

# Mobning er sjældent den enkeltes problem

## - en artikel om at møde og løse mobning

*Mobning på arbejdspladsen er en stigende problem. Jeg er trivselsrådgiver og har mange års erfaring med at skabe bedre trivsel på virksomheder, offentlige som private. Mobning er følsomt, og kan være svært at tale om, men er ikke desto mindre meget vigtigt at gøre noget ved, da der oftest er tale om flere komplekse problematikker.*

*Af relationsekspert Lone Carmel, ejer af Relazion*

Artiklen vil bidrage til en nuanceret tilgang til mobning og skulle gerne danne grundlag for diskussioner og tematiseringer i jeres virksomhed, så mobning vil blive minimeret fremover. Mobning er således et vigtigt aspekt af såvel arbejdsmiljøarbejdet som HRs arbejde med trivsel.

### Mette, Mads og alle de andre - kender du dem?

**Mette arbejder på et advokatkontor.** Det er pæne folk med "gode manerer" - skulle man tro. For tonen er hård. Der arbejdes igennem, og tingene går meget hurtigt ind imellem. Hun er med til at udvikle en ny it-strategi, som betyder, at nogle medarbejdere skal rokere. Det passer ikke en af de toneangivende i virksomheden, og der begynder at danne sig en gruppe mod Mette. Hun bliver ignoreret og ender selv med at få en firing, da ledelsen til sidst er overbevist om, at Mette er problemet.

**Peter er ved at gå helt i sort. Han arbejder på en produktionsvirksomhed, og tonen er hård.** Der tales ned til ham hver dag. Han kan ikke sige fra, og selvværdet forsvinder efterhånden, samtidig med at han hænger i en tynd tråd i privatlivet, da han lige har mistet en af sine nærmeste. Han søger hjælp hos ledelsen, som tager en fælles snak med medarbejderne om en god ordentlig omgangstone. Det bliver det blot værre af, og til sidst har Peter det så dårligt, at lægen taler om en depression og snarlig sygemelding.

**Søren og Signe arbejder begge i et stort entreprenørfirma.** Der er langt ud til byggepladserne, og kommunikationen og ledelsen er en udfordring. Begge skriver og fortæller HR om den dårlige stemning, og at de føler sig ignoreret af lederen. HR og lederen taler sammen, men lederen kan ikke se sin andel i problemstillingen. Først da der kommer flere sygemeldinger og kommentarer i afdelingen, bliver lederen opmærksom på, at hendes ledelsesstil er med til at give rum for mobning.

**Sofie og Hanne har den samme funktion i et firma.** Hanne er lidt ældre, har været i virksomheden i mange år, og er kulturbærende. Sofie er ny, fremadstormende og vil gerne lave procedurerne om i virksomheden og er kulturtagende. Hanne har en søn med kronisk sygdom, der gør, at hun har brug for nogle hospitalsbesøg i arbejdstiden. Det gør det bare værre. Kollegaerne synes hun pjækker den og Hanne føler sig mobbet.

Kender du dem?

Det gør du sikkert. For mindst 1,6 procent har følt sig mobbet ugentligt, og mindst 6,7 % har følt sig mobbet engang imellem viser en undersøgelse fra det Nationale Videncenter for Arbejdsmiljø (NFA)(1). Men hvorfor går det så galt, inden der bliver gjort noget ved mobningen?

### Mobning er udfordrende og tabubelagt

Der er mange, der har ondt i ryggen. Hver gang vi går til fysioterapeut, får vi at vide, at vi skal lave rygøvelser. Hvorfor gør vi det så ikke noget

ved det? Det gælder vores helbred. Men sådan hænger logikkerne ikke altid sammen.

Det samme gælder mobning. Der er masser af materiale, gode ideer og inspiration på de forskellige arbejdsmiljøportaler. Alligevel er mobning en kompleks problemstilling, med mange niveauer og vinkler.

Ifølge Arbejdsmiljøweb.dk er der en række typiske måder, en mobber vil reagere på overfor sit offer. Det er bagtalelse eller bagvaskelse og sladder, nedgørelse, manglende tillid, groft sprogbrug, fejlagtig information, sabotage, tilsidesættelse, forfølgelse, overdreven kontrol, ud på et sidespor, for svære arbejdsopgaver samt uforklarlige indgreb. Se mere på [www.arbejdsmiljøweb.dk](http://www.arbejdsmiljøweb.dk).

