

## Lederen som mobbektuser

**Mobning er et destruktivt uhyre. Det tærer på dem, det går ud over, på kollegerne og på hele arbejdspladsen. At forebygge mobning handler i høj grad om god ledelse - lederen skal være rolle-model for at skabe en positiv samarbejdskultur.**

*Artikel af Lars Andersen, arbejdsmiljøchef Ledernes Hovedorganisation, fra bogen "Den stille epidemi".*

*Så er det mandag morgen. Næsten hele afdelingen er mødt frem, og langsomt påbegyndes ugens arbejde. Det er mere end den almindelige "mandags-træghed", som præger arbejdet. Hele luften er mættet med en mærkbar ulyst. Der har været tilløb til det et stykke tid, men nu er det blevet tydeligt for enhver: Andreas har endnu en gang meldt sig syg. De fleste ved godt hvorfor. De uafbrudte bryderier endte fredag atter med, at Andreas blev drillet, hånet og skældt ud. Andreas er en stille fyr, og han protesterer sjældent over noget. Men chefen har godt kunnet mærke, at han lider og har det skidt. Blandt andet er han blevet næsten panisk angst for at begå selv små fejl. Men det er ikke kun Andreas, som har ondt – hele arbejdspladsen lider!*

Mobning kan være svært at undgå, det kan opstå på alle arbejdspladser og mellem alle grupper på arbejdspladsen. Der mobbes medarbejdere imellem, fra leder til medarbejder, internt i ledergruppen, og ledere kan også udsættes for mobning af en gruppe medarbejdere. Trods den almindelige opfattelse er mobbere ikke mennesker med en særlig ussel moral eller flosset etik. Alle erfaringer viser, at de fleste kan blive mobbere, og at alle kan blive udsat for mobning.

Uanset mobningens karakter, er konsekvenserne de samme, når en arbejdsplads rammes af mobning: Den, der mobbes, nedbrydes, med svære fysiske og psykiske helbredsproblemer til følge og arbejdspladsen er præget af dårlig trivsel, manglende engagement og højt sygefravær.

### **Stigende fokus på trivsel på arbejdspladsen**

Brugen af chikane og mobning som et effektivt magtmiddel på arbejdspladsen er ikke noget nyt fænomen. Det har nok altid eksisteret. Problemet er, at det fortsat er meget tabubelagt at tale om mobning. Alligevel har der de seneste år hos både virksomheder, presse, forskere og organisationer været en stigende interesse for at tage fat om emnet.

Interessen skal også ses i sammenhæng med en generel stigende interesse for trivsel og samarbejde og ikke mindst det psykiske arbejdsmiljøets betydning for virksomhedens performance og bundlinje.

Ledernes Hovedorganisation har blandt andet bidraget med en række undersøgelser og artikler med fokus på den ledelsesmæssige håndtering af mobning og det psykiske arbejdsmiljø. Undersøgelserne viser, at især det psykiske arbejdsmiljø er kommet højt på ledernes prioriteringsliste over vigtige ledelsesopgaver. Dette skal blandt andet ses på baggrund af, at både offentlige og private virksomheder kæmper om de gode medarbejdere. Samtidig befinder mange virksomheder sig i en konkurrence-situation, hvor de skal overleve på deres evne til at skabe rammer og vilkår, der sikrer et innovativt og omstillingsparat miljø. Og det forudsætter et arbejdsmiljø præget af arbejdsglæde og trivsel.

Hvor meget mobning, der foregår på danske arbejdspladser, er vanskeligt at sige. Undersøgelserne blandt lederne selv viser alvorlige problemer på hver sjette arbejdsplads.

Mobning er under alle omstændigheder et destruktivt uhyre, der tærer på både mennesker og økonomi og er negativt i forhold til en positiv og fremtidssikret ledelse.

### **Forebyggelse kræver ledelse**

Forebyggelse af mobning handler i høj grad om god ledelse. Og god ledelse kan ikke udøves uden tillid og respekt mellem ledere og medarbejdere. Al erfaring viser, at der sjældent opstår mobning, når man på arbejdspladsen oplever, at samarbejdet fungerer for alle, og at eventuelle konflikter løses konstruktivt.

