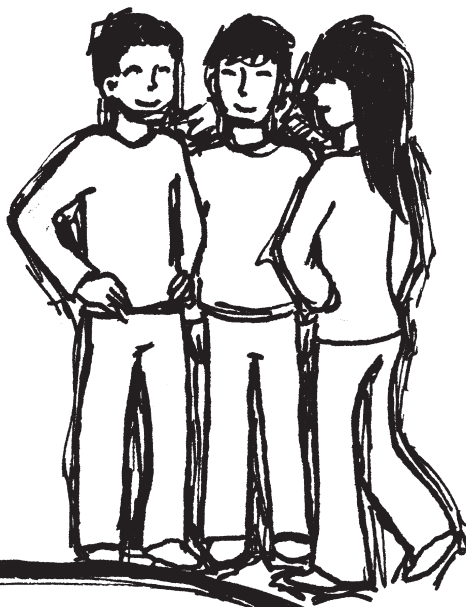


# **Anti-mobbe håndbog**

## **– om forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen**



Arbejdsmiljøuddannelsen, Nuuk

# Indhold

---

<b>Indledning: Historier om mobning</b> .....	<b>3</b>
<b>Del 1: Hvad er mobning?</b> .....	<b>5</b>
<b>Del 2: Konfliktmobning eller Rovmobning?</b> .....	<b>6</b>
Konfliktmobning .....	6
Rovmobning .....	6
<b>Del 3: Mobningens konsekvenser</b> .....	<b>8</b>
Offer .....	8
Mobber .....	10
Virksomhed .....	11
<b>Del 4: Mobningens roller: Ofre, bøddler, tilskuere og helte</b> .....	<b>11</b>
Henrettelses-scenen i den mørke middelalder .....	11
Henrettelses-scenen på arbejdspladsen i år 2006 .....	12
<b>Del 5: Hvad tilskynder mobning?</b> .....	<b>16</b>
<b>Del 6: Vejen væk fra mobning:</b> .....	<b>19</b>
Undgå at blive offer .....	19
Undgå at blive bøddel .....	20
Undgå at blive tilskuer .....	22
Hvad gør du som leder? .....	23
<b>Del 7: Håndtering af mobning</b> .....	<b>24</b>
Handlinger i forhold til offeret .....	24
Handlinger i forhold til mobberen .....	25
Handlinger i forhold til tilskuerne .....	26
Handlinger i forhold til ledelsen .....	26
<b>Del 8: Fælles redskaber til forebyggelse af mobning</b> .....	<b>27</b>
Trivselsundersøgelser .....	27
Medarbejderudviklingssamtaler .....	28
Seminarer, temadage osv. ....	28
Uddannelse af lederne .....	29
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>30</b>

# Indledning: Historier om mobning

1.

På grund af flere og flere arbejdsopgaver, og deraf følgende pladmangel for personalet, er en afdeling blevet flyttet til en nærliggende bygning. Maria, en af medarbejderne i den afdeling, der blev flyttet, og som beskæftiger sig med et specielt område, forblev i den gamle bygning, da der ikke var plads til hende i den nye bygning. Lejlighedsvis – og efter behov – bliver Maria også sat til at arbejde for personalet i den gamle bygning.

Personalet i den gamle bygning har en skik med at spise morgenmad sammen hver onsdag, men Maria bliver aldrig inviteret, til trods for at hun sidder tæt ved frokoststuen. I ca. et halvt års tid har hun følt sig tilside-sat, men har dog prøvet at ignorere følelsen, som hun finder meget ubehagelig.

En morgen da Maria kommer på arbejde, kigger hun som sædvanlig i sin mail-post, og der læser hun, at der skal være møde for alle medarbejdere i afdelingen.

I det seneste halvår er der løbende sket en omorganisering på kontoret, og det skal der nu holdes møde om. Da Maria kommer til mødelokalet til det aftalte mødetidspunkt, kan hun se, at de fleste af medarbejderne

allerede er kommet. Da Maria træder ind, siger lederen straks til Maria: "Du er ikke længere en del af vores afdeling, da du nu hører til i sekretariatet".

Maria bliver overrasket over at høre denne meddelelse, og tager et fast tag i stolen ved siden af hende. Hun er jo meget overrasket over denne udmelding fra lederen, som hun får, før hun når at sætte sig i stolen. Da hun ikke ved, hvordan hun skal reagere, må hun støtte sig til stoleryggen.

"Skal jeg så gå?" spørger Maria, da hun føler, at hun må sige et eller andet. "Ja, da du hører til i en anden afdeling, skal du ikke deltage i mødet!" siger lederen.

Da Maria kommer tilbage til sit kontor, prøver hun at beskæftige sig med et eller andet, men kan ikke koncentrere sig. Hun føler sig meget dårligt tilpas over ikke tidligere at være informeret om, at hun nu hører til i en anden afdeling.

Maria kigger på sit ur, og sukker. Hun må vente endnu en time, før hun har fri fra arbejdet, og da hun er meget psykisk påvirket af forløbet af denne arbejdsdag, glæder hun sig blot til at kunne forlade sin arbejdsplads.



2.

"Du kommer ind, ligesom vi snakker om dig", siger Hans til Jørgen. Hans har i den senere tid bemærket, at hans kollega, Jørgen, ser ud til at have det svært, og har talt med sin kollega, Jonas, om dette.

Efter at have taget mod til sig til at snakke med Jonas om deres kollega, føler Hans sig lettet.

Lederen på deres virksomhed har for et par måneder siden pålagt Jørgen at udarbejde en hjemmeside, og Jørgen er da også startet på at løse opgaven.

Kravet fra lederen er, at Jørgen skal have denne hjemmeside færdig i løbet af tre måneder, og nu er der kun en måned tilbage til færdiggørelsen.

De er tre medarbejdere i IT-afdelingen, men efter ordre fra lederen, er Jørgen alene om arbejdet med hjemmesiden. Da Jørgen ikke

tidligere har anvendt det program, der skal anvendes ved udarbejdelsen af hjemmesiden, har han været nødt til at bruge megen tid på at lære at bruge dette program. Han har af sin leder fået besked på selv at finde ud af, hvordan programmet fungerer.

Jørgen er nu begyndt at føle sig i tidsnød med hensyn til fristen for færdiggørelsen af hjemmesiden, og det har hans kollegaer også bemærket.

Jørgen har orienteret sin leder om sine vanskeligheder med hjemmesiden, men lederen har pr. mail svaret, at opgaven skal være løst indenfor den fastlagte tidsramme.

Da Jørgens kollegaer, Hans og Jonas, kan se, at Jørgen ser meget træt ud, og da de ved, at dette skyldes tidspresset, har de taget initiativ til en samtale med deres kollega om hans problemer.



# Del 1: Hvad er mobning?

---

Mobning er ikke blot venlige drillerier, verbale overfald, enkeltstående skænderier eller uoverensstemmelser, ét tilfælde af seksuel chikane osv. For at der er tale om mobning skal en række særlige forhold være til stede:

## 1. Ubalance i styrkeforholdet.

Der er tale om mobning, når en person ikke føler sig i stand til at forsvare sig mod angreb. Angrebene kan både være direkte f.eks. beskyldninger og indirekte f.eks. udelukkelse af fællesskabet. Oplevelsen af ubalance i styrkeforholdet kan skyldes organisatoriske, sociale, magtmæssige, psykologiske, økonomiske eller fysiske forhold. (Einarsen & Mikkelsen, 2000).

## 2. Fokus på personen i stedet for sagen.

Mobning handler om hvem, og aldrig om hvad. Det er personen, der er et problem. Ved mobning er tilliden til hinanden erstattet af mistro.

## 3. Negative følelser imellem parterne.

Ved mobning er der altid negative følelser mod hinanden. F.eks. vil den mobbede opleve sig krænket, uretfærdigt behandlet og nedværdiget af andre. Og det fører til negative følelser mod andre som vrede, had, hævnthørst osv. De negative følelser kan også være rettet indadtil, f.eks. selvbeprejdelse, angst og fremmedgørelse.

## 4. Aggressive handlinger

Mobning skyldes aggressive handlinger. De negative følelser og fokusering på personen frem for på sagen fører til aggressivitet rettet mod den mobbede. Aggressiviteten kan være tydelig som ved verbale overfald, trusler og nogle gange ligefrem fysisk vold. Den kan også være mere skjult som ved sarkastiske bemærkninger, bagtaleri og bevidst ignorering af den mobbede.

## 5. Regelmæssige og systematiske overgreb over længere tid

Ved mobning gentager angrebene mod den mobbede sig regelmæssigt, og over længere tid. Der er en systematik i de aggressive handlinger, som offeret udsættes for.

I en samlet formulering kan mobning beskrives som:

*Mobning er en situation, som foregår over en længere periode, hvor negative følelser fører til regelmæssige aggressive handlinger, rettet mod en eller flere personer, som føler sig ude af stand til at forsvare sig mod de oplevede angreb og krænkelser.*

## Del 2: Konfliktmobning eller Rovmobning?

### Konfliktmobning

På arbejdspladsen kan en konflikt være en positiv drivkraft, som skaber energi og udvikling ved at parterne er tvunget til at finde nye løsninger. Men konflikter kan også føre til skænderier, bagtaleri, nedsat effektivitet og mange andre negative forhold. En konflikt kan derfor sagtens blive til mobning, hvis den får lov til at fortsætte uløst. Man taler om at konflikten eskalerer.

Konfliktmobning forløber over 4 faser (Einarsen & Mikkelsen, 2000):

1. Der sker en afgørende begivenhed i arbejdsrelationen. Det kan være en opgave, som man ikke er enig om, hvordan skal løses eller det kan være nogle større organisatoriske ændringer. Denne begivenhed medfører en konflikt imellem nogle personer.
2. Konflikten intensiveres. Ofte vil andre parter blive involveret f.eks. kollegaer og nærmeste leder. Denne involvering medfører at styrkeforholdet ændres i den ene af parternes favør. Den person, der opleves svag i magtforholdet, bliver udsat for flere aggressive handlinger. Personen vil efterhånden opleves som afvigende. Der er nu tale om et offer.
3. Ledelsen griber ind. Den vil forsøge at håndtere konfliktsituationen. Ledelsen bliver let forført af mobberens definition af offeret. Og det betyder ofte, at offeret bliver forflyttet, får ændrede arbejdsopgaver, ændret ansvar o.l. Mobningen får således lov til at fortsætte.
4. Offeret udstødes. Ledelsen oplever, hjulpet på vej af mobberen, at der bliver ved med at være problemer med offeret. Til sidst vil offeret føle sig tvunget til en sygemelding eller ledelsen tvunget til en fyring.

