

Mobning under lup

Et mobbeoffer, en skurk, en næsepillende tilskuer og en uduelig leder. En stærk, en svag. Måske er diskursen og de mulige positioner i psykologernes tilgang til mobning ikke så konstruktive.



■ Der forskes og skrives meget om mobning. Mobning af elever, af lærere, af ansatte, af kolleger, af ledere osv.

Her skal der fokuseres på mobning på arbejdspladsen, dvs. på måden, vi som organisationspsykologer og eksperter er med til at skabe de diskurser omkring mobning, som selve problemerne med mobning er forbundet til. Jeg har selv som organisationspsykolog haft opgaver, hvor jeg er blevet kaldt ud for at hjælpe arbejdspladser med at håndtere mobbe-

situationer, lave mobbepolitikker, have dialoger om mobning mv. og her oplevet, at den måde, eksperterne og medierne taler om mobning på, er med til at skabe nogle af de problemer, eksperterne i andre sammenhænge forsøger at løse.

I Arbejdstilsynets vejledning lyder definitionen: ”Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som nedværdiggende. De krænkende handlinger bliver først til mobning, når man ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod de krænkende handlinger.”

I litteraturen om mobning tilføjes det ofte, at det derimod ikke er mobning, hvis to nogenlunde lige stærke personer har en konflikt, eller hvis det kun drejer sig om en enkeltstående episode. Så der er tale om, at offeret er svagt og mobberen stærk. Somme tider lånes dog fra skolegårds-terminologien og hævdes, at mobberen jo også mobber, fordi han i virkeligheden selv er svag eller usikker.

Der tales desuden om, at mobning udspringer af dårlig, usynlig, konfliktsky eller usikker ledelse samt af generelt dårligt psykisk arbejdsmiljø. Og mobning har en række ubehagelige følger for den mobbede, som får kvalme, allergier, angst, depressioner og meget mere.

I dag får mange arbejdspladser gennemført trivselsundersøgelser, da lovmæssige forhold fordrer det. Og de fleste af disse indeholder direkte spørgsmål om mobning, igen fordi det skal der spørges ind til. Og pludselig står arbejdspladsen med et resultat, der jo tydeligt viser, at ”vi har mobning”. Og selv om det er ét enkelt kryds, der er blevet sat, og der i øvrigt er andre områder værd at arbejde med, bliver arbejdspladserne ofte meget forskrækkede og fokuserede på at gå ind i en proces omkring mobning.

Findes mobning?

Min første betænkelighed er af overordnet karakter. Den handler om den erkendelsesteoretiske diskurs, som mobbetemaet tager udgangspunkt i. Man arbejder ud fra konkrete definitioner af mobning, som sandhedseksperterne har opstillet, og som kan benyttes i domsafsigelsen af, om der eksisterer mobning på arbejdspladsen eller ej. Ofte vil den, der udnævnes til mobber, selvfølgelig modsætte sig en identifikation med denne position, fordi han slet ikke kan genkende dette billede og slet ikke har haft intentionen om at mobbe andre. Men det er ligegyldigt, for det er mobbeofferets *subjektive* oplevelse, der afgør, om der er tale om mobning eller ej. Så mobbeeksperten kan basere sin objektive vurdering (!) på en kombination af konkret adfærd og offerets subjektive oplevelse samt en vurdering af, hvem der er stærke og svage.

At mobbetemaet tager udgangspunkt i en realistisk lineær og individorienteret logik, hvor verden, organisationen, samspillet osv. opfattes som en objektiv sandhed, der kan beskrives dækkende, er problematisk, da tilgangen støtter op om de diskurser, der som udgangspunkt har været med til at skabe problemerne, og fordi den kun efterlader få negativt definerede positioner. Og mit spørgsmål går på, om det kan gøre håndteringen af situationer, som lige nu betegnes som mobning, mere konstruktiv ved at trække på ideer lånt fra en kombination af tre andre perspektiver: det socialkonstruktionistiske, det systemiske og det narrative.

Det socialkonstruktionistiske perspektiv i betydningen af en forståelse af, at det, vi kalder mobning, ikke er noget faktisk, som eksisterer i organisationen, men er en bestemt måde at tale om noget, vi oplever. Begivenheder, udsagn og handlinger (herunder dem, som kaldes mobbehandling) har ikke mening i sig selv, men tillægges mening af konkrete aktører. Den mening, der tillægges, tager udgangspunkt i samfundsmæssige og organisatoriske diskurser og fortællinger, som stilles til rådighed for aktørerne. Og her mener jeg, at organisationspsykologer og andre fageksperter kan overveje deres egen rolle i den måde, vi kommunikerer om og lytter ind til temaet mobning.

Også det socialkonstruktionistiske perspektiv i forståelsen af, at de begreber, vi benytter, og de måder, vi taler om tingene på, ikke bare afdækker, men *skaber* forhold. Vores brug af begrebet mobning er ikke gratis. Det skaber bestemte må-

>



MODELFOTOS: COLOURBOX

> der at opfatte begivenheder, relationer, egen og andres adfærd mv. At en trivselsundersøgelse pludselig introducerer ordet mobning på en arbejdsplads, udløser en masse bevægelser, opmærksomheder, ændret adfærd mv. Og det er ikke nødvendigvis positivt. Det kan lige så vel være kritik, skældud, dårlig stemning, følen sig forkert, svag eller ond.

