



Forsvarets Personeltjeneste



Håndtering af Konflikter og mobning i INTOPS

For chefer og ledere

Indholdsfortegnelse

INTRODUKTION 5

DEL I: KONFLIKTER 7

Konfliktdimensioner.....	8
Konflikteskalering.....	10
Basale reaktionsmønstre i en konflikt.....	11
Konfliktmægling.....	13
Konflikthåndtering i grupper.....	16

DEL II: MOBNING 17

Hvad er mobning?.....	18
Konsekvenserne af mobning.....	21
Håndtering af mobning.....	22
Chefens rolle og ansvar.....	22
Samtale med den mobbede.....	23
Samtale med mobberen.....	24
Intervention i en gruppe, hvor der foregår mobning.....	25
Yderligere oplysninger.....	26

Introduktion

Konflikter og mobning under internationale missioner

Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt overalt i Forsvaret – ikke mindst fordi alle skal kunne bidrage optimalt i forhold til Forsvarets opgaver, særligt under internationale missioner. Derfor skal konflikter håndteres på en konstruktiv måde, så den enkelte soldat ved, hvor han har hver enkelt af de kolleger, han arbejder sammen med.

Under internationale missioner er de udsendte medarbejdere fysisk adskilt fra deres familie og øvrige hjemlige netværk. Derfor er de særligt afhængige af at fungere godt sammen med deres kollegaer, der udgør deres primære netværk i udsendelsesperioden.

De særlige forhold, de udsendte lever under på missionerne, kan være med til at øge risikoen for, at konflikter udvikler sig destruktivt, og mobning af enkeltpersoner eller grupper opstår. For at undgå at konflikter udvikler sig på missionerne, får chefer og ledere med denne pjece en række værktøjer til at håndtere konflikter og mobning, blandt det udsendte personel.

DEL I - KONFLIKTER

Konflikter

Konflikter opleves oftest som truende, idet de kan undergrave folks forhold til hinanden, forkrampe følelser og dræne energi. En anden måde at opfatte konflikter på er, at de i sig selv hverken er skadelige eller gavnlige.

De opstår med mellemrum i næsten alle organisationer og i alle samarbejdsforhold. Konflikter kan ikke undgås. Begge parter er medansvarlige for at skabe konflikten og for at finde holdbare løsninger på den. Konflikter kan bidrage til skabelsen af fællesskab, udvikling og større ærlighed.

En definition på konflikt kan være:

'Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker'.

I enhver konflikt ses to elementer: sag og relation. En varig løsning på en konflikt er kun mulig, hvis begge elementer håndteres. Ikke alle konflikter kan løses af parterne selv. Konstruktiv konfliktløsning handler om dels at finde holdbare løsninger på uoverensstemmelsen om sagen – og dels at skabe eller genskabe respekt for og tillid til den anden part.

Ofte vil der være et ulige styrkeforhold parterne i konflikten. Det kan derfor være en del af konfliktarbejdet at få den 'svage' part til at tage en konflikt op med sin modpart.

Konfliktdimensioner

Der kan være utallige elementer i en konflikt. Der skelnes mellem 5 dimensioner, hvor hver dimension løses bedst gennem en bestemt konfliktløsningsmetode:

- *Strukturdimensioner.* De ydre betingelser, som vi ikke umiddelbart kan ændre, men som typisk håndteres gennem politisk- og organisatorisk arbejde. Det kan f.eks. være antallet af soldater, der skal stilles til rådighed i en mission. Løsning af disse konflikter sker gennem politisk påvirkning.

- *Instrumentelle dimensioner.* Vi kan have forskellige opfattelser af, hvilke metoder og løsninger, der skal benyttes på problemstillingerne i en given sag. Konflikter i denne dimension løses gennem argumentation.
- *Interessedimensioner.* Det kan fx være konkurrencen om sparsomme resurser. Det er ofte en kamp om tid, penge og plads. Magt og indflydelse er også en resurse, der slås om. Måden at løse denne slags konflikter på er forhandling.
- *Værdidimensioner.* Vores personlige og kulturelle værdier. Hvad kan man, hvad kan man ikke? Hvad er tarveligt eller forkert? Konflikter på dette område handler ofte om etiske, moralske, politiske eller religiøse modsætninger. De løses gennem åben kommunikation og dialog (se s. 12)
- *De personlige dimensioner.* Konflikter på dette område kan handle om den enkeltes identitet, selv værd, loyalitet osv. Her spiller dybe og ofte skjulte følelser ind, da vores grundlæggende behov for anerkendelse og det at høre til, vores frygt for at tabe ansigt og for ikke at være gode nok kan være på spil. Disse konflikter løses også gennem åben kommunikation og dialog.

