VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 01-01-2009

Sådan hjælper du en medarbejder der bliver mobbet

Du har en lang række handlemuligheder når mobning konstateres i organisationen. Det første du bør gøre, er at indlede en samtale med ofret.

Skribentinfo



Lise Keller

Udviklingskonsulent

BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd & Offentlig Administration

Det er vigtigt, at jeres samtale ikke – stik imod hensigten – bidrager til at fastholde ham i offerrollen. Så risikerer du at fortsætte mobningen. Den person, der er tale om, har måske ry for at være vanskelig og virker måske provokerende på dig.

Eller inderst inde forstår du ikke, at den pågældende har fundet sig i det, og du kan så komme til at udtrykke din undren herover og komme til at træde på en, der allerede ligger ned.

Du kan ikke tage sagen på et personalemøde, hvor den pågældendes kolleger er til stede. Dels vil det ikke være hensigtsmæssigt for processen, og dels er det ydmygende for ofret.

Du kan kun gøre gavn, hvis du holder dig for øje, hvad målet med din indsats er: At få personen til at erkende problemet og fortælle, hvordan du kan hjælpe.

Aftal et møde med pågældende – helst ikke åbenlyst og gerne på et overvejet sted; et sted, hvor han føler sig tryg og er ligeværdig i forhold til dig. Gør målet med samtalen klart. Sig fx:

”Jeg har indtryk af, at vores arbejdsplads ikke har behandlet dig ordentligt, og at du derfor ikke trives så godt, som du kunne, og at vi måske heller ikke får ud nyttet dine kompetencer bedst muligt. Det vil jeg gerne have rettet op på. Men jeg behøver din hjælp for at komme videre …”

- Lyt til, hvad han vil foreslå
- Vis ham, at du tager ham alvorligt, og at du ser på sagen med største alvor
- Lyt også, hvis han langer ud efter nogen og får luft for sine frustrationer. Lad ham tale ud. Notér dig, hvad der bliver sagt, selv om du godt véd, at det er sagen set fra én side. Lad være med at korrigere. Sig kun, hvad din oplevelse er, hvis han spørger efter det
- Nævn, hvilke muligheder du umiddelbart kan se og hør hans mening om dem. Eller sig, at du nu går hjem og tænker over en løsning
- Aftal et nyt møde, hvor I drøfter og bliver enige om en løsningsmodel.

Virksomheden kan støtte ofrene ved at sikre, at de ved, hvor de kan få hjælp. Der bør være en person med ansvar for arbejdsmiljøet, som alle ved, de kan gå til. Dette kan være nedfældet i en mobningspolitik.

At gøre passive vidner aktive

Ledere kan gøre passive vidner aktive ved at placere en ”stærk/vellidt” person i deres midte, som kan være et eksempel til efterfølgelse og vise, hvordan man griber ind (fx ved at bytte plads med et af de tavse vidner).

Endelig kan vidnerne lære at turde, fx gennem kursus i assertionstræning.

En mobningspolitik eller værdisæt vil være en god fælles referenceramme for, hvad arbejdsfællesskabet er enige om ikke at tolerere. Den kan vidner henholde sig til, når de griber ind:

”Hør her: Vi har jo aftalt og skrevet i vores politik/værdier, at vi ikke taler sådan til hinanden/behandler hinanden på den måde”.

Hvad ledere kan gøre i de enkelte faser af konflikt og mobning

Mange tilfælde af mobning udspringer af oprindelige interessekonflikter, der løses dårligt og bliver til personkonflikter, jfr. denne model for konflikters udvikling, den såkaldte konflikttrappe.

- Polarisering
- Åben fjendtlighed
- Fjendebilleder
- Samtale opgives
- Problemet vokser
- Personificering
- Uoverensstemmelse

For lederen gælder det om at finde ud af, hvor på konflikttrappen uoverensstemmelsen befinder sig. På den baggrund kan lederen så vælge, hvordan han vil handle.

I det efter følgende præsenteres en ”Udvikling af mobningens enkelte faser”, og der gives eksempler på lederens handlemulig heder på hvert enkelt trin.

Når lederen ikke griber ind – den onde cirkel

Lederens konflikthåndtering på arbejdspladsen har stor betydning; jo før lederen griber ind jo bedre.

Hvis lederen ikke tør tage konflikter, fordi han er bange for, hvordan de forløber, får han ingen erfaring med at tage konflikter. Får han ingen erfaring med at tage konflikter, udvikler han ingen kompetence.

Føler han ikke, at han har kompetence, vil han undlade at tage konflikter. Han bliver usikker på udfaldet, bange for at miste kontrollen og tør ikke handle.

Erfaring med at gå aktivt ind i konflikter kan omvendt skabe en positiv cirkel.

Udvikling af mobningens enkelte faser

Konfliktmobningens faser kan forløbe således:

- Der sker en afgørende begivenhed
- Der sker en ændring af styrkeforholdet
- Ledelsen griber ind
- Ry som ”vanskelig person” opstår; senere sygemelding
- Afsked; offer forlader virksomheden.

