



# Hvis konflikten trapper op

Værktøjer til at håndtere konflikter og forebygge konfliktmobning.  
Til lederen med personaleansvar.



Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

## 4 Lederens håndtering af konflikter på arbejdspladsen

- 5 Forskellige typer af konflikter
- 6 Hvordan udvikler en konflikt sig?
- 6 Personlige konfliktmønstre
- 7 Skab en konflikthåndterende kultur
- 8 Jens og Anna – en case story

## 11 Metoder til at håndtere konflikter

- 12 Værktøj 1: Håndtering af faglige uenigheder og resourcespørgsmål
- 14 Værktøj 2: Dialog og udforskning af forskellighed
- 16 Værktøj 3: Samtale om bagvedliggende interesser
- 17 Værktøj 4: Aktiv lytning og modtagelse af kritik

## 18 Konfliktmobning – håndtering og forebyggelse

- 20 Værktøj 5: Håndtering af konfliktmobning
- 22 Værktøj 6: Forebyggelse af mobning

BrancheFællesskabet for  
Arbejds miljø for Velfærd og  
Offentlig administration  
Studiestræde 3,3. sal  
1455 København K.  
Januar 2014

ISBN: 87-92364-30-6

Faglige konsulenter:  
Eva Gemzøe Mikkelsen / CRECEA A/S og  
Henrik Adler / Udviklingskonsulenterne A/S  
Grafisk produktion: Tegnstuen Trojka  
Fotos: Thomas Søndergaard / Periskop  
Projektleder: Mads Kristoffer Lund,  
tlf. 2090 6829, mlu@bfa.dk

I hæftet vises billeder fra Patent- og Varemærkestyrelsen,  
Gentofte Kommune, Regionshuset Region Syddanmark og  
Danske Bank, Aarhus.

Hæftet kan downloades på  
[godtarbejds miljo.dk/konflikt](http://godtarbejds miljo.dk/konflikt)  
og købes på [gpoforlag.dk](http://gpoforlag.dk)

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Hvis konflikten trapper op

Konflikter på arbejdspladsen er uundgåelige. Så længe de drejer sig om faglig uenighed, kan de være produktive og udviklende for arbejdspladsen. Desværre kan konflikter udvikle sig på en måde, der påvirker trivslen og produktiviteten på arbejdspladsen negativt. Nogle gange ender det som mobning af enkelte medarbejdere.

Dette hæfte henvender sig til dig, som er leder med personaleansvar. Det giver nogle redskaber til at forstå og håndtere forskellige typer af konflikter blandt den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for. Det giver også et bud på, hvad du kan gøre for at forebygge og håndtere, at en konflikt udvikler sig til mobning.

Hæftet består af tre dele. Først introduceres til, hvordan konflikter kan forstås. Konflikter skal håndteres forskelligt, afhængigt af om de drejer sig om faglig uenighed eller modsatrettede interesser eller værdier. Det tilbydes der værktøjer til i hæftets anden del. Hvis konflikten er blevet per-

sonlig, er risikoen for konfliktmobning til stede. Det handler hæftets sidste del om.

Hæftet giver dig hjælp til at:

- Forstå, hvad en konflikt er, og hvorfor den opstår
- Håndtere faglige uenigheder og konflikter om ressourcer blandt dine medarbejdere
- Håndtere værdikonflikter såvel som personkonflikter
- Forstå, forebygge og håndtere konfliktmobning blandt dine medarbejdere.

Vi håber, det kan give dig inspiration og mod til at tage hånd om de konflikter, der opstår på din arbejdsplads.

Med venlig hilsen

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration



# Lederens håndtering af konflikter på arbejdspladsen

Konflikter på arbejdspladsen kan være ødelæggende for den enkelte medarbejder og for trivslen og produktiviteten. Men før en faglig uenighed bliver til en konflikt, kan den have et potentiale for at udvikle arbejdspladsen i en positiv retning. Som leder spiller du en afgørende rolle i forståelsen og håndteringen af konflikter blandt de medarbejdere, du har personaleansvar for: Det er dit ansvar at give plads til faglige uenigheder og håndtere konflikter, før de løber løbsk.

Ordet **konflikt** giver negative associationer hos de fleste. Mange af os har negative erfaringer med at være involveret i konflikter, hvor der ikke er taget fat i tide. I sådanne situationer bliver konflikter uundgåeligt til en oplevelse, som tapper den enkelte og arbejdspladsen for energi.

## Men hvad er en konflikt?

En konflikt kan defineres som en uoverensstemmelse, der indebærer spændinger i og mellem mennesker. Det kan være et sammenstød mellem to eller flere parter behov, ønsker eller værdier. Eller det kan være en uenighed, hvor en eller flere af personer bliver følelsesmæssigt involveret. (Videncenter for Arbejdsmiljø)



## Håndtér konflikten i tide

På en arbejdsplads kan der opstå konflikter mellem to eller flere medarbejdere om faglige uenigheder, mangel på ressourcer eller forskellige værdier. De kan også udvikle sig til personkonflikter.

Uløste konflikter er altid negative. De tager energi og ressourcer og giver en dårlig stemning på arbejdspladsen. Det kan blive en stor belastning for både medarbejderne og dig som leder og blokere for gode relationer og effektivt samarbejde. Som leder har du både en interesse i og et ansvar for at håndtere en konflikt i tide.

## Giv plads til uenigheder – stop konflikten

Uenigheder på arbejdspladsen er i sig selv uundgåelige. Når de er faglige og holder sig til 'sagen', kan de være med til at udvikle arbejdspladsen, ruske op i indgroede vaner og åbne for nye måder at se tingene på. Som leder kan du være med til at skabe en kultur, hvor faglige uenigheder respektfuldt kan undersøges, før de bliver til destruktive konflikter. God ledelse og klare spille-regler har en afgørende betydning.

Når en uenighed optrappes og ikke længere handler om 'sagen', bliver det til en konflikt, du som leder må håndtere mere direkte. Her kan det være en god ide at lederen sætter gang i brug af redskaber som aktiv lytning, mediation eller konfliktmægling og anerkendende undersøgelse. Dette hæfte har til hensigt at give dig nogle konkrete redskaber, som kan hjælpe dig med at skabe plads til konstruktive uenigheder og forstå og håndtere destruktive konflikter.

## Søg hjælp, hvis du er i tvivl

Hvis konflikten bliver for omfattende for dig at løse, kan du eventuelt søge hjælp udefra hos en fagperson, der kan fungere som konfliktmægler eller mediator. Du kan også drøfte situationen i arbejdsmiljøorganisationen. I dette hæfte kan du finde hjælp til at fastslå, hvilken type konflikt der er tale om, og hvordan den bedst håndteres.