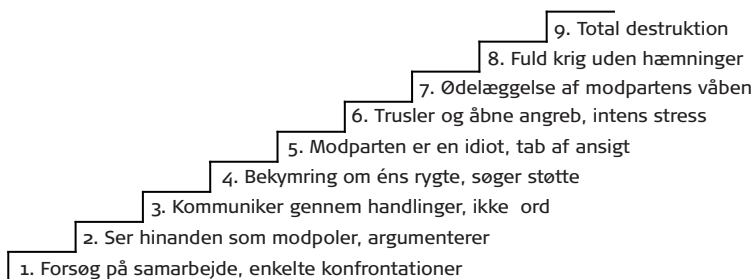
I en konflikt vil de 5 dimensioner ofte være viklet ind i hinanden. En langvarig konflikt, der starter som en strukturel, en instrumentel eller en interesse-mæssig konflikt, kan med tiden blive knyttet til parternes personlige modsætninger, deres samarbejdsproblemer og deres negative følelser over for hinanden.

Når to kollegaer slås om et kontor, kan det se ud som en instrumentel konflikt, men måske er det desuden en kamp om anerkendelse og magt. Der kan dermed være flere motiver i spil på samme tid. Det er vigtigt, at der vælges konfliktløsningsmetode ud fra den dimension, der vejer tungest.

Konflikteskalering

Der findes ikke to ens konflikter. Ikke desto mindre synes der at være et mønster for destruktiv konfliktoptræning, hvad enten det drejer sig om globale, nationale, organisatoriske eller individuelle konflikter.

Kendskab til konflikteskalering giver mulighed for at vælge, om der spilles med på konfliktens optræning - eller der skal sættes ind og hindre, at konflikten bliver destruktiv.



Konflikttrappen

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen 2007, gengivelse af Glasls model

Hovedfase 1. Fra forsøg på samarbejde til konkurrence

Mellemfase 1: Forsøg på samarbejde, enkelte konfrontationer.

Mellemfase 2: Man ser hinanden som modpoler, argumenterer, nedvurderer hinanden.

Mellemfase 3: Man taler ikke sammen, udtrykker modvilje i mimik og krop, misforståelser opstår, konflikten optræpper.

Hovedfase 2. Øget spænding, personfokus, sort- hvid opfattelse af sig selv og den anden, åben fjendtlighed, parterne tror ikke længere på konfliktløsning

Mellemfase 4: Det handler om at vinde, søger støtte hos udenforstående, bekymring for ens rygte.

Mellemfase 5: Modparten er en idiot uden moral og fornuft, det er hellig krig, frygt for tab af ansigt.

Mellemfase 6: Trusler og åbne angreb for at tvinge modparten til overgivelse, intense følelser af stress.

Hovedfase 3. Modparten skal ødelægges, koste hvad det koste vil. Forsøg på løsning blokeres øjeblikkeligt.

Mellemfase 7: Den andens konfliktvåben skal ødelægges, formål er maksimal skade.

Mellemfase 8: En krig hvor alt er tilladt – bare det koster.

Mellemfase 9: Total ødelæggelse, om det så skal koste livet.

I en konflikt kan trin springes over, eller parterne kan blive stående på et trin i lang tid. Parterne kan bevæge sig opad og nedad trappen flere gange. Det er ikke sikkert, at parterne befinder sig på samme trin, den ene part kan f.eks. stå på første trin, mens den anden har bevæget sig godt op ad trappen.

Op til fase 3 kan parterne selv håndtere konflikterne, mens kollegial støtte er påkrævet på fase 4. Fra fase 5 er det nødvendigt, at enten chefen eller en udefrakommende fungerer som mægler i konflikten (se s. 13). Hvis du som chef ikke føler dig uvildig i konflikten, kan du inddrage en anden chef eller resursepersion på missionsstedet, til at forestå mæglingen.

