

**KAMERAET AVSLØRTE CANADAS  
STATSMINISTER JUSTIN TRUDEAU  
DA HAN VITSET OM DONALD TRUMP.**

**PÅ SMÅ OG STORE ARBEIDS-  
PLASSER TISKER OG HVISKER  
VI OM HVERANDRE.**

**I NORGE HAR ÉN MANN BESTEMT  
SEG FOR Å TA OPPGJØR MED  
FENOMENET **BAKSNAKKING**.**



# «JEG TENKTE: «SHIT ... HER SITTER JEG OG SNAKKER NEGATIVT OM ANDRE MENNESKER TIL BARNNA MINE.» JEG BLE SÅ FLAU OG SKAMFULL.»

GLENN ROLFSEN, PSYKOTERAPEUT

Tekst: MARIANNE SMEBY STRAND

Foto: JANNE MØLLER-HANSEN

Når psykoterapeut Glenn Rolfsen kommer på arbeidsplassene og snakker om baksnakking, blir det ofte veldig stille.

– Se det for dere: Rett før jeg skulle komme hit i dag, fikk dere høre noen rykter om meg. Kanskje fra en person som mente jeg var inkompetent. At jeg var en løgner. At jeg var skrytete ... at jeg bruker dame-undertøy ...

Det humres fra salen i Oslo sentrum.  
– Hvor mye tror dere det ville påvirket deres syn på meg?

Historien om hvorfor Rolfsen ble så opptatt av dette med baksnakking, startet rundt middagsbordet hjemme for ti år siden, forteller han.

– Jeg jobbet i bedriftshelsetjenesten, med det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi brukte metoder som var godt forankret i faglitteraturen: Konfliktløsning, gruppe-møter. Individuelle samtaler. Ledercoaching. Men samtidig erfarte jeg at den jobben vi gjorde, bare holdt noen få uker, måneder – så var de ansatte tilbake der de hadde vært. Og jeg skjønnte ikke hvorfor det ikke ble mer forandring.

**En ettermiddag hjemme** med familien, etter at samtalen hadde dreid seg rundt familiemedlemmer og naboer, leste han en artikkel i avisen om mobbing og baksnakking i skolen. Og det fikk han til å tenke tilbake på praten rundt middagsbordet.

– Og jeg tenkte: «*Shit* ... her sitter jeg og snakker negativt om andre mennesker til barna mine.» Jeg ble så flau og skamfull. Jeg skjønnte at jeg ikke kunne holde på sånn. Jeg er far. Jeg er voksen. Jeg er terapeut. Og jeg tenkte: «Hva slags forbilde har jeg lyst til å være?» Fra den dagen har jeg passet på ikke å snakke om folk som ikke var til stede.

Oppvåkningen hjemme fikk Glenn Rolfsen til å se noen sammenhenger. Han oppdaget at det også i arbeidslivet var kolleger og ledere som baksnakket hverandre når noen var fraværende.

**Han kikket ut over** forsamlingen av ledere og ansatte som har meldt seg på inspirasjonsseminar for å skape en bedre hverdag i 2020.

– Er det baksnakking på din arbeidsplass, spør Rolfsen, og de fleste hendene går i været.

– Baksnakking er dessverre mer normalt enn man kan tro. Og det paradoksale er at tilbakemeldinger viser at de aller fleste tror og opplever at det er baksnakking på deres arbeidsplass. Like fullt vil de aller fleste helst jobbe på en arbeidsplass uten baksnakking, fortsetter han.

Til tross for at arbeidsmiljøloven setter tydelige krav også til det psykososiale arbeidsmiljøet, opplever 31 prosent utfordringer med dette, i større eller mindre grad, ifølge levekårsundersøkelsen til Statistisk sentralbyrå fra 2016.

For Glenn Rolfsen ble episoden fra middagsbordet med familien også starten på prosjektet Gozzip.

– Det er interessant hva slags kultur vi kan lage. Kultur henger ikke i veggene – det er noe vi gjør. For å få til et godt arbeidsmiljø må vi snakke om baksnakking. I et arbeidsmiljø med mye baksnakking blir det fort utrygt, understreker han.

**Gozzip-metoden ble først** testet ut i en barnehage som slet med et dårlig arbeidsmiljø. Her så både Rolfsen og styreren at baksnakking var et av hovedproblemene. Gjennom bedriftshelsetjenesten hadde de forsøkt flere tiltak som ikke ga varig effekt. Da tok de tak og fikk de ansatte til å skrive under på at de ikke skulle baksnakke hverandre i tre måneder.