# Forskellige typer af konflikter

De fleste konflikter på arbejdspladser falder inden for én af fire typer: Konflikter om metoder, konflikter om ressourcer, konflikter om værdier og personlige konflikter. Når du skal løse en konflikt, er det godt at finde ud af, hvilken type konflikt der er tale om. Der findes forskellige forståelser og redskaber til håndtering af forskellige typer af konflikter. De bliver præsenteret på hæftets efterfølgende sider.

| De fire dimensioner                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Håndteres gennem                                                                                                                                                | Resultat                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Metodekonflikter:</b> handler om mål, midler, metoder og procedurer. Metodekonflikter er almindelige og fører sjældent til fjendskab.                                                                                                                                                                             | Dialog og problemløsning.                                                                                                                                       | Enighed                                                            |
| <b>Ressourcekonflikter:</b> handler om, hvis tur det er til at få del i penge, plads, tid, personale og andre ressourcer.<br>Det er en velkendt konflikttype fra arbejdspladser, hvor der ikke er ressourcer til at dække alles behov.                                                                               | Information, forhandling og kompromis.                                                                                                                          | At parterne får en aftale                                          |
| <b>Værdikonflikter:</b> handler om kultur og om personlige værdier og holdninger. Hvad er rigtigt, og hvad er forkert?<br>Her kan der opstå konflikter mellem forskellige faggrupper og mellem for eksempel unge og ældre medarbejdere.                                                                              | Dialog og lydhørhed, respekt for hinanden, respekt for forskellighed.<br>Åben kommunikation, hvor parterne lytter i stedet for at prøve at overbevise hinanden. | At parterne opnår tolerance og gensidig forståelse.                |
| <b>Personlige konflikter:</b> handler om identitet, selvværd, afvisninger, tillidsbrud og generelt om måder at gøre hinanden fortræd på.<br>Konflikter af denne type medvirker ofte til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der er tale om følelsesmæssige uenigheder, hvor relationen mellem parterne har taget skade. | Åben kommunikation og aktiv lytning, hvor parterne får tid til at tale ud og lytte til hinandens versioner.                                                     | Større forståelse for den andens situation. Empati og selvindsigt. |

Når en konflikt skal løses, er det en god idé at finde ud af, hvilken konflikttype der er tale om. Vær opmærksom på, at de forskellige typer af konflikter ofte er overlappende. Det, der på overfladen ser ud som en metodekonflikt er måske samtidig en personlig konflikt, der f.eks. handler om loyalitet og magtkamp.

En konflikt kan analyseres ved besvarelse af følgende fire spørgsmål:

1. Hvordan kommer konflikten konkret til udtryk?
2. Hvad er konfliktens årsager?
3. Hvordan er konflikten indtil nu blevet håndteret?
4. Hvad er forudsætningerne for en løsning?

Mange kan også få god hjælp ved at tegne en skitse af konfliktens udtryk, årsager, behandling og løsningsforudsætninger for på den måde at danne sig et overblik. På side 11 finder du en oversigt over værktøjer til de forskellige typer af konflikter.

# Hvordan udvikler en konflikt sig?

Når konflikten er analyseret, skal du tage stilling til, hvordan den kan løses. Kan du og medarbejderen løse konflikten alene, eller er der behov for at involvere en neutral tredje part? Her kan konflikttrappen være et vigtigt redskab at have kendskab til, fordi den synliggør konflikters optrapning.

Konflikttrappen illustrerer, hvordan en konflikt kan udvikle sig fra en måske lille uoverensstemmelse til egentligt fjendskab. På hvert eneste trin er der mulighed for enten at gå ned ad eller op ad trappen. At lade en konflikt eskalere er forbundet med stort menneskeligt ressourcespild.

Når én i en gruppe har et problem, har hele gruppen et problem. Det vil sige, at alle bruger kræfter på interne konflikter, hvad enten man er involveret direkte eller indirekte. Derfor kan det overvejes, hvordan du kan forpligte såvel ledere som medarbejdere til at gå ned ad trappen, når der er optræk til konflikt.

Modellen gennemgås på de næste sider og illustreres ved en case story.



Kilde til konflikttrappen: Friedrich Glasl: "Konfliktmanagement". Du kan finde en interaktiv trappe med mødepakke rettet til detailhandelen her: [trapned.dk](http://trapned.dk)

Udvikling  
Læring  
Tættere  
relationer

Fra godtarbejdsmiljø.dk

## Personlige konfliktmønstre

Alle mennesker har særlige måder at reagere på i ubehagelige situationer, såkaldte konfliktmønstre. Det er en fordel at være bevidst om sit eget konfliktmønster, fordi man derved bliver bedre til at navigere på en konstruktiv måde i konfliktfyldte situationer. Der findes tre grundlæggende typer af konfliktmønstre:

- At undvige
- At angribe
- At bevare roen

Når du samarbejder med dine medarbejdere er det altid bedst at bevare roen. Det er ikke hensigtsmæssigt at undvige konflikter eller reagere aggressivt. At bevare roen og ikke unddrage sig konflikten er en træningssag, som du skal træne igen og igen. Gevinsten er styrket selvtillid og selvværd, samt at du bliver mere professionel til at tackle konflikter og kritik.

# GRØN KONFLIKT

## - fokus på sagen

### 1. Uoverensstemmelse

**Det første trin på trappen er en uoverensstemmelse. To parter er uenige om noget, men løser situationen relativt hurtigt og konstruktivt, fordi de bevarer fokus på sagen og ikke drager den andens person ind i billedet.**

Vi er forskellige, og indimellem bliver vi uenige om en sag. Det kan være spørgsmål eller beslutninger, som vi har forskellige opfattelser af. F.eks.: Hvordan skal vi løse en bestemt arbejdsopgave? Hvad skal vi bruge vores personalemøder til? Uenighederne er som udgangspunkt positive, fordi de gør os klogere på hinanden, og fordi de kan være med til at skabe en positiv udvikling på arbejdspladsen.

Som regel løser vi hurtigt uenighederne, uden at vi skader relationen til andre. Vi udveksler synspunkter, lytter til hinanden og skifter mening, hvis andres argumenter er bedre end vores egne. Der er plads til at være uenige og tage en god diskussion.

Hvis konflikten bliver her på trinnet, bevarer parterne den positive relation, og de bruger deres forskelligheder konstruktivt. Men det kan ske, at der kommer støj på linjen – en af parterne kommer måske til at træde ved siden af den saglige konfliktløsning, og situationen udvikler sig.

### Fra grøn til gul konflikt: Her kan mægles



Den første vigtige skillelinje på konflikttrappen går mellem grøn og gul fase. Her skifter fokus fra sagen til personen, og så kan den dårlige stemning og forvirringen hurtigt optrædes.

Det er især omkring denne grænse, at du som leder kan gøre en forskel i forhold til at nedtrappe konflikter. Værktøjerne i dette hæfte retter sig mod den grønne og gule konfliktfase og grænserne imellem dem (se side 11 frem).

