

Mobning i arbejdslivet: Hvad er det og hvad ved vi om det?

Mangel på dansk forskning og litteratur om mobning i arbejdslivet bevirker, at dette endnu er et nyt begreb for mange danskere. Manglende viden om hvad mobning er, og hvilke effekter den har for de ramte, kombineret med en generel skepsis over for, om mobning i det hele taget forekommer, har været vigtige hindringer for at der kan arbejdes konstruktivt med sådanne problemer i den enkelte virksomhed, i sundhedsvæsenet og i samfundet generelt, f.eks. i retsvæsenet. I denne artikel introduceres begrebet, og eksisterende viden og forskning opsummeres.

Indledning

Begrebet 'mobning' introduceredes i arbejdssammenhæng i midten af 1980'erne, hvor svenske og norske arbejdspsykologer (Leymann 1986; Matthiesen et al. 1989) påbegyndte en kortlægning af fænomenets omfang, årsager og konsekvenser. En undersøgelse blandt 4700 norske fagforeningsmedlemmer viste f.eks., at 8,6% selv havde oplevet at være udsat for mobning inden for det sidste halvår (Einarsen et al. 1994). I Sverige vurderes antallet af mobbede i den samlede arbejdsstyrke til at være 3,5% (Leymann 1996). I sidste halvdel af 1990'erne har interessen for mobning i arbejdslivet spredt sig til lande som England og Tyskland. En britisk undersøgelse viste f.eks., at hele 50% af en gruppe på omkring 1000 deltidsstuderende havde følt sig mobbet på arbejdspladsen (Rayner 1997).

Mangel på dansk forskning samt littera-

tur har imidlertid bevirket, at begrebet 'mobning i arbejdslivet' endnu er nyt for mange danskere. Manglende empirisk forskning har også gjort det vanskeligt at vurdere omfanget af mobning i dansk arbejdsliv. Dette har samtidig bevirket, at fænomenets alvorlige individuelle og organisatoriske konsekvenser ofte er ukendte af mange virksomhedsledere, fagforeninger og politikere. På baggrund af vores undersøgelser og den kontakt vi efterhånden har haft med ofre for mobning, mener vi, at mobning er et reelt problem også på danske virksomheder. Ud fra undersøgelser i andre nordiske lande må vi antage, at mellem 3 og 5% af den arbejdende befolkning til enhver tid mobbes på arbejdspladsen.

Mange mobningssager ender med at ofrene mister arbejde, netværk, status, socialt sikkerhedsnet og deres gode helbred. Såfremt de ikke bliver hjulpet kan nogle i åre-

vis kæmpe med alvorlige psykiske og fysiske stresssymptomer. Alle hidtidige undersøgelser er entydige i deres konklusioner: Mobning i arbejdslivet har en række alvorlige konsekvenser for de mennesker, som rammes heraf. Vi bør dog huske på, at mobning ikke foregår i et tomrum, hvor parternes gensidige beskyldninger forbliver uhørt og uset af omverdenen. Mobning er i sig selv medvirkende til at skabe et angstfyldt, fjendtligt og fremmedgjort arbejdsmiljø og binder energi, der ellers skulle være brugt på andre mere produktive gøremål. I en undersøgelse blandt 2200 norske arbejdstagere opgav f.eks. hele 14%, at de oplevede mobning som en daglig belastning, mens 21% opgav, at mobning reducerede deres jobtrivsel, hvilket var langt flere end de, som oplevede sig mobbet (Einarsen & Raknes 1991).

Efter at have arbejdet med mobning igennem en årrække, både som rådgivere over for virksomheder, som rådgivere for personer, som har følt sig mobbet på deres arbejdsplads, og som forskere, har vi oplevet en stor mangel på viden om, hvad mobning er, og hvilke effekter den har for dem, som udsættes herfor. Kombineret hermed har vi også oplevet en skepsis over for, om mobning i det hele taget forekommer. Vi oplever disse forhold som de væsentligste hindringer for, at man i næste omgang kan arbejde konstruktivt med problemerne, både på virksomheder, i sundhedsvæsenet og i samfundet generelt, f.eks. i retsvæsenet. Vores erfaringer er derfor, at information om mobning, dens konsekvenser og udbredelse i sig selv er nyttig og vigtig med tanke på både *forebyggelse* og en konstruktiv håndtering af de enkelte sager.

Formålet med denne artikel er derfor først at præsentere hvad vi mener med begrebet mobning i arbejdslivet. Vi vil derefter give et kortfattet resumé af vores fund

vedrørende hvilke effekter mobning kan have for dem som rammes heraf. Efterfølgende beskrives nogle resultater fra danske undersøgelser af forekomsten af mobning i arbejdslivet, hvorefter vi præsenterer de mest almindelige årsagsforklaringer på fænomenet. Afslutningsvis beskrives og analyseres en dansk case.

Mobning – en begrebsafklaring

Definition og afgrænsning af begrebet mobning i arbejdslivet

Det danske ord 'mobning' er afledt af det engelske ord 'mob', som betegner en gruppe mennesker, som i fællesskab udøver hærværk eller går til angreb på et offer. I daglig tale bruges begrebet dog også til at beskrive såvel godsindede drillerier som kortvarige konfliktsituationer mellem arbejdskolleger eller venner. I denne artikel refererer ordet imidlertid til en situation, hvor fjendtlige og aggressive handlinger hyppigt, f.eks. ugentligt, og over lang tid, rettes mod en person med det resultat, at denne oplever stærkt ubehag og socialt kommer i fare for at blive stemplet som en problemperson (Björkqvist m.fl. 1994; Leymann 1996). Det typiske i en mobningssituation er, at offeret, reelt eller oplevet, har store vanskeligheder med at forsvare sig mod de angreb, han eller hun føler sig udsat for. Selv om mobning kan bunde i konflikter i arbejdsmiljøet adskiller mobning sig således fra almindelige konflikter ved at være aggression, der over længere tid rettes mod en person, der ikke længere kan forsvare sig. De aggressive handlinger personen udsættes for opleves typisk som sårende, ydmygende og dybt uretfærdige. Netop følelsen af at blive uretfærdigt behandlet er stærk hos ofre for mobning (Einarsen et al. 1999):

Det giver en ensomhedsfølelse, når man føler sig jaget og ikke har nogen at diskutere det med. Men den der grundlæggende følelse af uretfærdighed, det var lige så meget det, jeg følte. Jeg følte, at det var enormt uretfærdigt! For arbejdsmæssigt vil jeg da indrømme uden at prale, at jeg lavede mindst det dobbelte af, hvad hun sad og nussede med. Jeg følte mig i den grad uretfærdigt behandlet, og det var derfor ... Det lå hele tiden i baghovedet, at jeg på et eller andet tidspunkt skulle få skovlen under hende, men desværre så lykkedes det mig ikke ... (Kvinde, 60 år)

Offerets manglende evne til at forsvare sig over for de aggressive handlinger er måske den mest centrale dimension i vores definition. Flere af de handlinger som indgår i mobning vil også kunne ses i forbindelse med dagligdags interaktion i et arbejdsfællesskab. I den grad de gennem længere tid systematisk rettes mod en person, der føler sig forsvarsløs, kan de imidlertid forårsage alvorlige psykiske og sociale problemer for denne. At personen ikke formår at forsvare sig mod den andens aggression, kan skyldes en ubalance i parternes respektive styrkeforhold. I en nyere irsk undersøgelse angav mange ofre, at deres mobber kort tid før mobningen startede var kommet i en ny position der involverede øget magt (Seigne 1998). Ubalancen kan også være en indirekte konsekvens af de aggressive handlinger (Einarsen 1999b). Tab af selvtillid og positiv selvkompetence sker ofte meget tidligt i mobningsprocessen. Ubalancen i parternes styrkeforhold kan derfor stamme fra en række forhold i, mellem og rundt om parterne. Pointen er, at personen af *sociale* (f.eks. magtforhold), *psykologiske* (f.eks. manglende selvtillid eller afhængighed), *økonomiske* (f.eks. økonomisk afhængighed) eller *fysiske* (f.eks. fysisk magt eller

styrke) grunde – ikke magter at forsvare sig eller forlade situationen; hvorfor man oplever, at andre uretmæssigt udsætter én for systematisk aggression.