Basale reaktionsmønstre i en konflikt

Hvordan reagerer vi, når vi er part i en konflikt og måske udsættes for mistænkeliggørelse, grov sarkasme eller bliver udelukket? Der er 3 typiske reaktioner:

Flygte: Undvige, ignorere, tage masken på, fortrænge, indordne sig, bagatellisere mv.

Slås: Give tilbage med samme mønt, angribe, forsvare sig med fysisk eller psykisk vold, sarkasme mv.

Åbne: Se konflikten i øjnene, tage kontakt til modstanderen, fastholde kontakten og undersøge konfliktens indhold nærmere, for at finde løsninger på den.

Konfliktarbejde er at åbne op overfor konflikten ved at genskabe og forbedre kontakten til den anden part i konflikten (relatio-

nen), og at uddybe forståelsen af problemet og dets årsager (sagen). Kontakten og forståelsen opnås gennem bevidst og åben kommunikation. *Bevidst og åben kommunikation* handler om at sende klare og entydige signaler til hinanden, der ikke kan misfortolkes.

I den åbne kommunikation gælder:

- **Tal for dig selv, og bliv på egen banehalvdel**
Sig hvad der ligger dig på sinde, og hvad du ser, føler og ønsker. Undlad at tale om, hvad modparten har af intentioner. Når du nærmer dig den anden part må du gøre det med respekt, og spørge frem for at antage. Nedton den automatiske tendens til at bebrejde, fortolke eller diagnosticere den anden.
- **Fokuser på fremtiden, ikke på fortiden**
Det mest konstruktive er at se fremad, og at fokusere på, hvad du gerne vil opnå og hvad I kan gøre anderledes for at nå derhen. Undgå at fokusere på detaljer om det, der tidligere er hændt, når det gøres for at påpege, at modparten har fejlet. Undgå kampen om, hvis version af det *hidtidige* hændelsesforløb, der er det rigtige.
- **Vær konkret frem for abstrakt**
Undgå at tale om tingene i abstrakte vendinger, som: "Hvorfor skal du altid...". Tal i stedet om en helt konkret situation, og undlad at generalisere ud fra den, fx "I går da chefen kom ind modsagde du mig ...".
- **Gå efter bolden, ikke efter manden**
Fokuser på selve sagen, der skabte uoverensstemmelsen. Her gælder det igen om at undgå tendensen til at gribe til bebrejdelser af den anden som person.

Konfliktmægling

Du kan som chef bruge mægling som værktøj i konflikter, hvor to parter (i alt højst 2-3 personer) ikke er i stand til at løse konflikten selv. Når du bruger konfliktmægling skal du være i stand til at sætte dig uden for konflikten og alene fokusere på processen, i stedet for en bestemt løsning, som du måske har interesse i.

Principperne i konfliktmægling er, at du iværksætter en afklaring og løsning af selve stridspunktet, som begge parter kan godtage, og dels arbejder på at afspænde forholdet mellem parterne.

Konfliktmægling er *"en frivillig konfliktløsningsmetode, hvor en eller flere upartiske personer hjælper parterne med at forhandle sig frem til en for dem tilfredsstillende løsning"*.

Før du starter mæglingen skal du sikre dig, at begge parter er interesserede i at indgå i processen. De skal begge opleve, at fordelene ved at indtræde i mæglingsforløbet overstiger de negative konsekvenser ved at konflikten fortsætter.

Er konflikten af en karakter, hvor de negative handlinger har stået på meget længe og har fået alvorlige konsekvenser, kan en fysisk adskillelse af parterne være mere realistisk.

Som mægler kommer du ikke med løsninger eller afgørelser. Du er hverken politibetjent, dommer eller terapeut. Du er som mægler mere en form for dygtig mødeleder. Parterne har ansvar for løsningen. Du har som mægler ansvar for processen.

Du må dog vurdere, hvorvidt parternes løsning opfylder såvel parternes egne som Forsvarets interesser og behov. Ikke alle mæglinger ender med en løsning. Mæglingsprocessen fører nogen gange bare til en klarhed over de interesser, der er på spil.