## Skab en konflikthåndterende kultur

Konflikter løses bedst ved at lægge dem åbent frem og håndtere dem på en måde, I på forhånd har aftalt. Det er vigtigt, at jeres fælles spilleregler og holdninger til konflikter bliver diskuteret grundigt, og at alle bakker op om dem. Du kan få dine medarbejdere til at diskutere følgende spørgsmål:

- Hvordan er vi til at håndtere konflikter og kritik på vores arbejdsplads?
- Hvad er vores værdigrundlag, og hvordan bruger vi det i dagligdagen?
- Hvad er lederens, og hvad er den enkeltes ansvar i konfliktsituationer?

- Hvilke aftaler er vigtige for os, når medarbejdere kommer i konflikt med hinanden?
- Hvordan er omgangstonen på arbejdspladsen? Er der mønstre, der skal brydes?
- Hvad vil det sige at være en god leder? Hvad vil det sige at være en god kollega?

Det kan være hensigtsmæssigt at vedtage nogle retningslinjer for, hvordan I skal håndtere konflikter på arbejdspladsen. De kan forankres i samarbejdsudvalget.

# GUL KONFLIKT

## - fokus på personen

4. Samtale reduceres

3. Problemet vokser

2. Personificering

De næste tre trin på trappen handler om personificering. Problemet vokser og samtale opgives. Opmærksomheden skifter fra sagen til personen, og det bliver i højere og højere grad den andens negative egenskaber, der er i fokus. Den gule fase rummer sidste mulighed for at mægle i konflikten, inden den løber løbsk.

### Personificering – det er den andens skyld

På dette trin begynder vi at se den anden i et negativt lys. Vi går efter manden i stedet for bolden, og det er helt sikkert den anden, der er skyld i problemet! Her skal den gule alarmklokke ringe. På dette trin ændrer en harmløs uoverensstemmelse sig til en skadelig konflikt.

### Problemet vokser – der er meget i vejen

Nu dukker nye problemer op. Eller gamle konflikter, der ikke er blevet afsluttet dukker igen op til overfladen. Vi husker tidligere fejl, den anden har begået og lukker spydige bemærkninger ud mellem sidebenene.

### Samtale reduceres – det nytter alligevel ikke

Det oprindelige problem og hvordan det hele begyndte, er nu stort set glemt. Vi er så påvirkede

af negative tanker om den anden, at vores synsfelt indsnævres, og vi har svært ved at lytte til hinanden.

Vi begynder at undgå at tale sammen, for det nytter alligevel ikke noget - den anden hører jo ikke efter! I stedet begynder vi at kommunikere med handlinger og kropssprog – går forbi hinanden uden at hilse, vender øjne osv. Vi begynder at tale om hinanden fremfor med hinanden. Alliancer og klikker begynder så småt at dannes.

## Sidste chance for konfliktmægling



Dette trin er et vigtigt signal til at stoppe op. Hvis konflikten optræder yderligere, kan der ske så meget skade i relationen mellem kolleger og/eller ledelse, at de involverede har svært ved at genetablere et godt arbejdsfællesskab, og arbejdsmiljøet drænes for energi.

## Jens og Anna – en case story

Anna og Jens arbejder i administrationen på en kontorarbejdsplads. Der har været sammenlægninger, og Jens er blevet flyttet til afdelingen mod sin vilje. Anna har fået til opgave at lære ham op. Anna har i forvejen alt for mange opgaver og må flere gange aflyse deres møder. Hver gang modtager hun en mail fra Jens, hvor han med cc til Signe, deres leder, beklager, at Anna ikke prioriterer hans oplæring.

En dag kalder Signe Anna ind på sit kontor. "Jens er ked af, at du ikke har tid til hans oplæring. Kan

du ikke prioritere den højere", siger hun. Anna prøver at forklare, hvor stresset hun er, men samtalen afbrydes, da Signe lederkollega træder ind ad døren.

Spørgsmål til casen:

- Hvornår går casen fra grøn til gul?
- Hvad gør Anna, der optrækker konflikten?
- Hvad gør Jens?
- Hvad gør Signe?
- Hvad kunne de have gjort anderledes?

# RØD KONFLIKT

## - fokus på krigsførelse

7. Polarisering

6. Åben fjendtlighed

5. Fjendebilleder

**Sidste tre trin på trappen er fjendebilleder, åben fjendtlighed og polarisering. Konflikten bliver til krigsførelse, hvor vi retter anklager og destruktive angreb mod hinanden. Den oprindelige sag er for længst glemt, og mægling er ikke længere mulig. Eneste udvej er at skille parterne, før det udarter sig til egentlig mobning.**

### Fjendebilleder – hvor er du åndssvag

Vi har helt opgivet at tale sammen. Det oprindelige problem er fuldstændig glemt og er blevet erstattet af et sort-hvidt verdensbillede. Målet er at få ret og vinde over den anden. Vi drages af konflikten, og al vores energi bruges på at få den anden til at undskylde eller overgive sig. "Han har selv været ude om det!". "Hun fortjener ikke bedre!"

### Åben fjendtlighed – i vredens vold

På dette trin ser vi ikke længere den anden part som et menneske. Vi skrider til åbenlyst, fjendtlige handlinger som f.eks. at affyre sårende og nedgørende bemærkninger af. Der er heller ikke længere plads til neutrale eller tilbageholdende parter – man er enten med eller imod. Vi bruger derfor stor energi på at hverve alliancepartnere.

Målet i denne fase er utvetydigt at skade den anden.

### Polarisering – der er ikke plads til os begge

Konflikten har nu udviklet sig så vidt, at vi ikke længere kan være i samme rum – eller måske endda ikke på samme arbejdsplads. Det er her, medarbejdere bliver afskediget eller overflyttet til en anden afdeling. Selvom vi bryder med hinanden, kan det stadig ske, at vi kæmper videre mod hinanden på afstand.

Hvis en konflikt når det røde felt, er der ofte brug for uvildige konfliktmæglere eller mediatorer for at mægle i sagen. Der er overhængende risiko for mobning. Det kan du læse mere om på side 18 og frem.



## Jens og Anna – en case story (fortsat)

Da Anna og Jens næste gang sætter sig sammen, synes Anna, at Jens virker sur og uinteresset. Hun oplever også, at han hele tiden stiller spørgsmål ved de ting, hun siger. Faktisk er det hver gang, de skal samarbejde, at han stiller spørgsmål ved måde Annas måde at gøre tingene på.

Hun bliver mere og mere irriteret, og en dag får hun nok. Mens de sidder og drøfter en opgave, siger hun vredt: "Sig mig – er du altid så skide

negativ?". Jens ser på hende. Så rejser han sig og går. På vej ud af døren mumler han noget med "sur mokke". Anna er rasende. For at få luft fortæller hun en kollega om episoden.

Spørgsmål til casen:

- Hvor på trappen er konflikten nu?
- Hvordan kan kollegaerne medvirke til at nedtrappe konflikten?
- Hvordan kan lederen medvirke.