Begge parter er som regel lige gode om den oprindelige konflikt. Ofte føler begge parter i konflikten sig som offer for den andens handlinger. Et mobbeoffer kan derfor være lige så delagtig og medansvarlig i selve konflikten som mobber. Derfor tales der også om tre typer af konfliktmobning: 1) Den, der mobber, bruger sine aggressive handlinger som en systematisk kamptaktik. Mobning bliver én måde at vinde konflikten på. 2) Offeret oplever mobning, fordi vedkommende føler sig uretfærdigt behandlet. Mobning bliver et udtryk for måden at være i konflikt på. 3) Offerrollen bliver brugt af den ene part som en strategi til at vinde konflikten. Mobning bliver i starten et strategisk våben til at komme ud af den hårde konflikt (Einarsen & Mikkelsen, 2000).

Konfliktmobning er en konflikt, der er løbet løbsk. Den uoverensstemmelse, konflikten startede med, er vokset og blevet personlig. Vi mobber for at få ret! Selvom vi ofte har glemt, hvad det hele startede med.

### Rovmobning

Konflikter er dog ikke altid årsag til mobning. Nogle gange bliver en person mobbet, for det vedkommende er og repræsenterer og ikke for det vedkommende har gjort i forhold til en bestemt opgave, aftale el.lign. Det kan være at mobberen har en anden arbejdsstil, ser anderledes ud, er fra en anden kultur, har en anden adfærd end de øvrige ansatte osv.

#### Vi mobber for at bevare et positivt selvbillede

Én forklaring på rovmobning kan findes i en biologisk forståelse. Vi mennesker er flokdyr og vi søger både som individ og som flok at bevare vores integritet. Det er vigtigt for

vores positive selvfølelse, at vi ikke føler os truede i vores måde at opfatte os selv på. Vi søger hele tiden at bevare et billede af os selv som nogen, der gør det rigtige og er rigtige.

En flok, der bliver truet på sin integritet, vil sætte alt ind for at fjerne truslen også selvom den kommer fra internt i flokken. Truslen kan være faren for fjendtlig overtagelse, mangel på føde eller sygdom. Det kan også være et svagt led i flokken, en udbryder i flokken, der forsøger at komme til magten eller som gør oprør mod de gængse normer i flokken.

Overfører vi denne forståelse til arbejdspladsen, kunne det foregå sådan her: De ansatte i en afdeling har en (uudtalt) forståelse af i hvilken kvantitet og kvalitet arbejdet skal leveres. Der er styr på rollefordelingen og her især den formelle og uformelle ledelse. Det er en afdeling, der fungerer i største harmoni og som har en positiv forståelse af sig selv.



Nu bliver der ansat en ny medarbejder i afdelingen, som har andre normer for, hvordan arbejdet skal gøres. Den nyansatte begynder at stille spørgsmål til afdelingens (uudtalte) forståelse af sig selv og sit arbejde. Den nye medarbejder opleves derfor som en trussel af de øvrige ansatte i deres selvforståelse af afdelingen.

Vores naturlige biologiske mekanisme og reaktion på denne trussel er at forsøge at eliminere den. Første forsøg vil være at overbevise den nyansatte, om at den gamle og kendte måde er den bedste. Dette sker først venligt men bestemt, så bliver metoden grovere men indirekte og til sidst grov og direkte. Indordner vedkommende sig ikke undervejs i dette forløb, vil det næste forsøg være at komme af med den nyansatte, først indirekte og senere direkte.

Vi reagerer, som de flokdyr vi er, og gør alt i vores magt for at bevare vores positive selv-billede. Også selvom det koster den anden livet – billedligt talt. Mobningen er så at sige et middel til at eliminere truslen.

### **Vi mobber fordi vi ikke kan lade være**

En anden forklaring på rovmobning er de ansattes behov for at finde en synderbuk. Synderbukken er den, der bærer byrden for de problemer, som forhindrer, at arbejdet kan fungere optimalt. Problemerne kan f.eks. være arbejdspress, uklare arbejdsopgaver, uklar ledelse osv. Den frustration og forvirring sådanne problemer medfører hos den enkelte medarbejder, kan blive forløst ved at rette sin negative energi mod en synder uden for sig selv. Vi finder så at sige en person, som vi kan afreagere på som en slags boksebold.

Man kan lidt frækt sige, at en virksomhed ikke ville kunne være i arbejdsmæssig balance, hvis ikke medarbejderne havde et sted, hvor de kunne få afløb for deres frustrationer. Derfor kan en virksomhed og de ansatte have brug for en eller flere synderbukke (Einarsen m.fl. 1998).

Det kan både være ledelse og medarbejdere, der finder synderbukke for at få afløb for deres frustrationer. Nogle steder vil det være andre uden for virksomheden, der defineres som synderbuk. Det kan også være forskellige personer i virksomheden, der er synderbukke. Det kan være fordelt på afdeling, fordelt mellem leder og medarbejder osv. Så forskellige personer kommer til at stå for forskellige problemstillinger. Andre steder er der kun én, der er synderbuk.

Den som er alene om at være syndebuk, er hårdest ramt. Det betyder dog ikke, at der ikke også kan være tale om mobning, når der findes flere syndebukke i en virksomhed. Nogle syndebukke lever med deres rolle og føler de kan forsvare sig. Andre oplever, at de er forsvarsløse. De bliver mobbet.

### **Rovmobning er en ekstrem variant af vores naturlige adfærd**

Når vi rovmobber, er det fordi vi har sluppet vores natur løs. Rovmobning er en naturlig reaktion på en oplevet fare. Den er vores natur fra den værst tænkelige side. Der hvor vores tillærte sociale adfærd slår fra. Vi handler pr. instinkt og ofte ved mobberen ikke selv, hvad det er han/hun gør, eller hvilken effekt det har på andre.

## **Del 3: Mobningens konsekvenser**

---

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af de konsekvenser mobning har. Vi har valgt at skrive afsnittet til dig. Det er vigtigt, at du tager dine psykiske og fysiske reaktioner alvorligt og derfor bruger vi i dette afsnit betegnelserne »du« og »dig«.

### **Offer**

#### **Fortrængning**

En af de første reaktioner på mobning kan være at fortrænge eller benægte, at mobningen overhovedet finder sted. Det er en meget menneskelig måde at reagere på. Når man udsættes for mobning og ikke ser sig i stand til at gøre noget, så kan benægtelse være en nærliggende løsning. På den måde behøver man heller ikke at tage stilling til, hvad man rent faktisk udsættes for, ligesom man heller

ikke behøver at inddrage familie, venner, øvrige kolleger og leder. (Einarsen m.fl. 1998).

I længden kan fortrængning dog ikke holde mobningen på afstand. Den vil sætte sit spor både fysisk og psykisk. Man taler om, at der findes akutte reaktioner på mobning, langvarige reaktioner og psykiske og fysiske eftervirkninger på mobning. (Einarsen & Mikelsen, 2000).

De akutte og langvarige reaktionerne på mobning minder om stressreaktioner. Mobning er en stresstilstand, hvor oplevelsen af kontrol forsvinder. Hvor opbakning og støtte fra kolleger og ledelse mangler. Og hvor offeret begynder at danne et negativt tanke-mønster om sig selv og sine handlinger. (For en mere uddybende beskrivelse af stress, se Grafisk Bars Stress håndbog af Mikkel Ejsing på [www.grafiskbar.dk](http://www.grafiskbar.dk)).





### **Akutte reaktioner:**

I begyndelsen vil mobningen hovedsageligt sætte sit aftryk på psyken. Er du offer for mobning, vil du begynde at sætte spørgsmålstegn ved din egen dømmekraft og din kunnen. (Oplever jeg virkelig, det jeg tror? Er det min egen skyld, fordi jeg ikke er god nok?). Du vil blive mere anspændt og sensibel, der skal lige pludselig ikke så meget til før du farer op eller bryder sammen. Du får ulyst til arbejdet. (Hvis bare der skete et eller andet, så jeg ikke kunne tage på arbejde...).

Derudover vil du sikkert opleve søvnavskeligheder. Du har svært ved at falde i søvn eller du vågner midt om natten og kan ikke sove igen. Dine tanker om dagen i morgen røver dine nattetimer. Måske bliver du også mere trist, har svært ved at se meningen med noget og taber lysten til at handle. Det kan ende i en depression.

### **Reaktioner efter langvarig mobning**

De reaktioner du har til at starte med vil blive forstærket efter længerevarende mobning. Du vil begynde at føle dig mere ude af balance, det kan f.eks. være en følelse af at dine tanker, meninger, holdninger og oplevelser smuldrer for dig. (Hvad sker der med mig? Hvem er jeg?). Du vil måske opleve at få angstanfald.

Du vil også begynde at opleve en række fysiske reaktioner på, at du bliver mobbet. Du kan få muskelspændinger og hovedpine, som du har svært ved at komme af med, fordi du altid er anspændt i din krop med

tanker på og bekymringer om de ting, du oplever på dit arbejde. Du får måske også mavebesvær, udslæt eller andre hudproblemer. Din puls øges og dit blodtryk forhøjes. Du vil kunne opleve, at du er mere forkølet og i længere tid. I det hele taget vil du oftere blive syg og ude af stand til at tage på arbejde. Alt sammen er det udtryk for stressreaktioner på det, du oplever. Det er din krops naturlige måde at udtrykke, at det du udsættes for er unaturligt.

Du vil sikkert forøge dit forbrug af kaffe og hvis du ryger vil dit cigaretforbrug øges. Det kan være, at du oftere drikker et glas vin eller indtager anden alkohol for at dulme nerverne. Reaktionen på at du bliver mobbet vil måske også kunne ses i dit øgede forbrug af piller og andet medicin.

Der er ingen tvivl om, at mobning over længere tid vil tære på din psyke og på din krop.

### **Eftervirkninger af mobning**

En alvorlig eftervirkning af at blive mobbet kan være, at du får en posttraumatisk stressforstyrrelse (PTSD). Post Traumatisk Stress Disorder er en betegnelse for en række psykologiske og fysiologiske reaktioner efter en traumatisk hændelse. Og mobning er en traumatisk hændelse.

Det der kendetegner PTSD er bl.a. at du efter, du er kommet ud af mobningsmønstret (Det kan være du er blevet sygemeldt, har sagt op eller er blevet fyret) genoplever de mobningshændelser, du er blevet udsat for i dine tanker eller drømme. Du kan også opleve noget, der minder dig om de situationer, personer eller steder, hvor mobning har foregået. Og det vil kunne give dig nogle meget stærke fysiske og psykiske reaktioner. Samtidig vil du forsøge at undgå steder eller mennesker, der har med mobningen at gøre.