Mobning er noget alle siger, der ikke skal finde sted. Vi ved godt, at vi skal være ordentlige og tale pænt til hinanden. Men mobning er oftest den store, usynlige elefant. Alle ved, den er til stede, men ingen taler om det. Mobning er oftest tabulagt og en udfordrende problematik for de fleste virksomheder. For hvem tør sige noget, og hvad sker der, når vi skal arbejde sammen bagefter? Og hvad med dem, der ikke siger noget?

I de fleste virksomheder bliver mobning officielt opdaget ved APV eller trivselsmålinger. Det kan også være sygemeldinger eller en stor personaleomsætning.

### Hvad ved vi om årsager til mobning?

Desværre er der ikke forsket så meget i disse problematikker, men dansk forskning viser, at den højeste risiko for mobning findes på arbejdspladser, som er domineret af det ene eller det andet køn(1).

Det ligger i tråd med mere banebrydende forskning, som påpeger, at jo mere ensrettede grupper vi har, jo større råderum vil der være for at skabe outsiders(2). Derfor er det meget vigtigt, at styrke de mere uformelle bånd mellem de uformelle grupper og etablere relationer med brede interesser samt kompetencer på tværs af virksomheden.

Det er positivt, at der er kommet fokus på diversitet og forskellighed i alder, køn, etnisk oprindelse etc. i virksomhederne, men der er et stykke vej endnu. Vi kan godt lide at ansætte nogle, der ligner os selv. Når en gruppe består af mangfoldighed, det vil sige mange forskellige typer af mennesker, som har mulighed for at tale frit og blive hørt, mindsker det risikoen for gruppepolarisering. I kender det fra personaleforeninger, DHL stafet, rygestopkurser med mere. Når medarbejdere mødes på tværs af arbejde, stillinger og hierarkier, giver det meget til en bredere forståelse af hinandens muligheder.

Forskningen viser endvidere, at to tredjedele mobbes af kollegaer på samme organisatoriske niveau og ca. en tredjedel føler sig mobbet af deres leder, mens seks procent mobbes af deres underordnede. I nogle tilfælde kan mobning hænge sammen med virksomhedens ledelsesstil(1).

Så mobning afhænger af rigtig mange forskellige faktorer. Gruppens dynamik - hvordan gruppens samspil, spilleregler og relationer fungerer. Hierarkier, magt, arbejdsbeskrivelse, arbejdspress, arbejdsmiljø, stem-

ninger, forventninger, tolerance, omgangstone, forskellige former for humor og grænser etc.

I virksomhederne og af de implicerede ses mobning ofte som noget, der kun finder sted mellem to personer. For mobbeofret er oplevelsen ofte, at mobningen er individuel personafhængig, og at det føles ensomt at blive mobbet.

Vi er som mennesker eksistentielt afhængige af at tilhøre fællesskaber. Når et mennesket er en del af et fællesskab, f.eks. i arbejde i en virksomhed, så opstår muligheden for, at de kan føle sig pressede og usikre på, hvorvidt de rent faktisk vil få legitimt adgang til fællesskabet, eller om de risikerer at blive marginaliseret og måske mobbet(2).

En ting er helt sikkert. Mobning har oftest store menneskelige omkostninger, både fysisk og psykisk. Alene på det samfundsøkonomiske plan koster mobning hvert år 10 milliarder kroner i tabt arbejdsfortjeneste og sygemeldinger ifølge foreningen Voksenmobning Nej Tak(3).

## At møde og løse mobning

Det kan være svært at hjælpe folk, der føler sig mobbet.

Oftest tror folk, de selv er skyld i det, eller at det går over. Andre gange er de bange for at blive fyret eller sladre, hvis de beder om hjælp. I den anden grøft findes der de personer, der hele tiden føler sig som ofre. Som altid synes at det er svært, og alle holder dem ude. Nogle kan også føle sig mobbet og samtidig selv være med til at mobbe i andre sammenhænge. Det er også meget forskelligt, hvad vores tærskler er, og hvordan vi kan tackle ting.

Jeg kommer ind som ekstern trivselsrådgiver, når noget er svært i virksomhederne. Det kan være en eller flere, der har problemer. Mit udgangspunkt er, at når en i gruppen føler sig mobbet, har alle et medansvar.