For at kalde noget mobning må der derfor være tale om *regelmæssige overgreb* over en *længere tidsperiode*, og relationen mellem mobber og offer må være kendetegnet ved en reel eller oplevet *ubalance i styrkeforholdet*, hvorfor offeret oplever, at hun/han har *svært ved at forsvare sig*. Vi definerer således mobning som:

en situation, hvor en medarbejder (eventuelt flere) gentagne gange over en længere tidsperiode udsættes for en ubehagelig, nedværdigende eller sårende behandling af én eller flere personer sådan at personen føler, at det er svært at forvare sig. Det er derimod ikke mobning, hvis to omtrent lige 'stærke' personer har en konflikt, eller hvis det kun drejer sig om en enkeltstående episode.

Begrebet 'mobning i arbejdslivet' kan imidlertid stadig forekomme noget uklart, da det mindst kan referere til tre aspekter ved den situation, som her er beskrevet. For det første kan begrebet bruges til at beskrive en bestemt type adfærd, noget nogen gør. Her vil vi i første række have hovedvægt på udøver. Begrebet kan også referere til en bestemt type interaktion, altså noget som foregår mellem mennesker, ligesom det kan referere til en persons subjektive oplevelse af at blive chikaneret.

Brodsky (1976) skelner f.eks. mellem *subjektiv* mobning, som er en situation, hvor en person selv oplever sig som offer for andres systematiske aggression, og *objektiv* mobning, der refererer til en situation, hvor der er ydre beviser for mobningen; f.eks. ved at kolleger anerkender, at offeret mobbes, eller ved at der forefindes an-

den dokumentation på, at mobning forekommer. Mobning bør ifølge Brodsky defineres ud fra både individuelle subjektive forhold og ydre objektive forhold, f.eks. virksomhedskulturen, hvori mobningen foregår. Overskrider kombination af disse to forhold grænsen for det, man inden for en given kultur vil opfatte som acceptabelt, er der tale om mobning. Selv er vi lidt kritiske overfor begrebet 'objektiv mobning'. Hos Brodsky bruges ordet objektiv i betydningen inter-subjektivitet, altså at de fleste mennesker i en given organisation vil opleve og karakterisere disse handlinger som mobning. Selvom et flertal af medarbejderne kan lide den 'hårde tone' og trives i den, vil en virksomhedskultur, der er tolerant overfor en sådan adfærd, efter al sandsynlighed også have sine ofre. I visse mandsdominerede arbejdskulturer blev sexchikane overfor kvinder tidligere retfærdiggjort som naturlig og alment acceptabel. Chikane kunne dog være særdeles belastende for de ramte kvinder. På baggrund af dette mener vi, at organisationskultur og gældende sociale normer ikke bør være bestemmende for om handlinger kategoriseres som mobning. I amerikansk retsvæsen taler man i forbindelse med sexchikane om en '*reasonable women standard*'. Altså at handlinger 'objektivt set' er chikane dersom de fleste kvinder, og ikke bare de, som arbejder inden for den givne virksomhedskultur, med rimelighed kunne have oplevet situationen som ubehagelig. Problemet i mange mobningssager er netop, at den, som udsættes for systematisk aggression, ikke anerkendes som offer men snarere bliver placeret i en social rolle som 'problemperson', der fortjener den behandling vedkommende er udsat for. Kort sagt, at personen selvfor skyldt er kommet i vanskeligheder. Det er det, vi mener med, at mobning er noget, som foregår mellem mennesker.

Selv om mobning altså både kan beskrive en udøvers adfærd, et offers oplevelser, og en given situation, forsøger vi at bruge begrebet *negative handlinger* om den situation, hvor nogen systematisk opfører sig aggressivt over for en anden person. Vi vil tale om at *føle eller opleve sig mobbet*, når vi refererer til en persons egen oplevelse af at være mobbet. Begrebet 'mobning i arbejdslivet' bruges, når vi taler om en situation, hvor en person oplever sig mobbet, men hvor andre på arbejdspladsen ikke nødvendigvis anerkender personen som offer, men måske tværtimod hævder, at han eller hun er en vanskelig person, som fortjener eller selv er skyld i den behandling vedkommende er udsat for.

Selvsagt vil disse situationer i mange tilfælde være overlappende. I den grad, vi f.eks. taler om mobning som offerets oplevelse, må vi f.eks. ikke have som udgangspunkt, at dette er noget personen bilder sig ind. På den anden side, en situation hvor en person fornærmer, provokerer eller på anden måde skader en anden person vil selvsagt opleves og fortolkes forskelligt af de involverede parter og for så vidt også af eventuelle udenforstående personer.

Handlingerne

Som udgangspunkt kan de fleste typer handlinger således indgå i begrebet mobning, i den grad de systematisk rettes mod en person over længere tid på en sådan måde, at vedkommende oplever dem som ubehagelige. Mobning kan derfor udføres på mange måder. Med *direkte* mobning refereres der til aggressive handlinger, som udføres direkte over for offeret så som udskældning og overfusninger, drillerier, trusler eller underkendelse af vedkommendes faglige indsats og kvalifikationer. Med *indirekte* mobning menes udfrysning og soci-

al isolation, eller ikke-handlinger så som at undlade at give en person nødvendig information eller at tage kontakt med vedkommende o.s.v. (Olweus 1992). Mobning kan også foregå *skjult*, f.eks. gennem bagtalelse og rygter eller *åbent* ved at handlingerne er synlige for offeret. Mobning kan selvsagt også foregå både *verbalt* og *fysisk*, selvom det sidste ser ud til at være undtagelsen. Vi kan også skelne mellem arbejdsrelaterede handlinger og personrettede handlinger. Førstnævnte er enten handlinger, som gør det vanskeligt for offeret at udføre sit arbejde, eller handlinger, hvor man fratager offeret nogle eller samtlige af hans eller hendes opgaver. Personrettede handlinger er handlinger, som opleves personligt nedvurderende så som rygtespredning, bagtalelse, negligering af meninger, sårende drillerier og uønskede seksuelle tilnærmelser.

Mobning udføres sandsynligvis forskelligt i forskellige typer organisationer og virksomhedskulturer. I en undersøgelse blandt 138 norske mobbeofre fandt vi imidlertid tre hovedgrupper mobbehandlinger ud fra, hvordan ofrene selv mente, de blev mobbet: Social og/eller organisatorisk udstødelse, beskyldninger om dårligt udført arbejde, og sårende drillerier og latterliggørelse (Einarsen et al. 1994). At blive socialt udstødt vil sige, at man bliver overset, frosset ud eller udelukket fra det sociale fællesskab. Organisatorisk udstødelse vil sige, at man føler sig overflødiggjort, forbigået eller degraderet i organisationen. Beskyldninger om dårligt udført arbejde kan forekomme på forskellige måder, enten ved at man bliver uretfærdigt kritiseret for ens arbejde, ved at ens faglige dygtighed bliver draget i tvivl, eller ved at ens arbejdsindsats bliver latterliggjort eller på anden måde nedvurderet. En anden variant er, at offeret bliver kontrolleret og overvåget, mens vedkommende arbejder. Sårende drillerier dre-

jer sig både om mislykkede forsøg på humor og om mere direkte latterliggørelse og udhængning af en person i fuld offentlighed. I en finsk undersøgelse fandt Vartia (1991) seks former for mobning: 1) sladder og rygtespredning om en person, 2) social isolation, 3) tildeling af for få eller for simple arbejdsopgaver, 4) gentagen kritik af personens arbejde og resultater, 5) fysisk vold eller trusler om vold og 6) hentydninger til personens manglende psykiske sundhed.