Du vil opleve en mathed i dine følelser. Det kan føles som om følelserne er blevet stumme. Du vil også opdage, at det, der før interesserede dig meget f.eks. en fritidsinteresse, ikke længere virker interessant. Og du har svært ved at koncentrere dig. Derudover kan du opleve, at nerverne sidder uden på

tøjet, så der ingen ting skal til før du farer sammen eller føler dig irriteret.

PTSD er noget, der varer lang tid (mindst en måned) og det har en effekt på den sociale adfærd. Dine omgivelser vil opleve, at du bliver mere fjern og lukker dig inde eller skaber din egen verden, som de har svært ved at følge med i. Det er en alvorlig sag at ende med en posttraumatisk stressforstyrrelse og det vil kræve professionel hjælp at komme på højkant igen. (Einarsen & Mikkelsen, 2000).



## Mobber

Det er ikke uden konsekvenser at være mobber. Som mobber vil du også opleve reaktioner på det mobningsforløb, du er eller har været involveret i. Du kan både reagere psykisk og fysisk på den situation du befinder dig i.

### Stressreaktioner

Du er som mobber i en situation, hvor du oplever, at du må handle, som du gør, for at overleve i dit arbejde. Du er i kampberedskab og din krop vil sætte alt ind for at kæmpe. Du vil sikkert gennemgå en række stressreaktioner som konsekvens af det mobningsforløb, du er eller har været en del af. Disse reaktioner kan i hovedtræk ligne de akutte og langvarige reaktioner, som er beskrevet ovenfor og her listet i punktform:

- Opfarende
- Irritabel
- Koncentrationsbesvær
- Søvnvanskeligheder
- Muskelspændinger
- Hovedpine

- Mavebesvær
- Øget puls
- Forhøjet blodtryk
- Hudproblemer
- Større forbrug af kaffe, nikotin, alkohol, medicin o.l.

Udover disse stressreaktioner vil én af følgende to typiske følelser oftest følge i kølvandet af et mobningsforløb: skam eller retfærdiggørelse.

### Skam

Det kan være, at du bliver skamfuld over din måde at være på. Det går op for dig, hvad dine handlinger har ført til. Et andet menneske er blevet syg eller har sagt op. Du har sikkert ikke undervejs i mobningsforløbet følt, at det du gjorde var forkert, men nu går det op for dig, at du har skadet en anden (på psyken). Og du angrer.

At føle skam kan være hårdt. Det kræver, at du både skal se andre og dig selv i øjnene. Og det er ofte dig selv, der har sværest ved at tilgive dine handlinger. Du vil opleve, at du bliver mere følsom overfor andre. (Lå der en undertone i det han sagde? Kiggede hun ikke mærkeligt på mig?). Du kan også opleve ulyst ved arbejdet. (Jeg kan ikke tage på arbejde, når de andre kigger sådan på mig).

### Retfærdiggørelse

En anden reaktion kan være, at du retfærdiggør din måde at handle på. Du kan godt se, at en anden er blevet syg af at have været i det mobningsforløb, som du har været en del af. Men du oplever ikke, at det er din skyld. At skulle retfærdiggøre sine handlinger overfor sig selv og andre er hårdt arbejde. Du vil komme på overarbejde mentalt, fordi du skal bruge mange kræfter på at bekræfte overfor dig selv, at det du gjorde var rigtigt, og at du ikke kunne gøre andet. Du kan opleve, at du bruger dine kræfter på det forkerte, når du er på arbejde. I stedet for at løse de arbejdsopgaver, som du er ansat til, bliver du måske i stedet nødt til at bruge din tid på at tale om det, der er sket og skal ske. Du bliver irriteret og mere kort for hovedet end du plejer.

(Hvorfor kan vi ikke bare gå tilbage til arbejdet? Skal vi tale om det her igen?).

Det er ikke uden psykiske og fysiske konsekvenser at være mobber, og det bør du tage alvorligt. Du bør bl.a. forholde dig til de følelser og reaktioner du har på det, som du gennemgår eller har gennemgået.

## Virksomhed

Virksomheden, hvori mobningen foregår, vil også blive berørt. Der er undersøgelser, der viser, at også vidner til mobning oplever, at det går udover deres trivsel i arbejdet. Og at mobning er en belastning ved udførelsen af arbejdet (Einarsen m.fl. 1998).

Mobning kan have følgende konsekvenser i en virksomhed:

- Øget sygefravær – der er flere sygedage blandt de ansatte.
- Lavere produktivitet – det er svært for medarbejderne at koncentrere sig om det, de er ansatte til.
- Utryghed blandt de ansatte – i forhold til hinanden og i deres samarbejde.
- Større gennemstrømning af ansatte i virksomheden – de ansatte bliver i virksomheden i kortere tid og der er mange opsigelser.
- Manglende ansøgere – der er færre, der har lyst til at blive ansat i virksomheden.

Mobning skaber kort sagt et dårligt psykisk arbejdsmiljø, som går ud over virksomhedens effektivitet og kvalitet – og i sidste ende vil det gå ud over indtjeningen.

## Del 4: Mobningens roller: Ofre, bøddler, tilskuere og helte

### Henrettelses-scenen i den mørke middelalder

For at beskrive de roller, vi kan vælge eller føle os tvunget til at indtage i et mobningsmønster, har vi valgt en scene af en henrettelse f.eks. fra en Robin Hood film. En sådan henrettelsesscene kræver følgende roller:

#### Offer

Der skal være ét eller flere **ofre**, som ikke har en chance for at forsvare sig. Offeret selv eller dele af tilskuerne skal føle, at

henrettelsen sker på et mangelfuldt grundlag eller er direkte uretfærdig.

#### Bøddel

Der skal være en eller flere **bøddler**, der udfører henrettelsen. For bøddlerne vil hele henrettelsen tjene to formål. For det første er afstraffelsen af offeret en tilfredsstillelse eller et forsvar mod de angreb offeret har påført bøddlerne. For det andet demonstrerer henrettelsen bøddlernes magt, så andre ikke forsøger at anfægte den (som offeret måske gjorde).



### Tilskuere

Der skal være **tilskuere**. En henrettelse har ingen effekt, hvis ikke den overværes eller forstærkes af et antal tilskuere. Tilskuerne kan groft deles op i to kategorier. De aktive, som deltager i fornedrelsen og ydmygelsen af offeret. De opildner måske bøddlerne til at forstærke lidelserne samt deltager selv ved at råbe, spytte eller slå til offeret. De passive tilskuere holder sig i baggrunden og deltager ikke direkte i fornedrelsen af offeret. De passive tænker måske, at det, der foregår, er uretfærdigt, men de gør ikke noget for at forhindre det af frygt for selv at blive ofre. Fælles for tilskuerne er, at de indeni er lettede over, at det ikke er dem, der er i offerets sted. Samtidig er de bange for bøddlerne.



### Helte

I nogle henrettelsesscener optræder der **helte**. Heltene er dem, der tør gå imod strømmen og stille spørgsmålstejn ved det, der foregår. Måske taler de til tilskuerne for

at vende dem mod bøddlerne. Måske går de direkte til angreb på bøddlerne og forsøger at redde offeret. Heltene vil hellere ende som ofre end som tilskuere.

## Henrettelses-scenen på arbejdspladsen i år 2006

Det er ikke svært at forestille sig en lignende scene på en dansk arbejdsplads i 2006. Henrettelsen vil ikke være lige så blodig som i Middelalderen. Torturretskaberne og virkemidlerne er udskiftet med andre omgivelser. Men de roller, som udspiller sig i mobning, er på mange måder de samme.

### Mobningens ofre

Ofrene ved mobning vil være kendetegnet ved, at de ikke har en chance for at forsvare sig. F.eks. kan bøddlerne være i overtal og derfor udsætte offeret for sanktioner og udstødelse, som offeret ikke ser sig i stand til at forsvare sig imod. Sanktionerne kan handle om, at man ikke får del i de spændende arbejdsopgaver. Udstødelse kan handle om, at der direkte eller indirekte bliver talt dårligt om én. I grove tilfælde kan offeret føle sig hånet eller ignoreret af gruppen. Andre eksempler hvor et offer vil opleve sig forsvarsløs kan være: En leders mulighed for at fyre én, oplevelsen af gentagne gange at blive nedstemt eller forbigået i vigtige beslutninger eller trusler om fysisk magtanvendelse.

Offeret vil føle sig sat i en umulig situation, hvor han/hun er bundet på hænder og fødder, som en fange på vej til skafottet. Offeret vil føle, at han/hun ikke har nogen handlemuligheder ud af situationen og at der intet kan stilles op mod overmagten.

### Offerets dilemma:

Det store dilemma for offeret er, at følelsen af at være offer kan gøre det endnu sværere at foretage sig det nødvendige for at komme ud af offerrollen igen. Offeret føler sig uretfærdigt behandlet og vil derfor tænke, at det er bøddlerne og tilskuerne, der skal ændre på deres adfærd. Offeret selv mener derimod

ikke, at han/hun hverken skal eller bør gøre noget på en anden måde - det er jo de andre, der er onde. Dermed kan man som offer blive fanget i en negativ spiral, hvor bebrejdelser af bødlernes handlinger og forsvar af ens egne handlinger skaber en endnu mere negativ relation til de andre involverede. Og dermed står offeret i et dilemma: Hvordan kan vedkommende komme ud af offerrollen og væk fra mobningen uden at påpege de andres krænkende handlinger, som kun vil gøre situationen vanskeligere?

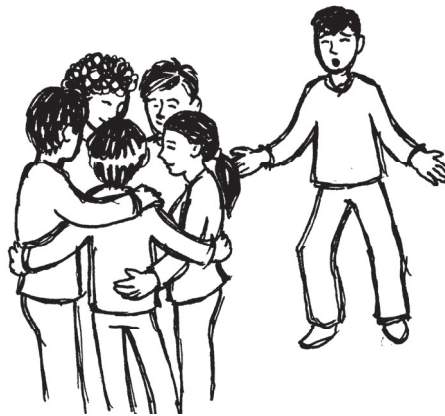
### Mobningens bødler

Når en kollega mobber vil vedkommende som regel ikke selv opfatte det på den måde. De mekanismer som går i gang i en mobningssituation er så svære at opfatte, mens man står i det, at det ofte først er bagefter de involverede opfatter, hvad det var der skete. De fleste mobbere vil retfærdiggøre deres handlinger med fornuftige argumenter. Der forekommer ofte det påfaldende og tankevækkende mønster, at både offer og bøddel føler sig som ofre for en uretfærdig behandling. Bøddlerne kalder sig også ofre og retfærdiggør deres handlinger som rent selvforsvar.

