

# Mobningens hæslige ansigt

Af VIP-tillidsrepræsentanterne Lars Brodersen, Bendt Torpegaard Pedersen, Finn Verner Jensen, Lars Andersen og Christian Tollestrup

**Mobning forekommer på AAU. Det viser den store APV-undersøgelse fra 2009. Uanset antallet af mobbede personer er det for meget. Mobning er en hæslig adfærd, som kan være invaliderende for den udsatte. Og mobning må slet ikke forekomme på en arbejdsplads, siger arbejdsmiljøloven.**

Sammen med den tiltagende opmærksomhed over for opnåelse af et sundt arbejdsmiljø på AAU er der heldigvis også begyndt at opstå opmærksomhed over for mobning som fænomen, og denne opmærksomhed opleves heldigvis i flere og flere sammenhænge på AAU. Det er godt, for det er første skridt på vejen til at få gjort noget ved uvæsenet. Det er i den ånd, vi har skrevet denne artikel. Vi ønsker at bidrage med information om uvæsenets karakter for at få endnu mere opmærksomhed på det, så alle på AAU kan udfolde en større og bedre indsats mod mobning til gavn for både vores allesammens helbred og for produktiviteten.

I virket som tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter modtager vi engang imellem information om netop mobningens udfoldelse. Det er denne information, som vi har skrevet sammen til generelle betragtninger om mobningens karakter og udfoldelse på AAU.

HR-afdelingens store APV-undersøgelse i 2009 for hele AAU var en "temperaturmåling" på medarbejdernes ve og vel. Det var ikke en mekanisme for hverken hændelseslokalisering eller årsagsforklaring. Information om hvor, hvem og hvorfor må findes på anden vis. Det er bl.a. derfor, vi skriver denne artikel. Artiklens indhold tager udgangspunkt i det videnskabelige personales (VIP'ernes) dagligdag.

## Mobningens karakter

Vi skal være enige om, hvad det egentlig er for et fænomen, vi snakker om, når vi på AAU bruger begrebet mobning. For hvordan kan vi ellers være sikre på, at det er det samme, vi tænker på, når vi

snakker sammen og siger "mobning". Det er også vigtigt at få sat "ansigt" på mobningen, for det værste, der kan ske, er jo, at der kan være indtil flere, måske endda mange personer på AAU, som bliver mobbet, uden at de egentlig ved, at det er mobning, de udsættes for. De vil så mangle i statistikken, ligesom de ikke søger hjælp eller markerer over for omverdenen, at der er noget galt. Omvendt kan der også være personer, som synes, de oplever mobning, selv om det reelt "bare" er en konflikt, og så bliver statistikken også skæv. Derfor kan der næppe gøres for meget ud af at få beskrevet, hvad mobning er, og hvordan det erkendes.

Arbejdstilsynet definerer mobning ved, at "... 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. (...) enkeltstående konflikter, er ikke mobning.

Ofrenes oplevelse af de krænkende handlinger er et centralt aspekt i mobning. Det er derfor uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke offeret."

Med Arbejdstilsynets brede definition er der en risiko for, at alle interessemodsætninger, uoverensstemmelser og "almindelige" konflikter ender i kategorien mobning, hvilket er uheldigt, fordi løsningsstrategierne er væsensforskellige. Der er også en risiko for, at fokus ender på den mobbeudøvedes adfærd og ikke på selve mobningen, hvilket naturligvis heller ikke er heldigt. Det primære, vi her på AAU skal bruge fra Arbejdstilsynets definition, er, at uagtksomhed fra den mobbeudøvede side ikke er nogen undskyldning.

Mobning kan komme til udtryk både gennem aktiv handling og ved at undlade at

handle i bestemte situationer. Mobning er ikke fysisk vold eller trusler herom, fordi vi så er ovre i netop vold og straffeloven.

Mobning inddeles af Komiteen for Sundhedsoplysning i fire hovedgrupper:

### I Beskyldninger om dårligt udført arbejde

Ens faglige dygtighed bliver draget i tvivl, man bliver kritiseret, latterliggjort eller nedvurderet for sit arbejde, evt. i andres påhør.

### I Social udstødelse

Man bliver frosset ud eller udelukket fra fællesskaber på arbejdspladsen.

### I Organisatorisk udstødelse

Man bliver sat til at arbejde under sit kompetenceniveau eller får frataget eller reduceret sine ansvarsområder, måske uden at få besked om ændringerne.