Det kan være svært for virksomheden at bede om hjælp udefra. Virksomheden kan internt ofte selv nå langt i forhold til mobning, hvilket kræver meget åbenhed og tillid. Men i mange tilfælde er det en god ide at søge hjælp udefra, fordi den eksterne konsulent ikke er en del af det organisatoriske samspil. Når jeg hjælper virksomheden, har jeg mindre fordomme, mindre i klemme i forhold til magten, samt mindre historisk viden om fortiden.

Min tilgang til at møde mobning er samtaler, både med de implicerede i mobningen, dvs. mobber og mobbeoffer - men også med andre i virksomheden, som det giver mening at inddrage. I nogle tilfælde kan en gruppesamtale i en hel afdeling give mening. I de vanskelige samtaler fungerer jeg som konfliktmægler, og i individuelle samtaler arbejder jeg med de ansatte hen imod at finde ud af, hvordan trivslen på arbejdspladsen og i netop deres job kan forbedres.

Det er tit den måde historien fortælles på, der er det interessante, og som kan kaste lys på årsagerne til mobningen. Det gælder især, hvis der har været mange sammenlægninger i virksomheden.

Men det er ikke altid sikkert, det mest effektive er, at "afsløre det faktuelle", *hvad* præcis det var, der skete, når man taler om mobningen. Mennesker er i processer og relationer, og det, der er sket i fortiden, ses altid med nutidens briller. Der tolkes og fortælles igennem vores egne historier, og det betyder, at hændelserne i fortiden er svære at huske og håndtere. Alt, hvad vi har at holde fast i, er de relationer vi har med hinanden her og nu.

Selve den måde, vi taler om hinanden på, har meget stor betydning. I mange af de virksomheder, jeg arbejder på, siger man f.eks. "nede i produktionen" eller "oppe på direktionsgangen", selvom de nogle gange ligger på samme etage.

Jeg inddrager perspektiver som "den åbne kommunikation", "bliv på din egen banehalvdel" samt at være i oplevelsen af "her og nu" og mindre i fortid eller det faktuelle - særligt i de udfordrende samtaler. Endvidere sætter jeg fokus på ledelsen, det fysiske rum, arbejdsbeskrivelser, magtpositioner, kulturbærerne i virksomheden, stemninger,

kommunikation og informationsniveau etc. Alle de nævnte faktorer kan spille en rolle.

Jeg inddrager ofte andre kolleger i trivselssamtaler, hvis det giver mening. Det kan være ledere, kollegaer, HR etc. For når en medarbejder ikke trives, er det vigtigt, at alle tager en del i det, for ellers bliver det en isoleret problemstilling og den enkeltes problem, som denne artikel postulerer, at mobning sjældent er.

Derfor er det strategiske niveau også relevant at fokusere på. Endvidere at kigge på de mere uformelle underliggende miljøer, som både skaber gode muligheder for tværfaglighed, men som også kan hindre udvikling. Det er meget vigtigt at tale om de dilemmaer, tabuer samt de forhold, der er svære at få øje på. Det handler om at turde og at kunne være i svære konfliktfyldte spændingsfelter. Derfor kan en ekstern konsulent komme med andre vinkler og spørgsmål, som supplement til det virksomheden kan.

Når folk er i en tilspidset konflikt, kommer de ofte under et pres, der gør, at de reagerer uhensigtsmæssigt. Derfor kan det give mening at tale med den enkelte om, hvordan personen relations- og kommunikationsmæssigt kan skabe sig strategier, der skaber mere trivsel for den enkelte. Det ene udelukker ikke det andet.

Det er meget vigtigt at reflektere på enhver henvendelse eller fornemmelse af mobning. Samtidig er det meget afgørende at følge op på et forløb, hvad enten det er med interne eller eksterne kræfter. Ting tager tid og derfor kan et procesforløb med samtaler sjældent stå alene. Der skal følges op.

## Redskaber til forebyggelse

Mange virksomheder vil ikke have en mobbepolitik, for som de siger: "Vi vil bare ikke have mobning, og derfor skriver vi vores holdninger ind under trivselspolitikken".