På arbejdspladsen er mobberne ikke så synlige som bøddlerne i middelalderen. Krænkelserne sker mere skjult og med mere sofistikerede redskaber. Mobbernes redskaber skal helst kunne kamoufleres som almindelige handlinger, der skaber den stærke effekt, at offeret ikke kan protestere uden, at mobberen kan påkalde sig uretfærdigheden i offerets anklage.

#### Mobbernes redskaber:

1. Det stærkeste og mest skræmmende mobningsredskab er **humor**. Ved at bruge humor kan en mobber sætte offeret i en fuldstændig umulig situation. Og det kan gøres direkte i offerets åbne ansigt. Hvis en mobber siger noget krænkende om offeret med en sarkastisk undertone og offeret reagerer ved at blive vred eller ked af det, kan mobberen henkastet og foran tilskuerne sige: »Det var da bare for sjov!«, og sætte trumf på ved at sige: »Har du ingen humor?«. Som offer for den strategi er man næsten forsvarsløs. Bag den typiske udtalelse om en rå, men kærlig humor på arbejdspladsen kan gemme sig barske og sarkastiske bemærkninger, som ingen kan forsvare sig imod.
2. Et andet mobningsredskab er **bagtalelse**. Ved at tale negativt om en kollega kan en mobber sætte nogle historier og rygter i gang, som kan være svære at modbevise eller stoppe. Det er meget svært at bevise, hvordan historien er opstået. I forbindelse med bagtaleri har tilskuerne en særlig rolle at spille, idet en bagtalelse kun kan stoppes ved at ingen gider lytte til den, eller at der aktivt siges fra.



3. **Ekskludering af gruppen** er et mobningsredskab, som især kan bruges, hvis der kun er et enkelt offer. Følelsen af at være frosset ude af et fællesskab er en meget ubehagelig følelse, som giver stress og andre negative reaktioner. Der er forskel på, hvor hårdt det rammer offeret, men i sidste ende vil de fleste bukke under for isoleringen. Ekskludering kan tage form af f.eks. udelukkelse fra det sociale fællesskab. Man »glemmer« at sende en invitation til et socialt arrangement eller man undgår at tale direkte til offeret. At blive omtalt i tredje person eller ligefrem blive fuldstændigt ignoreret vil af de fleste opleves som stærkt krænkende. Styrken ved dette redskab er, at man ikke direkte gør noget mod

offeret, som man kan bebrejdes for. Mobningen ligger i det, som man ikke gør.



Lederen som mobber

4. Den samme mekanisme gør sig gældende, når man anvender redskabet **forfordeling og manglende information**. Ved at undlade at informere offeret om vigtige forhold på arbejdspladsen, eller ved at give offeret mindre vigtige opgaver kan mobberen (med hjælp fra tilskuerne) køre offeret ud på et sidespor i organisationen. Er lederen udenforstående kan offeret opleves som mindre kompetent. Kan offeret oveni pålægges skylden for dårlige resultater, så er offerets position i organisationen gjort meget svag.
5. **Påkaldelse af egen offer-rolle** er endnu et redskab, som mobberen kan bruge. Det er vigtigt at være opmærksom på, at mobberen i mange situationer rent faktisk selv vil have den opfattelse, at det, der foregår, ikke er mobning. Mobberen er endnu ikke bevidst om konsekvensen af sine handlinger. Men påkaldelse af egen offerrolle kan også bruges som et strategisk meget stærkt redskab. Ved at påkalde sig offerrollen, kan mobberen åbenlyst give udtryk for sin harme over offerets negative intentioner, f.eks.: »Hvor er det krænkende, at han kan finde på at kalde mig mobber!«. Hvis dette redskab bruges rigtigt og med hjælp fra tilskuerne, kan det være det afgørende træk, som sætter offeret skakmat og uden flere muligheder for at forsvare sig.

Nogen gange er lederen tilskuer eller ligefrem mobberen. I de tilfælde, hvor lederen selv er mobber, er offerets situation endnu vanskeligere. Lederen sidder nemlig med nogle yderligere redskaber, som kan være meget svære at forsvare sig imod.

1. Et åbenlyst redskab, som en leder kan bruge til at mobbe, er magtmidler som trusler om **fyring, forflytning** osv. Truslerne kan antage forskellige former, og de kan være mere eller mindre direkte udtalt. De kan gøre offeret ude af stand til at forsvare sig overfor de angreb lederen kan komme med, fordi vedkommende ikke ønsker at få frataget sit ansvar, blive fyret osv.
2. Et redskab en mobbende leder kan anvende med ekstra styrke er **forfordeling og tilbageholdelse af information**. En leder har mulighed for at forfordele en medarbejder ved at give personen de dårligste og kedeligste opgaver. Med henvisning til at alle opgaver skal løses. Lederen kan også tilbageholde information, som er nødvendig for, at offeret kan udføre sit arbejde på niveau med de øvrige. Den type mobning er svær at identificere. Hvis det opdages, at der er givet forskellig eller mangelfuld information, kan lederen undskylde sig med glemsomhed, eller at vedkommende ikke vidste det var så vigtigt.
3. Som leder kan man i sin mobning anvende en ældgammel strategi: **Del og hersk princippet!** Ved at spille

medarbejderne ud mod hinanden kan en leder styre sine medarbejdere og endda bruge offerets kolleger som de bødler, der gør det beskidte arbejde. Ved at bruge den strategi kan lederen få det til at se ud som om, at mobningen udelukkende foregår i medarbejdergruppen.

4. Et sidste redskab, som skal nævnes her, er **påkaldelse af chain-of-command**. En leder vil derfor med god grund (og med opbakning længere oppe i organisationen) kunne påkalde sig retten til at tingene skal følge kommandovejen. Al information videre op i organisationen skal gå gennem ham/hende. På den måde kan lederen kontrollere de informationer, som der gives videre. Offeret vil derfor have svært ved at gå til ledelsen med sin situation.



#### *Alle kan blive mobbere*

De fleste af os vil på et eller andet tidspunkt i vores liv have været i en situation, hvor vi har opført os på en måde, som kan kendetegnes som mobberadfærd. For nogen er mobning en del af en kultur med en hård, men »kærlig« tone, som ingen tør stille spørgsmålstejn ved. For nogen er mobningen opstået ud af en konflikt, hvor den ene part har fået overtaget. For andre igen er det en bevidst strategi for at skabe eller bevare en magt over andre. For alle gælder det, at mobningens redskaber anvendes og gør skade på andre mennesker. Hvis vi ikke er opmærksomme på den effekt vores handlinger har på andre mennesker, kan vi alle risikere at blive bødler.

### **Mobningens tilskuere**

I mange mobningsforløb spiller tilskuerne en helt afgørende rolle. De er med til at forstærke mobningen. De kan være med enten ved at opdne mobberne, eller ved at vende det blinde øje til og ikke sætte spørgsmålstegn ved mobbernes adfærd. Tilskuerne kan indtage deres rolle enten af frygt for selv at blive ofre eller fordi de mener, at offeret er medansvarlig i situationen. Mobberen har brug for tilskuerne og vil appellere til dem og forvente eller kræve deres støtte. Nogle tilskuere er passive og andre er aktive.

De *aktive* tilskuere er dem, der griner højlydt af mobbernes sarkastiske vittigheder om offeret. De tilslutter sig mobberens holdning mod offeret i diskussioner - måske alene af den grund, at de er bange for mobberens reaktion, hvis de viser deres sympati for offeret. De aktive tilskuere kan i nogle tilfælde opdne mobberne til at fortsætte eller forstærke sine krænkelser ved at vise deres opbakning.

De *passive* tilskuere er dem der i tavshed ser til med gru. De kan ikke lide, hvad der foregår, men de er også bange for at sige fra. Derfor vælger de at forholde sig tavst og så vidt mulig undgå konfrontation med både offeret og mobberen. De passive tilskuere kan være med til at forstærke offerets oplevelse af at stå alene.

### **Mobningens helte**

Som tilskuer kan det være svært at sige fra overfor en mobber. Selve konfrontationen med mobberen opleves svær. Man kan være nervøs for de efterfølgende konsekvenser. Man kan risikere selv at blive offer. Derfor kræver det mod at gå imod!

Heltene i henrettelses-scenen på arbejdspladsen i 2006 er dem der gør noget og viser vejen væk fra mobning.

## Del 5: Hvad tilskynder mobning?

I det følgende afsnit, vil vi beskrive, hvad der kan tilskynde mobning i en virksomhed.

### Uklarhed

En af de typiske årsager til at mobning eksisterer i en organisation, er uklarhed i arbejdet. Det kan være uklarhed omkring aftaler og retningslinjer for arbejdet eller mål og strategier. Kort sagt den organisatoriske ramme, som definerer, hvad den ansatte skal lave og hvordan.

Er vi som ansatte usikre på den ramme, hvori vi forventes at udføre vores arbejde, gør vi i stedet det, som vi hver især finder mest fornuftigt. Vi handler ud fra vores egen forståelse af, hvad der er bedst. Den forståelse er dog ikke altid i overensstemmelse med, hvad vores kolleger eller leder mener er bedst.

Lad os tage et eksempel: Der mangler klarhed omkring mødetider. En ansat tænker, at for ham giver det mest mening at møde sent og så gå sent hjem. For de andre, som alle møder tidligt og går tidligt, tolkes hans opførsel hurtigt som doven eller udisciplineret. Hans adfærd bliver problemet og ikke den manglende aftale om mødetider. Havde der i stedet ligget en klar aftale om mødetider, f.eks. at alle skal være på arbejde senest kl. 8.30, så ville den ansatte måske aldrig have mødt senere og hvis han gjorde, havde man en klar aftale at henvise til. Der vil så at sige være en fast ramme at se den ansattes adfærd i, hvilket ville gøre det nemmere at bevare fokus på sagen og ikke på personen.

Uklarhed i den organisatoriske ramme tilskynder mobning. Det bliver let den enkelte person og hans/hendes adfærd, der kommer i fokus og det bliver svært at afdække rigtigt og forkert, fordi der ikke findes et klart defineret svar. Den mobbede kan ikke læne sig op ad

en aftale og på den måde retfærdiggøre sine handlinger. Samtidig giver uklarhed den der mobber friere tøjler til at definere rigtigt eller forkert. (Er du nysgerrig efter mere om dette, så læs her om de 3 domæner).