### I Sårende drilleri og latterliggørelse

Man bliver nedgjort eller ydmyget i fuld offentlighed, foran kolleger eller andre. Det kan fx være med hentydninger om manglende modenhed og kompetence, eller det kan være kommentarer om måden at tale på o.l.

De fleste husker nok mobningen fra skolegården. Den type mobning forekommer tilsyneladende ikke eller i hvert fald i stærkt begrænset omfang på AAU. Mobningen på AAU udfoldes på en langt mere uigennemsigtig og lusket måde. På overfladen er vi alle pæne mennesker!

## Mobningens udfoldelse på AAU

Det er vores fornemmelse, baseret på information, vi modtager, at mobningen på AAU opleves ved:

I **Nedgøring af ens kompetencer** i både forskning og undervisning, hvor formålet med mobningen tilsyneladende er at fremme den mobbeudøvedes egen konkurrenceevne.

I **Udelukkelse fra arbejdsopgaver**, især undervisning, hvor de mobbede føler sig efterladt i et tomrum. Denne oplevelse rammer både yngre og ældre medarbejdere.

Mobbeudøverne er tilsyneladende i nogle tilfælde bevidste i deres mobbeadfærd og går bevidst efter at krænke en bestemt



I frugt-pausen på temamødet om mobning fortsatte diskussionerne om, hvad mobning er.

person ligesom i skolegården i gamle dage. I andre tilfælde vokser universitetsverdenens legitime intersemodsætninger ud af kontrol, ud af rimeligheden og bliver til de indædte magtkampe, som mobningen er udtryk for. Mobbeudøveren gør alt for at få ret og kan derved i sin indædthed komme til at udøve mobning. Netop i det sidstnævnte tilfælde er uagt-somhed ikke nogen undskyldning.

Det er vigtigt at huske, at intersemodsætninger i universitetsverdenen er legitime, og at de faktisk er nødvendige for, at forskning kan drives. Men udvikler disse intersemodsætninger sig til konflikter, er der fare på færde. Det er ikke nødvendigvis konflikten, der er problemet, men håndteringen af den. Konflikter kan virke både konstruktivt og destruktivt alt efter deres håndtering, og i den forstand er mobning måske også typisk slutresultatet af en u hensigtsmæssig håndtering af konflikt og intersemodsætning. Tilsyneladende er der ikke noget mønster i den del af problematikken på AAU.

Det er vores fornemmelse, at der lige så godt kunne have været 50, 100 eller 200, der havde sat kryds ud for mobning i APV'en, ligesom der lige så godt kunne have været nul. Eller udtrykt på en anden måde: Der er flere, end vi kan se i APV'en, der udsættes for den type mobning, som foregår, end de selv er bevidste om. Man kan gå rundt og have det godt i lykkelig uvidenhed om alle de intriger og rænker, der smedes mod en, og så er der ikke umiddelbart noget problem. Men man kan også gå rundt og have det elendigt og tro, at det, man udsættes for (mobningen), er et af livets grundvilkår, altså en opfattelse af at sådan har alle andre det nok også, og så må det jo være sådan, selv om det gør nederdrægtigt ondt i sind og mave. Det sidstnævnte kan især komme til udtryk, hvis man aldrig har levet et arbejdsliv andre steder end i universitetsverdenen.

Eller også er der ingen, der udsættes for mobning! Vores teori er, at mobningsudfoldelsen er tæt forbundet med

universitetsverdenens grundvilkår: konkurrence, resurseknaphed og de styrings- og ledelsesreformer, der blev etableret qua universitetsreformen. Enten er en stor del af VIP'erne udsat for mobning, eller også er der ingen, der udsættes for mobning. Undtaget herfra er selvfølgelig de særlige, eventuelle mobningstilfælde, der udfoldes som i skolegården.

### Mobningens årsager

I de følgende afsnit beskriver vi de for os at se sandsynlige årsager til den type mobning, der udfoldes på AAU. Det efterfølgende udtrykker et gennemgående mønster i den information, som vi modtager.

**En årsag** er, at det kan være svært grænsende til umuligt at finde den information, som man søger, ligesom det kan være svært grænsende til umuligt at finde ud af, hvor man skal anbringe vigtig information. Eller udtrykt på en anden måde, så er informationsdannelseprocesserne på AAU svært gennemskuelige, hvilket nævnes hyppigt. I vores øjne er dette grobund for, at "information er magt" kan udleves i stor stil, og at denne magt bliver brugt til at forbedre egen konkurrenceevne/-værdi.