Mobning løses ikke én gang for alle. For at undgå mobning er det nødvendigt med et konstant fokus på at bevare det gode samarbejde, både fra ledernes og fra medarbejdernes side.

Ledere har et særligt ansvar. De har pligten til og muligheden for at forebygge mobning ved at sikre, at konflikter håndteres fornuftigt, og ved at gå foran som rollemodeller for at skabe en god kultur. Og så selvfølgelig gribe ind over for den mobning, som alligevel måtte opstå.

De undersøgelser, Lederernes Hovedorganisation har foretaget, viser, at lederne er helt på det rene med, at hovedansvaret er deres. Hele 96 procent af lederne mener, at det kræver deres aktive medvirken at løse problemerne (Konflikthåndtering, Lederernes Hovedorganisation, november 2005 - tabel 7). Men undersøgelserne viser også, at lederne ikke kan klare det på egen hånd. Hele virksomheden skal støtte op om indsatsen, og det skal være en fælles indsats mellem ledelse og medarbejdere.

### **Ikke let at komme mobningen til livs**

Mens de destruktive følger af mobningen er veldokumenterede og velbeskrevne, er det til gengæld sværere præcist at diagnosticere, hvordan og hvorfor mobning opstår på en arbejdsplads.

Undersøgelser viser, at de fleste ledere er mere eller mindre bevidste om, at mobning rent faktisk forekommer i virksomheden eller i deres egen afdeling. Alligevel er det vanskeligt for alvor at komme mobningen til livs. Trods den øgede fokus på problemerne med mobning samt stigende brug af medarbejdersamtaler og undersøgelser af medarbejdertilfredshed falder antallet af mobningstilfælde tilsyneladende ikke. Det må betyde, at man ikke i tilstrækkelig grad har fået fat i de faktorer, som medvirker til at udløse mobningen.

Vi ser i disse år, at kravene til både ledere og medarbejdere skærpes på alle arbejdspladser. Der er krav til omstilling og tilpasning til et arbejdsmarked, der hele tiden skifter. I situationer, hvor der sker mange forandringer, er folk mere sårbare, og det giver grobund for flere konflikter, som igen kan give næring til egentlig mobning. I den fase er det naturligvis nødvendigt, at lederne er særligt opmærksomme på tonen i virksomheden eller på afdelingen.

Der er ligeledes en række tendenser i virksomhedernes måde at organisere arbejdet på, der gør det vanskeligere at bekæmpe mobning. I dag varetages mere og mere ansvar i mindre grupper, og derfor kan det være vanskeligere for lederen i tide at få øje på og få taget hånd om de konflikter, der potentielt kan udvikle sig destruktivt.

Nogle ledere afholder sig også fra at blande sig, fordi problemstillingen ofte er meget kompleks. I nogle tilfælde ser lederen ikke problemet, før det er gået for vidt. I andre tilfælde kan lederen ikke gennemskue, hvad problemet er, hvem der har skylden, eller hvad der kan gøres, og lukker derfor det ene eller begge øjne. Og så håber han eller hun måske, at medarbejderne selv formår at løse problemerne.

Det er naturligvis også et problem, at mobning er så tabubelagt. Det kræver overskud at råbe op. En person, som bliver mobbet, har ofte hverken overskud eller stor lyst til at åbne op over for de kolleger eller ledere, som i større eller mindre grad har svigtet. Og så opstår den klassiske dårlige spiral med en medarbejder, som fremstår svag og uden selvværd. En situation, som med tiden vil føre til flere fejl, der vil fastholde både den mobberamte og hans eller hendes omgivelser i situationen. Personer, som udsættes for mobning, betragtes ofte som svage personer, men det behøver ikke at være tilfældet. Også personer, der opfattes som stærke, kan blive udsat for mobning. Det kan ske for alle.

