke er mig kunden er vred på, men den virksomhed jeg repræsenterer
- Hvad skal jeg være særlig opmærksom på i forhold til kundekontakten?
 - F.eks. huske, at lade kunden tale helt ud, inden jeg foreslår nye alternativer"
- Hvad kan jeg blive bedre til i forhold til kundekontakten?
 - F.eks. Kan blive bedre til at tale med min kollega, når jeg har været udsat for noget ubehageligt.

For dine mål gælder følgende:

- Målet skal være personligt for dig selv
- Målet skal være konkret og afgrænset
- Målet skal være tids afgrænset f.eks. "afprøve det nye de næste 14 dage"
- Det er vigtigt med succes, vær god ved dig selv og tillad at ændringsprocessen ikke lykkes hver gang.

Spørgsmål til at sætte fokus på vanskelige kundesituationer

Udover de personlige mål kan det være gavnligt at drøfte, hvordan I skal reagere i vanskelige kundesituationer lige netop på jeres arbejdsplads og med de særlige opgaver I skal løse hos jer.

- Hvad er det for vanskelige kundesituationer, I typisk møder ude hos kunder og samarbejdspartnere?
- Hvad kan vi i fællesskab gøre for at forebygge og håndtere disse situationer?
- Hvilke aftaler og procedurer internt i virksomheden, vil gøre det nemmere for den enkelte og organisationen at håndtere disse situationer?

Udarbejdet af:

Inspirationskataloget om "Håndtering af vanskelige kundesituationer" er udarbejdet af organisationspsykologerne Mads Schramm og Henrik Schoubye Andersen og fra Jobliv Danmark as.

Henvisning til litteratur

Her kan du læse mere.

Peter Berliner: Vold og trusler på arbejdet. Reitzel 1999.

Forfatteren gennemgår forskellige teorier om, hvorfor mennesker reagerer med voldelig adfærd, når de støder på vanskeligheder og modgang.

Anne-Suzette Humle: En samtale - to vindere. Schultz 1993.

Hvordan man fører en samtale, hvor man formidler sit budskab tydeligt, lytter til den anden og finder fælles løsninger.

Rosenberg, Marchall B: Ikke – voldelig kommunikation: Girafsprog. Borgens forlag 1999.

Ikke voldelig kommunikation er en metode, der sætter fokus på vores følelser og behov. Bogen er opbygget pædagogisk med en lang række eksempler.

Hjemmesider hvor man kan hente yderligere inspiration.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Se under "Trivsel og Konflikter".

www.psykisk.bar-foka.dk

Se under "Forholdet til kunderne".

www.at.dk

Vejledning fra Arbejdstilsynet. Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse.
At-meddelelse nr. 4.08.4. Denne At-meddelelse oplyser om vold og trusler om vold, røveri og lignende overgreb mod de ansatte i forbindelse med arbejdets udførelse. Der vejledes om, hvilke foranstaltninger der kan iværksættes for at reducere og forebygge sådanne typer hændelser.