Den systemiske tankegang i forståelsen af, at begivenheder ikke har én årsag, men at begivenheder og adfærd hænger sammen i mønstre, og at vi samskaber den verden, vi lever i. Mobning skal i denne forståelse ikke ses, som at én person med en særlig personlighedsstruktur mobber et offer med en anden særlig personlighedsstruktur, men at der er opstået et samspil i nogle relationer, hvor manges adfærd og konteksten er i spil. Og i denne sammenhæng også den mere provokerende forståelse af, at den, som kaldes offeret, selv spiller en rolle i de mønstre, der er opstået. Man er selv medskaber af sin virkelighed, blandt andet ved at acceptere positionskald, ikke at sige fra, selv grine med, trække sig fra sociale arrangementer osv. Adfærd, der i den lineære logik udelukkende ses som en konsekvens af mobbeadfærd.

Det narrative i understregningen af, hvordan nogle måder at tale om begivenheder kan blive meget stærke, de dominerende historier, og hvordan disse kan få stor betydning for,

hvordan vi opfatter begivenheder og relationer, og hvordan vi handler i disse begivenheder og relationer. Desuden, ud fra slægtskabet med positionsteorien, hvordan begrebsbrug og fortællinger åbner for særlige positioner, der kan indtages. I mobbediskursen stilles fx groft sagt tre positioner til rådighed: mobberen, offeret og tilskueren. Og disse forskellige tildelte positioner kan dels få stor betydning for, hvilke handlinger der er mulige fra de forskellige positioner, dels kan de have afgørende effekt på vores identitetskonklusioner. Både for offeret, fordi man positioneres som den svage, og for mobberen, fordi man positioneres som ondskabsfuld, ubetænksom, aggressiv eller lignende. Den narrative tilgang vil sige, at historier ikke er gratis.

Organisationspsykologens rolle

Med den aktuelle mobbediskurs, der tager afsæt i et realistisk erkendelsesteoretisk grundlag, bliver det organisationspsykologens rolle at finde ud af, hvad problemerne reelt handler om, hvad årsagen er, hvem der har skylden, og hvordan problemet kan repareres. Parterne vil selvfølgelig have forskelligt perspektiv på begivenhederne, men hvem har definitionsmagten? Her må eksperten træde til. Og da tilgangen desuden opfatter individer som besiddende særlige person-

lighedsegenskaber, bliver opgaven måske også at beskytte den svage person mod den aggressive person.

Med afsæt i et mere socialkonstruktionistisk og systemisk perspektiv skifter fokus til at opdage de mønstre og gensidige påvirkninger mellem personers handlinger, og hvordan alle parter adfærd spiller en rolle i de mønstre. Og fokus bliver at finde ud af, hvordan man kan komme videre herfra sammen. En sensitivitet i forhold til vores begrebsbrug bliver her også central. Vi skal ikke nødvendigvis bare overtage de begreber, som en given organisation henvender sig med, men være bevidste om, hvad disse begreber lægger op til af forståelser, positioner, relationer, samspil mv.

Når vi som organisationspsykologer får henvendelser fra organisationer, kan det ofte være i et hverdagsprog, som netop læner sig op af de diskurser, der findes i samfundet, og som mange gange bygger på en realistisk erkendelsesteori: "I virkeligheden drejer det sig om ...". I bund og grund handler

det om ...". "Dybest set ...". Hvad bliver organisationspsykologen fanget ind af?

Vores leder er uinteresseret

Mange af Psykolog Nyts læsere vil kende Christian Jungers roman "Undtagelsen", der på fænomenal vis beskriver samspillet i anspændte samarbejdssituationer. Det ene øjeblik er man fanget helt ind af den ene persons oplevelser og synes, det er dybt uretfærdigt og ubehageligt for denne, og næste øjeblik får man den samme historie fra den anden person og bliver på skræmmende vis slået af, netop hvor afgørende det er, fra hvis perspektiv man ser tingen – og af hvor indfanget man kan blive af et enkelt perspektiv.

Historien er et glimrende eksempel på vigtigheden i ikke at lade sig forføre af enkeltpersoners udsagn, men holde sig for øje, at vi ikke får noget at vide om verden, men kun om, hvordan der tales og tænkes fra bestemte perspektiver. Og

>

” Jeg ønsker ikke bare at afskaffe mobbebegrebet og tie mobning ihjel. Jeg ønsker blot at åbne for en refleksion ”

- > samtidig bevare en nysgerrighed over for virkningen af lige præcis denne måde at tale om tingene på. Hvilke muligheder og begrænsninger har det på deres samspil, samarbejde, trivsel osv., og deres mulighed for at ændre noget? Og for organisationspsykologen: hvilke hypoteser er hjælpsomme for mig at have? At Ole er mobber og Gudrun er offer?