Brugen af indirekte, passive handlinger frem for direkte, fysisk aggression kan forklares ud fra Björkqvist et al.'s (1994) '*effect-danger ratio*' teori: En person, der ønsker at skade en anden, vil almindeligvis benytte sig af aggressive handlinger, som sikrer maksimal skade på offeret, samtidig med at de indebærer minimal risiko for personen selv. Ved at benytte indirekte aggression kan mobber i højere grad skjule såvel sin identitet som sine negative hensigter. Dette er en fordel, så længe konflikten foregår i en arbejdssfære med kontinuerlig gensidig kontakt, og hvor aggressive udtryk kan blive afsløret og gengældt (Baron & Neumann 1996; Richardson & Green 1997). Idet udøveren kun vanskeligt afsløres, vil offeret ofte fremstå som en overfølsom eller ligefrem paranoid person set fra en tredjeparts synsvinkel. Dermed har udøveren skadet den anden person uden selv at være i fare.

Mobningens faser

Den relative forekomst af indirekte versus direkte aggression kan også være et spørgsmål om, i hvilken fase i mobningsprocessen offeret befinder sig (Einarsen & Skogstad 1996). Indirekte handlinger dominerer i mobningens tidlige faser. Efterhånden som processen skrider frem, vil disse ofte erstat-

tes eller suppleres af mere direkte handlinger. Over tid vil nogle ofre udsættes for fysisk aggression eller trusler om det. Mobning er derfor ikke et enten-eller fænomen, men snarere en gradvis eskalerende proces, der typisk forløber over fire faser.

I første fase sker der gerne 'en afgørende begivenhed', det være sig en organisationsmæssig ændring, eller der sker noget, som medfører, at nogle personer kommer i en konflikt om noget fagligt. I næste fase intensiveres konflikten. Typisk vil andre parter involveres – heriblandt måske også den øverste ledelse. Som følge heraf kan styrkeforholdet mellem de konflikterende parter ændres til den ene eller den andens fordel. Personen i den mest ufordelagtige position, nu defineret som offeret af sig selv og måske også af andre, vil herefter i stigende grad udsættes for aggressive handlinger, med det resultat at vedkommende efterhånden opfattes som afvigende eller som en vanskelig person, der fortjener det han eller hun udsættes for (Leymann 1996). I mobningens tredje fase sker der typisk det, at ledelsen griber ind. Grundet offerets forudgående stigmatisering vil ledelsen ofte acceptere eller ligefrem overtage mobningen. Såfremt dette sker, kan offeret blive udsat for diverse organisatoriske tiltag, eksempelvis degradering, tildeling af meningsløse opgaver, forflyttelse til et mindre betydningsfuldt ansvarsområde osv. Disse tiltag bidrager til, at offeret yderligere belastes, og vedkommende er nu i fare for at udvikle alvorlige helbredsmæssige skader. I den sidste fase af mobningen fuldendes processen; offeret fyres, sygemeldes, forflyttes eller fratages sine arbejdsopgaver. Denne fase kaldes udstødelsesfasen. For ofre, som havner i denne fase, resulterer det ofte i en generel udstødelse af arbejdsmarkedet, idet de efterfølgende har svært ved at få nyt arbejde. Dette kan enten skyldes et dårligt hel-

bred, eller at de har fået et rygte som en vanskelig person.

Faseteorier (se også Einarsen 1999a; Leymann 1996; Kile 1990; samt Björkqvist 1992) hjælper til at gennemskue dynamikken i mange mobbesager og anskueliggør dermed sammenhænge og strukturer i et ellers komplekst fænomen: Vi får et indblik i, hvorledes en *afgørende begivenhed* i organisationen kan føre til en *konflikt*, der eskaleres via gensidige beskyldninger og til tider *magtovergreb* fra den stærkeste parts side. Herefter *breder konflikten* sig, offeret *mister muligvis sin sociale støtte*, de *psykiske og fysiske stresssymptomer* tiltager, og til sidst erkendes *nederlaget*; en situation, der enten fører til offerets *udstødelse eller totale resignation*. Samtidig er det vigtigt at være klar over, at ikke alle mobningssager følger samme mønster. Det er f.eks. ikke altid en mellemmenneskelig konflikt, der ligger til grund for en mobningssag.

Rovmobning versus konfliktmobning

Mellemmenneskelig aggression og mobning kan komme til udtryk i mange forskellige situationer og sammenhænge. Vi mener imidlertid, at der i hovedsagen eksisterer to former for mobning: Rovmobning og konfliktmobning (Einarsen 1999b). Med *rovmobning* menes de tilfælde, hvor offeret ikke har gjort noget, som kan retfærdiggøre mobberens adfærd. Vedkommende har blot været så uheldig at befinde sig i en situation, hvor en aggressor demonstrerer sin magt eller på andre måder prøver at tvinge et tilfældigt offer til at underkaste sig. I nogle organisationer kan rovmobning være institutionaliseret som en del af ledelsessystemet, f.eks. udtrykt i en autoritær og chikanerende ledelsesstil (Ashforth 1994; Brodsky 1976). Offeret kan også blive mobbet,

hvis hun eller han repræsenterer en bestemt gruppe mennesker, som er uønsket i organisationen. Dette var og kan fortsat være tilfældet for f.eks. kvinder eller homoseksuelle i militæret. Denne type rovmobning er en måde, hvorpå nogen med magt – her de heteroseksuelle mænd – kan udleve sine fordomme. Et tredje eksempel på rovmobning kan være syndebukprocesser, hvor en organisation eller en arbejdsgruppe lader følelser af frustration og afmagt gå ud over et eller flere svage medlemmer (Björkqvist 1992; Brodsky 1976; Thylefors 1987).

Konfliktrelateret mobning er – som ordet antyder – et resultat af en konflikt mellem to eller flere parter (Einarsen 1999b). Udgangspunktet for en sådan konflikt kan f.eks. være uenighed om mål og arbejdsformer, prioritering af samt fordeling af ressourcer, eller parternes respektive rolleadfærd (Einarsen et al. 1994a). I starten af konflikten vil parterne ofte være relativt ligeværdige. Efterhånden som konflikten intensiveres og spredes til flere temaer eller involverer flere personer, vil asymmetrien parterne imellem dog kunne øges til den enes eller den andens fordel. I løbet af en sådan konflikt sker det ofte, at dens oprindelige indhold ændrer sig og parterne bliver mere personfokuserede. Fra at dreje sig om f.eks. *budget* kommer konflikten til at handle om parternes *personlige egenskaber*. Konflikten drejer altså fra sag til person. Konflikter, hvor én af parterne angriber eller fornægter den anden parts identitet, er ofte kendetegnede ved intens følelsesmæssig involvering. Følelser som stærk vrede, foragt, mistænksomhed iblandet frygt for, hvad der kommer til at ske, er typiske. Under forløbet af sådanne ekstreme personkonflikter vil parterne kunne udsætte hinanden for særdeles aggressive handlinger, hvis ultimative mål kan være at påføre modparten alvorlig skade (Glasl 1994).

Når konflikten er på sit højeste, vil imidlertid alle modpartens handlinger kunne opfattes som udtryk for mobning. I andre tilfælde kan det ske, at én eller begge parter benytter sig af en konfliktstrategi, hvor de anklager den anden for mobning. Vi kan således tale om tre typer konfliktrelateret mobning (Einarsen 1999b): 1) De tilfælde, hvor aggressive handlinger systematisk benyttes som kamptaktik i en interpersonlig konflikt, 2) De situationer, hvor oplevelsen af at være mobbet hovedsageligt bundes i vrede over, at man har følt sig uretfærdigt behandlet fra modpartens side, og 3) De tilfælde, hvor påtagelsen af offerrollen bliver en strategi for at stå tilbage som vinder i en mellem menneskelig konflikt.