Mæglingsprocessen består af 3 faser. Inden selve mæglingen begynder, skal du ridse rammerne for mæglingen op for parterne: Aftal, hvor lang tid I har, og om der er mulighed for at fortsætte mæglingen på et senere tidspunkt.

Find et sted, hvor mæglingen kan foregå uforstyrret. Aftal, at det, der bliver sagt under mæglingen ikke kommer udenfor rummet. Hvis parterne er meget gale på hinanden kan det være nødvendigt at aftale fra start, at parterne ikke afbryder hinanden.

1. Dialogfasen

I denne fase sikrer du, at parterne hver især får lejlighed til at fortælle deres historie med de problemer, som de hver især oplever. Parterne får samtidig lejlighed til at lytte til den anden parts historie og oplevelse af problemerne.

I denne fase sikrer du, at parternes interesser og behov bliver tydelige. Du anerkender hver af parterne og viser det ved at være aktivt udspørgende, opsummerende og vise forståelse for parternes forskellige ståsteder.

Undervejs noterer du en række kernepunkter i konflikten op på en tavle - konflikten's temaer.

2. Tematiseringsfasen

I denne fase præciserer du de centrale temaer:

- *Hvad er det fælles grundlag?*
- *Hvad er det, parterne er uenige om?*
- *Hvad skal der findes løsninger på?*

Nogle temaer har parterne selv indflydelse på, og de er dermed egnet til forhandling. Andre temaer er af strukturel, ressourcemæssig eller interesse-mæssig karakter og løses i andre fora, f.eks. på højere ledelsesniveauer.

3. Forhandlingsfasen

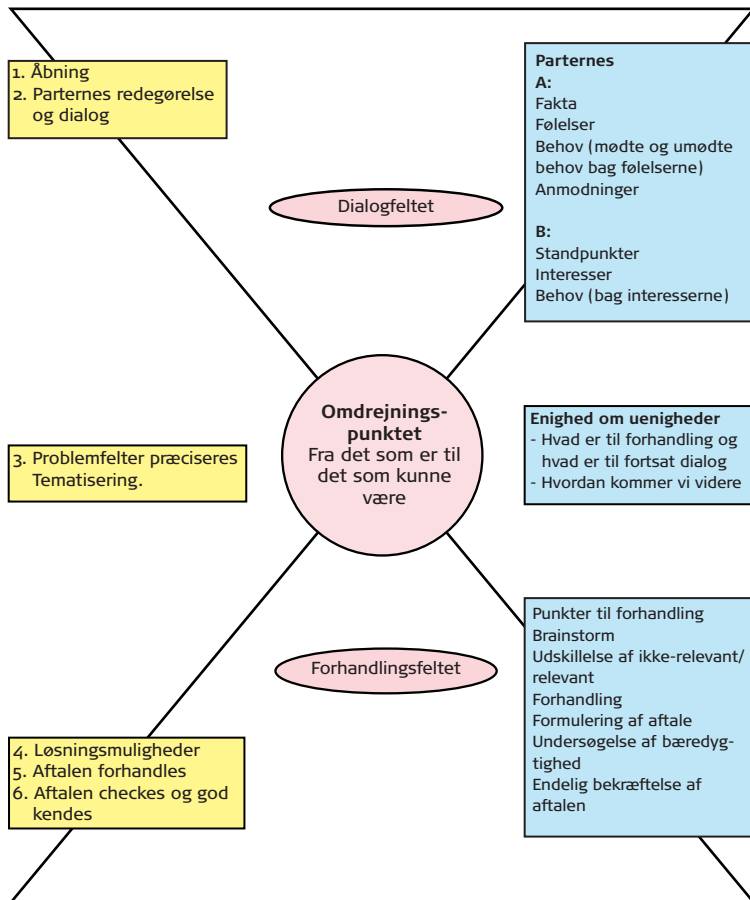
I den sidste fase lader du parterne:

- *Brainstorme om løsningsmuligheder*
- *Forhandle om den endelige løsning for hvert af konflikten's centrale temaer, som parterne har kompetence til selv at løse*
- *Godkende de nedskrevne løsninger*
- *Aftale, hvad de vil sige til omverdenen om konflikten og dens løsning.*

Det er vigtigt at skille punkterne ad, så parterne under brainstormen ikke begynder at forhandle, men frit kommer med ideer til løsningsmuligheder.