– Og de signerte. Det er en flott historie, egentlig, forteller Rolfsen.

– Det var kun ment som et eksperiment som skulle vare i tre måneder, og så skulle vi evaluere: Har dette noe for seg, eller skal vi gå tilbake til sånn som det var?

Men det var ingen tvil. Resultatene var umiddelbare, ifølge Rolfsen. Sykefraværet gikk betraktelig ned, og trivselen økte. Siden den gang har han kjørt konseptet som bedriftshelsetjeneste på flere hundre

arbeidsplasser, og Gozzip har fått internasjonal oppmerksomhet, både i non-profit-organisasjonen TEDx Oslo og i Verdens helseorganisasjon.

**Også på verdensarenaen** kan baksnakking få avslørende konsekvenser, som da NATO-landenes ledere før jul var samlet til toppmøte i London.

Under mottakelsen på Buckingham Palace ble Canadas statsminister Justin Trudeau observert i fornøyelig passiar med Frankrikes president Emmanuel Macron, Nederlands stasminister Mark Rutte og Storbritannias statsminister Boris Johnson. Et TV-kamera fanget Trudeau idet han vitset om Donald Trumps handlinger tidligere på dagen:

«Han var sent ute fordi han tar en 40 minutters pressekonferanse på sparket», sier Trudeau om USA-presidenten.

Mark Rutte ler og fleiper om Trumps mantra «fake news», mens Trudeau følger opp med replikken:

«Jeg så bare teamet hans sine kjever falle i gulvet...»

Etter at TV-opptaket hadde gått sin seiersgang i internasjonale medier, og baksnakkingen av «verdens mektigste mann» var blitt et faktum verden rundt, reagerte Donald Trump med å si at Canadas statsminister fremstår med «to ansikter».

**Det første spørsmålet** Glenn Rolfsen stiller når han kommer til en arbeidsplass, er altså om de ansatte tror det er baksnakking på jobben deres.

– Som regel går ni av ti hender i været, sier han.

– «Vil du jobbe på et sted uten baksnakking?» spør jeg deretter, og det vil jo de fleste. Da får vi med dem på avtalen om de seks månedene. Avtalen er forpliktende. Hver uke gjennom disse månedene skal den følges opp, og de ansatte skal spørre hverandre: «Hvordan går det med baksnakkingen her?»

Noen ganger møter han riktignok motstand: «Det er jo ikke så viktig. Vi baksnakker ikke så mye ...»

– Noen bagatelliserer og sier at det ikke er noe problem. Men så vet de ikke hva slags problemer det

er. Baksnakking på arbeidsplassen er en måte å få folk til å føle seg utenfor på. Det er mennesker som opplever at de er i konflikt med kolleger eller ledere. Som opplever at de blir frosset ut – baksnakket. De kommer på jobb og føler at de er den personen som ikke funker – og som ingen liker. Det er tøft og fører gjerne til sykemelding. Og det kan føre til tilbaketrekking, angst, depresjoner og utenforskap.

Gozzip handler ikke om å finne syndebukker – men å ta et kollektivt ansvar, understreker Rolfsen.

– Du kan ikke ha et godt arbeidsmiljø hvis du ikke har tillit. Og du får ikke tillit hvis du føler at du blir baksnakket. Å signere på en avtale for en begrenset tidsperiode er en måte å forebygge mobbing på – det er å ta et standpunkt. Vi må ta opp hvordan vi snakker sammen. Enkelt, ja, men det virker.

– «**Er det baksnakking her, folkens**», spurte han, og det var det jo hos oss også. De aller fleste kjente igjen dette som et fenomen. Det tror jeg enhver arbeidsplass må vedkjenne seg. Det var en wake up-call, forteller Lars Lian, faglig leder ved Fossumkollektivet i Spydeberg, et bo- og behandlingstilbud for unge med et rusmiddelproblem. Her hadde både ansatte og ungdommer gjennomført Gozzip med Glenn Rolfsen.

– Det ligger så nært for oss å snakke om hverandre, innrømmer Lian.



◀ **SKAM:**

– Jeg har ennå ikke klart å snakke med folk om baksnakking uten at de ikke skammer seg. Nesten alle får dårlig samvittighet, fordi alle kjenner på det. Jeg ønsker ikke å påføre skam. Men i dette har prinsippet trumfet samvittighet, sier psykoterapeut Glenn Rolfsen.