Det er ikke altid let at kategorisere en given mobningssag som enten rovmobning eller konfliktmobning. For det første kan der selvsagt være blandede tilfælde. En konfliktrelateret mobningssag vil f.eks. kunne udarte sig til rovmobning i de tilfælde, hvor vinderen (mobber) fortsætter med at udsætte taberen (offer) for ekstremt negative handlinger, selv når denne for længst har opgivet kampen. Mobberen vil da ikke være tilfreds med blot at vinde. Målet er offerets ubetingede overgivelse og udstødelse, hvorfor mobberen benytter sig af fortsatte overgreb, indtil dette er opnået. Vi må også huske på, at i det øjeblik et offer i en mobningssag, som i udgangspunktet er af rovmobningstypen, står frem f.eks. med en klage, vil man ofte ændre situationen til konfliktmobning. Den anden part vil da kunne se på offeret som en person, der kommer med uretfærdige beskyldninger, og som fortjener at blive bekæmpet. Mangt et offer for en åbenbar uretfærdighed, som har stået frem og fortalt om dette, er kommet i en langvarig konflikt med virksomheden med det resultat, at situationen på sigt er blevet endnu mere alvorlig. Vi har også

mange gange oplevet ofre, som præsenterer deres sag som et klart eksempel på rovmobning; de er udsat for en uforklarlig ondskab uden selv at have nogen større rolle i det. Efterhånden som vi har fået kendskab til sagen, bliver det imidlertid mere og mere tydeligt, at vi taler om et tilfælde af konfliktmobning. Personen har haft en rolle i processen, og sagen har en lang forhistorie. Det betyder ikke, at personen ikke bliver mobbet nu, blot at årsagen til mobningen er mere kompleks og sammensat, end det offeret selv giver udtryk for.

Mobning og helbred – en oversigt

Noget af det som slår én, når man arbejder med ofre for mobning i arbejdslivet, er deres enorme helbredsproblemer. En lang række undersøgelser har fokuseret på de sundhedsskadelige effekter af at blive udsat for mobning på ens arbejdsplads, og konklusionen er klar: Mobning har en række negative konsekvenser for ofrene i form af et stærkt forringet psykisk og fysisk helbred. Interviewundersøgelser viser gennemgående, at ofrene beskriver deres sundhedstilstand som god, før de blev udsat for mobning, og at de oplever, at mobningen er den direkte årsag til de helbredsproblemer, de har på undersøgelsestidspunktet (se f.eks. Kile 1990). For at illustrere, hvor store negative effekter mobningen har for dem, som føler sig mobbet, har vi nedenfor medtaget en udtalelse fra en kvinde, som deltog i en norsk undersøgelse om mobning og helbred (Einarsen, et al. 1999). Kari på 46 år var blevet mobbet i seks år og skriver følgende om det at deltage i en sådan undersøgelse:

I skemaet savnede jeg en mulighed for at vise, hvordan mit helbred er helt ødelagt. Hvordan jeg gik fra altid at være sund og

rask til at have haft 6 sygehusophold med til dels alvorlige sygdomme. Hvordan min tolerance over for stress er anderledes. Den mindste stress (som f.eks. at glemme hvor jeg har lagt noget) gør mig stiv og forårsager smerter, der går fra læggene via nakken til fingrene. Min livskvalitet er betydeligt reduceret. At skifte arbejdsplads var som at gå fra nat til dag. Som at sætte en 50 kilos rygsæk fra sig og samtidig tage de sko af som giver gnavsår. At svare på disse spørgsmål rører op i meget som jeg troede var gravet ned. Efter ca. 3 timer er jeg stiv i alle muskler, har problemer med at fokusere mit blik. Smerter og negative følelser vækkes til live.

Når det gælder de helbredsmæssige konsekvenser af mobning, kan vi skelne mellem akutte reaktioner, reaktioner efter langvarig mobning, og eventuelle eftervirkninger af at have været udsat for mobning. Akutte reaktioner er gerne knyttet til uro, ængstelse, fortvivlelse og forvirring. Psykiske problemer som søvnløshed, anspændthed, depressioner og lavt selvværd er almindelige (Einarsen & Hellesøy 1998). I den grad mobning vedvarer over tid, vil også psykosomatiske reaktioner melde sig i form af hovedpine, smerter, maveproblemer, kvalme og allergiske reaktioner. I sin undersøgelse af amerikanske mobbeofre fandt Brodsky (1976), at ofrene over tid udviklede en lang række somatiske symptomer, groft inddelt i tre reaktionsmåder. Enkelte udviklede vage fysiske symptomer, en gruppe reagerede med depressioner og depressive følgetilstande som søvnløshed, impotens og reduceret selvværd, mens en tredje gruppe udviklede symptomer som angst og nervøsitet.

På baggrund af de nævnte symptomer er vi efterhånden kommet frem til, at det

symptombillede, man ser hos ofre for langvarig mobning, bedst kan beskrives gennem diagnosen posttraumatisk stress forstyrrelse (PTSD). PTSD er en betegnelse for en række psykologiske og fysiologiske stressreaktioner efter traumatiske hændelser og ses f.eks. hos voldsofre, ofre for alvorlige ulykker og katastrofer, krigsfanger eller overlevende fra koncentrationslejre. PTSD diagnosen indeholder nogle karakteristiske symptomer som f.eks. gentagne episoder, hvor traumatet bliver genoplevet i påtrængende, livagtige erindringer ('flashbacks') eller i drømme/mareridt. Andre symptomer er en vedvarende fornemmelse af følelsesløshed – eller ikke at kunne udtrykke sine følelser – følelsesmæssig forfladigelse og distance til andre mennesker, og at man undgår de situationer, som minder om traumatet. Personen er også ofte i en slags alarmberedskab, hvilket viser sig i form af øget vagtsomhed, øget nervøsitet (f.eks. at man lettere farer sammen) og søvnløshed. Angst og depressioner er også typiske symptomer. Ikke sjældent opstår også selvmordstanker. En norsk undersøgelse viste, at omtrent 75% af en gruppe på 100 personer, som havde følt sig mobbet på arbejdspladsen, havde klare indikationer på PTSD (Einarsen, et al. 1999).

Et offer for mobning på arbejdspladsen, som vi selv har behandlet, var bl.a. også undersøgt for hjerneskade som følge af, at han havde arbejdet med opløsningsmidler. Selvom der var påvist udstrakt eksponering for opløsningsmidler, konkluderede neurologiske og neuropsykologiske undersøgelser, at patienten havde større problemer, end det man alene skulle kunne forvente ud fra langvarig brug af opløsningsmidler. Hans smerteoplevelser i musklerne var også stærkere, end det man normalt ser hos arbejdstagere med belastningslidelser i muskel/skeletapparatet. Vor patient fik diagnosen PTSD ud

fra følgende kriterier: Han havde en intens oplevelse af at være blevet udsat for langvarig psykologisk vold og derigennem at have oplevet at få sin personlige integritet truet og til dels ødelagt. Han havde følt sig mobbet på arbejdspladsen i mange år, både af sine kolleger og sin leder, og efterhånden også af bedriftssundhedstjenesten, som ikke troede på de helbredsproblemer, han med tiden havde udviklet. Hans møde med sundhedsvæsenet havde også været vanskeligt og var blevet oplevet som meget nedværdigende. De sidste år havde han været gennem 6-7 medicinske og neuropsykologiske undersøgelser, uden at man havde fundet nogen plausibel forklaring på hans symptomer. Når noget mindede ham om hans tidligere arbejdsplads, genoplevede han de overgreb, han havde været udsat for. Han havde tidligere haft stærke mareridt og kunne i dag, mange år senere, opleve intenst psykologisk ubehag i situationer, hvor han mødte folk fra sin tidligere arbejdsplads, eller hvis han kørte forbi arbejdspladsen. Ved én lejlighed kom symptomerne stærkt tilbage, da han så sin tidligere arbejdsplads på fjernsynet. Han forsøgte derfor at undgå alt, som mindede ham om arbejdspladsen end-sige at tænke tilbage på det, som var hændt. Typisk nok havde han problemer med at huske, hvad der faktisk skete med ham, og hvilke handlinger han egentlig var blevet udsat for. Særligt var det vanskeligt at huske hændelser i detaljer og i kronologisk rækkefølge. Han oplevede også stærkt ubehag ved at blive interviewet om det, som var hændt, mens han arbejdede. Som typisk PTSD patient havde han mistet interessen for en lang række aktiviteter, han tidligere havde holdt af, f.eks. sin musik. Han levede et stærkt begrænset socialt liv, andet havde han hverken interesse for eller kræfter til. Som sidste diagnostiske kriterium for PTSD viste patienten klare tegn på hypersensitiv-

tet. Han havde søvnproblemer, var irriteret, havde problemer med at koncentrere sig og oplyste, at han ofte overreagerede på uventede stimuli, f.eks. støj og høje lyde. I det hele taget tålte han kun meget lidt stress og blev hurtigt træt, som om han manglede energi.