Mæglingsprocessens timeglas

En proces - en vej - fra det som er til det som kunne være.



Tegning: Steen Clausen, Diapraxis

Konflikthåndtering i grupper

Det kan være nødvendigt, at du arbejder med konflikthåndtering i større grupper, f.eks. hvis en gruppe er løbet ind i nogle konflikter, der spænder ben for et fortsat samarbejde. Før du starter selve processen, skal gruppen selvfølgelig selv forstå, at der er nogle vigtige problemstillinger, der skal håndteres. Du fungerer som mødeleder.

1. runde:

Hvert gruppemedlem fortæller, hvad han har set og hørt. De andre kommer ikke med vurderinger eller bebrejdelser, der diskuteres ikke, og der afbrydes ikke. Alle historier er gyldige. Du opsummerer efter runden.

2. runde:

Hvert gruppemedlem fortæller, hvordan han bidrog til at skabe problemet. Der er ingen diskussion, der lyttes kun, og alle historier er gyldige. Du sørger for, at man holder sig til opgaven og at ingen hænges ud. Du opsummerer problemstillingerne efter runden.

3. runde:

Hvert gruppemedlem fortæller, hvordan han kan bidrage til at løse problemet. Der er ingen diskussion. Dette er en brainstorm, hvor det gælder om at finde så mange løsningsmuligheder som muligt. Du tydeliggør mulighederne.

4. runde:

Nu kan gruppen diskutere praktiske løsninger. En løsning vælges. Der træffes konkrete aftaler. Du sikrer dig, at alle er tilfredse med løsningen. Mødet afsluttes.

Det kan ske, at processen strandeder, fordi fjendskabet bunder for dybt eller fordi tiden ikke er moden til at arbejde med konflikten. En pragmatisk løsning kan være, at parterne finder et nu-og-her kompromis, som de kan leve med, hvorved deres fjendtlighed afspændes midlertidigt.

DEL II - MOBNING

Mobning

Når en konflikt er opstået mellem to parter, hvor der hersker et ulige forhold mellem parterne, og konflikten varer ved, kan konflikten glide over i mobning af den svage part.

Mobning rammer bredt. Mobning foregår på alle typer af arbejdspladser. Mobning kan være udtryk for, at der er noget galt med arbejdsklimaet: Uklare roller og ansvarsområder, høje arbejdskrav og krav om samarbejde kombineret med tidspress og højt stressniveau øger risikoen for alvorlige konflikter og mobning.

Hvad er mobning?

Arbejdstilsynet definerer mobning således:

"Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkede handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes imod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede, eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning".

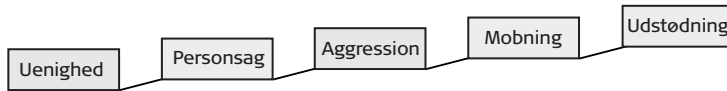
Det kan være svært at sige præcis, hvornår der er tale om mobning. Det, som på én arbejdsplads kan opleves som en 'rå men kærlig' omgangstone, kan andre steder opleves som krænkende og ubehageligt.

Mobning betyder ikke nødvendigvis, at den, der mobber, handler i ond mening, selv om det kan se sådan ud. Mobning kan handle om arbejdsforhold, eller det kan handle om noget mere personligt. Det centrale i mobningen er, at den, som det går ud over, ikke er i stand til at forsvare sig.

Arbejdstilsynet taler om to forskellige slags mobning: *Konfliktmobning* og *rovmobning*.

Konfliktmobning opstår som følge af en uløst konflikt mellem en eller flere parter på arbejdspladsen. Over tid kommer konflikten, hvis den ikke bliver ordentlig løst, mere til at handle om personerne end om sagen. Den ene part får et overtag i magtkampen og forfølger og prøver på at "tilintetgøre" den tabende part gennem mobning.