Fase	**Mobningens udvikling**
Afgørende begivenhed	Det kan starte med en skelsættende begivenhed eller en tilspidset konflikt, fx en struktur- eller -organisationsændring, en sammenlægning, en besparelse, en udnævnelse. Der har været forskellige forventninger til udfaldet heraf, nogle har satset på én variant, andre på en anden.

Ændring af - styrkeforholdet	Den ene parts variant bliver realiteten. Hvor man før stod lige, står den ene part nu stærkere end den anden – som "vinder". Denne magtforskydning kan betyde, at "vinderen" nu ydmyger "taberen", eller at "taberen" ikke vil anerkende den nye situation og saboterer samarbejdet. Måske sker begge dele. Hvor man før var uenige på et sagligt plan, bliver konflikten nu også personlig.
Ledelsen griber ind	Lederen griber ind til fordel for den ene part og sætter den anden part på plads. Vinderen triumferer og håner taberen (hvilket godt kan ske indirekte og raffineret), taberen bliver stædigt ved med sit.
Ry som "vanskelig - person"/syge meldinger	Taberens adfærd giver ham et ry som en vanskelig person. Han finder ikke støtte nogen steder og bliver efterhånden syg af det. Han opgiver kampen, men vinderen bliver ved med at ydmyge ham.
Afsked	Til sidst forlader taberen arbejdspladsen.

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

Dine handlemuligheder i mobningens enkelte faser

Afgørende begivenhed	Dyrk generelt et godt arbejdsmiljø og derigennem en forebyggelseskultur. Fremhæv jeres gode arbejdsmiljø som jeres fælles basis for udvikling og forandring. Udvikling betyder forandring, og for andringer har både en pris og nogle fordele. Sørg for, at alle i organisationen kommer til at "betale" noget og få nogle fordele. Undgå at skabe en tabergruppe og undgå, at "vinderne" kan hovere. Fx lad alle flytte kontor, ikke kun nogle. Brug energi på interne seminarer, hvor I taler fælles strategi, sam arbejde og arbejdsmiljø.
Ændring i - styrkeforholdet	Gør dig klart, hvem i din organisation der oplever det nye som en fordel – og ikke mindst hvem der kan opleve at have "tabt", ikke at være blevet hørt. Send et stærkt signal om, at denne gruppe ikke bliver glemt eller trådt på fra nu af. Sørg for, at "taber"-gruppen får nogle fordele – og interessér dig meget for denne gruppe i den kommende tid.
Ledelsen griber ind til fordel for den ene part	Du er kommet frem til, at den ene parts synspunkter passer bedst sammen med virksomhedens interesser, og at du ikke kan give begge parter ret. Tal med hver part for sig og vær meget klar i din ud melding. Husk også at begrunde. Tal med "taberen" om, hvad han kan ønske sig i det nye og vær så imødekommende som mulig. Indskærp, at du lægger vægt på et fortsat godt samarbejde mellem de to parter. Indskærp over for "vinderen", at den anden part også skal være glad og bed om konkrete forslag til personens bidrag til situationen. Følg udviklingen nøje.

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

Læs mere: Få skovlen under konflikter

Artiklen er publiceret første gang i juni 2006. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb

Ry som “vanskelig - person”/sygemeldinger	“Skaden er sket”, og tiden er inde til at hjælpe med genopretning. Pas på du ikke opnår det modsatte ved at behandle personen som et problem. Undgå at personliggøre problemet, men se strukturelt og pragmatisk på det. Overvej, om mobningen har med ofrets position at gøre. Tænk over, om en ny mand i stillingen ville få samme tur som ofret. Hvis ja, så tænk over at organisere arbejdet anderledes. Anlæg en ydmyg holdning på virksomhedens vegne. I har jo ikke kunnet rumme ham. Tydeliggør, at virksomheden har svigtet, siden det kunne komme så vidt. Han har lidt nok. Det kan være, at den pågældende skal have luftforandring, men en forflytning må ikke kunne opleves som et nederlag, og i givet fald må nye, gode samarbejdsforhold sikres. En anden mulighed er, at han bliver hvor han er og får et tæt samarbejde med personer, der respekterer og støtter ham. Drøft med kollegerne, hvordan de kan bidrage med at få personen ind i gruppen. Hvis du vurderer, at ofret har lidt skade, kan du tilbyde læge- eller psykologhjælp.
Afsked	En tredje mulighed er, at han holder op (du må ikke acceptere mange sygemeldinger uden en fælles plan). Sørg for, at han rejser med oprejst pande og går ud i sit nye liv med fortrøstning. Tilbyd hjælp til at finde nyt job (evt. via genplaceringsbureauer) og evt. kurser i personlig udvikling, hvis han selv bringer det på bane. Tag tillidsmanden med på råd i vurdering af, om der er tale om en arbejdsbetinget skade. Hvis ja, så giv ham vejledning om, hvordan han kan forholde sig. Personalegennemtræk kan være et tegn på et dårligt arbejdsmiljø. Det må undersøges, hvorfor folk rejser: Hvad er bedre andre steder? Hvad ødelægger evt. deres loyalitet og motivation? Mobning er én grund til, at folk rejser – enten fordi de er ofre eller vidner til mobning. Virksomheden kan f.eks. holde et interview med alle personer, der har sagt op.