Mobning i Danmark: Nogle forskningsresultater

I modsætning til andre europæiske lande og særlig de andre nordiske lande har der været meget lidt forskningsmæssig fokus på mobning i Danmark. Med henblik på at undersøge udbredelsen af mobning samt dens årsager og konsekvenser har vi i de senere år imidlertid gennemført flere survey- og interviewundersøgelser (se f.eks. Mikkelsen 1997; Mikkelsen & Einarsen 1999; Mikkelsen & Einarsen 2000a). I en undersøgelse blandt 90 studerende og kursister ved en højere læreranstalt opgav f.eks. 26%, at de selv i en vis grad var blevet udsat for mobning på en nuværende eller tidligere arbejdsplads (Mikkelsen & Einarsen 2000a). For 45% af disse var dette noget, som havde foregået for mere end 5 år siden, mens 23% mente, at de havde haft sådanne oplevelser inden for det sidste år. I alt havde 45% oplevet mobning inden for de sidste to år. Tilsammen 65% opgav, at mobningen havde varet i mere end seks måneder. Både kolleger og nærmeste leder blev opgivet som mobbere, mens ingen var blevet mobbet af underordnede, f.eks. elever.

Denne undersøgelse viste også, at kun 18% opgav, at de ikke havde oplevet nogen form for negative handlinger på arbejdspladsen inden for det sidste halve år, hvilket peger på, at enkeltstående mobbehandlinger for så vidt er alment forekommende også i dansk arbejdsliv. Hele 34% havde oplevet mere end fem negative handlinger i

det mindste af og til i denne periode, noget som kunne antyde, at de befinder sig i en risikozone for at opleve sig som mobbet. Ud fra Leymanns (1996) operationelle definition på mobning, der går på, at man må være udsat for mindst én negativ handling minimum ugentligt i løbet af de sidste seks måneder, blev 14% af gruppen defineret som ofre for mobning (Mikkelsen & Einarsen 2000a). Det skal her nævnes, at norske undersøgelser har vist, at lærere og pædagoger ikke er blandt de jobgrupper, som er mest udsat for mobning på arbejdspladsen (Einarsen & Skogstad 1996).

Det sidste år har tilsammen 123 ofre for mobning taget kontakt med os og besvaret et spørgeskema om mobning og psykisk og fysisk helbred (se Mikkelsen & Einarsen 2000b). Blandt disse 123 mente 81%, at de i høj grad havde været udsat for mobning, mens 19% mente, at de til en vis grad var blevet udsat for mobning. Mens 15% af dem fortsat følte sig mobbet, opgav hele 43%, at mobningen havde foregået for mere end to år siden. De øvrige var blevet mobbet inden for de sidste to år. Videre opgav 43%, at mobningen havde varet mere end to år, 18% mente, at den havde stået på mellem et og to år, mens 21% rapporterede, at de var blevet mobbet mellem seks måneder og et år. De resterende var blevet mobbet i mindre end seks måneder, hvilket i stor grad var dem, som stadig blev mobbet. At udsættes for mobning er altså en langvarig oplevelse for de fleste; et fund som er i overensstemmelse med anden nordisk forskning (Einarsen & Skogstad 1996; Leymann 1996).

I alt havde 25% af disse ofre følt sig mobbet af deres nærmeste leder, 17% af den øvrige ledelse, mens 12% blev mobbet af kolleger og 5% af underordnede (Mikkelsen & Einarsen 2000b). De resterende 60% følte sig mobbet af både ledere og kol-

leger. De fleste opgav antallet af mobbere til at være mellem én og fire personer. Kun nogle få blev mobbet af mere end fem personer. Også disse resultater er i overensstemmelse med det, man finder i andre nordiske lande (se Leymann 1996; Einarsen et al. 1994). Af de tilsammen 123 ofre i undersøgelsen var imidlertid kun 13 mænd. Dette er interessant, da forskning i andre skandinaviske lande viser, at mobning rammer mænd lige så ofte som kvinder. Kvinder, som mobbes, rapporterer dog mere alvorlige helbredsproblemer som følge af mobningen end mændene, hvortil kommer, at de også i højere grad søger hjælp (se også Einarsen et al. 1999). Kvindelige mobbeofre kontakter også i meget større grad hjælpeapparatet end mænd, det gælder både virksomhedsledelsen, kolleger, personaleafdelingen, bedriftssundhedstjenesten o.s.v. (Einarsen et al. 1994).

Undersøgelsen viste også, at 91% af ofrene følte, at deres personlighed blev ødelagt som følge af mobningen (Mikkelsen & Einarsen 2000b). I alt 98% mente, at deres livskvalitet var reduceret, mens 94% mente, at de fik psykiske problemer som følge af mobningen. I tillæg mente 86% i denne gruppe, at deres fysiske helbred var blevet ødelagt. Hele 66% mente, at ingen anden negativ livsbegivenhed havde påvirket dem stærkere i negativ retning end den mobning, de havde været udsat for.

Hvorfor forekommer mobning i arbejdslivet?

Syndebukke i arbejdsmiljøet

En af de mest populære forklaringer på mobning i arbejdslivet har været, at mobning er forårsaget af et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø (Einarsen 1996). I en undersøgelse på norske arbejdspladser fandt vi, at både ofre-

ne for mobning og de, der var vidne til mobning, var mere utilfredse end andre arbejdstagere med en lang række psykosociale arbejdsmiljøforhold (Einarsen, et al. 1994). Særligt vigtige i denne forbindelse var spørgsmål knyttet til mangelfuld eller destruktiv ledelse, oplevelse af rollekonflikt, oplevelse af lav egenkontrol og et negativt klima i arbejdsgruppen. En høj grad af rollekonflikt så ud til at være fællesnævneren for arbejdsmiljø, hvori mobning forekom. Det er muligt, at manglende afklaring af krav og forventninger omkring roller, opgaver og ansvar skaber konflikter i arbejdsfællesskabet knyttet til rettigheder, pligter, privilegier og positioner. Høj grad af konflikter kan derfor være et forstadium til mobning (Einarsen et al. 1994; Leymann 1992).

At mobning har en sammenhæng med et dårligt arbejdsmiljø og en dårligt fungerende organisation virker indlysende. Præcist hvordan forskellige arbejdsmiljøfaktorer forårsager mobning er imidlertid vanskeligere at sige. Frustrationer og stress forårsaget af et dårligt tilrettelagt arbejde kan i sig selv opleves som mobning, hvis denne situation tilskrives fjendtlige intentioner hos f.eks. nærmeste leder. Et højt stress- og frustrationsniveau i en afdeling kan også skabe konflikter og et dårligt mellemmenneskeligt klima. Ifølge frustrations-aggressionshypotesen (Berkowitz 1989) vil en stressende arbejdssituation kunne medføre et højt aggressionsniveau hos flere af medarbejderne. Mobning kan så opstå i den grad, denne aggression til stadighed rettes mod én og samme medarbejder. Alternativt kan man tænke sig, at en stressende arbejdssituation påvirker aggressionsniveauet i afdelingen via sin effekt på offerets adfærd. En meget stresset person (offeret) vil kunne bryde forventninger, irritere andre, udføre sit arbejde dårligere og bryde gældende

normer for høflig social omgang mellem kolleger. Samlet kan dette udløse aggressivitet hos kolleger og overordnede. I en sådan situation bruges negative handlinger som hævn eller som en sanktion over for en person, man mener er vanskelig (Einarsen, et al. 1994).