**En anden årsag**, der hyppigt nævnes, er, at der er uigennemskuelige magtstrukturer. Egentlig ikke udtrykt som en uformel organisation versus den formelle, men snarere at der træffes mange beslutninger af vidt forskellige typer, hvor hverken proces eller præmisser er kendte. Dette opleves som: "de" holder mig udenfor. Oplevelsen er, at mangt og meget på AAU er enkeltsagsbehandling uden generelle principper, og at de, der lige er på rette sted på rette tid og kender de rette, får, mens andre føler sig holdt udenfor konsekvent og gennem længere tid.

Klike-kulturen nævnes som alternativ årsag i denne sammenhæng. Holdt udenfor-følelsen forstærkes ved, at det opleves, at ledelsen accepterer denne ad hoc-styring. Og her må vi så lige tilbage til de førnævnte grundvilkår for universitetsverdenen. Strukturerne for konkurrence, resurseknaphed, styring

og ledelse er både de eksterne vilkår sat for såvel universitetet som universitetets egen måde at indrette sig på i forhold til disse vilkår. Strukturerne er vigtige, når vi skal forstå udviklingen i arbejdsmiljøet og stress generelt og mobning specielt.

Ledelsesreformen har medført uklarhed i forhold til beføjelser, kompetencer og ansvar, hvor de mere uformelle alliancedannelser ofte er af væsentlig betydning for, hvad der sker og besluttes. Vi arbejder også i et system, hvor der fra ledelsens side ofte er uoverensstemmelse mellem retorik og realitet, hvilket kommer til udtryk ved en ledelse, som taler om nødvendigheden af dialog og samtidig blander sig almægtigt på en utidig og uhensigtsmæssig måde. På mange måder virker det som om, at ledelsen primært ser sin rolle som formidler af de krav, der stilles fra regering og folketing. Hermed skærpes de negative fragmenterings- og konflikttendenser, som new public management kulturen, der er indført på universiteterne, er forbundet med. Det er derfor, vi for tiden synes at have fået et centralistisk kommandosystem, der passer bedre i forhold til en fabrik end i forhold til vidensarbejde, og som har disse uigennemskuelige magtstrukturer indbygget i sig.

**En tredje årsag** er konkurrence på rigtig mange forskellige fronter om resurser, prestige, arbejdsopgaver (især undervisningsopgaver), stillinger og konkurrence om at være inde i varmen hos magthaverne i den "uformelle" organisation. I de mange forskellige konkurrencekonstellationer er der gevinst, ved at kollegerne taber. Den hårde konkurrenceånd fremmes ved, at præstationsparametrene for det videnskabelige personale opleves som individualiserede. Det kan godt være, at ledelsen synes, at præstationsparametrene er på gruppe-, institut-, fakultet- eller universitetsniveau, men samtlige de medarbejdere, vi har talt med i det sidste års tid, oplever, at præstationsparametrene er individualiserede. Oplevelsen er, at ledelsen måler den enkelte medarbejders præstation



Selve det at få sat ord på mobning og tale om det er med til at forebygge, at mobning opstår, fastslår rejsekonsulenterne. Det har denne artikels forfattere således taget initiativ til - allerede inden seminaret.

på publikationspoint, tilvejebringelse af eksterne penge og undervisningstimer. Det opleves, at denne måling bruges til at værdisætte den enkelte medarbejder enten i direkte konfrontation eller indirekte og til at presse medarbejderen.

**En fjerde årsag**, som nævnes, er frygt for arbejdsløshed (hvilket i visse henseender er den samme som eller afledt af konkurrenceeffekten).

Som eksempel kan nævnes, at det er blevet udbredt adfærd, at det første og altoverskyggende, VIP'erne tænker på, når de forsker, er "hvordan kan jeg publicere for at skaffe point?" Det er ikke forskningens indhold, der først og fremmest tænkes på, men derimod point. Point-jagten søges fremmet på bekostning af kolleger, fordi point giver klap på skulderen fra institutlederen. Vi er her ude i helt basal behovstilfredsstillelse; anerkendelse m.m. Vi kan ikke undlade at opkaste spørgsmålet, om hvorvidt det er produktivt eller kontra-produktivt. Under de givne vilkår for universitetsverdenen er det vel produktivt. Men det er klart, at det også rummer nogle væsentlige og måske utilsigtede ulemper, som der for tiden ikke tages hånd om.

