VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 07-10-2016

Løs konflikten og undgå mobning

Hvis du ikke griber ind og håndterer en konflikt, er der risiko for, at konflikten eskalerer og er årsag til mobning på arbejdspladsen. Få her hjælp til at undgå, at konflikterne udvikler sig til mobning og råd om, hvad du skal gøre, hvis det allerede er sket.

Skribentinfo



Eva Gemzøe Mikkelsen (1)
Arbejds- og organisationspsykolog, aut., ph.d
Gemzøe Consult

Luften kan være tyk af dårlig stemning, tavshed og små indirekte spydigheder. Det hele kan bunde i en konflikt, der ikke er blevet løst i tide. I stedet er konflikten forsøgt tiet ihjel. Tavsheden kan dække over en nervøsitet for at lukke op for konflikter og uenigheder, men det usagte skaber afstand og skaber plads til overdrevne og usande forestillinger. Og så kan konflikten udvikle sig til mobning – også kaldet konfliktmobning.

Før konflikten bliver til mobning kan lederen inddrage medarbejderne i forebyggelsen. Mobning sker nemlig ikke bare mellem to parter – der er ofte vidner. Og hvad vidnerne gør eller ikke gør er afgørende for, om situationen udvikler sig til mobning. Bliv klogere på, hvordan du som leder kan gøre her (http://www.etsundtarbejdsliv.dk/gribind) .

Fra konflikt til mobning

Definitionen på mobning er, når en person gentagne gange over længere tid oplever sig udsat for sårende, krænkende eller nedværdigende handlinger, som hun eller han har svært ved at håndtere.
Hvad er konfliktmobning?

Den mest almindelige form for mobning er den såkaldte konfliktmobning. Det kan være en situation, hvor en konflikt har udviklet sig så negativt, at en eller begge parter føler sig mobbet. Overgangen fra konflikt til mobning sker, når der opstår en ubalance i parternes indbyrdes magtforhold. Det kan skyldes indblanding eller støtte fra kolleger eller ledelsen.

En optrappet konflikt fylder ”det hele”. Følelserne tager over og parternes forståelse af konflikten og modparten vil ofte være sort-hvid. Parterne bekæmper hinanden med trusler og angreb. Hvis magtbalancen i en sådan situation rykker til den enes fordel, kan den anden part opleve, at hun ikke længere kan håndtere situationen, og hun kan føle sig mobbet.

Tegn på mobning
- Indikationer på dårlig trivsel i spørgeskemaundersøgelser.
- Klager eller negative udtalelser om enkeltpersoner eller grupper.
- Tavshed når psykisk arbejdsmiljø kommer på dagsordenen.
- Øget sygefravær.
- Henvendelser fra tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant eller medarbejdere om mobning.

Det kan lederen gøre

Der er seks faser i håndteringen af sager om konfliktmobning:

1. **Opdagelse – er der mobning på vores arbejdsplads?**
   Konflikter, der ikke håndteres, kan udvikle sig til konfliktmobning. Derfor skal du som leder reagere på de tegn, der signalerer, at der er mobning.

2. **Afklaring af roller og ansvar - hvem skal løse problemet?**
   Det skal afklares, hvem der skal tage sig af sagen. Problemet skal undersøges, og siden skal der findes en løsning. Med mindre du selv er part i konflikten, er det naturligt, at du som leder inddrages i dette arbejde. Hvor involveret du skal være, afhænger af sagen (fx om du er part) og af evt. vedtagne procedurer for håndtering af sager.

3. **Undersøgelse - indsamle information om problemet**
   Sagen undersøges bedst gennem samtaler eller interviews med de involverede parter og evt. deres kolleger. Formålet er at få overblik over, hvad problemet er, hvordan det er opstået, hvem der er involveret, og hvad der er af løsninger. Sæt dig ind i, hvordan sådanne samtaler afholdes. Er du usikker, bør du søge sparring. Et alternativ kan være at få en ekstern rådgiver til at gennemføre undersøgelsen.

4. **Analyse - hvad handler det om, hvem er involveret, hvilken form for mobning?**
   Du skal herefter analysere den information, du har indsamlet. Hvad er de bagvedliggende årsager? Hvad har parterne gjort? Hvor ramte er de, og hvad ser de selv af løsninger? En grundig analyse giver dig indblik i, hvor der skal sættes ind. Søg sparring, hvis du er usikker på din analyse.

5. **Intervention - sætte en stopper for mobningen og forebygge den fremover**
   Hvordan du håndterer en sag om konfliktmobning afhænger bl.a. af, hvor ramte parterne er, og om de ønsker en løsning. Gør de det, kan konfliktmægling være en mulighed. Konfliktmægling eller mediation er

en mødeform, hvor parterne får indsigt i hinandens oplevelser af konflikten og i fællesskab forsøger at finde en løsning. Møderne styres af en mediator, som fx kan være deres leder. Forudsætningen for, at der kan arrangeres en konfliktmægling er dog, at begge parter magter at deltage i et eller flere møder med en person, de måske har følt sig mobbet af, og hvor de tvinges til at forholde sig til dennes version af sagen. I nogle sager kan parterne føle sig så uretfærdigt og dårligt behandlet, at de vil opleve det som et overgreb at høre på modpartens version af sagen. I det sidste tilfælde kan den eneste løsning måske være at omplacere én eller begge parter.

6. **Evaluering - har indsatsen virket?**
   De aftaler I har lavet skal evalueres. Det gør du fx ved hjælp af opfølgende samtaler til fx MUS-samtalerne eller via spørgeskemaer. Viser evalueringen, at der stadig er problemer, skal der nye tiltag til.

Faser i konfliktmægling (fra Lin Adrian: Konfliktmægling ved mediation)

- Parterne gør rede for deres syn på konflikten.
- De fælles problemer identificeres.
- Succeskriterier for mæglingen afklares.
- Der arbejdes på at finde løsninger.
- Der forhandles om løsninger.
- Der indgås aftaler.

Hvis en af parterne fortsætter med at mobbe

Hvis én af parterne fortsat udviser negativ adfærd efter endt konfliktmægling, kan det tyde på, at der er dele af konflikten, som mangler at blive løst. Der kan dog også være tilfælde, hvor en person skal have hjælp til at ændre en generel negativ adfærd. Her kan man opfordre eller direkte kræve, at personen modtager coaching.
Fokus bør være ændring af den negative adfærd. Afhængigt af hvad problemet er, kan personen fx lære strategier til at styre et iltert temperament, at håndtere stress eller at være bedre til at tage konflikter op, før de udvikler sig.

BrancheArbejdsmiljøRådet (BAR Finans/Offentlig Kontor og Administration) giver i hæftet "Hvis konflikten trapper op" (http://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/hvis_konflikten_trapper_op) ledere nogle redskaber til at forstå og håndtere forskellige typer af konflikter blandt deres medarbejdere. Hæftet giver også et bud på, hvad du kan gøre for at forebygge og håndtere, at en konflikt udvikler sig til mobning.

Læs mere

3 teknikkker til at løse konflikter med dine medarbejdere

Knus konflikten i tide

Du skal forebygge mobning