

Mobning på arbejdspladsen

– Hvad er det, og hvad skal vi gøre ved det?

Af
Stina Rosted

Det engelske ord "mob" betegner en gruppe gadedrenge, der strejfer omkring og undervejs udser sig ofre, som de udsætter for mere eller mindre groft chikaneri. Flokken udvælger sig altså en person, som de ikke kender noget til på forhånd. I denne situation er der tale om to parter, som er helt ukendte for hinanden og derfor også uden fælles forhistorie og relation.

Ordet har været anvendt i skolesammenhæng i årtier, og fra omkring midten af 80'erne dukker ordet op i arbejdspladssammenhæng. Her bruges betegnelsen "mobning" om det fænomen, at en medarbejder føler sig forfulgt af en kollega eller en gruppe af kollegaer. Her foregår mobningen mellem mennesker, som kender hinanden og har en fælles forhistorie; de indgår altså i en relation med hinanden. Mobning i den oprindelige betydning adskiller sig altså afgørende fra mobning på arbejdspladsen, nemlig derved at de involverede parter på arbejdspladsen kender hinanden – her er en relation.

Mobning opstår og "trives bedst" i miljøer præget af

- Frustrationer
- svag ledelse
- uklare rammer for ansvar og kompetence
- manglende ressourcer
- oplevelse af meningsløshed

Virkninger af mobning og andre dårligt fungerende samarbejdsrelationer er velkendte. Forhøjet sygefravær og hyppig udskiftning af medarbejdere er blandt de oftest forekommende, og begge medfører store menneskelige og økonomiske omkostninger.

I denne artikel vil følgende emner kort blive omtalt:

- Generelt om menneskelige relationer
- Mobning på arbejdspladsen
- Lederens samtale med mobberen
- Hvad skal vi så gøre ved mobning/dårligt fungerende relationer?
- Konkluderende bemærkninger

Generelt om menneskelige relationer

I følge kommunikationsteoriene gælder det, at vi altid i menneskeligt samvær kommunikerer eller udsender signaler, eller sagt på en anden måde: vi kan ikke ikke-kommunikere. Selvom vi ikke siger noget, udsender vi alligevel budskaber eller signaler, for eksempel siger vores påklædning, vores kropsholdning, bevægelser

og mimik meget om, hvem vi er, og hvordan vi opfatter og har det i den pågældende situation – et par himmelvendte øjne afslører klart, hvad personen mener om omgivelserne; ord er slet ikke nødvendige for at få dette budskab igennem.

Når to parter er tilfredse i deres indbyrdes relation, beskriver de deres fælles relation meget ens, det vil sige, at de to beskrivelser minder om hinanden og har mange fælles elementer.

Når to parter derimod har en dårligt fungerende indbyrdes relation, vil deres beskrivelser af relationen være meget forskellige – her præsenteres vi for to vidt forskellige versioner af den samme situation og hændelsesforløb.

Mobning på arbejdspladsen

I de sidste par år har mange institutioner, for eksempel fagforeninger, udgivet materiale om mobning. Materialet indeholder som regel mange triste eksempler på mennesker, der lider meget under dårligt fungerende relationer med en eller flere af deres kolleger. Fælles for alle eksemplerne er, at vi kun hører den ene parts opfattelse af den fælles relation, nemlig den mobbedes. I alle eksemplerne optræder fortælleren selv som et uskyldigt offer for en kollegas aggressive adfærd.

Ovenfor blev det nævnt, at vi i samvær med andre altid udsender signaler, det vil altså sige, at i alle relationer – dårlige såvel som gode – bidrager begge parter til vedligeholdelsen af relationen. Parterne modtager hele tiden et "svar" (feedback) på deres egen adfærd, og netop i mobningssager modtager den mobbede meget hyppigt aggressioner som "svar" på sin adfærd.