Med den narrative tilgang rettes opmærksomheden mod de fortællinger, der er i organisationen. For disse kan spille en betydelig rolle i de mønstre, der er opstået. Fortællinger legitimerer bestemte adfærdsmønstre, der fremstår som naturlige og rigtige. Fortællinger om den anden afdeling eller lederen som doven eller uduelig. Og den efterfølgende ”naturlige” adfærd, at man fx kritiserer en leder bag hans ryg, for han lytter jo alligevel ikke. Fortællinger kan derfor enten hæmme eller fremme bestemte samspil og gruppeidentiteter, hvorfor fokus på fortællinger bliver interessant.

Den narrative tilgang har nogle rigtig nyttige redskaber til at udforske fortællinger og arbejde med problemer bl.a. i organisationer. Bare for at nævne to centrale:

Dekonstruktion, hvor man udfordrer fortællingers sandhedspræg, så medlemmer dels kan få øje på effekterne af at beskrive tingene på de måder, de gør (at vi kalder det her for *mobning*), dels at man kan åbne for andre levede erfaringer. Dominerende fortællinger har nemlig den egenskab, at de får deltagere til kun at lægge mærke til bestemte begivenheder, der passer sammen med den dominerende fortælling, og ikke begivenheder, der ikke passer ind i fortællingen. Fx fortællingen om, at Bjarke er en uinteresseret leder, vil åbne for, at medlemmerne lægger mærke til de situationer, hvor Bjarke kom for sent til et møde, men ikke at han kom hen og satte sig hos dem i frokostpausen.

Livet er multihistorielt, siger den narrative tilgang og understreger hermed, at vi har væsentlig flere erfaringer, end en fortælling kan rumme. Og i forlængelse heraf en antagelse om, at det kan være problematisk at lukke sig om få dominerende fortællinger, som på mange måder bliver styrende for, hvad man opfatter, og hvordan man handler. Dekonstruktion er selvfølgelig en praksis, der vil skulle anvendes med stor sensitivitet i mobbesammenhænge, hvor det drejer sig om specifikke mobbesager og ikke bare en organisations ønske om at sætte fokus på temaet.

Eksternalisering, hvor man adskiller problemet fra personen. Man arbejder ud fra en tanke om, at problemer er selvstændige størrelser. Og at man derfor attribuerer smerte og lidelse til problemerne i stedet for til hinanden. Jeg anvender ofte denne

metode i konfliktrante organisationer, hvilket jeg oplever bringer stor lettelse i personalegruppen, da ingen på denne måde positioneres som skurke eller ofre, men gør, at man i fællesskab kan stå sammen mod de effekter, problemet har.

Derudover bliver det med den narrative tilgang særlig vigtigt også at være bevidst om, på hvilke måder man som organisationspsykolog bidrager til forskellige fortællinger i den organisation, man møder. Hvad lytter jeg ind til? Accepterer jeg uden videre deres navngivning af samspil som mobning? Hvordan vil det, jeg lytter ind til, være medskabende for, hvilket efterliv min samtale med dem får? Hvilke fortællinger bliver forstærket, vedligeholdt, udfordret osv.? At lytte er heller ikke nogen uskyldig aktivitet! Og alle navngivninger udøver magt.

Plads til at reflektere

Men nej, jeg ønsker ikke bare at afskaffe mobbebegrebet og tie mobning ihjel. Jeg ønsker blot at åbne for en refleksion over, hvordan vi opfatter mobning, hvilke beskrivelser af virkeligheden vi kommer til at arbejde med, og hvilket efterliv det får, samt hvilke positioner forskellige navngivninger stiller til rådighed.

Vores rolle som organisationspsykologer tillægges megen vægt mange steder. Og jeg har mange eksempler på, at måden at håndtere mobning er at fortælle alle i organisationen om, hvor forfærdelig mobning er, hvilke symptomer mobbeofferet udvikler, og hvordan mobning hænger sammen med dårligt psykisk arbejdsmiljø. Og at dette efterlader en masse negative positioner, skyld og skam, både for ledere, for dem, der har fået positionen som mobber og som tilskuer, og for dem, der har fået positionen som offer.

Det sker, blandt andet fordi mobbetemaet er indplaceret i en individorienteret diskurs, hvor der hersker en forestilling om, at offeret mobbes af personlige årsager. Og fordi det at være alene fra barnsben anses for at være forkert. Fordi verden anskues og analyseres i et lineært perspektiv, hvorfor det er på sin plads at lede efter årsager, skurke og ofre. Fordi der hersker en realisme, der betoner, at sandheden kan afdækkes med den rette ekspertise, her organisationspsykologen.

Det handler altså om, hvordan vores måde at koble os på fortællinger i sig selv kan være med til at forstærke de problemer, der har sneget sig ind i et samarbejde, ved at bekræfte de underliggende diskurser, der er med til at skabe problemerne i første omgang.

Morten Novrup Henriksen, HR-konsulent
Organisationspsykolog på SDU, indehaver af Novruphus