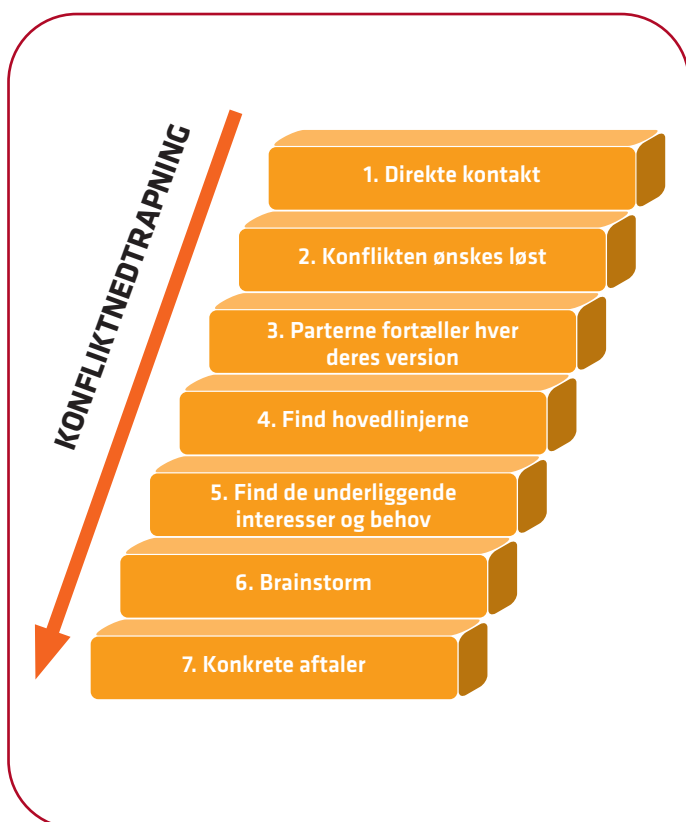


# Metoder til at håndtere konflikter



Hvis du som leder oplever optrapning af en konflikt mellem medarbejdere, er det bedst at invitere parterne til en samtale med det formål at undersøge konflikten og sammen finde en løsning. Overordnet kan du selv vælge at indgå som konfliktmægler, eller du kan bede om hjælp fra en ekstern part, som ikke har andel i konflikten, og som derfor kan forholde sig neutralt til konflikten. Denne part kaldes en mediator.

Der er en række forskellige metoder til konflikt-håndtering. Generelt er det en god idé at sigte efter retningslinjerne på denne trappe til konflikt-nedtrapning:



På de næste sider præsenterer vi konkrete metoder, der retter sig mod hhv. metode-, ressource-, værdi- og personkonflikter. (se side 5 for nærmere præsentation).

- **Værktøj 1:** Problemløsnings- og forhandlingsmetoden kan bruges, hvis der er tale om faglig uenighed om metoder eller en konflikt om manglende ressourcer. **Se side 12.**
- Hvis der derimod er tale om værdi- eller personkonflikt, er det bedst at gøre brug af en undersøgende dialog med henblik på at udforske parternes forskellige oplevelse af sagen..
- **Værktøj 2** er en metode til dialog og udforskning af forskellighed. **Se side 14-15.**
- **Værktøj 3** er en metode til at afdække bagvedliggende interesser ved god kommunikation. **Se side 16.**
- **Værktøj 4** er en metode til aktiv lytning. **Se side 17.**

I hæftets sidste del får du værktøjer og forståelse til at forebygge og håndtere, at konflikter udarter sig til egentlig mobning.

# Håndtering af faglige uenigheder og ressourcespørgsmål



Er der tale om en metode- eller ressourcekonflikt, kan du som leder anvende en problemløsnings- og forhandlingsproces mellem to parter. Den giver dig teknikker til problemløsning, der hjælper parterne til at mødes og lave en fælles aftale.

For at forhandlingen kan lykkes, skal du som leder fokusere på at få parterne til at

- Være parat til at tage konflikten op
- Undersøge, hvad konflikten handler om
- Indstille sig på at lytte til og reflektere over den andens synspunkter

Hvis parterne undervejs bruger "bissetricks": Spørg om forhandlingen er reel: "Jeg er nødt til at spørge dig: Har du lagt dig fast på forhånd?". Så skifter stilen typisk – og dermed ofte også holdningen.

Som mægler kan du hjælpe parterne med at leve sig ind i hinandens oplevelser og synspunkter ved at spørge: "Prøv at gengive hvad det er, Jens har fortalt indtil videre: Hvad hører du Jens fortælle?" Dernæst kan du spørge Jens, om det er rigtigt opfattet? Bliv ved, indtil du er sikker på, at Jens føler sig forstået.

Hvis der er tale om en konflikt mellem grupper: Lad fornuftige og respekterede folk fra hver "lejr" sætte sig sammen og skrue en løsning sammen.

Instruér parterne:

- Tal altid ud fra Jer selv. Hvis I taler for en gruppe, bliver I let for firkantede. ("Vi er mange, der mener..."). I forhandlingen kan I indvie hinanden i, hvad nogle af jeres kolleger har det svært med at acceptere og dernæst prøve at få hinandens hjælp til at imødekomme det. Men forhold jer kritisk til jeres eget bagland. I er ikke bare sendt i byen med et ufravigeligt standpunkt.
- Forlang en time-out, hvis I ikke helt ved, om I kan stå inde for et løsningsforslag.

Problemløsnings – og forhandlingsprocessen kan struktureres således:

- **Afklaring:** Find de konkret, synlige forhold, der skal gøres noget ved. Bed hver af parterne om på skift at fortælle, hvad konflikten går ud på. Drop ambitionen om "fælles holdninger". Gentag eventuelt, hvad du har hørt parterne sige, men uden parternes konfliktoptrappende ordvalg (se side 17). Undersøg, om der også er områder, hvor parterne allerede er enige.
- Vurder flere **mulige løsninger**. Brainstorm. Undgå at hver part for sig udarbejder forslag til en løsning – det graver kun grøfterne dybere.
- **Vælg ud:** Find sammen med parterne ud af, hvilken løsning der er mest acceptabel og fordelagtig for begge parter. Sammenfat dem til et enkelt fælles forslag til løsning, som I sammen kan uddybe og finpudse, f.eks. et fælles papir.
- Aftal en **handleplan** for løsningen. Hvordan og hvornår?
- Aftal en **evaluering** af løsningsmodellen. Den valgte løsning vil ikke altid være den bedste eller mest anvendelige. Det er derfor vigtigt at aftale, hvordan løsningen tages op til fornyet overvejelse. Hvis løsningen viser sig at have mangler, starter parterne ved "Afklaring" og gennemløber problemløsningens faser igen.



# Dialog og udforskning af forskellighed



Hvis der er tale om en værdi- eller en person-konflikt, er bedste løsning en respektfuld samtale mellem parterne. Samtalens formål er at få afklaret, hvad konflikten handler om og at hjælpe parterne med at leve sig ind i hinandens perspektiv og oplevelser. Samtalen kan ende med at de to parter laver nogle aftaler om, hvad de hver især kan gøre anderledes i fremtiden.