### Usikkerhed

En organisation præget af usikkerhed blandt de ansatte, sætter sit præg på samarbejdet. Det kan være usikkerhed i forbindelse med omorganisering, nedskæring, fusion, ny ledelse o.l. Alt sammen noget der gør de ansatte bekymrede for deres ansættelse og arbejdsopgaver.

Der er flere årsager til, at usikkerhed tilskynder mobning:

1. Usikkerhed skaber en situation med mange frustrationer og bekymringer, som ofte medfører syndebukke. Deres handlinger bliver forklaringen på den utryghed, der eksisterer i organisationen.
2. Usikkerhed skaber flere konflikter. Uenigheder omkring arbejdet bliver hurtigt til personlige problemer. Nerverne hænger uden på tøjlet og der skal ikke så meget til før de ansatte misforstår hinanden og tolker hinandens ord og handlinger negativt.



3. Usikkerhed er en situation, der ofte er præget af en negativ snak om arbejdet og hinanden. Usikkerhed i arbejdet gør os endnu mere tilbøjelige til at fokusere på alt det, der ikke virker. Sproget bliver præget af negativitet, der langt nemmere kan tolkes som et personligt angreb end positivitet i sproget. En sætning som »det er for dårligt...« bliver nemmere tolket som en skjult personlig kritik end en sætning som »det er bare fantastisk...«. Vi har som mennesker en tendens til at tolke og hæfte os fast ved det negative og denne tendens øges i kritiske situationer.

Mobning trives i usikkerhedens verden, fordi tvivl, frustrationer, mistænksomhed og negativ sladder avler både mobbere og mobbeofre.

### Ledelse

Ledelse er en vigtigt i brik i forbindelse med mobning, især 4 ledelsesformer kan give mobning liv:

1. En *dominerende* leder kan ofte selv være den, der er mobberen. Egne meninger, handlemåder og syn på arbejdet bliver de gældende. Dem, der ikke er enige eller gør tingene på anden måde, bliver sat på plads eller straffet. Nogle ansatte vil føle sig ude af stand til at forsvare sig pga. magtforholdet. Lederens irettesættelser og kritik opleves som personlig og den ansatte tør ikke sige imod. Den dominerende leder kan også uden at vide det blive et aktivt middel ved mobning, fordi mobberen bruger lederens synspunkter og facon som et våben mod den mobbede.
2. En leder kan både være *usynlig* ved ikke at være fysisk tilstede og ved ikke at være tydelig i sine meninger, holdninger og værdier. Begge dele tilskynder mobning fordi lederens usynlighed bidrager til uklarhed. En af de fornemste ledelsesmæssige opgaver er at skabe klarhed omkring de rammer, som arbejdet og samarbejdet skal fungere indenfor. Samtidig er den fysiske

tilstedeværelse af en leder også yderst vigtig. En leder, der ikke er til stede, kan heller ikke præge, hvordan medarbejderne interagerer. Lederens adfærd er rollemodel for korrekt adfærd i afdelingen/virksomheden.



3. En leder som er *konfliktsky* eller ikke tager konflikter alvorlige er en væsentlig bidrager til mobning. Lederen fortæller ved sin adfærd at konflikter er noget, vi ikke taler om. Ved at lederen ikke tager de konflikter, som mobning fremavler, alvorligt, tager lederen heller ikke offeret alvorligt. Den konfliktsky leder kan også hurtig komme til den fejlslutning, at hvis offeret ikke var i afdelingen, ville konflikterne ikke være der. Derfor vil lederen tænke, at mobbeofret er i vejen for det gode og uproblematisk arbejdsklima og dermed mere eller mindre direkte komme til at støtte mobberen.
4. En *usikker* leder kan føle sig tvunget til at uskadeliggøre den medarbejder, der opleves som en ledelsesmæssig trussel. Det kan f.eks. være en medarbejder, der stiller spørgsmålstejn ved lederens ledelsesstil. Det kan være en medarbejder som kræver ledelse i form af klare beslutninger og tydelige udmeldinger. Det kan også være en medarbejder, der med sin uformelle position i medarbejdergruppen truer lederens position. Pointen er, at lederen føler sig truet pga. sin egen usikkerhed og dermed bruger sine magtmidler mod de medarbejdere, der virker stærke. Samtidig kan den usikre leder også indirekte bevirke til at mobning blandt

medarbejderne legitimeres, fordi lederen ikke selv tør gå imod de stærke i medarbejderflokket.

Ledere nærer mobning, når de tillader, at det sker. Nogle ledelsesformer har det mere i sig end andre. Disse 4 nævnte ledelsesformer kan typisk være dem, som tilskynder mobning.

### **Den fundamentale attributionsfejl!**

Enhver menneskelig handling, er som regel baseret både på nogle personlige faktorer og på nogle situationelle faktorer. Hvis en person snubler, mens han går på fortovet, vil det højst sandsynlig skyldes, at han ikke var opmærksom på, hvor han gik samtidig med, at fliserne på fortovet var ujævne. Spurgte vi personen selv, ville han nok sige, at det var fortovet, der var skyld i, at han snublede. Spurgte vi derimod den fodgænger, der gik på den modsatte side af vejen og var vidne til denne episode, ville fodgængereren med al sandsynlighed tillægge personen skylden. Det var ham som var klodset og ikke så sig for.

I en mobningssituation kan det betyde, at vi har en tendens til at give offeret skylden for at vedkommende bliver mobbet. »Det

er hendes egen skyld. Hun kunne jo lade være med at være så...!«. Tænker vi det om offeret vil vi være med til at retfærdiggøre mobberens handlinger. Derimod tænker den mobbede oftest, at skylden til mobningen er situationen, mobberen, arbejdspladsen osv. Offeret sætter dermed sig selv ud af spillet. (Efter længere tids mobning skifter billedet dog som regel og den mobbede begynder selv at stille spørgsmålstejn ved, om det er ham/hende, der er noget galt med).



Denne måde at fortolke ansvaret for mobning på er problematisk. Den fastlåser situationen. Alle parter i mobningssituationen tænker, at det er umuligt at gøre noget. I hvertfald ikke før den anden eller hele situationen har ændret sig. Dermed sætter de sig selv ud af spillet og mobningen får lov at fortsætte.

## Del 6: Vejen væk fra mobning:



I dette afsnit vil vi udforske nogle af de handlemuligheder, du har for at undgå at falde ind i en rolle, som kan resultere i mobning af dig selv eller af andre omkring dig. Der er ingen værktøjer i verden, som med 100 % sikkerhed kan forhindre, at du bliver mobbet. Der er ingen værktøjer, som kan garantere, at du aldrig vil blive opfattet som tilskuere eller som mobber. Men ved at efterleve retningslinierne i dette afsnit minimerer du risikoen.

### Undgå at blive offer

#### Er du offer eller kriger?

Ifølge indiansk visdom indeholder alle mennesker to grundlæggende måder at forholde sig til verden på. Boende i os har vi et offer og en kriger. Hver gang vi står i en situation, som kræver, at vi skal handle, kan vi vælge hvilken af de to, der skal have lov at dominere vores måde at være på. Vi har altid mulighed for enten at være offer eller at være kriger.

Vi har en tendens til at vælge offerets vej, bl.a. pga. den fundamentale attributionsfejl, men også fordi den vej oftest er den nemmeste. Den kræver mindst af os.

Når du vælger offerets vej betyder det, at det bliver andre mennesker eller omstændigheder som kontrollerer dit liv. Du vil f.eks. gerne begynde at løbe, men du har ikke de rigtige sko til det. Du kan ikke komme i gang, før du har fået købt skoene, men dem har du ikke tid til at købe, fordi du skal arbejde,

hente børn, købe ind, lave mad osv. Det er derfor ikke din skyld, at du ikke kan komme ud at løbe, men det faktum, at du ikke har tid fordi dit arbejde og din familie kræver din tilstedeværelse. Som offer vil du give andre skylden. Og du vil ofte have medlidenhed med dig selv. Du synes, at det er synd for dig, og du synes, at andre burde mene det samme. Et andet kendetegn ved offerrollen er, at du taler meget om at gøre noget - f.eks. at du gerne vil begynde at løbe - men du får det aldrig gjort. Det bliver ved snakken.

En af grundene til, at det er svært at handle som offer, er, at du har sat dig selv ud af spillet. Du er blevet offer for forandringer. Du kan ikke komme ud at løbe, før du får tid til at købe sko og det gør du ikke før, enten dit arbejde eller familien, giver dig »fri« til det!



Ved at se dig selv som offer, bliver du hurtigere offer for andres handlinger. Det er den anden, der er ondskabsfuld, hensynsløs osv., og du gør dig magtesløs i forhold til situationen. Et mobningsmønster kan begynde at

tegne sig, hvor både du og den anden måske bærer skylden, men hvor du i din offerposition ikke kan se din egen andel i mønstret.

### **Vær dig selv og vær modig**

For at vælge krigerens vej betyder det bl.a., at du skal tage ansvar for dit liv. Det skal være dig, der kontrollerer dit liv og de handlinger du vælger at tage. Det betyder, at du skal turde være dig selv. Når du forsøger at gøre andre tilfredse på din egen bekostning, giver du køb på dig selv og kan hurtigt blive afhængig af deres valg. Og du vil snart befinde dig på offerets vej.

Det kræver mod at være sig selv for det betyder, at du skal sige fra og bl.a. vise dine kolleger, hvor dine grænser går. Hvis der bliver talt til dig i en tone, du ikke oplever som værdig, så SIG DET! Hvis der bliver fortalt en vits, som du synes er stødende så SIG DET! Hvis du er træt af altid at skulle høre på, at dine kolleger bagtaler andre så SIG DET! Du skal være ærlig overfor dig selv i forhold til, hvad du vil være med til og ikke vil være med til. Og det kræver mod. For det kræver, at du skal stå frem og vise hvem du er.

### **Vær assertiv**

At vælge krigerens vej betyder også, at du skal være assertiv. Når du siger din mening, når du viser dine grænser, så skal du gøre det på en ordentlig måde, der også viser respekt for den anden. Du skal være konstruktiv i din måde at sige din mening på. Du skal så at sige tale for dig selv.

At være assertiv handler om at være ærlig mod dig selv. Du skal tage en konfrontation og give udtryk for dine følelser og meninger uden hverken at dominere eller lade dig dominere. Du skal hverken være underdanig eller overlegen. Du skal stå fast og samtidig være opmærksom og deltagende og fortælle sandheden på en god måde.

Derfor er krigerens vej også mere besværlig. Det vil kræve, at du tør tage nogle konflikter, men du vil til gengæld tage dem mens konflikterne er håndterbare og ikke får en størrelse, hvor mobning vil kunne finde sit liv.