Konfliktmobning er den mest typiske form for mobning.
Konfliktmobningen har 5 faser:



I de tidlige faser vil handlingerne rettet mod den mobbede ofte være indirekte og diskrete, og det vil være vanskeligt for vedkommende at forstå, hvad der foregår.

I næste fase opleves handlingerne mere aggressive, den mobbede bliver isoleret, ydmyget offentligt eller latterliggjort. Det er her, den mobbede for alvor begynder at føle sig mobbet.

Som et resultat begynder vedkommende at føle sig stigmatiseret i arbejdsgruppen, og han/hun finder det stadig vanskeligere at forsvare sig selv.

En mulig konsekvens kan være, at den mobbede får en række stresssymptomer, der igen gør det vanskeligt at håndtere jobbet og den øvrige livssituation.

Dette vil igen betyde, at kolleger kan blive irriteret over den mobbedes adfærd og således forstærke og bekræfte det negative billede af den mobbede. Mobningen er nu omsiggribende, og den oprindelige sag, som konflikten drejede sig om, er glemt. Den mobbedes selvbillede er typisk truet.

I sidste fase, 'udstødning', er resultatet ofte, at den mobbede repatrieres eller omplaceres til et mere eller mindre tilfældigt job.

Rovmobning opstår tilsyneladende uden grund. Ofrene for denne type mobning befinder sig blot det forkerte sted på det forkerte tidspunkt, og bliver typisk gjort til syndebukke. De bliver udsat for sladder, rygtespredning og grove drillierier.

Rovmobningen opstår ved, at der hersker fordomme om en person, der er anderledes i forhold til resten af gruppen (køn, alder,

vægt, nationalitet, adfærd mv.). Det kan være en mindre gruppe, der er dominerende, som ser ned på en person og begynder at bagtale vedkommende i lukkede fora.

Der udvikler sig i gruppen stadig mere negative forestillinger om personen, både hos dem, som kender personen og dem, som ikke kender personen.

Herefter begynder gruppemedlemmerne bevidst at undgå ham/hende, personen bliver åbenlyst diskrimineret og drillet groft, eller bliver udsat for fornærmende bemærkninger og vitser.

I sidste fase fordrives den pågældende og må repatrieres. Denne form for diskriminering har paralleller til en såkaldt syndebukke-proces, der kan betragtes som en slags kollektiv forsvarsmekanisme rettet mod et mere eller mindre uskyldigt gruppemedlem, hvor en tilsyneladende vanskelig og sammensat situation kan lettes ved at lægge skylden over på én person.

Så ved man hvem der er skyld i problemerne. Denne mekanisme fungerer dog kun, indtil syndebukken er forsvundet, hvorefter en ny må overtage rollen.

Mobbehandlinger

kan fx være:

- At bagtale eller sladre om en kollega
- At forhindre information i at nå frem til en kollega
- At isolere en person – man ignorerer personen, hilser ikke, undlader at tale med personen
- Drillerier rettet mod en kollega, med karakter af latterliggørelse
- Marginalisering, dvs. at personen køres ud på et sidespor så han/hun i praksis sættes uden for arbejdsfællesskabet
- Chikanerier, dvs. handlinger hvis formål primært er at genere
- Intimidering – herunder gentagne negative kommentarer til en persons arbejdsindsats, mens andre hører på det
- Fysiske og psykiske trusler

Konsekvenserne af mobning

Mobning kan medføre en generel dårlig stemning, ikke blot for den mobbede, men også tilskuere til mobningen kan blive belæstet i en grad, så mobningen også reducerer deres trivsel.

Mobning foregår mellem kollegaer, men også mellem chef og medarbejdere. Mobning kan betyde større udskiftning i arbejdsgruppen og dårligere kvalitet i opgaveløsningen.

Konsekvenserne af et klima, hvor mobning skaber manglende tillid mellem kolleger er langt større, når gruppen befinder sig i en sikkerhedsmæssig skarp situation, hvor det er altafgørende at gruppen ved hvor de har hinanden.

Mobning kan få alvorlige konsekvenser for den det går ud over. Det kan føre til fysisk og psykisk ubehag, alvorlige sygdomme, langvarig stress og langtidssygemeldinger.

I nogen tilfælde kan det føre til, at den mobbede ikke længere er i stand til at være på arbejdsmarkedet.