### **Hvad skal lederen være særlig opmærksom på?**

Når der er tale om mobning, handler det ikke om enkeltstående hændelser, eller hændelser, der foregår i løbet af nogle dage eller tilfældig spredt over tid. Mobning er gentagne krænkende handlinger, der foregår over en længere periode, og som den, det går ud over, ikke kan forsvare sig effektivt imod.

Mobning kan naturligvis også optræde som et selvstændigt problem, der ikke behøver at være udtryk for, at der generelt er noget galt med trivslen i virksomheden. Det kan være tilstrækkeligt, at man tilhører en bestemt minoritetsgruppe. Men den form for mobning (rov-mobning) er relativt sjælden. Mobning opstår hyppigst på arbejdspladser, hvor trivslen er mindre god, og derfor bør både medarbejdere og ledere være meget opmærksomme på uløste konflikter og tonen på arbejdspladsen (konfliktmobning).

Der er eksempler på, at særligt dygtige og kompetente medarbejdere har en større risiko for at blive mobbet. Ligesom risikoen er større for en ny medarbejder, hvis der er andre i afdelingen, der gerne ville have haft det pågældende job eller føler sig truede.

Første tegn på mobning er både de synlige og mindre synlige tegn på, at en eller flere mistrives på arbejdspladsen på grund af gentagne grænseoverskridende handlinger fra bestemte personer. Det kan eksempelvis være:

- tilbagevendende bagtalelser
- negative kommentarer om arbejdsindsatsen
- at nogen altid lades i stikken
- at ting modarbejdes, undergraves og hindres uden reel, saglig begrundelse.

Det er vigtigt at understrege, at både ledere og medarbejdere har et ansvar for at bryde den onde cirkel. Der skal siges fra over for ufrugtbart samarbejde og i stedet sættes fokus på dialog. Når vi opdager, at der er noget galt, slår de fleste af os det hen. Det er imidlertid vigtigt, at alle både tager egne observationer seriøst og respekterer andres oplevelser af, at der er konflikter og dårlig stemning. Grænseoverskridende handlinger eller kommunikation skal synliggøres, og ledelsen skal tage ansvar for, at problemerne drøftes med det mål, at den negative kommunikation og omgangstone forbedres.

Jo tidligere man griber ind i konflikten, jo mindre kompliceret er det i reglen at finde gode løsninger, som alle kan leve med efterfølgende.

### **Kend konflikten**

Et højt konfliktniveau på arbejdspladsen kan være et af flere tegn på et dårligt psykisk arbejdsmiljø, som kan give grobund for mobning. Det gælder både konflikter med medarbejderne indbyrdes, mellem medarbejdere og ledere samt internt i ledergruppen.

Et lavt konfliktniveau er dog ingen garanti for et godt arbejdsmiljø. Hvis der under en stille overflade ligger mange ulmende konflikter, kan det i høj grad medvirke til frustration og dårlig stemning blandt både ledere og medarbejdere.

Konflikter behøver dog slet ikke at være negative. De fleste vil formentlig nikke genkendende til den forløsning, der kan ligge i en åben konflikt, hvis den vel at mærke fører til en form for løsning og en vis grad af forståelse mellem de implicerede. En konflikt, der ikke løses med en vis grad af forståelse fra de implicerede, vil derimod sjældent være frugtbar for samarbejdet og medarbejdertilfredsheden på virksomheden, for på sigt vil konflikten højst sandsynligt bare vende tilbage eller eventuelt genopstå i en ny forklædning.

Som leder må man naturligvis godt kritisere en medarbejder, der har begået en fejl. Man skal bare gøre det konstruktivt og ikke træde i det. På nogle arbejdspladser er der en kultur, hvor medarbejdere og ledere for den sags skyld bliver stemplet og isoleret, blot fordi de har begået en fejl eller to. De fleste ledere har nok prøvet at være i en situation, hvor man har trådt for meget og for længe i spinaten omkring en medarbejder, der har begået en fejl eller ikke har præsteret tilfredsstillende. Resultatet er ofte, at medarbejderen med tiden vil blive mere usikker, føle sig mindreværdig og blive tilbageholdende for at undgå at lave flere fejl.