Når den mobbede fortæller sin historie, giver denne ofte udtryk for sin frustration og manglende forståelse for, hvad der får omgivelserne til så hyppigt at vise aggressiv og krænkende adfærd; netop dette fører til den følelse af afmagt, som den mobbede ofte omtaler. Denne opfattelse af sig selv som værende et magtesløst offer er et dårligt udgangspunkt for genoprettelsen af en ligeværdig relation. Når den mobbede får tildelt offerrollen, får den/de mobbende rollen som krænker/krænkerer – ingen af de to parter er tjent med denne tildeling af roller!

Lederens samtale med mobberen

Mobning anskues ofte som et ledelsesproblem, og rådet til lederen er, at denne må indkalde mobberen til en samtale med det formål at få mobberen til at standse sin aggressive adfærd.

Denne fremgangsmåde har vist sig i langt de fleste tilfælde at være meget lidt virkningsfuld...

De interessante spørgsmål er så: "Hvorfor virker det ikke?" og "Hvad skal vi så gøre ved mobning?"

Lad os først se på, hvordan en dårligt fungerende relation eller mobning opstår og udvikler sig.

Som udgangspunkt er vi ligeværdige parter i relationer med andre voksne mennesker, for eksempel vores kolleger. Når relationen tager sin begyndelse for eksempel ved ansættelsen, er vi ligeværdige som mennesker, det vil sige, at begge parter har lige god ret til at forvente, at deres rettigheder som mennesker respekteres. Disse rettigheder kan for eksempel være retten til ikke at blive forulempet hverken fysisk eller psykisk, retten til at blive lyttet til og respekteret og retten til at sige nej til det, man ikke vil. Oplever parterne ingen eller meget få krænkelser fra omgivelserne, udvikler der sig sunde relationer med gensidig tillid og respekt.

Hvis derimod én part på et tidspunkt oplever en krænkelse, forstyrres ligeværdigheden – relationen er kommet i ubalance. Balancen kan af den krænkede part søges genoprettet på en hensigtsmæssig måde ved at indbyde den anden til en snak om krænkelsen og situationen, den foregik i – hvis snakken får et positivt forløb vil balancen være genoprettet.

Balancen søges derimod ofte genoprettet på meget uhensigtsmæssig måde, nemlig ved at den krænkede nu krænker tilbage – nu er der en vis form for balance, men den er uholdbar, fordi den part, der lige er blevet krænket, nu vil krænke den første part igen – og så er den uheldige udvikling i gang!

Et eksempel:

Dorte har været ansat ca. to år. I begyndelsen gik hendes samarbejde med gruppens øvrige otte medlemmer fint. Men nu er de alle mere eller mindre sarkastiske og hånlige over for hende. Til gruppemøderne er det specielt udtalt; så snart hun begynder at sige sin mening eller udtale sig om et konkret fagligt emne, begynder de onde bemærkninger. Hun forsøger ikke at lade sig gå på og gør sine indlæg færdige. Efterhånden er det dog så slemt, at de hånlige bemærkninger også finder sted på andre tidspunkter – specielt hvis et problem dukker op, så er der altid én, der siger: "Nåh, men vi kan da bare spørge Dorte, hun ved jo det hele, og så er det problem løst!"

Dorte er nu meget ked af at gå på arbejde og er begyndt at forsømme. Hun er helt uforstående over for det, der foregår. Hun synes selv, hun bidrager meget positivt og gør sig meget umage med at forklare tydeligt, når et emne eller problem drøftes i gruppen.

På et tidspunkt bliver det for meget for Dorte, og hun går til sin leder og fortæller sin historie, som handler om alle de hånlige og sarkastiske bemærkninger, "som de andre konstant fyrer af især på møder, men efterhånden ved alle lejligheder, og jeg forsøger blot at yde mit bidrag til diskussionen af faglige problemer".

Gruppens oplevelse er en helt anden. De oplever en kollega, der optræder bedreviddende, der taler til dem, som om de var helt uvidende inden for deres fælles faglige område, som altid kender løsningen på alle problemer, som tager en uacceptabel stor del af tiden på fællesmøderne og så videre.

Mens det uhensigtsmæssige mønster udvikler sig, bliver begge parter adfærd mere og mere følelses- og impulspræget, og fornuften sættes mere og mere ud af spillet.

Samtidig bliver den indbyrdes kommunikation dårligere og dårligere – og da det netop er dialogen, der skal anvendes til at reparere relationen, kan parterne med rette føle sig fastlåst i situationen.

Hvis lederens efterfølgende samtale med gruppens medlemmer munder ud i, at de er skyldige i det dårlige samarbejde med Dorte, og at de skal ændre adfærd, vil dette forløb næppe opfattes af dem som værende fair, og det vil derfor yderligere forværre relationen til Dorte. Oven i købet kunne man forestille sig, at gruppens forhold til lederen ville blive mindre godt, fordi denne har taget parti mod dem.

Indholdet i krænkelser kan være vidt forskelligt for de to parter. Det er væsentligt at bemærke, at parterne i en sådan relation kan finde mange raffinerede måder at genere hinanden på. Nogle måder er synlige for omgivelserne, andre er det ikke, men opfattes kun af de involverede parter – det er altså meget vanskeligt som udenforstående at danne sig en forståelse for, hvad der egentligt foregår.

På baggrund af ovenstående er det væsentligt at konkludere, at i en situation med dårligt fungerende relationer bidrager begge parter hver på deres måde til at vedligeholde det uhensigtsmæssige mønster; og hvis lederen i sit forsøg på at løse op for den uheldige situation placerer skylden på den ene part, skaber han et meget dårligt udgangspunkt for en positiv relation mellem medarbejderne.

Hvad skal vi så gøre ved mobning/dårligt fungerende relationer?

Målet for ethvert forsøg på at løse op for problemerne i en relation er at skabe grund for en ligeværdig relation med gensidig respekt. Det gøres ved at genoprette den hensigtsmæssige kommunikation parterne imellem og få dem begge til at handle ud fra mere rationelle bevæggrunde.

De eneste, der kender en relation, er dem, der er med i relationen, og de er derfor også de eneste, der kan forbedre den. Derfor må de to implicerede parter bringes sammen.

Som nævnt skal parterne anvende dialogen som værktøj til at løse deres fælles problem; for at sikre en positiv dialog er det nødvendigt, at en tredje part deltager; denne parts rolle er at være ordstyrer og derved sikre, at begge parter bliver hørt og får lov til at fremlægge hver deres opfattelse af relationen. Denne tredje part kan være parternes fælles leder eller måske en fra personaleafdelingen eller måske en ekstern med speciel kendskab til løsning af netop sådanne problemer. Det væsentlige i udvælgelsen af tredje part er, at de to implicerede medarbejdere har tillid til, at tredje part er neutral i forhold til deres relation og således ikke vil optræde som dommer. Tredje part skal også selv være klar over vigtigheden af, at han bevarer sin neutralitet; dette kan være vanskeligt for lederen i de tilfælde, hvor han har sympati for eller antipati mod en af parterne.

Tredje parts opgave er at sørge for, at parterne overholder fundamentale regler for god kommunikation, det vil sige ingen afbrydelser og ingen nedladende bemærkninger. Tredje part er som nævnt ordstyrer og skal stille åbne spørgsmål til belys-

ning af begge parter synspunkter. Han skal holde fast i, at det er de to parter dårlige relation, så de skal løse den.

Dorte har hidtil kun modtaget hånlige bemærkninger som feedback på sin adfærd. Ved at bringe Dorte sammen med gruppen og give dem plads til at udtrykke deres opfattelser får alle mulighed for at få en konstruktiv feedback på deres adfærd. Ved at lytte til hinanden får begge parter indsigt i, hvordan deres egen adfærd påvirker andre og indsigt i hinandens oplevelse af den fælles relation. For eksempel kunne parterne her erfare, at det, den ene udtrykker som "jeg giver mit faglige input i vores diskussioner", udtrykker gruppen som "hun taler så omstændeligt til os, som var vi totalt uvidende og ude af stand til selv at tænke".

Som nævnt skal tredje part undervejs stille spørgsmål, der tydeliggør begges opfattelser og tanker om forløbet; herudover er det en god idé undervejs at bede parterne fortælle om relationen, inden den gik galt. Her vil parterne få mulighed for at anvende positive udtryk om hinanden, og det virker befordrende for processen. Det er målet, at begge parter i løbet af samtalen indser deres eget bidrag til den uheldige udvikling. Herved flyttes fokus fra "den anden part er problemet" til "vi har et problem, nemlig vores fælles relation"; således undgår man at placere skyld hos nogen af parterne – nu tager de derimod ansvar for deres del.

Hele denne indledende del af samtalen drejer sig om, at parterne får indsigt i hinandens opfattelse af relationens uheldige udvikling. Når begge parter har fortalt det, de mener hører med til sagen, er tiden inde til at tale om behov og ønsker til deres fremtidige samarbejde. Herefter kommer parterne med forslag til, hvordan ønsker og behov kan imødekommes, og efter en forhandling om sammensætningen af en aftale indgår parterne deres fælles aftale om deres indbyrdes samarbejdsopdrag.

Konkluderende bemærkninger

I løsningen af en mobningsproblematik er det væsentligt at anskue sagen som en dårligt fungerende relation, hvilket vil sige, at der ikke placeres nogen skyld, og at begge parter accepterer at have et ansvar for den uheldige udvikling af deres fælles relation. I stedet for at se den anden som værende problemet bliver sagen nu set som et fælles problem, som begge har skabt, og som de nu selv er ansvarlige for at løse.

Det er væsentligt, at parterne bringes sammen, så deres indbyrdes kommunikation kan genoprettes, og de får indsigt i den andens opfattelse af sagen.

Det er væsentligt, at samtalens tredje part respekterer, at problemet tilhører parterne, og at han selv skal forholde sig neutral.

At anvende betegnelsen "mobning" om visse dårligt fungerende relationer indebærer, at man ser de involverede som henholdsvis en svag og en stærk part, eller et offer og en krænker eller en uskyldig og en skyldig. Denne anskuelsesmåde beskriver relationen som værende ikke-ligeværdig, og det skaber et meget dårligt grundlag for et fremtidigt godt samarbejde.

Derimod har erfaring vist, at hvis man – som i den foreslåede samtaleform – lader parterne indgå i løsningen som ligeværdige parter, opnår de en indsigt, som skaber muligheden for det positive samarbejde.

På enhver arbejdsplads er det vigtigt, at alle medarbejdere ved, at dårligt fungerende samarbejdsrelationer ikke tolereres. Lige så væsentligt er det, at medarbejderne ved, hvordan ledelsen håndterer de dårlige relationer. Hvis medarbejderne ikke føler sig trygge ved de løsningsmetoder, ledelsen vil anvende, kan det næppe forventes, at de vil tage initiativ til at gøre noget ved det dårligt fungerende samarbejde.

Ledelsen bør opfordre medarbejderne til at omtale problemerne, mens de er små, og inden skaderne for virksomheden og de involverede bliver store. Lederen skal have ledelsesmæssig baggrund for at vurdere, om den enkelte sag er en, han selv kan håndtere, om han skal bede om hjælp fra personaleafdelingen, eller om han har brug for udefra kommende støtte. Også tid spiller en væsentlig rolle, da løsning af samarbejdsproblemer kan være meget tidskrævende.

Til slut må det påpeges, at når vi har med mellemmenneskelige problemer at gøre, findes der ikke én metode, som vil give et godt resultat i alle tilfælde; og tilsvarende kan det ske, at en metode, som umiddelbart ikke ser hensigtsmæssig ud, kan vise sig at fungere fint i nogle tilfælde. Det er det, der gør det vanskeligt at arbejde med mennesker, og det er det, der er udfordringen.