At udstøde mennesker fra fællesskabet er et urgammelt, men tydeligvis endnu livskraftigt fænomen (Thylefors 1987). Gennem hele historien finder vi eksempler på grupper eller enkeltpersoner, som er blevet udstødt, forfulgt eller undertrykt. Fælles for disse syndebukfænomener er, at de bygger på tanken om, at man kan undgå vanskeligheder ved at skræmme det onde bort eller ved at overføre det på et objekt (syndebukken), som så udstødes eller dræbes (Thylefors 1987).

Syndebukke opstår, når en gruppe overfører sin fjendtlighed på personer med ringe status eller magt. Sådanne processer opstår gerne fra frustrationer, hvis egentlige kilde er uklar eller uangribelig, f.eks. hvis årsagen til problemerne er en undefinerbar størrelse (systemet) eller en ubestemmelig faktor (f.eks. samfundsøkonomien). Det kan også tænkes, at den egentlige kilde til folks frustrationer er en leder med megen magt, en utilgængelig person eller en meget højt respekteret person, man nødtigt angriber eller anklager. Når man så overfører årsagen til frustrationen fra dens oprindelige kilde til individer med ringe magt og lav status, kan sidstnævnte udsættes for ubehageligheder, uden at man selv risikerer noget. For at retfærdiggøre aggressive udbrud mod uskyldige vil man kollektivt i arbejdsgruppen (eller organisationen) efterhånden overbevise sig selv eller hinanden om – eller bilde sig selv og hinanden ind – at offeret faktisk er skyld i problemerne. Syndebukprocessen forandrer noget, som i udgangspunktet er vanskeligt, sammensat og måske uangribe-

ligt, til en kontrollerbar, forudsigelig og håndterlig situation. Vi kan dermed anskue syndebukfænomener som en slags kollektiv forsvarsmekanisme rettet mod et mere eller mindre uskyldigt gruppe medlem.

Offerets personlighed

At hævde at mobning kan have sammenhæng med offerets personlighed er et kontroversielt standpunkt i den faglige debat. Leymann (1992; 1996) har f.eks. hævdet, at der ikke findes personlighedsforskelle mellem mobbeofre og andre arbejdstagere. Dermed afviser han, at offerets personlige egenskaber kan spille nogen rolle i udviklingen af mobning. Heroverfor hævder Thylefors (1987), at personer, som føler sig mobbede, ofte reagerer med at blive mere aktive, pågående og konfronterende end andre i konfliktsituationer. Personer, som oplever sig mobbede på arbejdspladsen, har også lavere selvværd end andre, og de beskriver sig selv som anspændte og ængstelige i sociale situationer (Einarsen et al. 1994). I en undersøgelse blandt en gruppe på 85 norske nuværende og forhenværende ofre for mobning fandt vi med hjælp af personlighedstesten MMPI-2, at nogle af ofrene havde en personlighedsprofil præget af overfølsomhed, mistænksomhed, vrede og en tilbøjelighed til at rationalisere egen adfærd (Matthiesen & Einarsen 1999). Disse personer havde også en overdreven tendens til at skyde skylden på andre, når de kom i vanskelige situationer. Videre var de præget af depressivitet og en tendens til somatisering af psykiske problemer. Imidlertid viste det sig, at dette billede kun var typisk for én gruppe ofre. Der fandtes også mange ofre, som ikke adskilte sig personligheds mæssigt fra andre arbejdstagere.

Sammenhængen mellem mobning og personlighed er imidlertid kompliceret. Det er

vores mening, at relevansen af offerets personlighed især går på, hvordan vedkommende mestrer en vanskelig situation. Personer med psykiske problemer, lav selvtilid og høj grad af ængstelighed kan lettere end andre føle sig mobbede og chikanerede. De kan også have vanskeligere ved at forsvare sig, hvis de bliver udsat for andres aggressivitet. Hvilken betydning ofrenes personlighed har som årsag til, at andre optræder aggressivt over for dem, er en helt anden sag. Her kan sort-hvid tænkning let blive dominerende. Enten er offeret en retfærdighedssøgende person, der kæmper for en god sag, et offer for en uforklarlig ondskab, eller en notorisk ballademager. På dette område afspejler forskningen imidlertid et problem, man også møder i praksis. Er de persontræk vi kan observere hos ofrene en konsekvens af det, de har oplevet, eller er disse træk en medvirkende årsag til den situation, de er havnet i? Som vi så ovenfor, oplever mange ofre, at mobningen har påvirket deres personlighed i negativ retning. Vi vil derfor advare mod, at man lægger for stor vægt på offerets personlighed som årsag til de negative handlinger, de udsættes for.

Tove, en mobbet sygeplejerske

Tove kommer fra en overordnet stilling i en større dansk provinsby til et arbejde som afdelingssygeplejerske på en institution i en mindre by. Toves første indtryk af den nye arbejdsplads er godt. Hun føler sig velkommen. Hun får dog at vide, at der før har været problemer, og at den tidligere leder og afdelingssygeplejerske er blevet fyret på grund af samarbejdsvanskeligheder. Efter et stykke tid ansættes en ny leder, Søren. Ret hurtigt opdager Tove, at hun og Søren er meget forskellige. Hun oplever også, at han ofte gør nar af hende og virker irriteret,

når hun gør sit arbejde godt. Ved et par lejligheder støder de sammen, uden at Tove opfatter det som noget alvorligt. Et halvt år forløber. En dag da Søren er på kursus skal Tove hente noget på hans kontor. Der støder hun på et stykke papir, hvorpå Søren har beskrevet sine diskussioner med Tove. Det ligner en klage over samarbejdsproblemer. Da hun konfronterer Søren med papiret, slår han det hen. Efter episoden fornemmer Tove en murren i personalegruppen. Hun har svært ved at bestemme, hvad det er, men føler sig holdt udenfor. Hun vælger dog ikke at tage sig af det og i stedet koncentrere sig om sit arbejde. I tiden herefter optrappes konflikten dog. På ledermøderne føler Tove, at hun konstant kritiseres af de andre afdelingsledere. Hun har også flere sammenstød med Søren omkring budgettet. Hun mener, at han bruger for mange penge. En gang råber han efter hende og vælter nogle stole. Ved en anden lejlighed hører Tove ham sige til en nyansat, at denne endelig må sige til, såfremt Tove gør noget forkert. Hun bliver chokeret, men vælger ikke at sige noget. Hun forstår ikke, hvad der sker, og aner ikke, hvordan hun skal tackle situationen. På personalemøderne fornemmer hun, at Søren har sat personalet op imod hende. På et personalekursus oplever hun, at alle vender sig imod hende. Senere finder hun ud af, at Søren før kurset orienterede den eksterne konsulent om '*problemet Tove*'. Efter kurset er hun kørt fuldstændigt ned og kontakter sine overordnede ved kommunen. Der afholdes et mølingsmøde, hvor man enes om at løse problemet med hjælp fra en ekstern konsulent. Denne skal lede nogle samarbejds møder i institutionens ledelsesgruppe. På møderne oplever Tove, at Søren har manipuleret med de andre ledere. Da hun gør dem opmærksom på det, føler hun sig igen angrebet. Samtidig forværres forholdet til personale-

gruppen, der tidligere har været godt. Hver weekend kl. 7.00 ringer de og klager over, at der ikke er nok folk på arbejde. Tove har selv fri i weekenden. En morgen beder hun dem kontakte vikarbureauet. Det har de gjort, svarer de, men der var ikke nogen ledige. Hun tager derop. Da hun ankommer sidder samtlige ansatte og drikker kaffe. Der er mere personale end på hverdage. Personalet laver også om på tjenesteplanen, når hun ikke er der. Ved en lejlighed godkender Søren – uden om Tove – personalegruppens egen arbejdsplan. Ifølge denne arbejder de kun halvdelen af den tid, de er ansat til. Chikanen intensiveres, da en person fra personalegruppen ringer hjem til Tove. »Du skal passe på«, truer hun, »Der kan godt ske dig en ulykke!«