Mange virksomheder, mener ikke, at vi skal og kan skrive os ud af alt. Alligevel viser flere undersøgelser, at det har en positiv virkning at skrive noget ned omkring trivsel - herunder mobning. Det er sandsynligvis det øgede fokus, der har en positiv effekt. Det vigtigste er, at få mobningens mange facetter frem i lyset, samt beskrive hvordan virksomheden vil skabe trivsel i praksis.

Det kan være konstruktivt at holde fokus på, hvad der fremadrettet vil kunne dæmpe den sociale angst for ikke at tilhøre fællesskabet. Endvidere at foretage en analyse af de mange kræfter, der bidrager til virksomhedens virke og kulturen i virksomheden. Det være sig lederens og medarbejdernes forståelser og praksisser, folks historik, virksomhedens historik, kommunikationsteknologier, mediernes påvirkning (hvordan bruges Facebook i forhold til kollegaer m.m.), fysiske rammer (hvem sidder hvor, eller hvilke vilkår har team'et for samarbejde).

Så frem for at spørge: "hvad er der galt med den leder eller den medarbejder", bliver ideen at spørge: "hvorfor bliver det nødvendigt for disse mennesker at gøre det, de gør - hvad er det, der giver den form for handlinger og forståelser mening i deres sammenhæng?"

Det er yderst vigtigt at holde øje med retorikken i virksomheden, da den måde, der tales om tingene på, har en stor betydning for trivslen. Endvidere er GRUS (gruppeudviklingssamtaler) mindst lige så vigtige som MUS (medarbejderudviklingssamtaler).

Som inspiration til jeres virksomhed kan I anvende [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk) samt bogen "Mobning - Sociale processer på afveje" af Dorte Marie Søndergaard mfl. 2009.

Arbejdstilsynet har en hotline som alle anonymt kan ringe til om mobning. De kan hjælpe med forskellige tiltag og vejledning. Nummertallet er 70121288. Brug evt. arbejdstilsynets definition på mobning til refleksion.

Husk også at dele jeres udfordringer med andre. Brug jeres netværk, hvor der sikkert findes mange praksiserfaringer. Husk dog altid fortrolighed og anonymitet, når I taler om jeres cases. Endvidere kan "Stop voksenmobning" og andre chatforums på nettet give inspiration.

Sidste år udkom en ny håndbog "Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen"(4), som sætter fokus på hvad arbejdspladser kan gøre for at forebygge mobning. Den er baseret på 3 års forskning, og kan downloades fra Det Nationale Center for Arbejdsmiljø. Bogen beskriver syv indsatser. Tre af dem er: at indføre en mobbepolitik, minimer eller fjern risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø og sæt fokus på kommunikation og omgangstone.

Herunder et konkret eksempel på en større virksomheds spilleregler, som også er en del af deres mobbepolitik:

- Vær mod andre så de oplever, at de bliver behandlet, som de ønsker det
- Sørg for at inddrage alle kolleger i det sociale netværk på arbejdspladsen
- Acceptér og respektér kollegernes forskelligheder
- Vær forsigtig med at bruge sarkasme og ironi i kommunikationen med dine kolleger
- Tag ansvar for at vi har en god arbejdsplads og vær opmærksom på om dine kolleger trives. Husk at have det sjovt og tænk før du taler!

Disse spilleregler har vist sig at have en positiv effekt på stemningen i virksomheden. Den er primært individrettet og forholder sig i mindre grad til de andre faktorer, som denne artikel inddrager. Derfor er mobning noget, der ikke kan simplificeres, men fortsat skal diskuteres og handles på. Trods det er tabubelagt, kan det være, at I skal vise vejen og komme med de gode historier om, hvordan I har tacklet mobning hos jer. Selvfølgelig altid med respekt for den enkeltes forhold til mobningen.

- (1) Høeg, A., Hansen, Å., Bloch, C., Mikkelsen, E.G., Maier, C.M., Persson, R., Pedersen, J., Giver, H., Olsen, O.: **Mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen**. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2009. Kan downloades gratis her: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)
- (2) Søndergaard, D. M. m.fl.: **Mobning: sociale processer på afveje**, Hans Reitzel 2009.
- (3) Politiken 29-11-2010.
- (4) Gemzøe Mikkelsen, E., Høgh, A: **Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen**. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø 2010. Kan downloades gratis her: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)