VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 20-04-2018

Mobning handler ikke om psykopater og neurotikere

Ny forskning viser, at mobning og usunde arbejdsfællesskaber på jobbet handler om arbejdskulturer og ikke bestemte karaktertræk hos enkeltpersoner. Læs her, hvordan mobning risikerer at blive legitimt på en arbejdsplads, og få råd om, hvordan du som leder forebygger mobning.

Skribentinfo



Anna P. Mézin

Fhv. skribent hos Lederweb

Lederweb

Mille Mortensen, forsker på KU og organisations- og ledelseskonsulent, oplevede på egen krop, hvordan en usund arbejdskultur smitter. Efter seks måneders feltarbejde på Rigshospitalet, hvor hun var en del af dagligdagen og den hårde tone, der herskede på afdelingen, fangede hun sig selv i at udføre nogen af de samme krænkende handlinger, som de mobbere, hun selv studerede.

I Mille Mortensens videnskabelige artikel ”Killing ourselves with laughter”, bruger hun flere afdelinger på Rigshospitalet som case. Her var en hård tone, mobning og krænkende handlinger en stor del af dagligdagen. Hendes forskning undersøger, hvorfor mobning finder sted på arbejdspladser, og hvad det er for kulturer, den udspringer af.

Hver niende lønmodtager blev mobbet i 2016

En undersøgelse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd viser, at hver niende lønmodtager i 2015 oplevede at være udsat for mobning på deres arbejdsplads. Det var typisk kollegerne, der mobbede.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråds undersøgelse

Morten Westerbjerg Andersen, chef for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling på Rigshospitalet, har fulgt Mille Mortensens forskning og håber, at resultaterne kan være med til at få afkriminaliseret mobning, så man ser på mobning som uhensigtsmæssig adfærd blandt mennesker, fremfor noget kriminelt, som nogen enkeltpersoner udøver. Morten Westerbjerg Andersen opfordrer til, at medarbejderrepræsentanterne bliver involveret i arbejdet med at ændre arbejdspladskulturen. Det er ifølge ham langt fra noget, som lederen alene kan ændre på.

Psykopater og neurotikere

Mille Mortensen fandt ud af, at den gamle forestilling om, at det kun er folk med halv-psykopatiske træk, der mobber, og folk med halv-neurotiske træk, der bliver mobbet, er forkert.

”Min forskning viser, at mobning ikke refererer tilbage til personkarakteristika. Det giver jo ikke mening, at de mennesker, der i øvrigt er super flinke efter arbejdstid i fredagsbaren, pludselig skulle blive til psykopater i arbejdstiden,” siger Mille Mortensen og tilføjer:

"Vores behov for at høre til kan, under de forkerte omstændigheder få os alle sammen til at gøre ting, som vi grundlæggende overhovedet ikke bryder os om. Når det løber løbsk, er det fordi, at det ikke er legitimt i et arbejdsfællesskab at sige fra. Hvis du siger fra, risikerer du at blive udstødt. Så hellere gå med på en galej, hvor det går ud over nogen andre end selv at blive udstødt."

Adgangsbilletter kan være dyre

Der findes både formelle og uformelle fællesskaber på en arbejdsplads. Begge får hjulene til at dreje, får kommunikationen til at glide let og skaber en følelse af samhørighed på arbejdspladsen.

"Et uformelt fællesskab er fx alle os, der har den samme faglige baggrund. Alle os, der har været i faget længe, kontra de nye. Alle os, der spiser frokost på samme tidspunkt. Alle os, der ser og diskuterer Netflix-serier. Alle os, der har børn. Alt det er uformelle fællesskaber. Fællesskaber, der i udgangspunktet ikke har nogen betydning for selve det at løfte arbejdsopgaven, og alligevel har det," siger Mille Mortensen og fortsætter:

"Når vi starter på et nyt arbejde, forsøger vi at tilpasse os og finde ud af, hvad adgangsbilletterne er i det nye arbejdsfællesskab. Hvad skal jeg sige? Hvilket tøj skal jeg have på? Hvordan er humoren her? Hvordan diskuterer vi faglig kvalitet i arbejdet? Hvor hurtigt skal jeg arbejde? Hvornår er opgaven løst ’godt nok’? Der er virkelig mange parametre for at være en del af fællesskabet".

Men adgangsbilletten kan være dyr. Hvis der for eksempel hersker en hård tone, mobning, krænkende handlinger eller en usund arbejdskultur på arbejdspladsen, kan det være nødvendigt at blive en del af den kultur for at passe ind.

"Der er stærke sociale kræfter på spil, fordi det er så stærk en drivkraft for os mennesker at være en del af fællesskabet. Det er identitetsbærende for os," siger Mille Mortensen.

Når der bliver stille i rummet

Mobning har mange farver og former, og den er ikke altid nem at beskrive for den, det går ud over. Måske fordi den ofte føles som et fravær af følelsen af at være en del af et fællesskab.