## 1. Samtalens rammer

Når dialogen indledes, er det vigtigt, at rammerne for dialogen aftales præcist. Det skaber tryghed, at alle i rummet ved, hvad samtalen skal dreje sig om, og hvor lang tid der er afsat. Som leder indleder du samtalen, byder velkommen og fortæller om målet med samtalen. Du fortæller:

- Hvordan samtalen vil være struktureret, og hvor lang tid der er til samtalen.
- Hvilken rolle du har i samtalen: Ikke at være dommer, men at være neutral procesleder, som stiller spørgsmål og hjælper parterne med at tale sammen.
- Om samtalens spilleregler. (Se faktaboks nederst på siden)

## 2. Afdækningsfase – parterne interviewes

I denne fase kan parterne få luft for deres vrede og frustration og få fortalt, hvordan de oplever konflikten, og hvad de er utilfredse med. Det kan være en stor lettelse af få lov at fortælle, hvordan konflikten opleves, og det bidrager i sig selv til konfliktløsningen. Bliv dog ikke for længe i denne fase – selvom det er rart at komme af med frustrationer, kan det også blive opslugende og ukonstruktivt at blive for fokuseret på årsager og problemer. Problemsproget kan komme til at blive dominerende i samtalen og dermed også være en hæmsko for at kunne se fremtidige muligheder og løsninger af konflikten.

Som leder fungerer du som interviewer i denne fase. Parterne interviewes en ad gangen, og modparten må ikke bryde ind undervejs. Hjælpe-spørgsmål kan være:

- Hvad handler konflikten om?
- Hvornår begyndte den (beskriv specifikke situationer)?
- Hvordan har I evt. forsøgt at løse den?
- Hvordan var jeres samarbejde før konflikten opstod?
- Hvordan påvirker konflikten dig?
- Hvad ønsker du af den anden, som du ikke får nu?

## Konflikthåndteringssamtalens spilleregler

Disse spilleregler kan hjælpe parterne med at respektere hinandens grænser. Spillereglerne kan evt. være beskrevet i invitationen til samtalen, hvor du forbereder parterne på, hvad der skal ske. Fortæl også, at du vil hjælpe dem med at overholde spillereglerne. Parterne skal:

- Acceptere, at de kan have forskellige oplevelser af konflikten
- Tale for sig selv. Dvs. fortælle, hvad de selv iagttager, føler og har behov for
- Bestræbe sig på ikke at afbryde hinanden
- Bestræbe sig på ikke at gå i forsvar
- Vise vilje til at forstå den anden
- Prøve på at blive forstået
- Prøve at se deres konflikt i en helhed, hvor også andre relationer og organisatoriske forhold kan spille ind

- Hvordan vil det være, hvis du får det, du har brug for?
- Hvordan ville du have reageret, hvis du var i modpartens sted?
- På en skala fra 1-10, hvor alvorlig er jeres konflikt.

### 3. Indbyrdes forståelsesfase – hvad tænker parterne, når de hører, hvad den anden fortæller

Her interviewer du igen parterne én efter én. Den part, der ikke bliver interviewet, kan inviteres ind til korte og evt. korrigerende bemærkninger.

Spørgsmålene kan være:

- Genfortæl, hvad du hører, den anden siger
- Efter du nu har lyttet til din kollegas version af konflikten, hvad er så din opfattelse af, hvad der er vigtigt for ham/hende?
- På hvilke måde kan du evt. hjælpe med at imødekomme hans/hendes behov og ønsker?
- Hvordan har modpartens version ændret din opfattelse af konflikten? – hvilke tanker giver det dig? Hvilket godt råd ville du som god kollega give de to parter?

### 4. Hvad fungerer mellem parterne, og hvordan ønsker de, deres samarbejde bør være

Hjælpespørgsmål i denne fase:

- Kan du komme i tanke om en situation, hvor jeres samarbejde har fungeret godt? Hvad skete der, hvad gjorde du, hvad gjorde den anden?
- Hvad kan du lære om jeres samarbejde af denne situation?

### 5. Ny fælles samarbejdsvision

Her skal du først spørge, om parterne er parate til at tale om deres fremtidige samarbejde. Hvis svaret er nej, må du undersøge, hvorfor og hvad der

skal til, før de kan blive parate. I nogle tilfælde kan det være en idé at vente til næste dag med at mødes, hvis parterne har brug for at tænke eller "fordøje" det, der lige er sket.

Hjælpespørgsmål i denne fase er:

- Hvordan mener du, jeres samarbejde fremover skal være, hvis det skal være godt?
- Hvordan kommunikerer eller reagerer du/I? Hvordan og hvornår giver I hinanden feedback?
- Hvordan vil I tackle situationen, næste gang I kommer til at misforstå hinanden?
- Kan I komme i tanker om noget, der i fremtiden kunne hindre jer I at efterleve jeres positive hensigter/aftaler?
- Hvordan vil du/I overkomme disse hindringer? Hvor vil du/I evt. bede om hjælp?

### 6. Handle og beslutningsfase

Parterne fortæller, hvad de vil arbejde på at ændre hos sig selv – det kan være tænkemåde, handlinger, måde at udtrykke sig på. Som leder er det en god ide at få nedskrevet det, parterne aftaler og forpligter sig til. Dette kan formuleres som en samarbejdskontrakt, som parterne sammen forpligter sig til at efterleve.

### 7. Evalueringsfase- og afsluttende læringsfase

I denne fase rundes samtalen af ved at du stiller parterne følgende spørgsmål:

- Hvad er det bedste, I tager med jer fra samtaleforløbet?
- Hvad har I lært om jeres måde at tænke og håndtere konflikter på?

Ovenstående model er gengivet fra Leif Pjetursen: "Når ledelse er kommunikation".

# Samtale om bagvedliggende interesser



Når en konflikt handler om personlige værdier og holdninger, er det ofte svært at holde sig til 'sagen' alene. Derfor kan parterne have brug for hjælp til at sætte ord på, hvilken betydning sagen har for dem. En måde at gøre dette på, er at anvende teknikken 'Ikke-voldelig kommunikation' – populært kaldt 'girafsprøg'. Den kan hjælpe til, at parterne taler om deres oplevelser og følelser samt de ønsker, de har til forandring, uden at træde ind over hinandens grænser. Metoden kan kombineres med værktøj 4 om aktiv lytning.

"Giraf"-modellen har følgende 4 trin:

1. **Iagttagelser:** Fortæl om det, der sker/er sket. Helt konkret fortæl hvad de andre gør, som du ikke kan lide.
2. **Følelser:** Fortæl, hvad du føler, når du iagttager denne handling.
3. **Behov:** Hvilke behov er forbundet med følelserne?
4. **Anmodning:** Hvilke forslag har du til, hvad der kan gøres anderledes fremover?