For den sags skyld kunne også nævnes den måde, som stillinger og akademiske grader ofte tildeles. For os at se har det ændret sig grundlæggende med universitetsreformen. Er det ok, eller er det ikke ok? Ja, hvis man anlægger et kvantitativt syn på produktivitet, er det i hvert fald rationalt og egentlig også fornuftigt. At der er risiko for, at det rummer alvorlige faglige problemer, er en anden sag. Det kan man synes er rigtigt eller forkert, men det kan også ses som et udtryk for fremtidsusikkerhed og fremtidsfantasier, der præcist forholder sig til det, universitet bliver honoreret efter.

Anderledes formuleret, så tildeles stillinger og akademiske grader måske for tiden på samme måde, som Nobels fredspris blev tildelt præsident Obama sidste

år, nemlig ikke som en anerkendelse af udført indsats, men ud fra en forventning og forhåbning. Hvis vi i universitetsverdenen har samme incitamentsstruktur, kan det altså betale sig at satse på at "se godt ud" i ledelsens øjne på kort sigt frem for det indholdsrigt, men ofte langstrakte arbejde; (fx) point-jagten søges fremmet på bekostning af kolleger.

### Helbredelsesmuligheder

Dette afsnit udtrykker vores syn på, hvilke helbredelsesmuligheder der måske kunne tages i anvendelse for at komme mobningens uvæsen til livs.

Konkurrencekulturen, som tilsyneladende er en væsentlig årsag til chikane-mobbeproblemerne, er i vid udstrækning påduttet universitetet af omverdenen/regeringen, og det kan ikke ændres, i hvert fald ikke fra gruppe-, institut- eller fakultetsniveauerne, men måske fra universitetsniveauet. Men vi mener, at institutlederne sidder med midler, som kan reducere effekten fra konkurrencekulturen for mobningens udfoldelsesmuligheder.

Det primære middel er for os at se, at ledelse udføres kvalitativt i stedet for den førnævnte kvantitative regnearksbaserede styring. Altså at ledelse udføres på grundlag af, hvad der er i stedet for at konfrontere medarbejderne med, hvor store cifre af mere eller mindre arbitrær natur der står i forskellige regneark. Vi er overbeviste om, at det vil reducere de negative effekter fra konkurrencekulturen m.v. på mobningens udfoldelsesmuligheder.

Som tankeeksperiment og som grundlag for en længere diskussion: Hvad ville der mon ske, hvis ledelsen førte reelle samtaler med den enkelte medarbejder om arbejdets indhold og tilrettelæggelse frem for at styre ved præstationsmåling pr. regneark (point, timer og penge). Husk på, at denne artikel handler om mobningens hæslige ansigt, og om hvordan vi kommer det til livs, og ikke om arbejdsbetingelser i al almindelighed!

Lad os diskutere, hvad der mon ville ske, hvis der blev:

- sat stop for timeselvangivelse for den enkelte VIP
- sat stop for enhver måling henholdsvis formidling af, hvem der har lavet point
- sat stop for enhver brug af point som argument i enhver sammenhæng med medarbejderen
- sat stop for enhver måling henholdsvis formidling af, hvem der har skaffet hvor mange eksterne kroner,
- og hvis arbejdsopgavefordeling blev udført efter gennemskuelige magt-strukturer og præmisser i stedet for "kammerateriet".

Lad os få diskuteret, om vi kan indrette os på en måde, så vi får et bedre psykisk arbejdsmiljø. Foreløbigt bøjer vi alle føjeligt nakken og halser efter de der elendige regnearksstyringsmekanismer. Lad os få diskuteret, om der dog ikke er andre måder at indrette os på.

Det vil faktisk være ganske nemt at tage fx de ovennævnte helbredelsesmuligheder i brug. Og hvad ville der ske ved det? Lad os få det diskuteret! Husk på, at vi her snakker om mobning, om medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. Der er ikke langt fra mobning til stress, lige som der ikke er langt fra mobning og stress til lav produktivitet. Fx koster et stresstilfælde ca. 2 mio. kr. Det er en absurd måde at bruge så mange penge på.

Vi TR'er er overbeviste om, at ovennævnte helbredelsestiltag i et eller andet omfang vil betyde, at medarbejderne i stedet for at bruge en masse energi på dårligt arbejdsmiljø vil kunne bruge den samme energi på at fremme det gode arbejdsmiljø, hvilket meget let kunne fremme udførelsen af god forskning, god undervisning og god pleje af eksterne kontakter. I dag bruges en meget stor del af VIP'ernes energi på intern konkurrence, og det er altså for dumt.

### Kilder

[www.stopmobning.dk](http://www.stopmobning.dk)  
[www.at.dk](http://www.at.dk)