> Ifølge Mille Mortensen er mobning defineret ved, at medarbejderen bliver ekskluderet fra et (arbejds)fællesskab, som hun har brug for at være en del af. Hvis hun ikke får de informationer, hun skal have. Hvis der bliver stille, når hun træder ind i et rum. Hvis de andre ikke gider hende, fordi de ikke synes, hun er fagligt dygtig nok. Eller hvis alle rejser sig op og spiser frokost uden hende.

Man behøver ikke at indgå i alle de uformelle fællesskaber, der er, men man skal indgå i mindst ét for at kunne fungere på arbejdspladsen:

"Oplevelsen af at blive udstødt er fuldstændig, som når man aldrig bliver valgt til rundbold i skolen. Det rammer os dybt som mennesker, og vi ved fra forskning, at vi bliver syge af det," siger Mille Mortensen og understreger, at adgangsbilletten til både de formelle og de uformelle fællesskaber er forskellige, afhængigt af arbejdspladsen.

Hun mener derfor, at det er arbejdskulturen og fællesskabet, man skal tage fat på, når man arbejder med forebyggelse af mobning, og ikke enkelte personers karaktertræk.

"Hvis både medarbejdere og ledere bliver enige om, at nu skal vi være på en anden måde sammen her, så er kræfterne så stærke, at det kan lade sig gøre at ændre. Men det tager tid, der er ingen quick fixes."

Sådan kommer du mobningen til livs

Arbejdet begynder med, at medarbejdere og ledelse sammen beslutter sig for en ændring af den arbejdskultur, de er utilfredse med. Mille Mortensen anbefaler, at man får hjælp af en konsulent udefra, som kan kigge ind i arbejdsfællesskabet med nye øjne.

Dernæst er det vigtigt, at du som leder:

1. **Gør dig sårbar**
   Før man kan forebygge mobning, skal der tillid til. Noget, som mange ledere har svært ved at opbygge. Det skyldes, at mange medarbejdere ser lederne som en slags supermennesker, der aldrig begår fejl:

   "Mange ledere er selv med til at opretholde billedet af, at de er supermennesker, der aldrig begår fejl. Det sker typisk for ledere, der holder meget på eget ledelsesrum og ikke er særligt gennemsigtige i forhold til fx de beslutninger, de træffer," siger Mille Mortensen og fortsætter:

   "Hvis ledere gør sig sårbare og viser, at de ikke er ufejlbarlige, så gør det også, at næste gang en medarbejder står i en svær situation, så vil hun have nemmere ved at gå til lederen og fortælle om det. Fordi lederen har vist, at vedkommende også er et helt almindeligt menneske, som også indimellem begår fejl eller får nogle lussinger i livet. Så er det ikke så tabubelagt."

2. **Skaber dialog**
   Du skal turde tale om det, der ikke fungerer i jeres arbejdsfællesskab. Det kan være svært at fortælle om de ting, der ikke fungerer. Især hvis arbejdskulturen hidtil ikke har tilladt, at man viser sårbarhed. Derfor har Mille Mortensen udviklet det, hun kalder dialogkort. Det er kort, hvorpå der er skrevet forskellige udsagn relateret til arbejdsmiljøet. Medarbejderen trækker et kort, og læser fx "Dem, der bliver mobbet må selv sige fra". Og så kan man tale om det alle sammen.

   "Det er en god metode, fordi det ikke bliver så personligt. Og når medarbejderen har talt, byder kollegerne altid ind med deres egne betragtninger," siger Mille Mortensen. Hun understreger, at det også er godt at tale om de ting, der fungerer godt. Når der er gang i dialogen, og fællesskabet har fået defineret, hvad for en arbejdskultur de gerne vil have, skal det omsættes til praksis.

3. **Øver medarbejderne i kollegial feedback**
   At give feedback behøver ikke at tage lang tid, og der findes mange gode metoder til formålet. Er man presset på tid, kan feedback være noget så simpelt som at tegne en streg på et stykke papir. I den ene ende står der 1 og i den anden ende 10. Arbejder man på et hospital, kan man fx efter hver stuegang tage papiret frem og sammen med kollegerne vende situationen. Hvordan gik den stuegang? Hvor ligger vi på skalaen? Hvorfor ligger vi der? Og hvad skal der til, for at vi ligger bedre næste gang?

4. **Følger op**
   Selvom feedback kan være enkel og kort, er det vigtigt, at det bliver gjort hver dag, fordi det er den eneste måde, du kan ændre en rutine på. Det, der virker i praksis, er de små skridt, I tager hver dag.

Der er ingen opskrift på, hvor lang tid det tager at ændre en arbejdskultur," siger Mille Mortensen, der har oplevet, at få møder kunne gøre det, og at der andre gange skulle halve år til, fordi det tager tid, dedikation og hårdt arbejde at opbygge tillid og ændre medarbejdernes vaner.

"Vi ved allesammen, hvor farligt det kan være at køre for stærkt, og alligevel sker det hver eneste dag.," siger hun.

Her finder du materialerne som Rigshospitalet udviklede i forbindelse med projektet.

Mille Mortensens forskning (http://samf.ku.dk/nyheder/mobning-og-haan-er-hverdag-blandt-laeger-og-sygeplejersker/) .

Film (speed drawing) om mobning.

Læs også: Advarsel: Konfliktsky ledere skader trivslen