Omvendt kan konfliktskyhed virkelig give grobund for, at mobning kan få lov at udvikle sig uhæmmet. Vi hverken kan eller skal undgå konflikter, men både ledere og medarbejdere skal være gode til at håndtere dem, når de opstår.

Fra undersøgelser ved vi, at mobning ofte opstår, når uoverensstemmelser mellem ansatte får lov at udvikle sig, uden at nogen skrider ind. Uoverensstemmelserne opstår ofte på baggrund af et konkret problem, for eksempel at lageret ofte skal vente på varer fra produktionen for at komme videre. Bliver problemerne ikke løst, kan de blive personlige, og så glemmes de oprindelige – faglige – problemer ofte, og konflikten bliver personlig. Jo flere uløste konflikter, der er på en arbejdsplads, desto større er risikoen for mobning. Der er en klar sammenhæng her. Mindre ting kan pludselig blive meget store, især når man er under pres.

### **Vær opmærksom på tonen**

Det kan være noget af en udfordring at begå sig på en arbejdsplads med en aggressiv omgangstone, hvor man dækker sig ind under sarkasme og ironi. En frisk tone og lidt godmodigt drilleri og sjov på arbejdspladsen er en del af glæden ved at gå på arbejde. Men faren lurer naturligvis, hvis ikke alle forstår og accepterer sprogkoden. De fleste vil kunne nikke genkendende til situationen, hvor man "lige skal tjekke", om en ny medarbejder "kan tåle mosten".

Især på arbejdspladser, der er præget af en kultur, hvor det er accepteret, at man er hårde ved hinanden, kan drillerierne udvikle sig til mobning. Som leder skal man derfor være opmærksom på, at en rå og kærlig tone ikke nødvendigvis opfattes af alle

som kærlig, men kun rå. Derfor er det en god ide at tjekke, at der er en fælles forståelse af omgangstonen.

Ikke alle "sager" er lige vanskelige at løse. De letteste er ofte dem, hvor "mobberen" ikke var klar over, at han eller hun mobbede nogen.

I Ledernes Hovedorganisation får vi også henvendelser fra medlemmer, som er meget generet af tonen på arbejdspladsen og den måde, de bliver tiltalt.

En kvindelig medarbejder henvender sig til Ledernes Hovedorganisation, fordi hun gennem en længere periode har følt sig systematisk forfulgt af specielt chefen i virksomheden. Ledernes Hovedorganisation giver kvinden det råd at konfrontere chefen direkte med sine oplevelser. Et par dage efter kontakter et lettet medlem igen organisationen. Chefen var under samtalen først blevet meget tavs, dernæst meget ked af det, men efterfølgende både glad og taknemmelig for, at medarbejderen havde sagt fra. Næste dag mødte chefen op med blomster og chokolade samt et initiativ til fælles at få drøftet tonen i firmaet.

### **Hvis latteren hører op**

Som nævnt handler det om at få fat i problemet så tidligt som muligt. Derfor bør lederen også være opmærksom på de mindre tydelige signaler og tage dem alvorligt. Hvis en medarbejder, som tidligere var glad, pludselig begynder at lukke sig inde og ændrer karakter fra glad til indadvendt, er det lederens pligt at være på vagt og tage affære. Måske er medarbejderen også oftere syg, mangler motivation, engagement og selvstændig aktivitet. Så må man spørge ind. Måske er det begyndelsen på noget mere alvorligt, som skal tages i opløbet.

Det er ikke kun ændringer hos den enkelte medarbejder, man skal være opmærksom på. Også mere generelle adfærdsendringer i afdelingen eller større medarbejdergrupper bør få lederen til at reflektere nærmere over situationen. Det kan for eksempel være i situationer, hvor man kan svare ja til et eller flere af følgende spørgsmål:

- Går småproblemer hurtigt i hårdknode?
- Mangler der engagement, motivation og latter?
- Er der ikke mod til at prøve nyt?
- Fungerer systemerne bureaukratisk og ikke løsningsrettede?
- Har alle nok i sig selv?
- Er produktiviteten lav i forhold til arbejdstempoet?
- Betragtes problemer som forhandlingsemner og ikke som opgaver, der skal løses i fællesskab?
- Er der et stort gennemtræk af medarbejdere?
- Er der problemer med at finde nogle, der ønsker at påtage sig særlige opgaver?
- Viger ledere og medarbejdere tilbage og tager ikke selvstændige initiativer og ansvar?

### **Hvad kan lederen gøre?**

Ledere har i lighed med de fleste mennesker umiddelbart den opfattelse, at mobning er helt uacceptabelt, og at de med det samme vil skride ind, hvis det opstår. Alligevel viser undersøgelser, at mange ledere har reageret for sent eller slet ikke reageret, når en medarbejder er blevet mobbet.

Det handler blandt andet om, at det er fristende at blande sig udenom, at man selv ofte er en del af konflikten, eller at det kan være vanskeligt at erkende, at det reelt er

mobning, der foregår. Samtidig giver lederne udtryk for, at det er svært at håndtere mobning (Psykisk arbejdsmiljø, Ledernes Hovedorganisation, august 2003 - Tabel 7). 60 procent af de ledere, der har oplevet mobning på arbejdspladsen, føler sig ikke tilstrækkeligt klædt på til at håndtere mobningen. Det er bemærkelsesværdigt, at jo flere tilfælde af mobning, lederne har oplevet på deres arbejdsplads, jo dårligere føler de sig rustet til at løse konflikterne. Det må tolkes som et udtryk for, at det først er, når lederne står i suppedasen, at det for alvor går op for dem, hvor vanskeligt et problem de står over for. Og hvor dårligt både ledere, medarbejdere og virksomhed er klædt på til at løse problemerne.

### **Gør virksomhedens holdning til mobning klar**

Både ledere og medarbejdere vil have det bedste udgangspunkt for at forebygge mobning, hvis virksomhedens holdning til mobning er klar og tydelig. Holdningen kan meldes ud i en klart formuleret personalepolitik. Den kan blandt andet indeholde retningslinjer om, hvordan man udmønter virksomhedens værdier – og herunder gøre det lysende klart, at mobning er uacceptabelt – samt beskrivelser af rettigheder og pligter til for eksempel at klage, gribe ind og løse konflikter. Normer for god omgangstone er ganske udbredte, ikke mindst på større virksomheder. På mindre virksomheder er der oftere mere uskrevne regler for god omgangstone, og hvordan man håndterer personalekonflikter. Ledernes undersøgelser viser en klar tendens til, at mobning er reduceret i virksomheder, hvor der er aftaler om god omgangstone og en positiv samarbejdskultur.

- En positiv samarbejdskultur er blandt andet kendetegnet ved:
- Gensidig tillid
- Uddelegering af ansvar
- God kommunikation og forudsigelighed
- Social støtte
- Feedback og belønning
- Respekt og god omgangstone
- Synlig og konsekvent ledelse og konflikthåndtering.

En politik på området bør også sætte organisationen i stand til at håndtere den mobning, der alligevel måtte opstå. Eventuelle regler om sanktioner vil også være en del af personalepolitikken.

Men en politik gør det naturligvis ikke alene. Det afgørende er, hvordan personalepolitikken praktiseres i det daglige. Har man en personaleledelse med fokus på trivsel, god omgangstone og respekt for den enkelte samt en kultur, der gør, at medarbejderne ikke er tilbageholdne med at henvende sig med problemer, så er man godt hjulpet.

En egentlig mobningspolitik med et fast regelsæt og faste definitioner vil sjældent være til gavn og kan generelt ikke anbefales. I givet fald bør det kun ske som led i en målrettet og tidsbestemt indsats over for et allerede konstateret generelt mobningsproblem i virksomheden.

### **Se de ansatte i øjnene og lyt efter**

Det er vigtigt, at lederen lytter efter de signaler og henvendelser, han eller hun får fra personalet – og tager dem alvorligt. I bagklogskabens klare lys har mange ledere måttet erkende, at de kunne og skulle have grebet ind tidligere. Det er i de fleste tilfælde muligt at få et godt overblik gennem den daglige kontakt med personalet. Men også medarbejderudviklingssamtaler, arbejdspladsvurderinger, trivselsundersøgelser, oversigter over sygefravær osv. kan give nyttige informationer.

Er man god til at udøve ledelse i øjenhøjde, har man i reglen gode forudsætninger for at spotte mistriksel i tide.

### **Skab mulighed for hjælp**

Som tidligere beskrevet er det ikke let at bede om hjælp, hvis man bliver mobbet. Derfor kan det være en god idé at etablere nogle veje eller kontaktmuligheder, den mobbede eller kolleger til den mobbede kan benytte og få hjælp ad. Det kan både være personer, knyttet til en eventuel personaleafdeling, ledere og medarbejdere med særlig interesse og kompetence til at vurdere situationen og give feedback. Som leder har man en særlig forpligtelse til at holde en dør åben og skabe mulighed for henvendelser. Det gælder også henvendelser fra medarbejdere uden for egen afdeling.

### **Vær selv et godt eksempel**

Ifølge Ledernes Hovedorganisations egne undersøgelser er det ikke unormalt, at lederne enten deltager i mobningen eller selv udfører den. Der vil ofte være tale om situationer, hvor lederen af den ene eller anden grund har vanskeligt ved at udfylde lederrollen og derfor falder tilbage på magtmidlernes uhensigtsmæssige mønstre. Det gør naturligvis ikke situationen lettere for hverken den mobbede eller de øvrige, der kunne tænkes at ville gribe ind.

Der kunne eksempelvis være tale om en situation, hvor lederen ønsker en bestemt medarbejder væk og – frem for at tage fat om ondets rod – forsøger at mobbe medarbejderen ud. Det kan for eksempel ske ved uvarslet at fjerne og/eller tilføre opgaver, så personen i stigende grad bliver usikker på, hvor han eller hun står. Eller ved at skælde vedkommende ud i andres påhør, ved at fordele goder og informationer uretfærdigt samt ved en omgangsform præget af kulde og kynisme. Denne ledelsesform betegnes nogle steder som "management by terror".

Som leder skal man naturligvis selv fremstå som et godt eksempel og undlade at deltage i aktiviteter, som vil kunne blive opfattet som mobning eller tilløb til mobning.

Ledernes egen holdning til dét at tage affære over for lederkolleger, der ikke gør deres arbejde godt nok, er konsekvent. Ni ud af ti ledere mener, at man bør konfrontere en lederkollega, der ikke håndterer sine ledelsesopgaver godt nok. Men det er naturligvis lettere sagt end gjort. Det vil aldrig være let at sige til en kollega, at han eller hun svigter og bør gribe sin ledelsesopgave anderledes an. Det kræver mod og vilje samt, at der er plads i ledergruppen til at føre en åben og ærlig dialog om udøvelsen af ledelse. Vanskeligt eller ej, så er det i sidste ende et af de dilemmaer, man er nødt til at tage hånd om af hensyn til den mobbede, kollegaen samt respekten for ledelsen og dermed hele virksomheden.

### **Hvad gør man, hvis mobning er opstået?**

Først og fremmest er det helt afgørende, at lederen siger lysende klart fra over for mobning og viser, at det ikke accepteres. Man skal gøre det tydeligt, hvor meget det ødelægger – ikke alene for den enkelte, men også for arbejdsmiljøet og samarbejds klimaet og dermed hele virksomheden. Konsekvenserne skal på bordet. Løftede pegefingre er ikke nok.

Dernæst handler det om at tage hånd om, den der er blevet mobbet, og den eller de personer, som mobber. Jo tidligere man griber ind i konflikten, jo mindre kompliceret er det ofte at finde løsninger.

## Tal med de involverede

Hold både individuelle og kollektive samtaler med de involverede og lyt til alle parter og alle synsvinkler. Klargør igen, hvilken adfærd der er acceptabel på arbejdspladsen og dermed også, hvilken adfærd, der ikke tolereres. Men vær samtidig opmærksom på, at der ved samarbejdsproblemer og konflikter ofte opstår en diskussion om, hvis opfattelse der er "den rigtige". Der er sjældent tale om fakta, men holdninger, vurderinger og meninger.

Ud over det fundamentale udgangspunkt, at mobning ikke tolereres, er det meget væsentligt, at lederen, når han eller hun skal håndtere denne type problemer, arbejder ud fra, at den rigtige opfattelse ikke findes. I vores eget hoved har vi ofte en opfattelse af, hvad der er "rigtigt", men respekt for andres opfattelse er betingelsen for, at samarbejdet kan bringes tilbage på sporet igen.

## Find løsninger – skab dialog

Som leder skal man være opmærksom på, at de fleste konflikter og uoverensstemmelser udvikler sig efter det samme mønster:

- **Første fase:** Parterne er bevidste om spændingen imellem dem.

Der er stadig forsøg på at genoprette den gode relation. Polariseringen tiltager. Der er taktiske overvejelser. I slutningen af fasen ophører den positive kontakt og den hensigtsmæssige kommunikation.

- **Anden fase:** Nu er modparten problemet – ikke sagen. Parterne er lukkede over for den andens synspunkt. Relationen er præget af mistro og manglende respekt. Situationen er låst fast, og det er en vinde/tab-situation. Der er mange følelser og lidt fornuft, uværdig opførsel og negative tolkninger af modparten. Hjælp udefra er nødvendig til at løse konflikten, idet den hensigtsmæssige kommunikation er brudt sammen.
- **Tredje fase:** Parterne forsøger at ramme hinanden på de mest sårbare områder.

Man går efter at ødelægge den anden, selv hvis det betyder, at man også selv bliver ødelagt. Situationen er præget af mangel på værdighed og menneskelighed. Meget stærke følelser styrer parterne, og fornuften er sat ud af spil.

En konflikt i tredje fase er så belastende for alle parter, at det kan forekomme umuligt at hele sårene. Problemet er blandt andet, at parterne i en mobningssituation ofte er meget ulige med en "svag" og "stræk part". Derfor handler det om at få løftet mobningen tilbage til sin oprindelige konflikt og dermed give parterne grundlag for at finde en mere ligeværdig løsning. Man bør som leder altid afklare med sig selv, om man kan håndtere konflikten alene. Er man selv en del af konflikten, eller føler man sig ikke kompetent, bør man hente hjælp udefra.

Konfliktløsningsmetoderne mediation og aktiv lytning er erfaringsmæssigt gode til denne type konflikter, da de tager udgangspunkt i at søge efter fælles behov og interesser. Ud fra princippet om mediation er en løsning kun god, hvis begge parter mener, den er god. Ved hjælp af en mediator – eller konfliktmægler – ledes man gennem en proces, der blandt andet består af en række grundlæggende principper og regler, en bestemt spørgeteknik samt en række

faser. Metoden forudsætter blandt andet, at alle parter er i nogenlunde psykisk balance samt i stand til at se eget bidrag til både årsag og løsning af konflikten. Aktiv lytning består i at følge de involverede parters spor og for en stund glemme, hvordan man selv ser på sagen og dens sammenhænge.

### **Hjælp de involverede**

Den eller de personer, der er ramt direkte eller indirekte af mobningen, har særlig brug for støtte og omsorg. Det gælder først og fremmest om at tale med den, det er gået ud over, men også deltagere i mobning kan have behov for støtte. Den mobningsramte skal videre i sit liv. Om det er på arbejdspladsen eller et andet sted, må der findes en fælles løsning på, gerne med hjælp fra personaleafdelingen eller eksterne rådgivere. Det handler i høj grad også om, at afdelingen eller organisationen fortsat skal fungere.

Heller ikke i denne forbindelse er der lette løsninger. Den, der er blevet mobbet, kan have fået så mange ar på sjælen, at han eller hun ikke nødvendigvis er klar til at blive på arbejdspladsen. På den ene side er det fristende at hjælpe ham eller hende videre til en anden afdeling eller arbejdsplads. På den anden side kan det blive tolket som et signal om, at det kan betale sig at mobbe. Flyttes mobberen, flyttes problemet måske bare.

I Ledernes undersøgelser svarer kun omkring 10 procent af lederne, at de eventuelt vil prøve at finde en anden placering på virksomheden til enten dem, der mobber, eller den, der er blevet mobbet. Umiddelbart kunne man tro, at ledere på større virksomheder i højere grad ville søge at løse konflikterne ved omplacering på virksomheden, men det er faktisk ikke tilfældet. Uanset virksomhedens størrelse ønsker de fleste at løse konflikten, ikke at flytte den. At der er et stort ønske om at tage fat om problemerne understreges af, at meget få svarer, at de vil afvente situationen og håbe på, at tiden løser problemet.

### **Find årsager og fjern dem**

Mobning kan i nogle tilfælde være et resultat af dårligt tilrettelagte arbejdsprocedurer, ligesom en dårlig virksomhedskultur også kan give grobund for mobning. Derfor kan det ofte være en fordel for ledelsen at rette fokus ud over personplanet og se på de mere generelle procedurer i virksomheden. På den måde forebygger man, at problemerne popper op igen.

Man kan også komme i en situation, hvor mobningen er kommet for langt ud, eller at de implicerede nægter at indgå i løsninger. Her kan lederen være nødsaget til at skille sig af med den eller de medarbejdere, som ikke er villige til at ændre adfærd.

Det kan typisk være i en situation, hvor etablerede medarbejdere føler sig truede af nyansattes kompetencer og drive. Det kan hurtigt føre til en situation, hvor der spredes rygter, og man vægrer sig ved at lære fra sig. Hvis der ikke er den mindste interesse for at standse denne udvikling, så er der ofte ingen anden udvej, end at vejene må skilles.

Der er eksempler på virksomheder, der behandler mobning som en uregelmæssighed på linje med tyveri fra arbejdspladsen. Det markerer over for ledere og medarbejdere, at det er noget, man tager meget alvorligt.

Har mobning og chikane først fået magten i en virksomhed, har ubehagelighederne tendens til at slå rod og brede sig. Det giver en dårlig virksomhedskultur og er u hensigtsmæssig for medarbejdertilfredsheden. Tilfredse medarbejdere i et sikkert og

sundt arbejdsmiljø er mere produktive, loyale, kvalitetsbevidste og fleksible. Omvendt er højt sygefravær og medarbejderflugt dyrt for både virksomhed og samfund.

### **Råd om mobning**

Opsummerende følger her en række råd om at forebygge og håndtere mobning:

Hvordan forebygger du bedst mobning?

- Gør virksomhedens holdning til mobning klar. Formuler en klar personalepolitik med fokus på trivsel.
- Hav en god omgangstone og respekt for den enkelte.
- Gør dig klart, hvad du gør, hvis mobning alligevel opstår. Er du i stand til at håndtere disse udfordringer?
- Lyt efter signaler og henvendelser fra medarbejdere og tag disse alvorligt.
- Få overblik gennem samtaler med medarbejdere, arbejdspladsvurderinger og trivselsundersøgelser.
- Etabler mulighed for, at medarbejdere med problemer kan få kontakt og hjælp.
- Fremstå selv som et godt eksempel. Undlad at deltage i aktiviteter, som vil kunne blive opfattet som mobning eller tilløb til mobning.

Hvad gør du, hvis mobning er opstået?

- Sig klart fra over for mobning – vis, at det ikke accepteres!
- Tag hånd om den, der er blevet mobbet – lyt både til vedkommende og den eller dem, som mobber.
- Find løsninger – skab dialog – eventuelt med hjælp udefra.
- Find årsager – fjern om muligt disse.

Hvad gør du, hvis du selv bliver udsat for mobning?

- Gør noget ved problemet – sig fra og sig stop med det samme – vent ikke på, at det går over af sig selv.
- Tal med leder, kolleger, venner og familie, du stoler på – de kan være med til at bedømme situationen og give gode råd.
- Gør din nærmeste leder opmærksom på problemet.
- Hvis problemerne ikke ophører, bør du overveje din fremtid på arbejdspladsen.