### **Find din indre kriger frem**

Når du går krigerens vej, gør du noget. Det kan godt være, at du ikke har de rigtige løbesko, men så løber du med nogle andre sko eller du køber et par billige i supermarkedet, når du alligevel handler ind og bruger dem indtil, du får tid til at købe nogle ordentlige. Eller så gør du noget helt andet. Du indser måske, at løb ikke er så vigtigt for dig som at være på arbejde og sammen med din familie, og du vælger derfor løbetræning fra. Og du holder op med at sige til dig selv og andre, at du burde gøre det! Pointen er, at det er dig, der træffer en beslutning. Du gør noget!

### **Undgå at blive bøddel**

#### **Gør du, som du plejer?**

En måde for dig at opdage om, du er ved at udvikle dig til bøddel og starte et mobningsmønster mod en anden er at stille dig selv spørgsmålet: Gør jeg, som jeg plejer? Hvis du er begyndt at handle anderledes overfor en person og på en måde, der er mere uvenlig end sådan som du plejer at behandle andre, så kan det være tegn på, at du er ved at blive en mobber.

Skal spørgsmålet have effekt skal du ikke begynde at argumentere for, hvorfor du handler anderledes overfor vedkommende. For det første vil der være en god grund til, at du handler, som du gør - ellers gjorde du det ikke. For det andet fordi du på den måde hurtigt vil give den anden skylden: »Jamen, jeg gør det jo fordi, han gør...«. Du skal ude-

lukkende svare på spørgsmålet med et ja eller nej. Kan du svare ja, så skal du finde ud af, hvordan du kan begynde at gøre som du plejer. Også overfor den person.

Begynder du at få svært ved at fortælle andre, f.eks. din familie og venner, om din måde at være på, fordi du er lidt flov over dine handlinger, så kan det være endnu et signal om, at du er holdt op med at gøre som du plejer. Hvor du ikke tidligere har problemer med at fortælle om dit arbejde og forhold til kolleger, bliver det lige pludselig lidt sværere. Du ved et eller andet sted godt, at det du gør, ikke er i orden. Det kan betale sig at have antennerne ude i forhold til din egen adfærd. Jo tidligere du opdager at du er begyndt at opføre dig anderledes, desto nemmere er det også for dig, at gøre noget ved det.

### **Er alt ved den anden forkert?**

Vi har som mennesker en tendens til at tolke andres handlinger med en vis skepsis og forbehold. Det er vores forsvarsmekanisme, som sørger for, at vi passer på os selv! Det kan næsten forklares historisk: Forestil dig dine forfædre, der i fordoms tid levede i huler og lavede mad ved bål. En aften, da de sidder ved bålet, hører de en gren knække... de har nu to muligheder. De kan tænke, at det er hyggeligt. At der kommer nogen for at besøge dem og begynder straks at gøre plads rundt om bålet til vedkommende. Men de kan også tænke, at det er en bjørn eller en fjende, der vil angribe dem. Og de finder deres køller frem og er parate til angreb. Spørgsmålet er hvilket reaktionsmønster, der vil give den største chance for overlevelse på længere sigt.

Det giver sig selv, at den, der er på vagt overfor fare, har den største overlevelses-frekvens. Og den vagtsomhed har vi i dag stadig boende i os. Det gør sig også gældende, når vi er sammen med vores kollegaer på arbejdet. Vi er som regel lidt på vagt. Risikoen for at blive mobbet opstår, når din vagtsomhed overfor en anden slører din fornøft. Så den anden aldrig kan gøre noget, der er rigtigt i dine øjne. Når det eneste du kan sige om den anden er negativt.



### **Skal du retfærdiggøre dine handlinger over for dig selv?**

Når vi begynder at opleve en ubalance imellem det vi gør, og det vi inderst inde har som en grundlæggende holdning, så er der tale om kognitiv dissonans. Du føler dig f.eks. tvunget til at sige noget grimt om en anden for ikke at falde udenfor den kollegagruppe, som du er den del af. Det strider imod din indre værdi om, at vi mennesker skal behandle hinanden værdigt. Det, at du siger noget, som du inderst inde ikke kan stå ved gør, at du oplever et ubehag - din handling stemmer ikke overens med din holdning. At være i den tilstand er generende. Der er en ubalance mellem det, du gør og det du mener.

Den nemmeste måde at korrigere denne ubalance på er at ændre din holdning. Den holdning du hidtil har haft om, at vi mennesker skal behandle hinanden værdigt, får tillagt den undtagelse, at når nogen er anderledes, mærkelige eller gør dumme ting, så er det okay ikke at udvise værdighed. Derfor gør det ikke noget, at du siger noget grimt om lige præcis den person, for han er mærkelig. Personen tvinger dig næsten til at sige noget grimt om ham. I din argumentation bliver det hans egen skyld, at du ikke behandler ham ordentligt.

Når du begynder at skulle retfærdiggøre dine handlinger overfor dig selv, er du ved at udvikle dig til bøddel. Du vil ikke se nogen

grund til at stoppe dine handlinger, og de kan nemt blive grovere og grovere. Har du først taget ét skridt ind i mobningens verden er det næste ikke så svært at tage. Du bør derfor spørge dig selv, om du synes, at du oftere og oftere bruger tid på at skulle retfærdiggøre dine handlinger overfor dig selv og andre.

Kognitiv dissonans sætter samtidig fokus på en anden væsentlig faktor omkring mobning. Nemlig at alle involverede ofte føler sig som ofre. Begynder du at føle dig tvunget til dine handlinger, fordi den anden er på en bestemt måde: »Det er jo hans egen skyld, han kunne bare lade være med...«. Så er du ved at bevæge dig ned af offerets vej.

I stedet skal du finde din indre kriger frem (se foregående afsnit: Undgå at blive offer). Det er svært, men det er nødvendigt, hvis du skal undgå at blive bøddel. Du skal slippe tanken om, at den anden selv er ude om det. I stedet skal du finde tilbage til dine værdier og holdninger og søge at udleve dem. Du skal være ærlig mod dig selv og gøre den anden opmærksom på, hvad hans handlinger gør ved dig. Men på en måde, hvor der er plads til jer begge.

## Undgå at blive tilskuer

Roller som tilskuer er muligvis den sværeste at undgå og mange spørgsmål kan melde sig, når man er vidne til mobning. »Er dette overhovedet mobning?«, »Er offeret selv ude om det?«, »Hvad kan jeg egentlig gøre ved det?«, »Skal jeg blande mig udenom?«, »Hvad sker der, hvis jeg blander mig?«. Det er spørgsmål, som er svære at svare på, men lige så snart, du er vidne til noget, som du synes er grænseoverskridende, har du ret og pligt til at stille spørgsmålstejn ved det og skride til handling.

### Vær den der viser den gode vej

Du kan altid fremstå som et godt eksempel. Du kan sørge for at vise en anden vej end den møbber vælger. Den gode vej handler bl.a. om også at vise opmærksomhed til dem, som er marginaliseret. Lad være med

at give den marginaliserede lov til at isolere sig. Inddrag og spørg ind til personen. Ved at vise at personen er en del af fællesskabet, kan du være med til at påvirke andres holdning til vedkommende. Og du kan være med til at påvirke personens egen opfattelse af sig selv. Begge dele kan være med til at forhindre et mobningsmønster i at fortsætte.

Du kan også vise den gode vej ved ikke acceptere negativ bagtaleri og humor på andres bekostning. Sig aktivt fra, så det bliver tydeligt at det ikke er en acceptabel adfærd for dig. Du kan ikke bare nøjes med at forholde dig tavst, for det kan tolkes som en samtykken. Du bliver nødt til at fortælle, at du ikke bryder dig om bagtaleri. Samtidig kan du skubbe til bagtalerne ved at foreslå, at de siger tingene ligeud til den, som de bagtaler.

Du kan ikke ændre på andre, men ved at gøre noget andet - ved at vise den gode vej - kan du være med til at påvirke deres adfærd.



### Tal om det!

Stil spørgsmålstejn ved andres handlinger, når du oplever dem som grænseoverskridende - og gør det højtlydt!

### Tal med dine kolleger

Som tilskuer til andres handlinger, kan man blive i tvivl om man overfortolker det, der sker. Derfor kan det være en god idé at tale

med dine kolleger, når du er i tvivl om, hvorvidt nogen har opført sig grænseoverskridende i forhold til en anden. Det kan opleves som bagtaleri. Men hvis du forsøger at tale om situationen på en neutral måde, så ingen udpeges som onde skurke, kan I godt tale om de øvrige kollegers adfærd. Tal ikke om, hvordan de er. Tal i stedet om, hvordan det de gør, påvirker andre: »Jeg hørte John sige hold kæft til Ruth i går og Ruth så ud til at blive lidt ked af det. Er John og Ruth uvenner?«. Ved at tale med dine kolleger kan det blive tydeligt for dig om din oplevelse af en andens adfærd er rigtig.

#### *Tal med den der mobber*

Det er vigtigt, at du siger fra overfor den der mobber på en god måde. Ellers risikerer du at skabe en ny syndebug, og en ny mobningssituation kan opstå. Fortæl den anden, hvordan det personen gør, virker på dig og hvordan det ser ud til at virke på den, det er henvendt til. Spørg ind til hvad der ligger bag. Det er vigtigt, at du husker at være anerkendende over for mobberen og lytte ind til den gode mening i det vedkommende fortæller. For mobberen er der en god mening i det, han/hun gør, ellers så gjorde vedkommende det ikke! Har du først fundet den gode mening er det også lettere at hjælpe med alternative handlemuligheder.

#### *Tal med mobbeofferet*

Fortæl mobbeofferet, at du har lagt mærke til, hvad der foregår, og hvad det gør ved dig. Samtidig kan du få at vide, hvordan vedkommende oplever det. Du kan fortælle, hvad du har gjort ved det eller vil gøre. Du kan høre om han/hun selv har nogle ideer til at komme ud af mobningssituation. Igen er det vigtigt, at du ikke skaber en ny mobningssituation ved at gøre mobberen til syndebug.

#### *Tal med din leder*

Hvis mobberne ikke vil lytte, så kontakt ledelsen og beskriv problemet, som du ser det. Det er så ledelsens ansvar at foretage de nødvendige tiltag for at løse problemet. Du skal fortælle, hvad du ser, hvad du har gjort og hvem du har talt med. Herefter må

du overlade det til ledelsen at agere på den situation, du har beskrevet.

#### *Bliv helt!*

Ved at undgå at blive tilskuer, bliver du i stedet helten, som kæmper for den gode sag. Det er risikabelt at sige fra overfor rollen som tilskuer til mobning. Du risikerer selv at blive offer, men du vil vide, at du kæmper for en god sag. Det er ikke sikkert, at det lykkes at stoppe mobningen, men så har du gjort dit. Og kan ikke længere kaldes medskyldig.

## **Hvad gør du som leder?**

Lederens rolle er særlig vigtig i en mobningssituation. Det er lederen, der skal sætte dagsordenen for samarbejde og trivsel på arbejdspladsen. Som leder kan du overveje at gøre følgende i forhold til at forebygge og stoppe mobning:

- Vær synlig. Både ved at være fysisk til stede og med en tydelig profil. Det, du gør eller ikke gør, smitter af på dine medarbejdere. Ved at være synlig og tydelig bliver du nemmere at gå til med problemer, fordi medarbejderne ved, hvor de har dig.
- Lyt til medarbejderne. Hvis nogen kommer til dig og fortæller, at de ikke har det godt, eller at andre bliver mobbet, så tag det alvorligt. Også selv om du umiddelbart ikke kender til problemet.
- Lyt til rygter og spørg ind til dem. Hør du negativ snak på gangene, ved frokosten eller direkte henvendt til dig, skal du spørge ind til det. Negative rygter spreder sig og skaber utryghed.
- Tag konflikten. Konfliktskyhed avler flere konflikter og kan ende i mobning.
- Hold møder med personalet, det kan hjælpe til et bedre samarbejde og være med til at afklare uklarheder.
- Tal med den enkelte medarbejder jævnligt. MUS og andre værktøjer kan være en hjælp til at få sat samtalerne i system.
- Gennemfør Arbejdspladsvurdering. Og tag hånd om de temaer, som dukker op. Temaer som samarbejdsproblemer, kommunikationsvanskeligheder osv.

kan dække over mere alvorlige konflikter, som er skadelige for virksomheden og mennesker.

- Arbejd med værdier og andre processer, som kan styrke en positiv kultur.
- Find én du kan sparre med. Det er godt at have en sparringspartner, som du kan vende problemstillinger og løsninger med. Det kan være en anden leder, en fra personaleafdelingen eller en professionel udefra.

Du har som leder stor indflydelse på, hvordan dine medarbejdere trives. Du skal derfor både være opsøgende og stå til rådighed over for dine medarbejdere. En leder, som ikke gør noget, kan blive medspiller i mobningssituationer og kan bruges af mobberen som magtmiddel overfor den mobbede.

## Del 7: Håndtering af mobning

---

Dette afsnit indeholder nogle retningslinjer for, hvordan mobning kan håndteres blandt de berørte parter. Det er vigtigt, at alle bliver behandlet med respekt for deres synspunkter. Samtidig er det vigtigt, at der bliver sat nogle retningslinjer op for ordentlig adfærd. Og nogle konsekvenser, når de overskrides.

Ved håndtering af mobning er det vigtigt at være opmærksom på, at søgning efter årsager og bøddler kan resultere i ny mobning. Det handler i langt højere grad om at se fremad på baggrund af det, der er sket: »Hvordan skal vi opføre os overfor hinanden i fremtiden?«, »Hvordan skal vi tackle konflikter i fremtiden?«, »Hvilke signaler skal vi være opmærksomme på, så vi ikke kommer i en sådan situation igen?«. Den type spørgsmål kan være gode at stille, når blikket skal rettes mod en opløsning af konflikten.

Du har forskellige handlemuligheder alt efter om du er kollega, medlem af sikkerhedsorganisationen eller leder. Derfor kan du måske ikke bruge alle de følgende råd. Tag derfor kun de råd, du kan bruge!

### Handlinger i forhold til offeret

#### Når du er offeret:

- Tag kampen op og find din indre kriger frem. Tro på din egen oplevelse af situationen. Og brug tid på at finde ud af, hvordan du kan handle dig ud af det. Tal med nogen, som kan gøre noget. Det er vigtigt, at du fortæller det til din leder. Det kan også være en god idé at inddrage enten din tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant. Er der en kollega, du har tillid til, så tal også med ham/hende. Du kan også vælge at tale med mobberne, hvis du synes det er muligt.
- Fortæl hvordan du har det. Fortæl hvad de andres handlinger, gør ved dig. Tal åbent og ærligt om situationen, som du opfatter den. Tal om det på en måde, som tager udgangspunkt i, hvordan du selv har det. Uden at du retter angreb på mobberne.
- Undgå at bebrejde de andre. Selv om det kan virke retfærdigt for dig, vil en



bebrejdelse af de andre give bagslag. De vil begynde at forsvare sig og holde op med at lytte til det du fortæller. Det kan være et hårdt arbejde at kæmpe for en ordentlig behandling. Især når man føler, at man »ligger ned«. Men det er vigtigt, at du tager kampen op. Det der sker mod dig er ikke i orden. Og det bliver du nødt til at gøre opmærksom på.

### **Når en anden er offeret:**

- Det vigtigste er at du tager vedkommende alvorligt og handler i forhold til det, du får at vide af offeret.
- Du skal lade vedkommende fortælle om det, der er sket. Også selvom det er det samme, der bliver fortalt igen. Offeret er i en krisesituation. Ved at fortælle får offeret bearbejdet sine oplevelser. Og dermed mulighed for at forholde sig til det skete.
- Du skal lytte til offeret. Det er vigtigt, at du lytter og gerne spørger ind. Du skal ikke begynde at fortælle din egen historie: »Ja, det kender jeg godt... nu skal du bare høre...«. Det er svært. Men det er ikke dig, men offeret, der har brug for at bearbejde det, han/hun har været igennem.
- Afgør om vedkommende har brug for professionel hjælp i form af samtaler med en psykolog. Giv det som et tilbud.
- Det vil som regel være bedst ikke at sygemelde vedkommende. Det er på arbejdet, at vedkommende bedst kan bearbejde det, der er sket, ved at vise sig selv og jer andre, at han/hun er god nok. I kan evt. lave en ordning med at vedkommende i en periode kan arbejde på nedsat tid.
- Inddrag vedkommende i forhold til fremtiden. Hvordan undgår vi en sådan situation igen? Hvilke aftaler skal laves? Er der noget i forhold til arbejdsopgaverne, der skal ændres eller gøres tydeligere? Hvordan sikrer vi, at alle har de nødvendige kompetencer og ressourcer? Hvordan sikrer vi at samarbejdet fungerer?

## **Handlinger i forhold til mobberen**

- Spørg ind til problemet bag adfærden. Hvad er det, der har gjort, at vedkommende har følt sig tvunget til at handle grænseoverskridende?
- Undersøg om der er tale om konfliktmobning. En sådan kan behandles som en konflikt, der kører på sin sidste fase. Ved konflikter er det vigtigt, at der er en neutral person til at mægle imellem parterne, ligesom der skal være en leder tilstede, der kan fastholde de aftaler der træffes. Parterne skal have lov til at fortælle deres historie i forhold til, hvad det har gjort ved dem. Det er vigtigt det ikke bliver en fortælling om, hvad de tror intentionerne har været hos den anden. Det er vigtigt, at der ikke er nogen beskyldninger. Efter at hver part har redegjort for sin historie om konflikten, skal der tales om hvilke aftaler der skal laves i fremtiden.
- Undersøg om der er tale om rovmobning. Det er vigtigt at gøre klart, hvilken adfærd virksomheden ser som korrekt, og herudfra tage de nødvendige beslutninger i forhold til mobberen. Skal vedkommende afskediges? Skal vedkommende flyttes til en anden afdeling? Skal vedkommende blive, men under ændrede vilkår? Det er vigtigt at tydeliggøre, at beslutningerne ikke sker på grund af mobbeofferet. Men fordi virksomheden har en holdning til, hvilken adfærd den anser som korrekt.
- Også den der mobber skal inddrages i forhold til fremtiden. Med nøjagtig den samme type spørgsmål: Hvordan undgår vi en sådan situation igen? Hvilke aftaler skal laves? Er der noget i forhold til arbejdsopgaverne, der skal ændres eller gøres tydeligere? Hvordan sikrer vi, at alle har de nødvendige kompetencer og ressourcer? Hvordan sikrer vi at samarbejdet fungerer?
- Gør klart hvilke konsekvenser det har, hvis mobberens adfærd gentager sig.



## Handlinger i forhold til tilskuerne

- Spørg ind til deres oplevelse af mobningsforløbet. Som tilskuer kan man godt opleve, at det at være vidne til mobning påvirker ens trivsel og lyst til at arbejde. Nogle føler sig som gidsler i forhold til det, der foregår. Andre bliver usikre på deres egen dømmekraft. Igen andre synes, at det, der er foregået, har været i orden, selvom de ikke selv har bidraget til det. Har man som tilskuer på den måde været medløber, er det vigtigt at inddrage dem i forhold til selve løsningen af mobbesituationen.
- Spørg ind til deres bidrag til fremtiden. Tilskuerne skal også være med til at definere, hvad de mener, der skal til for at mobningen ikke gentager sig. Samt hvad de skal gøre for ikke at ende som passive tilskuere.
- Lav spilleregler for god adfærd. Det giver en god snak om, hvad der hos den enkelte opleves som rigtigt og forkert. En sådan snak kan føre til et bedre sammenhold og større forståelse blandt medarbejderne.

## Handlinger i forhold til ledelsen

- Det er ledelsen, der har den endelige handlekraft. Det er vigtigt at finde ud af hvordan situationen skal tackles.
- Er ledelsen en del af mobningssituationen (enten fordi én har deltaget i mobningen eller været medløber) er det vigtigt, at mobningssituationen tackles et ledelsesniveau højere op.
- Spørg jer selv hvordan I undgår en sådan situation i fremtiden. Hvad skal I blive bedre til? Har I kompetencen i forhold til håndtering af konflikter og mobning?
- Ledelsen skal være med i de aftaler, der bliver lavet for det fremtidige samarbejde. Ledelsen skal efterfølgende sikre, at aftalerne overholdes. Det er en god idé også at sikre dette gennem opfølgingsmøder. Det kan være hver 3. måned til at begynde med og efterfølgende hver 6. måned.

Håndtering af mobning handler om at skabe en fremtid, der er god for alle. Det er ikke sikkert, at alle skal blive i afdelingen eller i virksomheden i det hele taget. Men det er vigtigt for alle, at alle lærer noget af situationen, så en lignende situation har sværere ved at opstå igen. Det skaber tryghed i samarbejdet fremover.



## Del 8: Fælles redskaber til forebyggelse af mobning

Vi vil afslutte denne håndbog med at give nogle bud på redskaber, der kan være med til at forebygge mobning. Jo mere der bliver gjort i organisationen for at skabe trivsel, desto mindre sandsynlighed er der for, at mobning opstår. Samtidig er der større chance for tidligt at opdage og bremse mulige mobningsmønstre.

### Trivselsundersøgelser

Arbejdspladsvurdering og/eller klimaundersøgelser er et godt redskab til at afdække mulige og eksisterende mobningssituationer. Det er en måde at få et godt overblik over, hvordan de ansatte trives på virksomheden. Der er to måder, man kan vælge at lave undersøgelser på enten ved hjælp af spørgeskemaer eller ved hjælp af dialogmøder o.l..

#### Spørgeskemaer

- Lukket besvarelse:  
Følgende emner bør være til stede i et spørgeskema for at afdække mulige eller eksisterende mobningssituationer:
  1. Oplevelse af kontrol i fht. arbejdsopgaver. F.eks. »Oplever du, at du har indflydelse på dit arbejde?«
  2. Klarhed i arbejdet. F.eks. »Ved du hvad, der forventes af dig?«
  3. Ledelse. F.eks. »Oplever du, at du kan gå til din leder med problemer?«
  4. Støtte i arbejdet. F.eks. »Oplever du at du kan hente støtte hos dine kolleger?«
  5. Arbejdspres. F.eks. »Føler du dig presset af deadlines o.l.?«
  6. Mobning. F.eks. »Bliver du mobbet?« og »Finder mob-

ning sted i den afdeling eller i virksomheden?«

- Åben besvarelse:  
Der skal være et spørgsmål omkring mobning. Dette kunne f.eks. lyde: »I forhold til din leder og dine kolleger hvordan vil du så beskrive jeres samarbejde? Hvad er I gode til? Hvad er I mindre gode til? Hvordan tackler I konflikter og mulige mobningssituationer?«

Spørgeskemaer sætter gang i en masse forventninger hos medarbejderne. De kan være svære at indfri, fordi de ofte vil være mange og forskelligartede. Derfor kræver spørgeskemaer et stort efterarbejde med god information om prioritering og handlinger til medarbejderne. Spørgeskemaer kan godt være anonyme, det er dog vigtigt, at man som minimum kan se, hvilken afdeling besvarelsen kommer fra. På den måde kan man, hvis der er mistanke om mobning i en afdeling, lave individuelle interview. Det betyder, at anonymiteten kan bevares indtil problemstillingen er klarlagt. Kan man ikke se, hvilken afdeling besvarelsen kommer fra, så nytter det ikke at spørge til mobning ved anonyme besvarelser.

#### Dialogmøder o.l.

Dialogmøder er et alternativ til spørgeskemaer i forbindelse med arbejdspladsvurdering eller trivselsundersøgelser. Oftest laves sådanne undersøgelser ved hjælp af møder med flere ansatte på én gang, f.eks. en afdeling (dog aldrig mere end 6-8, da der ellers bliver for mange, der skal udtrykke sig). Spørgsmålene ligner dem som ses ved de åbne besvarelser. Der skal være en ordstyrer, der leder mødet og som tager referat. Ordstyreren skal være neutral og ikke en del af afdelingen.

Problematikken ved dialogmøder o.l. er, at det kan være svært at komme frem med sin oplevelse af mobning. Derfor kan det være godt at spørge ind til samarbejdet i afdelingen og herudfra lytte til om der kunne være tale om mobningssituationer.

Kommer det frem på et dialogmøde at en medarbejder føler sig mobbet eller at en medarbejder oplever, at andre bliver mobbet, er det vigtigt at konkretisere, hvem det handler om. Herefter skal der straks laves en aftale om en håndtering af situationen. Den bør starte hurtigst muligt med en samtale med den mobbede og med den, der mobber. Hvis ikke samme dag, så dagen efter.

Dialogmøder kræver af den enkelte medarbejder, at han/hun er ærlig og konkret. Det er vigtigt, at der ikke tales om »nogen« og »man«. Sådanne termer hjælper ikke på en konkret løsning. Den vil snarere skabe utryghed blandt de ansatte - »er det mon mig, hun mener?«, »Hvem kunne hun ellers tænke på?« osv.

### Handleplaner

En undersøgelse må aldrig stå alene, den skal følges op af handlinger på baggrund af det resultat undersøgelsen viser. Der skal laves en handleplan for, hvad der skal håndteres, hvordan, hvornår og af hvem. Og der skal følges op på de ting, der sættes i værk.

## Medarbejderudviklings-samtaler

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er et godt redskab for lederen til at opdage mulige eller eksisterende mobningssituationer i personalegruppen. Samtidig er det en god mulighed for den enkelte medarbejder at tale om personlige og faglige ting i forhold til arbejdet.

For at MUS bliver en succes, er det vigtigt, at både leder og medarbejdere tager MUS alvorligt. Det er lederen, der skal styre samtalen, give feedback og spørge ind. Lederen skal

være interesseret i medarbejderen og vise sin interesse. Det er vigtigt, at lederen har gjort sig nogle tanker om medarbejderens udvikling inden samtalen. MUS må aldrig kun gøres af lederen som en pligt. Så har de ingen funktion. Men kunne måske gå hen at gøre tingene værre, fordi medarbejderen ikke får den hjælp og støtte, som han/hun havde regnet med.

Medarbejderen skal forberede sig: Det skal helst være skriftligt, så alt kommer med og bliver sagt. Er medarbejderen nervøs og bekymret, for om han/hun nu kan få sagt det, som vedkommende gerne vil sige, så lav en aftale om, at lederen kan få noget på skrift inden samtalen.



MUS bør holdes en gang om året, med en kort opfølgning efter ca. 1/2 år. På den måde sikres det bedst mulige udbytte af samtalen.

## Seminarer, temadage osv.

Et godt samarbejde skabes ved at mødes og høre hinandens synspunkter, tanker og ideer. Det kan være meget udbytterigt med nogle styrede dage, hvor der bliver sat fokus på samarbejde, struktur og/eller opgavehåndtering. På den måde kan I i fællesskab tale om tvivl, uklarheder og nye aftaler. Der bør mindst være én temadag om året.

Et to-dages seminar vil derudover give den fordel, at man kommer væk. Og man vil kunne være sammen om noget socialt om aftenen. Det hjælper med til at lære hinanden endnu bedre at kende.



## Uddannelse af lederne

Det er vigtigt, at lederne føler sig rustet til at klare de problematiske situationer, der kan opstå i en personalegruppe. En leder skal gerne have nogle værktøjer til: Konfliktåndtering, mobbehåndtering, MUS, coaching. Få har disse lederevner fra starten, og de fleste har derfor brug for at få hjælp i form af uddannelse. Derfor kan enten et samlet lederkursus eller enkeltstående kurser være en god idé. Det kan være med til at give lederen en værktøjskasse med nogle brugbare redskaber.

Mere personlige kurser for ledere kan også være en god idé. Det kan være med til at gøre lederen mere tydelig på sin person og sin ønskede ledelsesprofil. Det kan betyde, at lederen kommer til at virke stærkere i forhold til personalet og dermed indirekte være med til at afhjælpe konflikter i personalegruppen.

### Uddannelse generelt

Uddannelse er altid godt både for ledere og medarbejdere. Det giver organisationen en større parathed, når den skal tackle svære situationer. Følgende er bud på relevante kurser, som de ansatte kunne blive tilbudt:

- Konfliktåndtering
- Mobning
- Trivsel
- Stresshåndtering
- Personlig gennemslagskraft

## Anti-mobbepolitik

En anti-mobbepolitik, der fortæller, hvad virksomheden anser for vigtige elementer for at undgå mobning, er væsentlig i forhold til forebyggelse af mobning. En sådan politik kan indeholde nogle af følgende punkter:

1. Retningslinier for den gode adfærd.
2. Retningslinier for den gode kommunikation.
3. Oplysninger og evt. undervisning om, hvad mobning egentlig er.
4. Oplysninger og evt. undervisning om, hvordan man kan opdage mobning og hvad man skal gøre.
5. Rettigheder og pligter for hvis man er bødde eller bliver anklaget for det, hvis man er offer og hvis man er tilskuere. F.eks. ret og pligt til at sige til og fra.
6. Forventninger: 1) til lederen. Hvad er lederens rolle? Hvornår går man til lederen? 2) til medarbejderne/kollegerne og 3) til tillidsrepræsentanten og/eller sikkerhedsrepræsentanten.
7. En ordning, hvor man har én person, man stoler på blandt kollegerne, som man kan gå til og tale med, hvis man er i tvivl om noget.
8. En aftale om mulighed for at henvende sig til en anden leder, HR-medarbejder el.lign., hvis man ikke oplever lydhørhed i egen afdeling.
9. En aftale om mulighed for at henvende sig til en professionel.
10. Retningslinjer for handlinger, når mobning finder sted. Hvem skal man gå til? Hvordan håndteres mobning? Hvilke tilbud er der til offeret, bøddlen og tilskuerne? Osv.

Det kan være en god idé at lave en overordnet politik for hele virksomheden i samarbejde med leder og medarbejdere f.eks. i sikkerhedsorganisationen. Og anti-mobbepolitikken vil få endnu større effekt, hvis hver afdeling bruger tid på at tale om, hvad det mere konkret betyder for dem: Hvis vi skal overholde denne anti-mobbepolitik, hvad kræver det så af os som afdeling og som enkelt person?

## Litteraturliste

---

Einarsen, Ståle og Mikkelsen, Eva Gemzø:  
»Mobning i arbejdslivet: Hvad er det og hvad  
ved vi om det?«, Tidsskrift for Arbejdsliv 2.  
års, nr. 1, 2000

Einarsen, Ståle m.fl.: »Mobning og hårde  
Personkonflikter«, 1998, Sigma Forlag A.S.

Jungersen, Christian: »Undtagelsen«, 2004,  
Gyldendal



---

**Anti-mobbe håndbog – om forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen**

oversat og omredigeret efter den danske version *Grafisk BAR's anti-mobbe håndbog – om forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen*, skrevet af erhvervspsykologerne Marianne Hall Holmboe og Mikkel Ejsing.

Sammen med håndbogen er udgivet *Værktøjer til anti-mobbe håndbog* og *Test dig selv: er du kriger eller offer?*, som også er skrevet af ovennævnte erhvervspsykologer.

**Udgiver:** Arbejdsmiljøuddannelsen i samarbejde med Arbejdstilsynet, Nuuk, 2007.

**Oversættelse til grønlandsk og redaktion:** Carla Rosing Olsen, Saxifraga, Sisimiut.

**Illustrationer og grafisk tilrettelæggelse:** Ivalu Risager, Nuuk.

**Tryk:** Nunatta Naqiterivia, Nuuk.