Eksempel: Jens fra casen kunne sige til Anna (se side 7 og 8):

1. Jeg oplever, at du ikke prioriterer min oplæring, når du gentagne gange aflyser den.
2. Det er irriterende og får mig til at føle, at du ikke betragter mig som værdig til at bruge din tid på. Jeg bliver i tvivl, om du ønsker mig her i afdelingen.
3. Jeg har brug for at føle mig ligeværdig, og for at du hjælper mig. Det er ikke helt nemt at starte som ny i denne her afdeling og denne her situation!
4. Mit forslag er, at vi beder Signe om hjælp til at sikre, at du får tid til at kunne oplære mig. Det kunne f.eks. være, jeg kunne aflaste dig for nogle af de opgaver, som gør, du ikke har tid til min oplæring?

Som leder kan du give medarbejderne mulighed for at forberede samtalen ud fra de fire trin, ligesom du kan bruge modellen til at strukturere samtalen efter.

Slut af med at opsummere, hvad parterne har foreslået – og indgå konkrete aftaler. Vær sikker på, at begge parterne støtter op om deres respektive løsningsforslag.

## Girafsprøget kan give konstruktiv stemme til forurettelsen

I en konflikt kan der være tale om mennesker, der er så langt oppe ad konflikttrappen, at de har glemt, hvad konflikten startede med. Nu er de bare vrede og føler sig uretfærdigt behandlet. Det kan være rigtig svært for parterne at give udtryk for deres forurettelse på en konstruktiv måde. For det meste kommer de til at råbe og tale mere om, hvad den anden gør galt end om, hvad vi kunne ønske os bliver anderledes.

Ved at styre dialogen efter girafmetoden, kan du

hjelpe parterne ind på en sti, hvor deres vrede og forurettelse får et mere konstruktivt udtryk.

Inspireret af Marshall B. Rosenberg:  
Ikke-voldelig kommunikation.

# Aktiv lytning og modtagelse af kritik



**Et af de sværeste elementer i konflikthåndtering er at modtage modpartens kritik. Som mægler i en konflikthåndteringssamtale skal du få parterne til at lytte til hinanden uden at afbryde og forsvare sig. Det er derfor en hjælp, at du gør parterne opmærksomme på, hvordan vi som mennesker kan reagere, når vi modtager kritik.**

Når vi modtager et ubehageligt budskab, kan vi reagere ved at:

- Bebrejde andre ("Anna/Jens er umulig!")
- Bebrejde os selv ("Jeg dur heller ikke")
- Fortrænge kendsgerninger ("Det var da vist ikke mig, der skulle")
- Løbe fra ansvaret ("Nogen må gøre noget")

Opgaven er her, at I forsøger at bryde de uhen-sigtsmæssige kommunikationsmønstre. Det er mere hensigtsmæssigt, hvis du opfordrer parterne til at koncentrere sig om de næste to fokuspunk-ter, mens de lytter til hinanden – og evt. noterer undervejs.

- Hvad er mine egne følelser og behov? (Jeg er rasende på Jens over, at han hænger mig ud foran vores leder. Jeg har lyst til at afbryde ham og hans usandheder!)

- Hvad er den andens følelser og behov? (Jens lyder oprigtigt vred og føler, at jeg ignorerer ham og forsøger at holde ham udenfor med vilje)

## Nøgleord ved aktiv lytning

Når begge parter i en samtale udtrykker følelser og behov, mindskes risikoen for konflikt. Du kan derfor prøve at guide dem over til at tage et fælles ansvar:

### Jens har ansvar for:

- At reagere på sin oplevelse af ikke at blive lyttet til
- At give konstruktiv udtryk for sin følelse af afvisning

### Anna har ansvar for:

- At reagere på sin oplevelse af at blive behandlet nedladende
- At give konstruktiv udtryk for sin følelse af afvisning

### Begge har ansvar for:

- Nærvær
- Interesse
- Nysgerrighed
- Opmærksomhed
- Åbent kropssprog
- Ja-tilkendegivelser

## Optrappende og netrappende sprog

### Når man optrapper en konflikt, vil man:

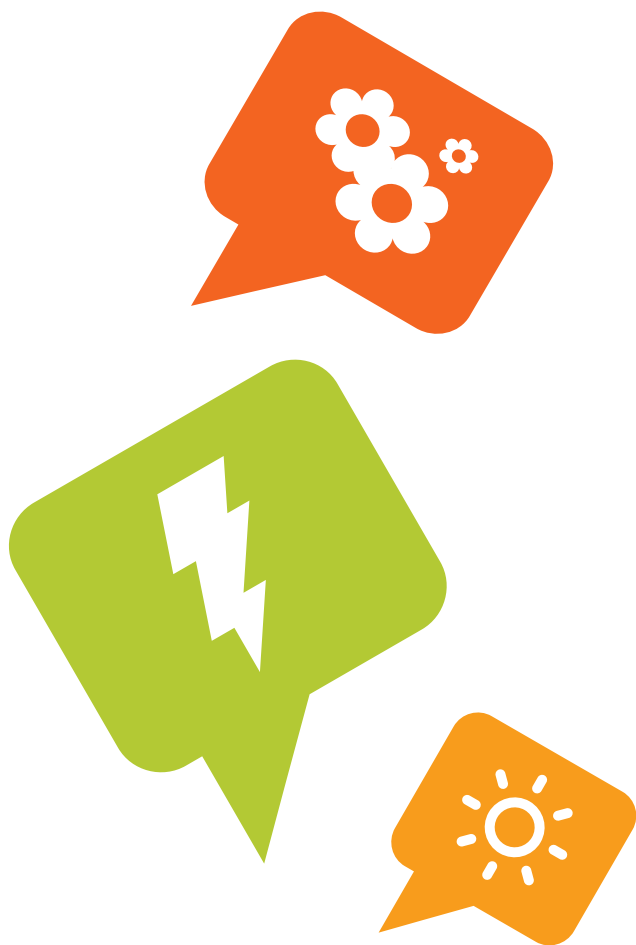
- Gå efter at få ret
- Placere skyld
- Tale i 'du-form'
- Fokuserer på andres fejl og mangler
- Fokuserer på det, der er sket tidligere
- Generalisere ("altid" og "aldrig")
- Råbe og afbryde
- Bruge afvisende kropssprog: Se bort eller på uret, lægge armene over kors, pege anklagende...

### Hvis man vil nedtrappe en konflikt, skal man:

- Tage ansvar
- Fokuserer på fremtidige muligheder
- Tale i 'jeg-form'
- Udforske den andens synspunkt
- Anmode eller ønske
- Konkretisere (give enkeltstående eksempler)
- Tale roligt og lytte til ende
- Bruge i imødekommende kropssprog: Se på den anden, nikke anerkendende

# Konfliktmobning

## – håndtering og forebyggelse



En af de væsentlige og allermest udbredte forhindringer ved håndteringen af konflikter er tavshed og tabuisering. Tabuiseringen 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. En af konsekvenserne ved ikke at gribe ind og håndtere en konflikt er, at konflikten kan eskalere og være årsag til mobning på arbejdspladsen.