↑ **HOLDNINGER:**

– Baksnakking er ofte et symptom for noe annet. Baksnakking avler baksnakking. Og det gjør noe med holdningene vi har til hverandre, mener Rolfsen.

◀ **PÅ FERSKEN:**

Det baksnakkes også i maktens korridorer. Her ble Justin Trudeau, Emmanuel Macron og Boris Johnson fanget av et TV-kamera der de vitset om Donald Trump. FOTO: AP

I glass og ramme i kontorlokalene henger flip over-arket med alle signaturene fra ansatte og ungdommer om at de ikke skulle baksnakke noen de neste seks måneder.

– Det ble en bevissthet rundt hvordan vi snakker om tredjeperson som ikke er til stede. Som ledere må vi riktignok snakke om andre – personalsaker er en del av jobben. Men vi måtte diskutere hva baksnakking er – og hva det ikke er.

**I verste fall skaper** baksnakking et utrygt arbeidsmiljø, opplever Line Holm i personalavdelingen hos Fossumkollektivet.

– Og det kan gjøre at folk ikke tør si det de mener. At de blir utrygge på jobb, og i noen tilfeller blir sykmeldt. Det fører ikke noe godt med seg. Gozzip gir rom for selvrefleksjon, mener hun.

– Du blir mer oppmerksom på hvordan du kommuniserer, fortsetter Line Holm.

– Blant annet det å ikke snakke om dem som ikke er til stede. Det er mye ansvarliggjøring i det å snakke *med* og ikke *om*. Hvis jeg snakker om deg når du faktisk er til stede, så handler det om mer enn bare baksnakking. God og direkte kommunikasjon gjør at vi forebygger uenigheter, misforståelser og konflikter. Hvis vi har fokus på det, er det absolutt med på å bedre arbeidsmiljøet, mener hun.

Etter endt Gozzip-kurs tok deltagerne seg i det når det var antydning til baksnakking, forteller Lian.

– Det var kanskje noen som plumpet ut med noe. Da ble det litt sånn: «Ok folkens, er vi inne i Gozzip-verden nå? Ja, det er vi ... da kutter vi der.»

Line Holm tror folk vet godt når de baksnakker på en måte som ikke er OK.

– Jeg kjenner det i magen når ting ikke er greit. Jeg kjenner at dette er jeg egentlig ukomfortabel med. Noen ganger krever det litt mot å si ifra, og ofte tenker jeg i etterkant på hva jeg burde gjort og sagt. Det er ikke like lett å være den som «ødelegger den gode stemningen». Sånn sett er det lettere når alle har vært på det samme kurset, og Gozzip blir en referanse, noe å støtte seg til. Samtidig er arbeid med kommunikasjon et vedlikeholdsarbeid. Vi trenger jevnlig drypp, og at det blir satt på agendaen, mener hun.

**I Spydeberg er også** miljøterapeutene Anders Sande og Ragne Overrein.

– Vi unngår konflikter ved å prate sammen, sier Sande. Han er såkalt *medlever* og går turnus der han lever syv dager på jobb, døgnet rundt, sammen med ungdommene på institusjonen.

– Kommunikasjon er viktig, ikke minst når du jobber med ungdom som har sine opplevelser i ryggsekken, understreker Overrein.

– Det handler om hvordan vi behandler hverandre og snakker sammen. Oppstår en konflikt, tar vi det der og da. Vi tar ting mer ved roten og har tilrettelagte forum for å snakke ekte sammen.

To timer hver uke har de voksne på gården egentid. – Da sitter vi og deler, og da er det opp til hver enkelt hva vi vil snakke om, privat eller jobbrelatert. Vi snakker med hverandre – det blir naturlig. Vi jobber så tett, og vi blir et samfunn i samfunnet. Vi har ikke på oss den «jobbmasken» som kanskje andre har. Det handler om å se hverandre og faktisk bry seg, mener Overrein.

**Det er minst to motiver** for å baksnakke, mener Rolfsen: Du hever deg selv over andre. Og som en bonus: Du blir interessant.

– På en arbeidsplass kan folk føle at de forenes gjennom baksnakkingen, at de står sammen om noe. Sammen mot en sjef eller en felles kollega. Og de opplever at en relasjon styrker seg. Det handler også om å få ut frustrasjoner – tømme seg. Andre ganger kan det være at noen prøver å avstemme virkeligheten, å finne ut om ting virkelig er så ille som de tenker. Men hvis du ikke ønsker å endre noe – at det er til nytte for noe – da kan du kutte det ut. Da blir det kos med misnøye.

Vi baksnakker på like mange måter som det går an å kommunisere på, ifølge Rolfsen. Ved kaffeautomaten. I møter. En til en på telefon.

– Så har du også den mer sofistikerte baksnakkingen: «Jeg vil bare at du skal vite ... fordi ...» Det rettferdiggjøres med å peke på den andres oppførsel, du tar offerrollen og får litt sympati.



## «VI HAR IKKE PÅ OSS DEN «JOBBMASKEN» SOM KANSKJE ANDRE HAR. DET HANDLER OM Å SE HVERANDRE OG FAKTISK BRY SEG.»

MILJØTERAPEUT RAGNE OVERREIN OM ERFARINGENE MED «GOSSIP»-PROSJEKTET

### ↑ GOZZIP:

Hos Fossumkokollektivet i Spydeberg har Anders Sande, Lars Lian, Rune Sundt, Ragne Overrein og Line Holm hatt Gozzip for ansatte og ungdommer. – I verste fall skaper baksnakking et utrygt arbeidsmiljø, sier Line Holm i personalavdelingen.

### DIALOG:

Miljøterapeutene Anders Sande og Ragne Overrein unngår konflikter ved å prate sammen. – Det handler om hvordan vi behandler hverandre og snakker sammen. Oppstår det en konflikt så tar vi det der og da, sier Overrein.

↓

**For noen er baksnakking** også en mestringsstrategi for å overleve arbeidshverdagen.

– Vi finner syndebukker: «Ja, det er sikkert han, han er alltid sykemeldt». Eller: «Hun på IT skjønner virkelig ingenting, og hun gjør arbeidsdagen min jævlige». Og opplever du først syndebutikk-syndromet på en arbeidsplass, så er du stemplet.

– *Men hvor går grensen mellom hva som er baksnakking og nødvendig informasjonsdeling?*

– Når du skal si noe til et annet menneske, kan du bruke Sokrates' trippelfiltertest, anbefaler Glenn Rolfsen:

– Første punkt er å spørre deg selv om du vet at det du skal til å si, er sant. For det andre: Er det du skal si, godt for noe? Og for det tredje: Er det du skal si, nyttig for noe? Hvis svaret på disse spørsmålene er nei, kan du la være å si det.

Rolfsen vet at det høres enkelt ut.

– Ja, dette kan virke supernaivt. Og det er superenkelt, erkjenner han.

Like fullt nærmer foredraget der han snakker om hvordan et usunt arbeidsmiljø kan endres, seg én million visninger på YouTube.

**Å slutte å baksnakke** er ikke gjort over natten, understreker han.

– Det som er helt avgjørende for at det ikke bare skal bli en happening, er at det følges opp i etterkant på hvert eneste personalmøte. At baksnakking blir et tema. Vi må øve på ikke å baksnakke, akkurat som vi må øve på mange andre ting. Det vi ser, er at det ofte tar tre måneder å endre store ting i livet. Det vi også ser, er at når de tre månedene har gått, og jeg spør: «Skal vi fortsette eller gå tilbake til slik det var før?», så ler de ansatte, sier Glenn Rolfsen.

– De aller fleste opplever at det har endret arbeidsmiljøet. Folk tør å snakke i plenum, snakke om ting og hverandre, og tar ting tidlig i stedet for å la de utvikle seg.



**FULL  
KONTROLL**

EN TJENESTE SOM  
HINDRER BRUK UTOVER  
DET SOM ER INKLUDERT  
I ABONNEMENTET

## Ikke gå på en smell når Ida «bare skal se bittelitt på YouTube»

Med Full Kontroll fra Talkmore trenger du ikke å være redd for at du eller barna dine skal streame for mye, ringe til utlandet og dyre spesialnumre eller bruke en formue på SMS-stemmer til realitykonkurranser på TV. Full Kontroll er en kostnadsfri tjeneste som hindrer bruk utover det som er inkludert i abonnementet. Sagt på en annen måte: Du slipper å gå på en smell. Full Kontroll gjelder i Norge og i EU/EØS. Les mer på [talkmore.no](http://talkmore.no)

**talkmore**  
Lave priser. Full Telenor-dekning.