

Når der mobbes i ledergruppen

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



I langt de fleste ledergrupper er der en god tone. Men det hænder, at der ikke bare er en rå tone men også noget, der vil kunne karakteriseres af mobning af en eller flere ledere i ledergruppen.

Hvad jeg i det følgende skriver om mobning gælder hvad enten den foregår blandt menige medarbejdere eller blandt ledere.

Hvornår er noget mobning?

At nogen taler lidt hårdt til en eller driller en er ikke nødvendigvis mobning, men vil oftest være en rigtig dårlig måde at kommunikere på. Ifølge Arbejdstilsynet lyder definitionen på mobning:

"Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem."

Hvorfor opstår mobning?

Der kan være mange årsager til, at der opstår mobning på en arbejdsplads. Årsagen ligger dels i de enkelte involverede personer, kulturen på arbejdspladsen og ikke mindst, hvordan der udøves ledelse.

Der kan være en kultur i virksomheden, der ligefrem fremmer mobning. Jeg har f.eks. ofte hørt sætningen: "Hos os er tonen rå - men hjertelig", hvor jeg personligt vil sætte spørgsmålstegn ved det hjertelige.

Generel usikkerhed om fremtiden skaber utryghed og kan danne grobund for mobning. Ofte vil det være nogle helt primitive adfærdsmønstre der træder i kraft. Adfærdsmønstre, som handler om, at hvis jeg kan køre min konkurrent ud på et sidespor, så sidder jeg selv mere trygt i sadlen.

Inkompetence – hvis ikke man føler, at man magter at løse opgaverne, er ofte anledning til mobning af andre kollegaer. Jeg har adskillige gange oplevet ledere forsøge at skjule deres inkompetence gennem nedgørelse af andre lederkollegaer. Nogle gange er det gennemskueligt og andre gange er det mere sofistikeret og vanskeligt at opdage, hvad det egentlig er der foregår.

Lavt selvværd. Ofte handler det om, at mobberen har et lavt selvværd og lader det komme til udtryk ved at nedgøre andre.

Alle kan blive ofre for mobning?

Der er nogle mennesker, der lettere bliver ofre for mobning end andre. Det er lige som mobberne ofte mennesker med et lavt selvværd. Også mennesker med højt selvværd kan imidlertid blive ofre for mobning. Det kan være mennesker, der skiller sig ud f.eks. ved at være dygtigere end andre eller ved at have succes. De kan blive ramt af andres misundelse og uformåenhed. De første drillerier og hånende bemærkninger går ikke ind. Men bliver de gentaget, forstærket og den, det går ud over, oplever ikke at blive hørt eller forstået, kan det på lang sigt nedbryde de fleste.



De tavse kollegaer

Der kan være mange grunde til, at lederkollegaerne undlader at involvere sig. Den mest almindelige grund er frygt for, at hvis man blander sig, risikerer man at blive det næste mobbeoffer. På den måde kan mobningen fortsætte i det uendelige, indtil kæden bliver brudt. Kæden brydes ikke ved, at ofret lægger sig syg eller siger op. Hvis ikke man tager fat om problemstillingen, vil mobberen ofte finde et nyt offer.

Kollegaer, der er tavse vidner til mobning, ved godt, at det er det, de er. Det giver dårlig samvittighed at overvære uretfærdighed uden at skride ind. Hvis man skal kunne holde til det i længden, er man nødt til at lukke af for sine følelser og gøre sig hård. I værste fald kan man ende med at gå hen og blive en aktiv mobber selv.

Hvordan stopper man mobning?

Mobning skal stoppes med det samme. Alle har et ansvar for at gribe ind, hvis man overværer mobning. Det kan være let sagt, når man ikke er i situationen, men straks meget vanskeligere i virkelighedens verden. Derfor kan der på forskellige leder være behov for forebyggelse og i det hele taget, at man støtter og hjælper hinanden til forebygge og stoppe de første spæde tilløb til mobning.

God ledelse forebygger mobning

Det handler om at fremme en kultur, hvor man er ordentlige over for hinanden. En kultur, der er præget af ordentlighed og dialog, fremmes af lederen gennem hans synlige og konsekvente adfærd.

En leder skal udvise nul tolerance og gribe ind med det samme, der opstår de første små tegn på mobning. Lederen skal i ord og handling vise, at han forventer, at man taler pænt til hinanden og behandler hinanden ordentligt, hvad enten man er leder eller medarbejder.

Når chefen er mobberen

Problemet bliver mere vanskeligt at håndtere, når det er chefen, der er den aktive mobber. Det bedste, man kan gøre, er at tale sammen med de øvrige kollegaer og høre, hvordan de oplever chefens adfærd. Hvis man er flere, der har en fælles opfattelse, kan det være nemmere at rejse spørgsmålet om omgangstonen i ledergruppen. Det er afgørende, at lederkollegaerne bakker hinanden op i den situation. Vil chefen ikke diskutere eller forholde sig til det, kan man overveje at gå niveau op – i den sidste ende vil der ofte være en bestyrelse og en bestyrelsesformand, man kan gå til.

En enkelt kollega med et stærkt selvværd og høj selvtillid kan have held til at få sat en stopper for chefens mobning – i hvert tilfælde for en stund. Det kan være så enkelt at sige til chefen: "Jeg synes det er dybt ubehageligt, når du taler sådan til os i dette tilfælde til kollega ... Det er mangel på respekt og gør ikke noget godt for samarbejdet". Det er åbenlyst, at kollegaen sætter sin stilling på spil, men det kan være en lav pris for at bevare sin personlige integritet og selvrespekt.

Hvis man bliver udsat for mobning

Den enkelte skal selvfølgelig arbejde med selv at sige fra over for mobning, selv om jeg ved, at det kan være lettere sagt end gjort. Nogle gange må man have professionel hjælp for at kunne tackle situationen. Det er imidlertid helt centralt, at man hurtigt reagerer, hvis man føler sig udsat for mobning. Tal med andre om oplevelserne. Det hjælper at sætte ord på og kan gøre en mere klar på, om man virkelig er udsat for mobning.



Nogle gange må man erkende, at kulturen er så forgiftet og der er så lidt vilje til at tage fat i problemerne, at den bedste udvej kan være at flytte sig, det vil sige at søge bort fra virksomheden.

Sæt omgangsformen på dagsordenen

Hvad enten der rent faktisk finder mobning sted på arbejdspladsen eller der ikke har været nogen tegn på det, kan det være en god idé rent forebyggende at diskutere, hvad der er god omgangsform på arbejdspladsen. Hvad er almindeligt godmodigt dril og hvad er mobning? Hvad vil vi acceptere på vores arbejdsplads og hvad vil vi ikke acceptere?

Artikel er et bearbejdet uddrag fra Susanne Teglkamps bog: *Ledergruppen i udvikling*. Bogen kan købes i boghandlerne eller direkte hos forfatterende via dette link:

<http://response.questback.com/teglkampco/ledergruppeniudvikling/>

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.teglkamp.dk

Fra gruppe af ledere til ledergruppe!

Er I en gruppe af ledere eller en ledergruppe?

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.

Læs mere her:

<http://www.teglkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