Symptomerne på længerevarende mobning kan ligne de reaktioner, som mennesker, der har været udsat for kamphandlinger kan opleve.

Hyppige symptomer i forbindelse med mobning:

- Tab af selvtillid
- Anspændthed, angst
- Fysiske smerter
- Søvnproblemer, mareridt
- Irritabilitet, vagtsomhed
- Kronisk træthed
- Lavt selvværd
- Håbløshed, depression
- Selvmordstanker

Håndtering af mobning

Når en ansat fortæller, at han oplever mobning på arbejdspladsen, er det vigtigt, at du hurtigt griber ind med en seriøs behandling af både den, der oplever sig udsat for mobningen og den, der er anklaget for at mobbe.

Det er samtidig vigtigt at du arbejder med gruppen, hvor mobningen har fundet sted. At arbejde med mobning er en proces, der tager tid, afhængig af, hvor grov mobningen har været, hvor mange der er involveret, og hvor lang tid den har stået på.

Chefens rolle og ansvar

Du har som chef en særlig rolle i forbindelse med mobning. Du skal gribe ind og stoppe mobberen/mobberne. Derudover skal du få den mobbede ud af offer-rollen og gøre de passive vidner til mobningen aktive og ansvarlige, med henblik på at undgå gentagelser.

Du skal overveje, hvilke resursepersoner, der kan støtte både den mobbede og mobberen/mobberne. Det kan være en resurseperson, der befinder sig i missionsområdet, eller det kan være en person hjemme i Danmark.

I missionsområdet kan det være en læge eller feltpræsten, som har tavshedspligt, eller det kan være en kollega, som den mobbede har tillid til. Den mobbede kan også kontakte KA-rådgiveren på sit hjemlige tjenestested. Her vil kontakten dog være begrænset til en telefonisk kontakt.

Vær opmærksom på, at den mobbede har brug for flere samtaler med sin resurseperson.

Den mobbede er ofte ramt af stress og mentalt kaos. Han vil i denne situation typisk ikke kunne overskue, hvordan tingene skal gribes an og oplever, at alt ramler, og kan være præget af hukommelsesproblemer og koncentrationsbesvær.

Den bedste hjælp for den mobbede er at få skabt ro og tid til at komme sig - i dialog med resursepersonen.

Samtale med den mobbede

Det er vigtigt at finde det rette tidspunkt og sted, når du som chef skal henvende dig til én, som du tror, bliver mobbet. Gør opmærksom på, at det er en fortrolig samtale. Gør målet for samtalen klart. Vær forberedt på, at den pågældende person kan blive meget berørt og måske begynder at græde.

Fortæl om de ting, du har observeret, der gør, at du er bekymret, og lyt så til vedkommende.

Vis ham, at du tager ham alvorligt, og at du ser på sagen med største alvor. Lyt også, hvis han langer ud efter nogen og giv ham luft for sine frustrationer. Lad ham tale ud. Notér dig, hvad der bliver sagt, selv om du godt véd, at det er sagen set fra én side. Lad være med at korrigere. Sig kun, hvad din oplevelse er, hvis han spørger efter det.

Herefter taler I om, hvilke initiativer, der skal iværksættes. Lyt til, hvad han vil foreslå. Nævn, hvilke muligheder du umiddelbart kan se og hør hans mening om dem (fx brug af resursepå personer, inddragelse af kolleger, arbejde med hele gruppen). Aftal et nyt møde, hvor I drøfter og bliver enige om en løsningsmodel. På denne måde får han tid til at overveje sagen nærmere.

Samtale med mobberen

Har du som chef selv set mobberen i aktion, kan du gennemføre en samtale, hvor du konfronterer ham med det, du har set. Hvis du forventer, at mobberen er grov eller benægtende, er det vigtigt, at du forbereder dig og føler dig klædt på til samtalen.

Er der tale om rovmobning, hvor en eller flere personer har udvist aggressiv og chikanerende adfærd, er det vigtigt at du undersøger mulighederne for sanktionering. Her kan forvaltningen i Danmark, en overordnet eller en tillidsrepræsentant rådspørges og evt. inddrages.