I denne sidste del af hæftet fokuseres der på, hvordan lederen kan håndtere og forebygge situationer, hvor en konflikt udvikler sig til mobning. På de næste sider får du:

- En definition på mobning og konfliktmobning
- Viden om, hvordan konflikter kan udvikle sig til konfliktmobning
- Kendskab til de tegn, der signalerer, at der er konfliktmobning
- Redskaber, som du kan bruge til at håndtere sager om konfliktmobning
- Viden om hvordan mobning kan forebygges.

### Mobning og konfliktmobning

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.

Den mest almindelige form for mobning er den såkaldte konfliktmobning. Det betegner 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.

# Fra konflikt til mobning

En optrappet konflikt fylder "det hele". Parterne tænker hele tiden på den, f.eks. hvad de skal gøre og hvad modparten gør. Følelserne tager over og parternes forståelse af konflikten og modparten vil ofte være sort-hvid.

## Konflikttrappens øverste trin

På 6. trin af konflikttrappen er konflikten voldsomt optrappet. 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 eller han ikke længere kan håndtere situationen. Vedkommende kan da komme til at føle sig mobbet.

Som leder kan du håndtere mobningen. Der er seks faser i håndteringen af sager om konfliktmobning:



1. Opdagelse (er der mobning på vores arbejdsplads).
2. Afklaring af roller og ansvar (hvem skal tage sig af at løse problemet).
3. Undersøgelse (indsamle information om problemet).
4. Analyse (hvad handler det om, hvem er involveret, hvilken form for mobning).
5. Intervention (indsats for at sætte en stopper for mobningen og forebygge den fremover).
6. Evaluering (har indsatsen virket?).

## Jens og Anna – en case story (fortsat fra s.9)

I tiden efter sammenstødet taler Anna og Jens meget lidt sammen. I stedet taler Anna med de andre kolleger. De synes også, at Jens er for meget. "Her har vi så travlt, og så vil han bare lave om på det hele. Hvad med at komme ind i kampen?", siger én forarget. Anna finder også ud af, at Jens igen har klaget over den manglende oplæring. Hun bliver stiktosset.

I månederne efter bliver stemningen på kontoret dårligere og dårligere. Fra Jens møder om morgenen, kommunikerer der kun via mail. Signe lægger mærke til tavsheden og indkalder til personalemøde. Hvordan går det, spørger hun? Hun får ikke nogen tydelige svar. "Det går da ok", siger flere. "Vi har travlt", siger andre. Jens ser bare ned i gulvet. Efter mødet tager Signe en samtale med Jens. Her fortæller han, at han føler sig mobbet.

# Håndtering af konfliktmobning



## 1. Opdagelse – er der mobning?

Konflikter, der ikke håndteres, kan udvikle sig til konfliktmobning. Som leder er det derfor afgørende, at du ser og dernæst reagerer på de tegn, der signalerer, at der er mobning.

## 2. Afklaring af roller – hvem skal tage sig af problemet?

Det skal afklares, hvem der skal tage sig af sagen. Problemet skal undersøges, og siden skal der findes en løsning. Med mindre at 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 (f.eks. om du er part) og af evt. vedtagne procedurer for håndtering af sager.

### 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 TR/AmR eller medarbejdere om mobning.

## 3. Undersøgelse

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 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.

### Før samtalen



- Forbered dig grundigt.
- Find et godt tidspunkt, undgå "spontane" samtaler.
- Overvej, hvordan du kan afhjælpe situationen. Sørg for, at I ikke bliver afbrudt af andre.
- Sluk din mobiltelefon.
- Sørg for, at der er vand og evt. servietter.

## Signes håndtering af konflikten mellem Anna og Jens

Samtalerne med medarbejderne viser, at arbejdspresset har spillet en stor rolle i konflikten. Signe finder ud af, at Anna er meget stresset og ikke har kunnet overskue Jens' oplæring. Jens får luft for sin frustration over at skulle oplæres af en kollega, som ikke har tid. Deres kolleger giver udtryk for, at Jens er en ok fyr, men at de føler, de har måttet tage parti for Anna, som de kender. Signes analyse viser, at parterne er vrede på hinanden, men at de også ser nuanceret på konflikten, samt at de ønsker at forbedre samarbejdet. Vigtigst er, at Jens gerne vil mødes med Anna og tale om deres samarbejde.

Signe arrangerer en konfliktmægling. Her får Anna og Jens fortalt hinanden, hvordan de har oplevet samarbejdet. De drøfter også løsninger. Det aftales bl.a., at Anna og Jens deler arbejdsopgaverne imellem sig, og at Jens skal på kursus. Det bliver også aftalt, at Anna og Jens fremover har ansvar for at tage uoverensstemmelser op på en konstruktiv måde, og at de kan få sparring fra Signe. Da mæglingsmøderne er afsluttet, arrangerer Signe en temadag for afdelingen. På dagsordenen er kommunikation, opgavefordeling og afstemning af forventninger.



VÆRKTØJ 5

## Selve samtalen



Lederen med begrænset kendskab til afdelingen og de involverede parter bør starte med at spørge ind til:

- Hvordan arbejdet planlægges og organiseres – og om det fungerer
- Hvordan man giver feedback
- Stressniveauet
- Samarbejdet i afdelingen
- Stemning og tonen
- Tidligere konflikter/uenigheder, og hvordan de blev løst

Lederen med godt kendskab til afdelingen kan springe direkte til disse sidste spørgsmål:

- Bed parterne beskrive i detaljer og med eksempler, hvad der er sket indtil videre
- Spørg parterne, hvad de ser af muligheder for løsning af problemet, herunder:
  - Hvad de gerne ser, at modparten gør
  - Hvad de gerne ser, at du som leder gør
  - Hvad de selv vil gøre
  - Hvad der vil/kan ske efter samtalen

### 4. Analyse

Den information du fået, skal analyseres. Hvad er der af bagvedliggende årsager? Hvad har parterne gjort? Hvor ramte er de, og hvad ser de 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

Håndteringen af 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 f.eks. kan være deres leder. Forudsætningen for at der kan arrangeres en konfliktmægling, er dog, at begge parter mag-

ter 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

## 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.

De tiltag der implementeres skal evalueres. Det kan f.eks. gøres ved hjælp af opfølgende samtaler (f.eks. på MUS) eller spørgeskemaer. Viser evalueringen at der stadig er problemer, skal der nye tiltag til.

## Når 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 f.eks. lære strategier til at styre et iltet temperament, at håndtere stress eller at være bedre til at tage konflikter op, før de udvikler sig.