På dette tidspunkt har Tove det meget dårligt. Når hun går ind af døren til institutionen om morgenen, får hun kvælningsfølelser. Hun føler sig indespærret og hjælpeløs. Hun kan ikke sove om natten og plages af mareridt. Ofte vågner hun skrigende. En dag, da hun kører på arbejde og ser en lastbil komme imod sig, tænker hun: »Gid den vil køre ind i mig! Så er jeg fri for at tage derned«. En dag kommer Søren ind på Toves kontor. Han lægger et ark papir foran hende og beder hende skrive under. Chokeret læser Tove papiret. Herpå har Søren skrevet hvad han synes er galt med hende, og hvordan hun bør ændre sig. Rasede giver hun ham fingeren og siger: »Det kan du aldrig nogensinde få mig til at skrive under på!«. »Så er du hermed fyret«, siger han. Tove smider ham ud af kontoret. Grædende ringer hun til sin chef på kommunen og spørger, om han har tænkt sig at fyre hende. Det har han bestemt ikke, får hun af vide. Næste morgen modtager hun et anbefalet brev fra Søren. Det er omskrevet, men budskabet er det samme. Hun kontakter igen kommunen, der indkalder til et

møde. Her må Søren trække sine beskyldninger tilbage. Igen enes man om at afholde nogle møder for at finde en løsning på problemet. Efter det første møde indser Tove, at hun og Søren aldrig vil kunne samarbejde. Hun kontakter igen sine overordnede, der opfordrer hende til at sygemelde sig. Hun sygemeldes derpå i 2^{1/2} måned.

Sagen om Tove kan ses som et eksempel på en alvorlig personkonflikt, der med tiden udvikler sig til mobning. En mulig årsag til konflikten kan være personforskelle mellem Tove og Søren, der gjorde det svært, hvis ikke umuligt for dem at samarbejde i et lederteam. Dårlig personlig kemi arbejdskolleger imellem resulterer dog som hovedregel ikke i mobning, hvorfor én af parterne eller begge må have bidraget aktivt til, at situationen tager en så alvorlig drejning. Ser vi på Toves eventuelle rolle heri kan vi hæfte os ved hendes opfattelse af, at hun og Søren var meget forskellige med hensyn til opførsel, holdninger og personlige værdier. Såfremt denne opfattelse er kommet til udtryk, kan Søren givetvis have fortolket det som en generel kritik af hans person og reageret herpå. Tove fortalte også, at andre ofte beskyldte hende for at være meget konfronterende; et persontræk der også kommer til udtryk i hendes beretning. Hendes gentagne kritik af f.eks. Sørens økonomiske dispositioner kan uden tvivl have gjort ham vred og irriteret. Ifølge Tove har Søren ofte vist sin irritation, til tider i form af raserianfald. Disse følelsesudbrud har Tove igen reageret stærkt negativt på. En konfliktspiral kan derfor være igangsat, der kulminerer med forsøget på at få Tove til at underskrive klagen over hende. Ved at bagtale hende overfor ledere, personalegruppe og eksterne konsulenter inddrager Søren andre i konflikten, hvilket er medvirkende til, at den udvikler sig til mobning.

Dårligt arbejdsmiljø er ofte en bagved-

liggende årsag til alvorlige personkonflikter i arbejdslivet. I denne sag ved vi, at der før har været problemer på arbejdspladsen, og at tidligere leder og afdelingssygeplejerske er blevet fyret på grund af samarbejdsproblemer. Det at Tove og Søren ryger ind i samme problematik kan tyde på et generelt arbejdsmiljøproblem. Tove beskriver et psykosocialt arbejdsmiljø præget af uklarhed vedrørende de ansattes respektive roller og ansvar. Dette gælder i relationen mellem Tove og Søren såvel som i forholdet mellem overordnede og personalegruppen. Gentagne gange kritiserer Tove Sørens faglige og økonomiske dispositioner, og omvendt respekterer han ikke hendes ansvarsområder. At personalegruppen ændrer i vagtplanen samt udarbejder deres egen plan udenom Tove kan endvidere være et tegn på rolleklarhed blandt institutionens personale. Uklarheder omkring medarbejdernes respektive roller, positioner og ansvar kan derfor være en væsentlig årsag til konflikten.

Der synes også at have været spændinger mellem Tove og personalegruppen uafhængigt af Toves og Sørens konflikt. Tove mente, at personalet var sure over, at hun havde fri hver weekend. Deres morgenvækning i weekenderne synes at bekræfte dette. Samme personalegruppe havde gennem talrige klager medvirket aktivt til afskedigelsen af tidligere leder og afdelingssygeplejerske. Ved ansættelsen af ny leder gennemtrumfer de ifølge Tove deres kandidat, Søren, selv om øverste ledelse foretrækker en anden. Vi bør derfor overveje, om denne stærke personalegruppe er den bagvedliggende primusmotor i Toves udstødelse. Måske har personalet bevidst søgt ledere som de kunne kontrollere, og som ikke stillede sig i vejen for, at de selv bestemte, hvornår og hvor meget de arbejdede. Søren godkendte f.eks. gruppens arbejdsplan, der i følge Tove be-

tød, at de arbejdede på halv tid. Tove på sin side kunne ikke acceptere de frie forhold, hvilket kan være én af forklaringerne på personalets aktive rolle i mobningen. At personalegruppen måske spillede Tove og Søren ud mod hinanden for egen vindings skyld er derfor en hypotese.

Analysere vi Sørens mobbeadfærd kan den muligvis have sin årsag i personlig usikkerhed som følge af manglende ledererfaring. En leder, der føler sig usikker og magtesløs i en overordnet position, fordi han eller hun ikke besidder de nødvendige evner, personlige ressourcer eller autoritet, kan benytte sig af chikanerende og tyrannisk adfærd overfor sine underordnede for derigennem at øge sit selvværd (Ashforth 1994). Det var Toves opfattelse, at mobningen bundede i Sørens mindreværdskomplekser. Da vi interviewede hende, gav hun flere eksempler på, hvordan han reagerede med irritation og til tider raserianfald, når hun vidste eller kunne mere end han. Flere gange bad han hende om »ikke at fylde så meget«. Vi ved dog ikke, om Søren virkelig havde mindreværdskomplekser, men det er almindeligt, at ofrene oplever andres misundelse og mindreværdskomplekser som hovedårsagen til mobningen (Einarsen et al. 1994). Hvor det kan være sandt i nogle tilfælde, kan en sådan årsagsforklaring også være et forsøg på selvhævdelse; en måde hvorpå offeret kan opretholde sit selvværd og selvtillid.

Ved ikke på et tidligt tidspunkt at gribe ind i konflikten svigtede imidlertid institutionens øverste ledelse, de kommunale chefer. Tiltag til undersøgelse af dynamikkerne bag konflikten blev heller ikke igangsat. Dette til trods for, at det var anden gang, der opstod samarbejdsproblemer på institutionen. Vi kan også anskue sagen som en typisk syndebukproces. På personalemøder og samarbejdskurser føler Tove, at gamle

frustrationer over de tidligere meget autoritære ledere kanaliseres over på hende. Hun oplever, at Søren aktivt medvirker til denne frustrationsoverføring. En mulighed er, at tidligere og tildels uløste konflikter blandt institutionens personale omkring overordnede brug af magt og autoritet genudspiller sig i relationen til Tove, der tildeles rollen som den autoritære afdelingssygeplejerske, der hindrer frie arbejdsforhold og mere indflydelse. Disse syndebugmekanismer kan frit udspilles, idet Søren frem for at støtte Tove benytter personalets frustration som led i sin egen konflikt med hende. Uløste konflikter omkring magt inden for institutionens interne rammer kan derfor have været en bagvedliggende årsag til, at Tove blev mobbet ud af sit arbejde. Efter Toves opsigelse fik et perifert medlem af personalegruppen stillingen som afdelingssygeplejerske, men efter kortvarig popularitet fik også hun problemer. I følge Tove var dette den tredje afdelingssygeplejerske i træk, som kom i konflikt med personalegruppen. Historien om Tove er typisk for mange, der har følt sig mobbet på arbejdspladsen. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at dette er hendes historie og hendes oplevelser. Hvordan Søren og andre på institutionen oplevede sagen, ved vi ikke.

Konklusion

Efter at have arbejdet med mobning i arbejdslivet gennem mange år, er vi blevet mere og mere klar over, at mobning er et sammensat socialt fænomen med en lang række ytringsformer og årsager. Ethvert forsøg på at anskue mobning som noget, der har en afgrænset årsagsforklaring, er en overforenkling. De forskellige perspektiver, vi har præsenteret ovenfor, må derfor ikke ses

som gensidigt udelukkende, men som komplementære forklaringer, hvis relative vigtighed kan variere fra sag til sag. En arbejdsituation præget af problemer i arbejdsorganisering, kombineret med en dårlig eller svigtende ledelse og en lav moralsk standard blandt medarbejderne er nok en højrisikosituation, hvad mobning angår. I arbejdsgrupper med et dårligt arbejdsmiljø og mangelfuld ledelse vil et højt frustrationsniveau kunne føre til megen tilfældig aggression. Hvorvidt der faktisk opstår mobning i en sådan situation, er derimod afhængig af, om der også findes en person, som udgør et let offer for de andres aggression (Leymann 1993).

Mobning må heller ikke betragtes som et 'enten-eller' fænomen. Personer, som systematisk udsætter andre for negative handlinger, og som andre oplever som mobbere, er ikke enten uskyldige eller psykopater. Ofrene er ikke enten tilfældige ofre, ballademagere eller neurotikere. Man er heller ikke enten mobbet eller ikke mobbet. Mobning er en proces, som gradvis kan udvikle sig, og som i alle tilfælde ændrer karakter undervejs både hvad angår ytringsformer, årsagsforhold og eventuel fordeling af skyld. Også rollerne som offer og overgriber kan i enkelte tilfælde ombyttes undervejs. Den, som anklages for mobning, kan i næste omgang selv opleve sig forfulgt og udsat for andres aggression. Ofrene kan selvsagt tage hævn, hvis de kommer i en position med magt og indflydelse. En person, som har plaget sine omgivelser i længere tid, kan selv blive udsat for systematisk aggression. Derfor bliver jagten på syndebugke heller ikke en måde, hvorpå man skal rydde op i sager om mobning (se Einarsen et al. 1994, for beskrivelser af tiltag). I så fald vil historien blot gentage sig.

Litteratur

- Ashforth, B. (1994): Petty Tyranny in Organizations, in *Human Relations*, 47, (7), 755-778.
- Baron, R.B. & Neumann, J.H. (1996): Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes, in *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Berkowitz, L. (1989): The frustration-aggression hypothesis: An examination and reformulation, in *Psychological Bulletin*, 106, 59-73.
- Björkqvist, K. (1992): Trakassering förekommer bland anställda vid ÅA, in *Meddelanda från Åbo Akademi*, 9, 14-17.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M. (1994): Aggression Among University Employees, in *Aggressive Behavior*, 20, 173-184.
- Brodsky, C. (1976): *The Harassed Worker*, Toronto, Lexington Books, DC Heath and Company.
- Einarsen, S. (1999a): Harassment and bullying at work: a review of the Scandinavian approach, in *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*. In press.
- Einarsen, S. (1999b): The nature and causes of bullying at work, in *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. (1996): *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. Ph.D. afhandling. Universitetet i Bergen, Det Psykologiske Fakultet.
- Einarsen, S. & Hellesøy, O.H. (1998): *Når samhandling går på helsen løs – helsemessige konsekvenser av mobbing i arbeidslivet*, Medicinsk årbog 1998, København, Munksgaard.
- Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Mikkelsen, E.G. (1999): *Tiden leger alle sår? Senvirkninger af mobbing i arbeidslivet*. Universitetet i Bergen, Institutt for Samfunnspsykologi.
- Einarsen, S. & Raknes, B.I. (1991): *Mobbing i arbeidslivet*. Hovedoppgave og rapport fra Forskningscenter for arbeidsmiljø, Helse og sikkerhet FAHS, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. (1994): Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Explorative Study, in *European Work and Organizational Psychologist*, 4 (4), 381-401.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy, O.H. (1994): *Mobbing og harde personkonflikter. Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Søreidgrend, Sigma Forlag.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (1996) Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-201.
- Glasl, F. (1994): *Konfliktmanagement*, Bern Haupt.
- Kile, S.M. (1990): *Helsefarleg leiarskap. Ein eksplorerande studie*. Rapport til Norges Almenvitenskaplege forskningsråd. Bergen Institutt for Samfunnspsykologi.
- Leymann, H. (1996): The Content and Development of Mobbing at Work, in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H. (1993): *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*, Reinbeck, Rowohlt.
- Leymann, H. (1992): *Från mobbning till utslagning i arbetslivet*, Stockholm, Publica.
- Leymann, H. (1986): *Vuxenmobbing – om psykiskt våld i arbetslivet*, Stochholm, Studentlitteratur.
- Matthiesen, S.B. & Einarsen, S. (1999): *Causes and consequences of harassment at work: an empirical study*. Paper presented at the 9th European Congress of Work and Organizational Psychology, Helsinki, May 1999.
- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I. & Røkkum, O. (1989): Mobbing på arbeidsplassen, in *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- Mikkelsen, E. (1997): *Mobning i arbeidslivet. En krise- og arbeidspsykologisk undersøgelse*. Kandidatafhandling ved Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2000a): Mobning i dansk arbejdsliv. (Upubliceret artikel).

- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2000b): The Relationship Between Workplace Bullying and Post-Traumatic Stress Disorder – A Question of Lost Basic Assumptions? (Paper submitted for publication).
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (1999): The Role of Victim Personality in Workplace Bullying: Mediating and Moderating Effects of Negative Affectivity and Generalised Self-Efficacy. (Paper submitted for publication).
- Olweus, D. (1992): *Mobbing: Hva vi vet og hva vi kan gjøre*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Rayner, C. (1997): The Incidence of Workplace Bullying, in *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208.
- Richardson, D.R. & Green, L.L. (1997): Circuitous Harm. Determinants and Consequences of Nondirect Aggression. In R. M. Kowalski. (ed.): *Aversive Interpersonal Behaviors*, New York, Plenum Press.
- Seigne, E. (1998): Bullying at work in Ireland. In C. Rayner, M. Sheehan & M. Barker (eds.): *Bullying at Work 1998 Research update Conference*, Brighton, The Andrea Adams Trust.
- Thylefors, I. (1987): *Syndabocker. Om utstötning och mobbning i arbetslivet*, Stockholm, Natur och Kultur.
- Vartia, M. (1991): Bullying at workplaces. In S. Lehtinene, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström, & J. Saari (eds.): *Towards the 21st century: Work in the 1990s: Proceedings from the International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life*, Helsinki: Institute of Occupational Health.

Ståle Einarsen er dr. ved Institutt for Samfunnspsykologi, Bergen Universitet
e-mail: stale.einarsen@psych.uib.no

Eva Gemzøe Mikkelsen er Ph.d. studerende ved Psykologisk Institut, Aarhus Universitet
e-mail: evagemz@psy.au.dk