Gentager mobningen sig efter samtalen er det vigtigt konsekvent at skride ind med sanktioner.

Når det drejer sig om mobning kan du også opfordre til, at parterne indgår i en mægling - når de er klar til det. Bemærk, at den mobbede typisk har brug for tid inden han er parat.

Samtale med mobberen:

Sådan går du frem:

- Kom straks til sagen. Sig hvad du har observeret, og hvad du finder angribeligt (ikke; "Der er nogen, der siger, at ...")
- Indlad dig ikke i nogen diskussion med personen, men hold dig alene til det, du har set
- Spørg personen, hvordan han konkret vil stoppe denne adfærd
- Præciser, at denne optræden straks må høre op, og at mobberen får en skriftlig advarsel, eller bliver forflyttet etc., hvis du erfarer, at han ikke er holdt op (du har på forhånd talt med Forvaltningen om grovheden af mobningen og vurderet sanktionsmuligheder)
- Spørg mobberen, hvad han nu konkret vil foretage sig ("Hvad gør du så nu?"; "Hvad siger du til de andre?"; "Hvordan behandler du ham (mobbeofret) for fremtiden?")
- Lad mobberen konkludere og opsummere, hvad det er, I har aftalt.

Efter samtalen:

Lav et notat til mobberens personelmappe

Intervention i en gruppe, hvor der foregår mobning

Hvis du som chef har set en gruppe mobbe en person, skal du *ikke* give dig til kollektivt at skælde gruppen ud på stedet. Du risikerer at fremprovokere nogle kollektive forsvarsreaktioner, der får konflikten til at eskalere. Det kan virke dobbelt krænkende for den mobbede, fordi du udstiller hans hjælpeløshed.

Gruppen skal i stedet have værktøjer til at forstå og håndtere konflikter og mobning. De skal have indsigt i deres nuværende praksis, og hvordan de fremadrettet kan gøre tingene anderledes.

Du skal hurtigt gennemføre individuelle samtaler med *hvert enkelt gruppe-medlem* (også ofret), hvor du:

- Siger, hvad du har observeret, og hvad du anser for uacceptabelt
- Deler din bekymring for offeret og appeller til personernes omsorg for offeret
- Spørger den enkelte, hvordan han konkret vil få denne mobning stoppet
- Spørger den enkelte, hvad du kan hjælpe med, herunder om der er forhold vedr. arbejdets organisering, ledelse etc., som har dannet grobund for mobningen, og som med fordel kan ændres.

Du kan eventuelt tage tillidsmanden med til samtalerne.

I det efterfølgende kan du give gruppen værktøjer til at forstå hvad mobning er, og gøre dem i stand til selv fremadrettet at stoppe begyndende tegn på mobning.

Du kan arbejde forebyggende med mobning i en gruppe ved hjælp af det materiale, der stilles til rådighed for chefer og ledere i INTOPS:

- Slides om hvad konflikter og mobning er, og hvilke konsekvenser det har for enheden og den enkelte
- Fælles visning og drøftelse af filmen: "Arbejdsmyren" (8 minutter)
- Drøftelser med udgangspunkt i cases

Yderligere oplysninger

Definitionen på konflikt og konfliktmægling i dette materiale stemmer overens med definitionen i følgende kilder:

Else Hammerich m.fl. : Konflikt og kontakt, Forlaget Hovedland, 2006, Steen Clausen, Institut for Diap Praxis og Center for Konfliktløsning

Konflikttrappen og fasemodellen på side 10 er fra:
Eva Gemzøe Mikkelsen et. al: Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger. 2007 FADL'S FORLAG

Definitionen på mobning i materialet stemmer overens med definitionen i Arbejdstilsynets vejledning D.4.2. marts 2002.

Forsvaret har uddannet et antal konfliktmæglere, der kan findes på Forsvarets Personeltjenestes hjemmeside.

Der er KA*-rådgivere tilknyttet alle hjemlige tjenestesteder. Navne og telefonnumre kan findes på Forsvarets Personeltjenestes hjemmeside.

Pjecen vil løbende blive opdateret. Feedback på pjecen sendes til ledende rådgiver Karen Blædel, FPT-SPO01@fiin.dk.