# Forebyggelse af mobning



Mobning kan forebygges på flere måder:

1. Ved at indføre en mobningspolitik
2. Ved at fjerne risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø
3. Ved at ændre en negativ kultur
4. Gennem ledelsesudvikling.

## Indføre en mobningspolitik

En mobningspolitik er grundpillen i den forebyggende indsats. Den består af to dele: En hensigts-erklæring, der slår fast, at mobning ikke accepteres, og procedurer for håndtering af sager. Procedurerne er den sti, som medarbejdere og ledere kan gå ad, hvis de føler sig mobbet, eller bliver udpeget som mobbere. Hvis man ved, hvem man skal henvende sig til, er der meget større chance for, at et problem løses i tide.

## Fjerne risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø

Sager om mobning udspringer ofte af problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Uklarhed om roller og ansvar, høje arbejdskrav, tidspres og krav om samarbejde øger risikoen for konflikter og mobning. Et første skridt til at forebygge mobning er derfor at kortlægge samt at handle på problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

I BFA Velfærd og Offentlig administrations hæfte 'Før arbejdspresset bliver for stort' finder du bl.a. værktøjer til en dialog om arbejdspress, roller og ansvar. I hæftet 'Når samtalen er nødvendig' finder du desuden værktøjer til nødvendige samtaler med medarbejderne, som kan medvirke til et godt arbejdsmiljø.



## Ændring af en negativ kultur

Mobning forebygges ved at skabe en samarbejdskultur, hvor anerkendende dialog er i højsædet, og hvor uenigheder og konflikter håndteres professionelt. En kultur, hvor negativ kommunikation og mobning er yt. Arbejdet med at ændre en negativ kultur kan begynde ved at øge medarbejderes og lederes viden om kommunikation, konflikter, konfliktløsning og mobning. Det kan f.eks. ske på foredrag, temadage eller workshops.

I kan også starte med dialogspørgsmålene nederst på side 7 i dette hæfte og læse mere i BFA Velfærd og Offentlig administrations hæfter 'Anerkendende toner i arbejdsmiljøet' og 'Social Kapital'.



## Ledelsesudvikling

Som leder bør man være rollemodel, hvad angår god kommunikation. Har man personaleansvar, skal man kunne håndtere konflikter og mobning på en måde, så medarbejderne føler sig hørt, respekteret og hjulpet. Føler du dig dårligt klædt på til at gribe ind i konflikt- eller mobningssager, bør du søge opkvalificering, f.eks. på kurser eller via coaching.

# HVIS DU VIL VIDE MERE

## Om konflikthåndtering

### Hjemmesider:

BFA Velfærd og Offentlig administrations hjemmeside om konflikthåndtering:

[godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/konflikter](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/konflikter)

BFA Handel's hjemmeside om konfliktnedtrapning:

[trapned.dk](http://trapned.dk)

Lederweb om konflikter:

[lederweb.dk/type/artikel](http://lederweb.dk/type/artikel)

Center for Konfliktløsning:

[konfliktloesning.dk](http://konfliktloesning.dk)

### Håndbøger:

Magasinet Arbejdsmiljø, nr. 11, 2010 – temanummer om konfliktløsning

*En værktøjskasse om konflikthåndtering*

2009, BFA Service:

[bfa-service.dk/emner/psykisk-arbejdsmiljoe/konflikt-chikane-vold/konflikthaandtering](http://bfa-service.dk/emner/psykisk-arbejdsmiljoe/konflikt-chikane-vold/konflikthaandtering)

### Øvrig litteratur:

Lin Adrian

*Konfliktmægling ved mediation*

Encore 2001

Tina Monberg

*Konflikthåndtering*

Børsens forlag, 2006

Leif Pjetursson

*Når ledelse er kommunikation*

Børsens forlag, 2006

Nethe Plenge

*Mød konflikten – om konflikter på arbejdspladsen*

Hans Reitzels Forlag, 2008

Marshall B. Rosenberg

*Ikkevoldelig kommunikation – girafsprøget*

Borgen, 2002

Marion Thorning

*Lær at løse konflikter*

Frydenlund, 2005

## Om mobning

### Hjemmesider:

BFA Velfærd og Offentlig administrations hjemmeside om mobning:

[godtarbejdsmiljo.dk/Trivsel/Mobning](http://godtarbejdsmiljo.dk/Trivsel/Mobning)

BFA Kontor's hjemmeside om mobning:

[bfakontor.dk/sammen-om-trivsel/forebyg-kraenkende-handlinger/vejledning-forebyg-mobning](http://bfakontor.dk/sammen-om-trivsel/forebyg-kraenkende-handlinger/vejledning-forebyg-mobning)

AT's hotline til mobning:

[at.dk/call-center/hotline-om-mobning-og-seksuel-chikane-paa-arbejdspladsen/](http://at.dk/call-center/hotline-om-mobning-og-seksuel-chikane-paa-arbejdspladsen/)

### Love og regler fra Arbejdstilsynet:

[at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/](http://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/)

[at.dk/regler/bekendtgørelser/arbejdets-udførelse-1839/](http://at.dk/regler/bekendtgørelser/arbejdets-udførelse-1839/)

[at.dk/regler/at-vejledninger](http://at.dk/regler/at-vejledninger)

### Pjecer og håndbøger:

*Kort og godt om mobning på arbejdspladsen*

2010, VFA

[at.dk](http://at.dk)

BFA Kontor's elektroniske værktøj om mobning

[bfakontor.dk/sammen-om-trivsel/forebyg-kraenkende-handlinger/e-vaerktoej-om-mobning](http://bfakontor.dk/sammen-om-trivsel/forebyg-kraenkende-handlinger/e-vaerktoej-om-mobning)

### Øvrig litteratur:

Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh

*Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen*

NFA, 2010

Eva Gemzøe Mikkelsen, Kirsten Kullberg

og Inger-Lise Eriksen-Jensen

*Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger*

Forlaget Munksgaard, 2007

# Hvis konflikten trapper op

Konflikter på arbejdspladsen er uundgåelige. Så længe de drejer sig om faglig uenighed, kan de være produktive og udviklende for arbejdspladsen. Desværre kan konflikter udvikle sig på en måde, der påvirker trivslen og produktiviteten på arbejdspladsen negativt. Nogle gange ender det som mobning af enkelte medarbejdere.

Dette hæfte retter sig mod dig, som er leder med personaleansvar. Det giver nogle redskaber til at forstå og håndtere forskellige typer af konflikter blandt den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for. Det giver også et bud på, hvad du kan gøre for at forebygge og håndtere, at en konflikt udvikler sig til mobning.

Hæftet giver dig hjælp til at:

- Forstå, hvad en konflikt er, og hvorfor den opstår
- Håndtere faglige uenigheder og konflikter om ressourcer blandt dine medarbejdere
- Håndtere konflikter om forskellige værdier og personkonflikter
- Forstå, forebygge og håndtere konfliktmobning.

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Hvis konflikten trapper op' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration