

STOP mobning  
på arbejdspladsen!



# Mobbemagasinet

Søvnløs  
over  
mobning?  
Gør noget  
ved det!



# Indhold

**Mange oplever  
jævnligt, at blive  
udsat for  
negative  
handlinger i  
deres arbejde.**

Socialt naiv ledelse. . . . .	4
Vejen til mindre mobning – i rengøringsjobbet . . . . .	6
At blive ignoreret – alvorlig mobning . . . . .	10
Et år efter – sådan gør vi	
Fra sexchikane til konfliktmægling . . . . .	14
Arbejdet for den gode ånd . . . . .	16
‘Pas på du ikke får det blå kort’ . . . . .	19
Lone fik job igen – på samme arbejdsplads . . . . .	22
Sladder uden mobning . . . . .	24
Mobning bag murene – smidt på porten . . . . .	26
Stop mobning på nye måder . . . . .	30
Vind en Ipod Nono - Illustrér et postkort . . . . .	31

**Hent yderligere  
inspiration**

og viden på hjemmesiden  
[www.stopmobning.dk](http://www.stopmobning.dk).  
Her kan du blandt andet  
bestille magasiner, tilmelde dig  
nyhedsbrev og læse mere  
om arbejdspladser, der har  
deltaget i projekterne.





Dorthe Pert  
Seniorkonsulent  
Socialt Udviklingscenter SUS

## Mobning forsvinder ikke af sig selv

De fleste af os har oplevet mobning – måske i beskedent omfang, måske i en anden afdeling, på et andet kontor – og måske uden at vide, at det er mobning.

Alle undersøgelser peger på, at mobning er et stort problem på danske arbejdspladser. En ny undersøgelse fra NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (juni 2008), viser, at hver 12. af de medvirkende (8,3 procent) har været udsat for mobning inden for det seneste år – fra kolleger, fra leder, fra underordnede – eller fra klienter, patienter eller kunder.

### Mobning er invaliderende

Mobning på arbejdspladsen er et symptom på, at der er noget galt med det psykiske arbejdsmiljø i organisationen. De vægtige grunde til at gøre noget ved mobning er indlysende:

- Både danske og udenlandske undersøgelser viser, at medarbejdere, der bliver mobbet, mistrives, bliver syge, ofte langvarigt, og måske er nødt til at forlade arbejdspladsen.
- Konsekvenserne for arbejdspladsen af mobning er et dårligt psykisk arbejdsmiljø og en stigning i sygefraværet – og det påvirker produktiviteten i virksomheden og organisationen.
- Mobning forsvinder ikke af sig selv.

### Der findes en løsning

I Norge har man siden 1980'erne brugt landsdækkende kampanjer om forebyggelse og håndtering af mobning, som en integreret og systematisk del af den norske arbejdsmiljøindsats.

Det har betydet, at en ellers opadgående kurve over antallet af mobbede på arbejdspladsen nu er knækket: I 1990 blev otte procent mobbet på de norske arbejdspladser. I 2005 var tallet faldet til fem procent. Og indsatsen fortsætter. Det vil være et godt initiativ, hvis Danmark fik indført en tilsvarende målrettet indsats, hvor viden om forebyggelse og håndtering af mobning kanaliseres bredt til danske virksomheder. Offentlig opmærksomhed omkring mobning på arbejdspladser kan bidrage til at nedbryde tavsheden og tabuet omkring mobning.

Med den rigtige indsats og vilje til at tage fat om problemerne, så kan det lade sig gøre at få skabt et ordentligt arbejdsmiljø og en inspirerende arbejdsplads.

Et ud af mange projekter viser, at 'skuden' kan vendes. I kvindekrisecentret Dannerhuset var der i 2005 sladder på den dårlige måde, dårlig intern dialog og en hastig udskiftning blandt de frivillige medarbejdere. Dannerhuset satte gang i projekt 'Kultur og sprog', og i dag har

man indført et 'konfliktkodeks', der blandt andet sætter dialogen i centrum.

I et andet projekt i Odsherred Kommune har dagplejerne fået mulighed for at mødes på nye måder. De har arbejdet intenst med målrettet kommunikation – og har fået et bedre arbejdsmiljø.

### Alle skal tage fat

Vi har i dag et klart billede af, hvad mobning er og kan være. Nogle gange er det ganske små ting, der udvikler sig – andre gange er det et mere grundlæggende udtryk for, at arbejdspladsen har nogle problemer i kulturen eller i organisationen, der medvirker til, at mobning får plads i dagligdagen. Og det står også klart, at jo hurtigere arbejdspladsen griber ind, jo større effekt har det.

Kig jer derfor omkring på jeres arbejdsplads: Er der kolleger, som hænger med næbbet og springer frokosten over? Og er I selv med til at udelukke kolleger fra fællesskabet eller bagtale andre?

Så er der al mulig grund til at finde ud af årsagen og at få talt om problemet.

Husk: At undgå mobning er et fælles ansvar.

Klik ind på [www.stopmobning.dk](http://www.stopmobning.dk), hvor I kan hente inspiration gennem erfaringer og metoder fra andre arbejdspladser.

# Socialt naiv ledelse

## Einar Baldursson

Psykolog og lektor i arbejds- og organisationspsykologi ved Aalborg Universitet.

Tidligere selvstændig og konsulent ved CAKU, Center for Arbejds- miljø, Kortlægning og Udvikling.

Har erfaring med behandling af stress og arbejdsrelaterede lidelser som specialist i arbejds- og organisationspsykologi.

Har beskæftiget sig med stress og arbejdsmiljø siden starten af 1980'erne.

Arbejdede i perioden 1994-2004 som klinisk arbejdspsykolog inden for sundhedsvæsenet.

Fra 2000 har han fokuseret på vidensarbejdet og den vidensbase- rede organisation.



'Vi opnår anerkendelse

gennem ros af vores resultat, ikke af den

menneskelige indsats.'

**En cocktail af utryghed**, mobning og sygefravær præger mange offentlige arbejdspladser. Yngre medarbejdere er nemlig opvokset med at være et projekt i sig selv. Mens de nye offentlige ledere er blevet udpeget som ledere ud fra deres faglige kriterier, og ikke på grund af deres sociale og ledelsesmæssige kompetencer. Ergo: En stor del af medarbejderne søger først og fremmest anerkendelse og opbakning hos deres ledere – som på deres side ikke aner, hvordan de skal forvalte DEN leder/medarbejderrelation, når der opstår problemer. Der er behov for ledere med kompetencer til at indtage lederrollen med lydhør autoritet, siger arbejdspsykolog Einar Baldursson fra Aarhus Universitet i dette interview.

Einar Baldursson beskæftiger sig med stress, mobning og andre tidsaktuelle markører for nutidens arbejdsliv.

'Før' var mor hjemmegående, far tjente pengene, og selv lærte man som barn normerne for det sociale liv gennem leg og 'bandekrige'. Måske sloges man, måske blev man uvenner, men man slog ikke på en, der lå ned. Og man tog selv ansvar for det, man rodede sig ud i. Rollerne var klare. Der var læring ved kasse 1, når man ikke rettede sig efter spillereglerne.

'Siden' har det sociale liv og arbejdslivet ændret sig ganske betydeligt. De fles-

te kvinder arbejder ude, og vi vælger sammen med vores mænd at sende børnene i dagpleje, vuggestue og børnehave. Børnene indgår fra en tidlig alder i de offentlige systemer og inddrages i det pædagogiske grundsyn, at vi ikke er hårde ved hinanden.

Livet kommer til at handle om at skabe sig plads som individ i en hverdag, hvor man er et projekt om dagen og udpræget stjerne hos mor og far.

Vi opnår anerkendelse gennem ros af vores resultat, ikke af den menneskelige indsats.

### Ønskebørn – naive medarbejdere

Derfor er det så forbandet svært at sige klart fra over for uhensigtsmæssig adfærd – eller tage imod kritik og skarpe krav i arbejdslivet senere.

Der hersker en form for social naivitet, som helt grundlæggende har afsæt i to forhold, siger Einar Baldursson:

– De unge i dag er ønskebørn af ønskebørn. Den anerkendende opdragelse medfører, at de sjældent har mødt modgang eller lidt nederlag.

– Der er ingen læring at tage med sig af erfaringerne. Kulturchokket viser sig på arbejdspladsen, når den naivt sociale medarbejder møder den uvillige leder.

Hvis de sociale kompetencer er mangelfulde, så erstattes udveksling af opfat-



Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

Einar Baldursson har tre bud på initiativer, der kan løfte arbejdsmiljøindsatsen:

- 1. Tal om normer og fælles sprog på arbejdspladsen.**
- 2. Fagforeningerne skal tilbage på banen – nu med konkrete tilbud om metoder til medarbejderne i at forvalte deres hverdag.**
- 3. Stil krav til ledernes uddannelse på områder med konkrete ledelsesværktøjer.**

telser og klare holdninger mellem kolleger af direkte henvendelser til lederen.

– Det virker måske mere oplagt direkte at klage over kollegerne til lederen, og det betyder igen, at der opstår et meget skævt fællesskab med 'dårlig' sladder og marginalisering af enkeltpersoner. Arbejdspladsen får lynhurtigt skabt nogle problematiske forløb, siger Einar Baldursson.

### Tre skridt – mod ændringer

At vende de skæve forløb fordrer, at ledelsen og arbejdspladsen får taget aktion over for den ånd, den kultur, der hersker, ifølge Einar Baldursson.

Han taler om tre skridt på vejen mod forbedring:

#### 1. Undersøg normerne

Sladder er en vigtig del af en kultur, for hvordan skal vi ellers få noget at vide, men: Hvordan taler vi om hinanden? Hvordan er det sociale miljø? Hvor er der mistrivsel?

#### 2. Fælles dialekt

På arbejdspladser med forskellig faglighed taler man typisk med hver sin 'faglige' dialekt: Hvordan opnår vi et fælles sprog? Hvordan sms'er og emailer vi? Hvor sker der misforståelser?

#### 3. Klar ledelse

Uklar ledelse er ren gift, men ledelsen

har forskellige roller, som skal være velkendte:

- Som vejleder, der skitserer vejen og de ønskede mål fra medarbejderen.
- Som 'eksaminator', der vurderer resultatet af indsatsen.

### 'Tusmørketilstand'

Trods informations- og videnssamfundets indtræden, er danske arbejdspladser præget af en vis uoplysthed, når det gælder det gode arbejdsmiljø.

Einar Baldursson går så vidt som at kalde den aktuelle tilstand for en tilstand af 'tusmørke'.

– Vi kommunikerer åbent og ærligt på Facebook, i underholdningsprogrammer og i andre offentlige fora om vores liv, levned og almenbefindende, men arbejdsmiljøet er karakteriseret af astronomisk mange problemer, der betyder stort sygefravær og decideret mistrivsel blandt medarbejderne utroligt mange steder. Vi taler om det, og mange undersøgelser understøtter den opfattelse. Vi lever lige nu i en tilstand af 'tusmørke' – et vadedsted, hvor vi er usikre på, hvad vi kan og skal gøre ved det.

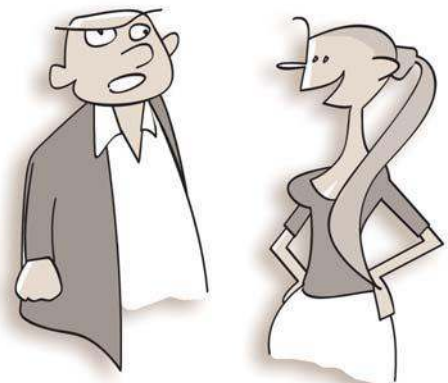
I samme åndedrag proklamerer Einar Baldursson, at han selv vil hellige sig forskning i ledelse på Aalborg Universitet fra 2010 og understreger:

- Vi må ikke vente på, at verden går i

stå, men sikre en bæredygtig udvikling på arbejdsmiljøområdet. Vi er nødt til at erkende, at vi hver især 'ikke ved alting', men er nødt til at udvikle en fælles social forståelse for hinanden med mere åbenhed og bedre understøtning af arbejdsmiljøet. Det skal prioriteres, hvis vi skal komme ud af vadedstedet. ■

*Hvis du vil arbejde her, skal du bare lige vide, at jeg er en meget uvillig leder..!*

*Passer mig fint – jeg er nemlig enormt socialt naiv..!*





Af Hans-Henrik Grieger,  
cand.tech.soc. og ICC Coach,  
Ambios

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

# Vejen til mindre mobning –

Færre konflikter, færre kundeklager, færre personalesager og færre henvendelser til lønkontoret. Det er faktum to år efter Alliance Clean & Care afsluttede et 'Stop mobning'-projekt. Projektet lå naturligt for Alliance, hvor man gør en dyd ud af, at kvalitet i arbejdet og medarbejdertrivsel giver en sjovere arbejdsdag og en sundere forretning.

**Rengøring kan være** et udsat arbejde. Rengøringsassistenten arbejder ofte alene, og det sker, at assistenterne oplever, at mødet med kunden eller medarbejderne ikke altid er lige sjovt. HR-chef Sanne Budde fra Alliance Clean & Care forklarer om assistentens udsathed:

– Vi vil gerne have, at vores medarbejdere er trygge. De skal ikke gå på arbejde og være bekymrede eller bange for utilfredse kunder eller medarbejdere.

– Tit handler frustrationerne slet ikke om rengøringsassistentens ydelse for kunden, men om noget helt andet. Vi vil have, at vores medarbejdere glæder sig til at gå og være på arbejde. De må ikke gå og blive udsat for mobningsbelastninger – arbejdet i rengøringsbranchen kan på mange måder være hårdt nok i sig selv. Og vi ved, at hvis ikke medarbejderne er glade og tilfredse for deres arbejde, ja så kan det også ud over kvaliteten.

– Vi startede vores mobbeprojekt med både arbejdsmiljøet og kvaliteten for øje.

Birger Kuntkes, direktør for Alliance Clean & Care, forklarer, at medarbejdernes trivsel har højeste prioritet, og at fitnessrum og sundhedsordninger ikke gør det alene:

– Er vi ikke opmærksomme på, hvordan det psykiske arbejdsmiljø i firmaet er, kan man som medarbejder godt komme

ind i en ond spiral. Mobning og frygt for kunders reaktioner vokser en over hovedet, hvis man ikke har de rigtige værktøjer. Vores 40 ledere i Alliance Clean & Care har her en særlig rolle: Strategisk har vi de sidste år arbejdet os frem mod at få lederskabsadfærd, der skaber trivsel for medarbejderne. Lederskabende trivsel er en nøglekompetence for lederne.

## Lederskabende trivsel

Men hvad er 'lederskabende trivsel'? I Alliance betyder det:

- at lederne skal være med til at skabe vejen for medarbejdernes trivsel og mindske, at de føler sig udsatte, når de går på arbejde
- at lederne ikke alene lytter til medarbejderne, men at de er i stand til leve sig ind i medarbejdernes forskellighed, i deres arbejdsværdi og forstår, hvad der eventuelt ligger bag rengøringsassistentens frygt og angst for at være udsat i arbejdet.

I rengøringsbranchen er der ikke tradition for anerkendende ledelse og empatiske ledere, der føler med deres medarbejdere. At være inspektør og leder for rengøringsassistenter i en privat virksomhed er generelt lig med at overholde timerne, holde styr på tropperne og efter-

'Lederne fik input, nye forståelser og blev tvunget til at reflektere over deres holdninger, adfærd og deres personlige lederskab.'

# i rengøringsjobbet

## Indhold i lederudviklingsforløbet

Alliance Clean & Care fik undervejs procesbistand af konsulentvirksomheden Ambios.

Konsulenterne fra Ambios forestod følgende aktiviteter primært for lederne i Alliance:

- 1) Workshops med medarbejdere og ledere om, hvornår og hvorfor man som medarbejder er udsat i servicebranchen
- 2) Kursusrække:
  - Psykiske belastninger i arbejdet
  - Coachende ledelse
  - Teamet, samarbejdet og kollegial sparring
- 3) Coaching og teamcoaching af ledere
- 4) Pjece til de 40 ledere
- 5) Pjece til alle 1200 medarbejdere.

## Resultater fra forløbet

Som følge af projektets aktiviteter og igangsatte processer er følgende opnået:

*Blandt medarbejderne i Alliance Clean & Care*

- større trivsel og arbejdsglæde hos medarbejderne
- bedre selvværd og større indflydelse på arbejdet hos kunden
- bedre brug af kompetencer og imødekommelse af komplicerede arbejdsopgaver
- nedgang i sygefraværet
- færre personalesager
- færre kundeklager
- færre mobningsrelaterede belastninger
- bedre relationer til kunder og ledere
- færre sygedage.

*Blandt lederne i Alliance Clean & Care*

- kurser med viden, erfaring, træning om forebyggelse og håndtering af mobningsrelaterede arbejdsmiljøbelastninger
- styrket personaleledelse
- lært coachende lederadfærd
- lederne er blevet klædt på til at håndtere mobnings- og andre arbejdsmiljørelaterede belastninger.

stræbe at nå kvaliteten inden for rammerne af prisen. Kort sagt er det mere management end ledelse.

Alliances ledere har altid haft en holdning til ledelse, og virksomhedens kultur har gennem tiden båret præg af, at det at tjene penge skal gå hånd i hånd med trivsel. Og måske var det også derfor, man turde at springe ind i mobbeprojektet 'Nedsæt sygefraværet – stop mobning på arbejdspladsen'. Alliance Clean & Care søgte midler fra Arbejdstilsynet til ledelsesudvikling til forebyggelse af mobning for rengøringsassistentene.

Visionen om den lederskabende trivsel passer med Alliances historie, og nu tre år efter har forløbet også kun været en del af, at man i dag har HR-afdeling, HR-chef, fællestillidsrepræsentant og en veludbygget sikkerhedsorganisation.

Forløbet blev organiseret, så lederudviklingen vekslede mellem undervisning, øvelser og afprøvning i praksis. Lederne fik input, nye forståelser og blev tvunget til at reflektere over deres holdninger, adfærd og deres personlige lederskab.

Efterfølgende trænede lederne, hvordan de kunne praktisere lederskabende

trivsel. Denne kobling mellem teoretisk/reflekterende læring og praksislæring blev gentaget. Lederne blev sat i et træningsforløb, hvor de gradvist har ændret rutiner og opdyrket lederegenskaber, der gør dem i stand til at forebygge mobning og mindske, at medarbejderne er udsatte i deres daglige arbejde.

## Forudsætninger for trivsel og kvalitet

Opsummerende fra mobningsprojektet i Alliance er her nogle anbefalinger om, hvad der skal være til stede, for at leder-

# Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser



Medarbejdernes motivation for at levere kvalitet er kommet i fokus.

skabende trivsel kan mindske, at medarbejdere i servicebranchen er udsatte i deres arbejde.

## 1. Gode lederegenskaber

Lederen skal for det første have opbygget en god forståelse for, hvornår og hvorfor den enkelte føler sig udsat i arbejdet.

Lederen skal dernæst arbejde med sine værdier og være i stand til at reflektere

over, hvor han eller hun kan blive bedre til sparre, coache og vejlede.

Målet er at give medarbejderne sparring til selv at forebygge de mobningsrelaterede belastninger.

Endelig skal en leder i servicebranchen kunne forstå, agere og vise handlekraft over for medarbejdere med vidt forskellige præferencer, temperamenter og kulturelle baggrunde.

## 2. Prioritering af personaleledelse – ej kun administration og management

Lederen i servicebranchen skal agere med mere ledelse/coaching og med mindre management/styring, når det handler om at mindske medarbejderens udsathed.

Forudsætningen for at kunne gøre det er, at lederen prioriterer personaleledelse. Lederen skal bruge tid på at være personaleleder.

I Alliance er man fx nået til en erkendelse af, at de daglige ledere skal være mere tilgængelige for rengøringspersonalet og mindre administrative – og der er mange måder for lederen at være synlig og tilstedeværende på.

Konsekvensen i Alliance blev også ansættelse af flere sekretærer og administrative hænder, så lederens tid kunne blive frigivet til at tale mere med personalet.

## 3. Professionalisme og prioritering i alle rækker

Topledelsen skal vise opbakning og prioritere medarbejdernes trivsel. Og topledelsen skal gerne koble sammenhængen mellem medarbejdertrivsel og oplevelsen af kvalitet til et strategisk niveau i virksomheden.

I Alliance har man nu oprettet HR, har udbygget sikkerhedsorganisationen voldsomt, har fået fællestillidsmand og er fx begyndt at arbejde strategisk med uddannelsesplaner og kompetenceudviklingsplaner.

## 4. Reel oplevet kvalitet i arbejdet

'Stop mobning'-projektet har sat fokus på, at medarbejderens grundlæggende motivation og behov for at levere en høj kvalitet skal kunne udfoldes.

Medarbejdernes behov for at gøre en forskel og levere et godt arbejde er større, end servicebranchen generelt vurderer.

Forudsætningen for at levere god kvalitet hænger sammen med medarbejderens stolthed. I Alliance Clean & Care er man blevet klar over, at medarbejderne er langt mere udsatte, når mulighederne for at kunne levere en høj kvalitet ikke er til stede.

En af konsekvenserne af denne refleksion er, at virksomheden nu har købt sig ud af nogle af de kontrakter, de ellers havde vundet i udbud – også selvom det er store ordre.

Holdningen er: Oplever medarbejderne og kunden, at der er plads til kvalitet i arbejdet, så oplever medarbejderne også den forventede trivsel, og kunden opnår et tilfredsstillende udført arbejde. Hvis ikke de ting er på plads – så er det netop, at der kan opstå psykiske belastninger og mobningsrelateret adfærd. ■

'Forudsætningen for at levere god kvalitet hænger sammen med medarbejderens stolthed.

I Alliance Clean & Care er man klar over, at medarbejderne er langt mere udsatte, når mulighederne for at kunne levere en høj kvalitet ikke er til stede.'

Medarbejderne oplever i dag et bedre psykisk arbejdsmiljø.

## Alliance Clean & Care

Alliance Clean & Care har gennem virksomhedens 30 år udviklet sig fra at være en mindre rengøringsvirksomhed til i dag at være en af servicebranchens mest seriøse bud på, at rengøring og servicevirksomhed er job med indhold, mening og socialt ansvar for medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Der er over 1100 ansatte, fordelt i hele landet. Med over 20 forskellige nationaliteter er det en multietnisk virksomhed, der nyder stor glæde ved den dynamik, der skabes, når mange forskellige kulturelle baggrunde er under samme organisatoriske tag.

Arbejdet i servicebranchen er generelt hårdt arbejde, og der er mange, som trækker sig fra faget langt før efterløn eller pension. I Alliance Clean & Care oplever man nu den positive tendens, at flere og flere over 40 år ønsker at blive.





Af Annie Høgh, Louise B. Olesen, Eva Gemzøe Mikkelsen og Åse Marie Hansen, NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

NFA  
forskning

# At blive ignoreret –

Urimelige krav, at få sine meninger ignoreret, at føle sig pålagt arbejde under det personlige kompetenceniveau – opleves i høj grad som mobning på arbejdspladsen.

Det viser en ny delundersøgelse i et større 'mobbeprojekt' fra NFA, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

**Hvordan foregår mobning, og hvilke handlinger kan udgøre en risiko for mobning eller kan bruges til at mobbe med?** Det er blevet undersøgt i 'Projekt Samarbejde og arbejdsklima', et delprojekt i et større projekt om mobning og chikane på arbejdspladsen, som gennemføres i disse år på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Resultaterne her stammer fra en arbejdspladsundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på tværs af brancher inden for den offentlige og den private sektor.

Undersøgelsen er gennemført som spørgeskemaundersøgelse i 60 virksomheder med cirka 7000 ansatte, hvoraf 3262 valgte at deltage.

## **Hvordan foregår mobning – med hvilke handlinger?**

21 spørgsmål om negative handlinger fra en spørgeguide, som er udviklet af forskere i Norge og afprøvet i flere andre lande, indgik i vores spørgeskemaundersøgelse.

Vi interviewede også otte danskere, som havde været udsat for mobning på arbejdspladsen. Formålet med interviewene var at høre, om de havde været udsat

for lignende handlinger og/eller nogle andre.

Det viste sig, at de handlinger, folk i andre lande har været udsat for i forbindelse med mobning, er nogenlunde de samme, som de danske interviewpersoner nævner.

De danske interviewpersoner tilføjer dog to handlinger, som ikke er nævnt i den norske spørgeguide: 'at al tale forstummer, når man kommer ind i et lokale, hvor kollegerne sidder' og 'direkte eller indirekte trusler om firing'. Disse to handlinger blev inkluderet i spørgeskemaet.

De negative handlinger kan inddeles i person- og arbejdsrelaterede handlinger.

## **De negative handlinger**

De fleste af dem, som deltog i spørgeskemaundersøgelsen, havde været udsat for negative handlinger på arbejdspladsen i et eller andet omfang. Ca. 80 procent havde fx oplevet en eller flere arbejdsrelaterede handlinger mindst en gang imellem. En tredjedel havde oplevet en eller flere personrettede handlinger mindst en gang imellem.



Hele projektgruppen  
bag mobning og arbejdsliv i NFA,  
Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

# alvorlig mobning

## Arbejdsrelaterede negative handlinger

De hyppigste arbejdsrelaterede handlinger kan ses i tabel 1.

**Tabel 1. De hyppigste arbejdsrelaterede negative handlinger**

Arbejdsrelaterede negative handlinger	Månedligt/ af og til		Mindst ugentligt	
	Kvinder %	Mænd %	Kvinder %	Mænd %
At nogen tilbageholder information, som påvirker din arbejdsindsats	48,6	51,1	3,9	5,2
At blive pålagt at udføre arbejde, som ligger under dit kompetenceniveau	40,8	40,0	7,9	6,3
At få opgaver med urimelige eller umulige mål eller tidsfrister	38,7	42,1	2,6	5,0
At blive pålagt en for uoverkommelig arbejdsbyrde	34,0	34,6	3,8	3,8
At få frataget eller erstattet hovedansvarsområder med mere trivielle eller ubehagelige opgaver	19,4	20,7	1,2	1,6

Antal personer, som indgik i analysen: 3338

Som det ses i tabel 1, er der mange, som jævnligt oplever at blive udsat for disse negative handlinger i deres arbejde. Det kan da også hænge sammen med travlhed i organisationen. Hvis man bliver udsat for en eller flere af disse handlinger mindst ugentligt, er det en god ide at overveje, om det handler om chikane eller mobning.

Arbejdsrelaterede negative handlinger, der fortsætter over længere tid, kan opleves som mobning, især hvis de særligt går ud over en enkelt eller nogle få personer på arbejdspladsen. Det samme gælder for de handlinger, der rettes direkte mod en person (se tabel 2).

Det ses også i tabel 1, at den eneste handling, som kvinder hyppigere bliver udsat for end mænd, er at blive pålagt at udføre arbejde, som ligger under kompetenceniveauet. Forskellen er dog ikke signifikant. Mænd og kvinder ser ud til nogenlunde lige hyppigt at blive udsat for de arbejdsrelaterede handlinger, som er nævnt i tabellen.

**'Der er mange, som jævnligt oplever, at blive udsat for negative handlinger i deres arbejde.'**

### Personrettede negative handlinger

Spørgeguiden med de negative handlinger indeholdt også en række handlinger, som er rettet direkte mod en eller flere personer (se tabel 2).

**Tabel 2. De hyppigste personrettede negative handlinger**

Personrelaterede negative handlinger	Månedligt/ af og til		Mindst ugentligt	
	Kvinder %	Mænd %	Kvinder %	Mænd %
At dine meninger og synspunkter bliver ignoreret	51,0	52,1	1,4	3,5
At der bliver spredt sladder og rygter om dig	18,7	23,6	0,8	2,2
At blive råbt af eller blive mål for spontan vrede (eller raserianfald)	18,7	20,2	0,6	1,6
At blive ignoreret eller mødt med fjendtlighed, når du henvender dig til andre	17,8	15,9	0,7	1,4
At blive ydmyget eller gjort til grin i forbindelse med dit arbejde	16,0	18,1	0,7	2,1

*Antal personer, som indgik i analysen: 3329*

Som det fremgår af tabellen, ser det ud til, at mændene lidt hyppigere føler sig udsat for personrettede negative handlinger. Fx viste det sig, at mænd, mod almindelig forventning, følte sig mere udsat for sladder og rygter end kvinder.

#### Hvilke handlinger oplever personer, der føler sig mobbet

De (tidligere mobbede) personer, som vi interviewede, havde oplevet de fleste af de negative handlinger meget hyppigere end dem, som deltog i arbejdspladsundersøgelsen.

Fx havde syv af de otte interviewede oplevet vedvarende kritik af deres arbejde og indsats mindst ugentligt over en længere periode. Seks af de otte havde mindst ugentligt oplevet 'at meninger og synspunkter blev ignoreret', 'at blive ydmyget eller gjort til grin', 'at blive fornærmet eller hånet' eller 'at blive udsat for beskyldninger'.

Fem interviewpersoner havde oplevet 'gentagne gange at blive mindet om fejltagelser eller bommerter' og 'at blive råbt af eller blive mål for spontan vrede (eller raserianfald)' mindst ugentligt over en længere periode. De andre interviewpersoner havde oplevet disse handlinger lidt sjældnere men ligeledes over en længere periode. De interviewede havde følt, at disse handlinger var blevet brugt som mobning.

De negative handlinger er altså i overvejende grad almindelige handlinger, som alle kan opleve en gang imellem – eller er med til at udføre en gang imellem. De kan komme til at virke som mobning, når de opleves hyppigt.

Det kan gå ud over helbred og velbefindende.

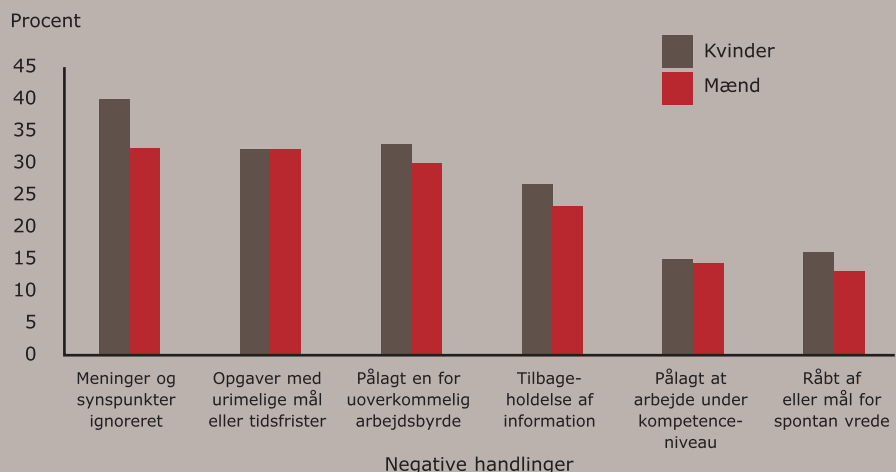
### Hvilke handlinger er de værste?

I spørgeskemaet blev folk bedt om at vurdere, hvilke seks handlinger de mente var de værste.

Figuren viser, hvilke handlinger det var. Fire handlinger er arbejdsrelaterede, og to er personrettede.

Figuren viser også, hvor mange mænd og kvinder der hver især vurderede disse handlinger som de værste.

Den handling, som af de fleste – både mænd og kvinder – blev vurderet som værst, var at få sine meninger og synspunkter ignoreret – altså en personrettet handling.



### Hvem udførte de negative handlinger?

I alt 365 personer svarede bekræftende på spørgsmålet om, hvorvidt de havde udført eller været med til at udføre de negative handlinger. Blandt mændene havde knap 15 procent udført eller været med til at udføre disse handlinger. Blandt kvinderne var det 10 procent (se tabel 3).

**Tabel 3. Personer, som har udført negative handlinger fordelt på køn**

	Kvinder		Mænd	
	Antal	%	Antal	%
Ja	214	10.1	151	14.8
Nej	1895	89.9	868	85.2

## Konklusion

Mænd oplever i lidt højere grad end kvinder at være udsat for negative handlinger. Det gælder især de personrelaterede negative handlinger, som forekommer mindst ugentligt.

Samtidig angiver mænd i lidt højere grad end kvinder også, at de har udført eller været med til at udføre de negative handlinger.

Endelig ser det ud til, at personer, der føler sig mobbet, hyppigere oplever flere personrettede handlinger.

Med andre ord: Mobning kan have mange udtryk, som opleves individuelt. Det væsentlige er at tage fornemmelsen af mobning alvorligt og få klarlagt årsagerne – og få gjort noget ved det. ■



Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

## Fra sexchikane til konfliktmægling

Krænkende adfærd og mobning er ikke ukendt i Forsvaret. Før 2003 var problemerne med det psykiske arbejdsmiljø massive. Nu er de skjulte konflikter erstattet af en forebyggende indsats. Og når problemer alligevel truer med at udvikle sig til deciderede konflikter mellem personer, så inddrages konfliktmæglere. Ordningen er blevet så stor en succes, at Forsvarets Personeltjeneste arbejder på at udvide antallet af konfliktmæglere.

**Hele afdelinger** er tidligere blevet 'lagt ned' af mobning i en stærkt hierarkisk struktur, som arbejdskulturen i Forsvaret er baseret på. Det betød, at kommunikationen var grænseoverskridende for enkeltpersoner, som endte med et længere sygefravær på grund af det dårlige psykiske arbejdsmiljø.

I 2006 blev ansatte i Forsvarets Personeltjeneste derfor tilbudt at gennemføre en uddannelse til personlig rådgiver i konfliktmægling. I alt 30 medarbejdere gennemførte uddannelsen i projektperioden. I dag er behovet for konfliktmægling cementeret i organisationen.

Projektleder og personalekonsulent Karen Dons Blædel, Forsvarets Personeltjeneste, arbejder intenst på at få udbredt uddannelsen, så Forsvaret får konfliktmæglere over hele landet.

### **Mægling er løsning**

– Vi har i øjeblikket en til to konfliktmæglere om måneden, og formålet med processen kan være forskellig. I nogle situationer er det et spørgsmål

om at skabe plads til begge parter oplevelser eller virkeligheder. I andre mæglinger skal der måske tales om, hvordan arbejdet kan tilrettelægges, så fremtidige konflikter undgås, siger Karen Dons

**'Konfliktmægling virker – og virker rigtig godt.'**

Blædel.

Her et år efter afslutningen af det projekt, der satte gang i det hele, er dommen klar: Konfliktmægling virker – og virker rigtig godt.

Nogle klare forudsætninger skal være på plads for at sikre, at det virker, er erfa-

ringen hos Karen Dons Blædel:

- Konfliktmægling er frivillig. Det er et tilbud, som man kan, men ikke skal benytte sig af.
- Adgangen til konfliktmægling skal være let. De, der har behov, skal kunne benytte sig af det – uden andres vurdering af, om det er nødvendigt.
- Konfliktmægleren skal forberede mæglingen ordentligt:
  - Holde et formøde med parterne om problemet: Hvad er vigtigt for dig i denne konflikt?
  - Skitsere processen: Hvad skal du/vi opnå med mæglingen?

### **Endnu bedre mægling**

Et sted mellem 20 og 30 alvorlige personkonflikter er i dag løst med konfliktmægling. Personale og ledelse kan se, at metoden virker og også ret hurtigt.

Af mulige forbedringer til metoden nævner Karen Dons Blædel umiddelbart det indlysende: At konfliktmægling kan iværksættes endnu hurtigere og derfor også have endnu bedre effekt.

– Fra vi får en henvendelse, og til vi

Hvad gør Forsvaret? . . . . .	Bruger frivillig konfliktmægling til løsning af ofte grove personkonflikter.
Hvordan virker det? . . . . .	Skaber afklaring, løser konflikten og skaber tryghed på jobbet.
Barrierer undervejs . . . . .	En vis skepsis og en stærkt hierarkisk struktur.
Det næste, der skal ske . . . . .	Uddannelse af flere konfliktmæglere og kortlægning af, hvad der skaber konflikter.

har fundet en konfliktmægler, går der måske op imod 14 dage. Det lyder ikke af så meget, men i nogle af de sager, hvor mennesker virkelig føler sig i klemme, kan den ventetid føles meget lang. Det vil jeg meget gerne forbedre, siger Karen Dons Blædel.

#### Uddannelse og afmystificering

Et eksternt konsulentshus varetager uddannelsen til konfliktmæglere, og der er ingen problemer med at rekruttere folk til hvervet.

Karen Dons Blædel håber, at hun inden for det næste år har uddannet endnu ti nye konfliktmæglere. Ressourcepersoner, som i virkeligheden har flere roller:

- At varetage det konkrete hverv som konfliktmægler som en del af deres job.
- At afmystificere, hvad der foregår i en konfliktmægling – og hvad grunden er til, at det blev en aktuel metode.

Oftentimes er de konflikter, der mægles i, opstået som ganske små problemer, som blot har fået lov til at vokse sig store og mere uhåndterlige. Ved at skabe gennemsigtighed i organisationen om, hvad der foregår, vokser tilliden – og der er basis for et godt arbejdsmiljø, med plads til forskelligheder – inden for de fælles aftaler og rammer.

#### Overblik over årsager

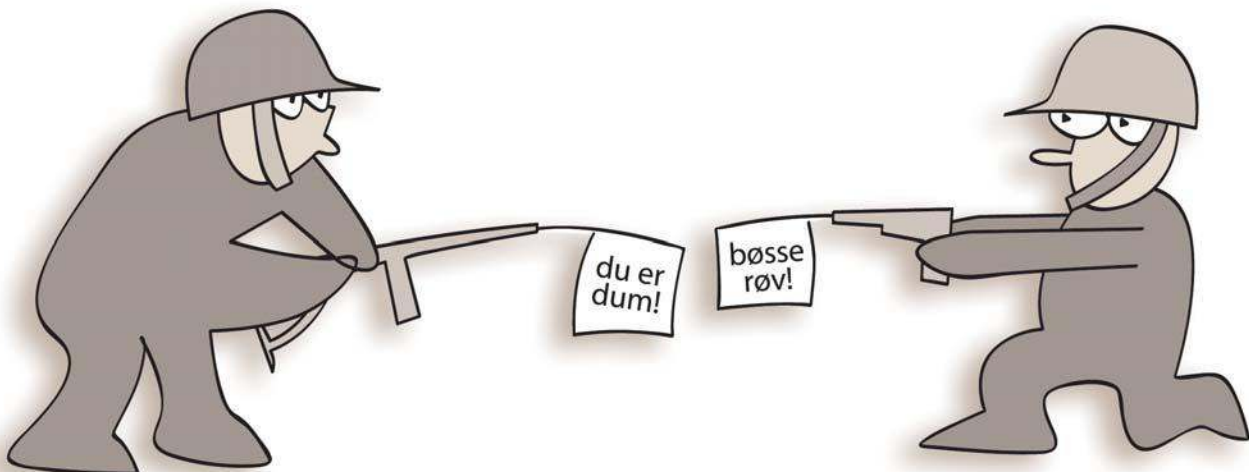
Visionen for Forsvarets Personeltjeneste er at få skabt et klar overblik over, hvor der er barrierer, der gør samarbejdet besværligt og konfliktskabende.

Næste skridt på vejen mod et stadig bedre psykisk arbejdsmiljø er derfor en kortlægning af de konflikter, der opstår – og de magtrelationer, der måske udløser konflikten:

- Hvad er grunden til konflikten?
- Hvem er 'typisk' involveret i konflikten?

- Hvem gjorde hvad?
- Hvad er konsekvensen af konflikten?
- Hvordan kan konflikten løses?
- Hvordan kan det sikres, at de involverede fortsætter i fællesskabet?

Opbakningen til videreudviklingen er på plads. Så det betyder ressourcer og tid til holdningsændringer, flere folk på kurser – og en spændende, mangfoldig og fleksibel arbejdsplads, som personale og ledelse er med til at gøre bedre. ■





## Arbejdet for den gode ånd

Den enkelte medarbejder, der oplever en konflikt, tager initiativ til at løse konflikten – men det er alles ansvar at tage konflikter alvorligt. Det er nogle af resultaterne af Krisecentret Dannerhusets arbejde med at stoppe mobning og konflikter i medarbejdergruppen, der består af faste fagligt uddannede medarbejdere og en stor gruppe frivillige. Projektforløbet har skabt åbenhed om de knaster, der opstår indimellem – og givet plads til at udvikle et 'konfliktkodeks', som har genskabt den gode ånd.

Et meget krævende arbejdsmiljø med stor daglig uforudsigelighed og få ressourcer gjorde, at konfliktløsning ikke var i fokus i Dannerhuset i 2005. 'Sagen' – støtten til de voldsramte kvinder og deres børn – var i fokus, mens arbejdsmiljøet var lidt overset. Det betød, at konflikter kunne få lov til at leve deres eget liv uden indblanding. Efterhånden skabte konflikterne en noget slidt medarbejdergruppe i Dannerhuset. Når der opstod konflikter eller misforståelser i kommunikationen mellem medarbejdere og med frivillige, var der ikke rigtig ressourcer til at løse dem. Og heller ikke tilstrækkeligt gode rammer for det.

– Synd og skam, mente Vibe Klarup Voetmann, da hun tiltrådte som direktør for Dannerhuset i 2005. I fællesskab tog hun og Helle Walsted, nyansat leder af krise- og rådgivningsenheden i huset, fat på en omstrukturering af arbejdet i huset.

– Jeg oplevede et hus med en historisk og engageret atmosfære, men uden fokus og uden økonomi til at kunne arbejde målrettet med trivsel og arbejdsmiljø. En dagligdag med krav til stor menneskelig

rummelighed. Et miks af krav i et arbejde, hvor energien udsprang af hjerteblod, frivillighed og stor social bevidsthed – men uden rammer til at operere i, siger Vibe Klarup Voetmann.

Hun og Helle Walsted tog fat på samarbejdet i huset med et 'dybtfølt håb', som Helle Walsted udtrykker det:

– Et håb om, at vi kunne organisere os mere professionelt, uden at miste det gode: Den ånd og de værdier, som var til stede. For os handlede i høj grad om at samarbejde om løsninger på tværs i hele organisationen, om at få italesat de problemer og hårdknuder, der var – og finde en måde at løse dem på.

### Arbejdsmiljøet – et fokuspunkt

Arbejdsmiljøet var et stort fokuspunkt for omstruktureringen. Mentalt var der forskellige 'lejre' af medarbejdere, som ikke selv kunne løse de knaster, de oplevede. Så de faste medarbejdere blev indebrændte – og de frivillige holdt bare op, når/hvis det blev for 'meget'.

På den baggrund søgte Dannerhuset midler fra 'Nedsæt sygefraværet – stop

'Kommunikation og konfliktløsning er væsentlige elementer i en hverdag, hvor menneskeskæbner og krav til en hurtig og effektiv hjælp er udgangspunkt for arbejdet.'

**Hvad gør Dannerhuset?** . . . . .

Arbejder i dagligdagen ud fra kriterierne i det vedtagne konfliktkodeks, arbejder undersøgende og afklarende.

**Hvordan virker det?** . . . . .

Medarbejderne taler mere direkte med hinanden om uoverensstemmelser og giver udtryk for, hvordan situationen påvirker dem.

**Barrierer undervejs** . . . . .

Forskellig faglighed har betydet en forskellig tilgang til konfliktens årsag eller udvikling.

**Det næste, der skal ske** . . . . .

- Dannerhuset vil søge nye puljemidler til at øge fokus på de frivillige.
- Ledelsen skal fortsat samle organisationen med fastansatte og frivillige om et fælles mål, blandt andet gennem tydelig kommunikation om mål og rammer for arbejdet.



Vi er et hus med store krav til medmenneskelighed og rummelighed. Derfor skal vi sørge for den grundlæggende trivsel hos medarbejderne, siger Vibe Klarup Voetmann, direktør for Dannerhuset.

mobning på arbejdspladsen' til 'Projekt Fælles Sprog', der skulle sætte gang i processen og skabe de nødvendige ændringer for et bedre arbejdsmiljø med mere overskud.

### Hvad vil du?

Kommunikation og konfliktløsning er væsentlige elementer i en hverdag, hvor menneskeskæbner og krav til en hurtig og effektiv hjælp er udgangspunkt for arbejdet.

Før projektet kunne man måske høre et 'Hvad har du gang i?' i medarbejderen indbyrdes kommunikation.

Nu er der skabt forståelse for, at nogle medarbejdere har ansvaret for det faglige

overblik, og derfor skal træffe hurtige beslutninger.

– Vi har fokuseret på, hvordan vi ønsker at kommunikere – både med hinanden og med de folk, der kommer udefra. Frem for en overfusning, kan situationen tales igennem ud fra et ønske om at forstå den anden: Hvad gjorde, at du handlede på den måde? Der er også markant forskel på at åbne døren med et udsagn som 'Hvad vil du?' og 'Hvad kan jeg hjælpe dig med?', siger Helle Walsted.

– Alle har brug for at blive set og hørt, det er også en del af vores hus at støtte det behov, siger Vibe Klarup Voetmann.

Blandt ændringerne i hverdagen er

- *Mere tid til og fokus på overlap*  
Her udveksles vigtig information om situationen på vagterne: Hvilke udfordringer skal man være beredt på? Er der særlige behov, som skal tilgodeses hos kvinderne og deres børn?
- *Fast møde en gang om måneden*  
Mødet er for både faste og frivillige medarbejdere, og fremmødeprocenten er høj. Her drøftes temaer og problemer, og ledelsen har mulighed for at informere om nye overvejelser og initiativer, så der skabes en fælles forståelse.

## Projekt 'Fælles sprog'

### Baggrund og formål

Baggrunden for projektet var et behov for at finde alternative måder at samarbejde på i det praktiske arbejde, som udføres i et til tider udfordrende fællesskab mellem ansatte og frivillige.

Formålet var at genskabe et sundt arbejdsmiljø præget af gensidig tillid og åbenhed mellem gruppen af medarbejdere og den store gruppe af frivillige.

Projektets mål har dels været at igangsætte en kulturforandringsproces, dels at diskutere de strukturelle rammer for samarbejde, kommunikation og konfliktløsning.

### Projektskitse

Projektet er foregået i tre faser med processtyring af Center for Konfliktløsning.

Fase 1: Strategiseminar. Etablering af en fælles referenceramme for projektet, herunder hvilke faktorer som virker fremmende og hæmmende for at nå de opstillede mål.

Fase 2: Fælles supervision og gruppedrøftelse. Fælles supervision med alle ansatte og frivillige med henblik på at diskutere forventninger, funktioner og værdier for arbejdet i Dannerhuset.

Fase 3: Formulering af konfliktkodeks. Seminar med opsamling på forløbet og formulering af 'best practice' og konfliktkodeks.

- *Supervision*  
Fem timers supervision hver 14. dag for alle faste medarbejdere
- *Frivilligråd*  
Et forum for kun frivillige, hvor de kan mødes og drøfte emner, som især vedrører den gruppe af medarbejdere.
- *Konfliktkodeks*  
Med udformningen og vedtagelsen af et konfliktkodeks er der skabt rammer for:
  - Kommunikation: 'Svesken på disken', åben dialog om det, der virker uforståeligt, og om de uoverensstemmelser, der opstår. Forklaringer og begrundelse for rationale og handlinger.
  - Konfliktåndring: Det er beskrevet, hvordan Dannerhuset griber fat i anstød til konflikter, og hvem der har ansvaret for, at konflikten bliver håndteret konstruktivt.

### Fastholdelse og udfordringer

For at bevare værdien og nytten af et konfliktkodeks har Dannerhuset siden projektafslutningen i september 2007 arbejdet videre med indsatsen for et godt arbejdsmiljø:

- Supervisor fra projektet har været fast tilknyttet krisecentrets seks frivilligrupper og gruppen af faste medarbejdere med supervision på 4 x 2 timer årligt.
- Konfliktkodeks indgår i præsentationsmaterialet til nye faste medarbejdere og frivillige.
- Styregrupperepræsentanter i huset fungerer som 'konfliktantenner' og

rollemodeller – og holder kursen i gruppen ud fra konfliktkodeks.

Udfordringerne i det daglige arbejde er fortsat en travl hverdag og det almene grundvilkår for frivilligt arbejde: Stor gennemstrømning og cirka 50 procents udskiftning blandt de frivillige medarbejdere.

Overordnet vurderer Vibe Klarup Voetmann, at Dannerhuset har opnået succes med indsatsen over for mobning og den nedslidte kultur – der er opstået ny energi:

– Det er en gave, at 200 kvinder hvert år yder en stor indsats som frivillige i Dannerhuset. Derfor vil vi gerne gøre samspillet endnu bedre – også med at få den enkelte frivilliges ressourcer endnu bedre udnyttet.

I ledelsen er der fokus på, at energien skal være vedvarende. ■



Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

# Pas på du ikke får

det blå kort

Fra september til og med november i år har MetroService gennemført en intern kampagne mod mobning. Med information og humor i pjece og plakater er der sat fokus på et problem, som ganske vist ikke var voldsomt – men dog mærkbart.

– Det har været vigtigt, at få talt om det på tværs af organisationen og gøre det helt tydeligt, at mobning – det vil vi ikke have, siger HR-chef, Thuri Didriksen, Metro Service.

MetroService sørger på de ydre linjer for, at borgerne i København og Frederiksberg i dag kan komme på tværs af byen hurtigt og nemt. På de indre linjer er den tværgående dialog et redskab til den nemme kommunikation og det gode samspil. En trivselsundersøgelse fra 2007 viste imidlertid, at der visse steder i organisationen var barrierer i dialogen.

En barriere var den mobning, som nogle medarbejdere gav udtryk for, at de følte sig udsat for. Med en svarprocent på over 83-85 procent i trivselsundersøgelsen, var resultatet markant og troværdigt, selvom det kun var få procent, der pegede på mobning som et problem.

## En mobbet – en for mange

Trivselsundersøgelsen blev blandt andet drøftet i SU, samarbejdsudvalget, hvor der var stor opbakning til at sætte gang i initiativer, der skulle fjerne mobning.

Nogle fremhævede, at det var vigtigt ikke at overdramatisere forekomsten af

mobning, som ifølge undersøgelsen berørte nogle få mennesker i udvalgte afdelinger.

Men i SU blev medlemmerne hurtigt enige om, at det i MetroService er et fælles ansvar at skabe trivsel på jobbet for alle – og at blandt andre lederne skulle fungere som rollemodeller. Ledere på alle niveauer skal gå forrest og markere tydeligt, at mobning er helt uacceptabel adfærd.

En mobbet er en for mange.

To fokusområder blev derfor vedtaget:

- En gennemgående kampagne
- Pålæg til lederne om at tage budskabet op og få dialog om mobning i de enkelte afdelinger.

## Processen

Ledelse og fællestillidsmand havde ikke et klart billede af, hvordan mobningen opstod og hvor den kom fra. Nogle afdelinger havde tilsyneladende ingen problemer med mobning, mens der i andre



HR-chef i Metro Service, Thuri Didriksen.

# Om Metro Service

285 medarbejdere er ansat i Metro Service, der er opdelt i fem afdelinger:

- Kontrollører
- Steward
- Teknikere/værksted
- Administration
- Ledelse

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

## Mobning – det er ikke noget at grine af

Trivsel for alle. Vores arbejdsplads skal være et sted, hvor det er rart at være. Vi skal behandle hinanden med respekt. Vi skal tale ordentligt til og om hinanden. Vi skal omgås hinanden på en værdig måde. Vores arbejdsplads skal være rummelig for alle – det vil sige, at der skal være plads til, at vi er forskellige.

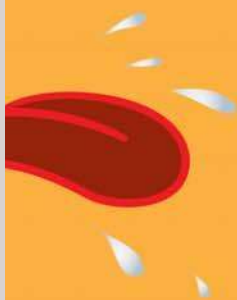
Alle kan være med til at skabe en sådan arbejdsplads. Det er en god begyndelse at starte med sig selv, for det kan være svært at ændre på andre. Tænk derfor på, om du opfører dig overfor andre, som du gerne vil have de skal opføre sig overfor dig.

Vi har desværre oplevet, at flere kolleger føler sig mobbet. Mobning kan være vanskeligt at sætte ord på og tale om. Det er nemlig svært præcist, at pege på, hvornår noget er mobning. Hvad der accepteres som almindelig kollegial adfærd i en afdeling eller gruppe af kolleger kan blive opfattet som mobning i andre afdelinger og blandt andre grupper. Det centrale er, hvordan den, det går ud over, oplever det. Derfor er det ligegyldigt, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller udspringer af et klart ønske om at krænke en bestemt person.

Værn om omgangstonen, den gode takt og tone er grundstenen i det sociale fællesskab. Vi har alle et fælles ansvar for at skabe en god arbejdsplads.

Med venlig hilsen

**Thuri Didriksen, HR chef**



afdelinger var en tendens. Men årsagen og kilden til mobning fremgik ikke af trivselsundersøgelsen.

Efter et afdelingsmøde om trivselsundersøgelsen, besluttede ledelsen, at der skulle gennemføres en interviewrunde. Her skulle der gås mere til 'bidet' og afklares præcis, hvad mobningen egentlig bestod af og hvad årsagen var.

En talsmand udvalgt blandt kollegerne i afdelingen stod for interviews med medarbejderne.

– Når man er blevet drillet med at være jydte nogle gange, kan det virke uskyldigt og netop opfattes som lidt venligt drilleri og en uformel måde at komme ind i en personalegruppe på. Men hvis drilleriet fortsætter, selvom man har givet udtryk for, at det egentlig ikke er rart, så ændrer det sig i retning af mobning, siger Thuri Didriksen.

På baggrund af de gennemførte interviews i alle afdelinger blev det tydeligt, at omgangstonen var en vigtig faktor for, at nogle følte sig mobbet.

### Kampagne

Kampagnen var ikke mindst en informationskampagne, rettet mod tonen i organisationen:

- På afdelingsmøder blev der talt om, hvad den enkelte afdeling kunne gøre hos sig selv for at forebygge og komme af med mobning.
- I afdelinger, som havde svært ved at få gang i dialogen, deltog en facilitator fra HR-afdelingen, som sikrede, at der

Uddrag fra pjecen 'Mobning det er ikke noget at grine af' udgivet for Metro Service.

Gitte Strandgaard har selv oplevet grov mobning og hjælper nu andre.  
Foto: Michael Grøn



Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

virkelig blev talt om problemerne og at de svære spørgsmål blev besvaret.

- De hårde fakta fra trivselsundersøgelsen blev inddraget til at underbygge budskabet og missionen.
- En pjece med information om, hvad mobning er, og hvordan mobning kan kommes til livs blev produceret til samtlige medarbejdere.
- Plakater blev sat op overalt internt i organisationen.

Den gennemgående blå farve og det enkle udtryk i kampagnen har hurtigt fået medarbejderne til at tage tråden op: 'Pas på du ikke får det blå kort', lyder det i dag, hvis nogen er 'for langt fremme' overfor kollegerne.

## Virkingen

Og det spændende spørgsmål: Har kampagnen virket?

– Det ved vi ikke endnu, erkender Thuri Didriksen, men understreger, at det vigtigste ved mobning er, at få sat ord på:

– Mobning skal afmytificeres og gøres håndgribelig. Og så skal mobning selvfølgelig fjernes, for det kan skabe et dårligt arbejdsmiljø, hvis ikke man er konsekvent og griber ind overfor det.

Trivselsundersøgelsen fra 2008 vil give et fingerpeg om, hvordan medarbejderne oplever indsatsen – og i trivselsundersøgelsen fra 2009 vil resultatet slå fuldt igennem, regner HR-chefen med. ■

– Det er helt urimeligt, at Arbejdsskadestyrelsen ikke anerkender mobning på arbejdspladsen som en erstatningsberettiget erhvervsskade. Der er forsket så meget både herhjemme og i udlandet i konsekvenserne af mobning på arbejdspladsen, at det er en uforståelig praksis, siger Gitte Strandgaard, stifter af og formand for den frivillige forening 'Voksenmobning Nej Tak'.

Det budskab afleverede hun på vegne af foreningen ved et personligt møde med beskæftigelsesminister Claus Hjort-Frederiksen den 1. december 2008.

Gitte Strandgaard har selv været igennem et længerevarende forløb som mobberamt på en tidligere arbejdsplads. Hendes personlige historie endte med diagnosen PST, Posttraumatisk Stress.

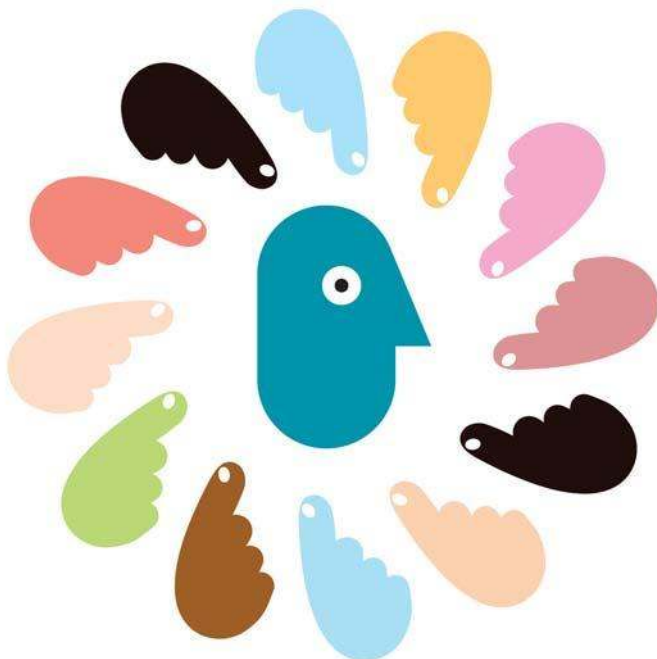
Nu vil hun derfor bruge både egne og andres erfaringer og historier til at få gjort noget ved mobning. Både gennem oplysning om mobning og ved fx tilbud om at træde til som bisidder i sager om mobning.

## Hotline og www-kontakt

Foreningen har etableret en hotline, som er åben for alle henvendelser onsdage mellem 19 og 21. Hotline nummeret til 'Voksenmobning Nej Tak' er 60 80 68 98.

Man kan melde sig ind i foreningen, finde kontaktnumre til bestyrelsen og hente information om voksenmobning på [www.voksenmobningnejtak.dk](http://www.voksenmobningnejtak.dk).

På sin personlige hjemmeside har Gitte Strandgaard blandt andet oprettet et dialogforum, hvor andre mobberamte skriver ind med oplevelser, udveksler gode ideer mv. Se mere på [www.miss-malling-mod-mobning.dk](http://www.miss-malling-mod-mobning.dk).





Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

# Lone fik nyt job –

Lone betragter sin egen 'stædighed' og ihærdighed som den egentlige grund til, at hun vendte tilbage i et nyt job på samme arbejdsplads efter bare tre ugers fravær på grund af kollegers mobberi.

I **Mobbemagasinet** nr. 1, 2006, beskrev vi, hvordan 'Lone' igennem to et halvt år var blevet mobbet af sine arbejds-kolleger i sin daværende afdeling bestående af 13 laboranter i en virksomhed i Københavnsområdet.

I dag er Lone igen en glad medarbejder – ikke mindst takket være sin egen kampgejst og støtte fra det private netværk. Opbakning og løsningsmodeller fra arbejdspladsen var der ikke tale om. Derimod en svag og noget konfliktsky ledelse, som ikke bidrog til løsningen af et alvorligt arbejdsmiljøproblem, men tværtimod håndterede hele affæren så dårligt, at Lone til sidst måtte forlade arbejdet.

– Det var en svær og opslidende proces, hvor jeg hele tiden skulle have paraderne oppe. Jeg var ked af det, og det var utroligt ensomt at være på arbejde, fortæller hun om den tilstand, hun dengang befandt sig i.

## 'Det skal være løgn'

Lone havde i noget tid været rundt på et par andre afdelinger, et andet laboratorium og sikkerhedsafdelingen, for at høre om de kunne bruge hende. Efter ca. ti dages fravær kontaktede Lone HR-afdelingen for at høre, om de kunne finde en løsning. Løsningen blev, at Lone blev

ansat som arbejdsmiljømedarbejder af den daværende daglige sikkerhedsleder. I første omgang med en tre måneders ansættelse, som derefter blev til en fast stilling.

Det viste sig hurtigt, at Lone havde god fornemmelse for arbejdsopgaverne i organisationen, som hun kendte så godt på tværs af afdelingerne.

Hun havde selv prøvet alvorlig mistrivsel. Nu blev missionen at hjælpe andre mod at havne i den situation.

Foreløbig har det medført udformningen af en stresspolitik, og Lone arbejder nu for, at den suppleres med en egentlig mobbepolitik.

Det er dog ikke helt så let.

## Traditioner og roller

På en arbejdsplads med 330 medarbejdere, hvor der igennem mange år har hersket en kultur med mange medarbejdere på timeløn, en blanding af produktion og salg og en ulyst til at 'blande sig' med andre medarbejdergrupper, kan netop et dårligt psykisk arbejdsmiljø være en stor skude at få vendt, erkender Lone.

Hun betegner selv kulturen i virksomheden som en kultur båret af tilfældigheder: Det er tilfældigt, hvem der rammes af fx stress eller mobning, for der bliver ikke talt åbent om de faktorer, der er

årsag til problemerne.

– Men jeg oplever mange forbedringer, derfor bliver jeg ved, siger hun.

## APV som løftestang

Noget af det første Lone tog fat på, var en målrettet APV-gennemgang af samtlige arbejdsfunktioner i alle afdelinger. Resultaterne blev opsamlet og sendt videre til sikkerhedsudvalget, som derefter besluttede udformningen af den stresspolitik, som nu er vedtaget.

– Det er et stort fremskridt, for sådan et sted som her taler vi ikke så åbent om de psykiske aspekter af jobbet. Man passer hver sit, kryber lidt langs panelerne og taler ikke med andre om det, der er svært.

Den holdning er jeg i gang med at ændre på, og jeg oplever bestemt fremskridt, siger Lone og tilføjer:

– Det er noget af det, der gør, at jeg holder af mit job.

## Sig fra – højt og tydeligt

Når Lone tænker tilbage på sin egen situation, da hun blev mobbet, er det med vemodighed. Men uden bitterhed.

Derimod kæmper hun en stædig kamp for at skabe en mere åben kultur, hvor der er lydhørhed og omsorg over for medarbejdere, der tydeligt mistrives – uanset hvad grunden er.

## Hvis du selv oplever mobning

- Sig fra – højt og tydeligt. Det er DIT ansvar at sætte grænsen.
- Spørg direkte den, der mobber: Jeg bliver ked af din opførsel og føler, at du er efter mig. Har jeg gjort dig noget?
- Fortæl lederen om dine oplevelser – kræv, at der bliver gjort noget for at stoppe det.
- Hjælper det ikke, så: Find et andet job! Det nytter ikke at blive ved og ved. Hvis ledelsen tager problematikken alvorligt, tager de affære med det samme.

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

# på samme arbejdsplads

– Min egen ledelse svigtede, fortæller hun i dag – tre år efter, at hun fik kæmpet sig til et nyt job i samme virksomhed. Nu bruger Lone sin egen læring til at forebygge stress, mobning og dårligt arbejdsmiljø i en stilling som arbejdsmiljømedarbejder.

Selv er Lone klar over, at hun egentlig trak sin egen situation meget langt, før hun til sidst måtte give efter og forlade jobbet.

Sådan havde hun ikke reageret i dag – og hun vil heller ikke råde andre til at nå 'så langt ud'.

– Det er utroligt vigtigt at få sagt fra på en måde, så det bliver opfattet og forstået, når man oplever så alvorlige trusler mod person og helbred. Lederen har en afgørende rolle i den proces, mener hun.

### Lytning – og handling

En væsentlig ledelseskompetence på arbejdspladsen er at opfange, hvad der foregår, at lytte til medarbejderne – og at agere på det, der skaber uro og et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

– Jeg havde selv brug for, at min nærmeste leder havde sat sig ind i sagerne og forstået, hvor alvorligt problemet var. Hun lavede trivselsmøder i samarbejde med vores HR-afdeling. De erkendte ikke problemet, kaldte det ikke ved sit rette navn, mobning – så hvordan havde de mon forestillet sig, at det skulle kunne løses, når de ikke erkendte det. I stedet følte jeg mig ladt i stikken, for det fik aldrig konsekvenser for dem, der skabte det dårlige arbejdsmiljø. Og det gik jo altså ud over mig, siger Lone.

Hun fremhæver, at der skal eksperter til at løse den slags problemer, ikke bare nogle møder internt i huset. En virksomhed med den slags tunge problemer skal få fat i en psykolog eller lignende til at kortlægge og løse problemerne.

– Jeg har svært ved at tro, at personer som på nogen som helst måde er involveret, kan løse den slags problemer, siger Lone.

Lone var selv med til at gennemføre 360 graders målinger af arbejdsmiljøet, hvor alle aspekter gennemgås og indgår i en vurdering af, hvad der skal ske. Det skaber et klart billede af, hvor årsagen eller årsagerne til den dårlige trivsel findes.

– Det er slet ikke så svært at få øje på, hvad der er galt – og det kræver egentlig så lidt fra omgivelserne. Bare at slå antennerne ud, være opmærksomme, når en kollega måske undlader at gå til frokost og på andre måder ændrer adfærd. Så er man en ansvarlig kollega og chef, hvis man griber fat i det og åbent spørger: 'Du er holdt op med at gå til frokost – er der noget galt? Er der noget, jeg kan gøre for dig?', siger Lone – og erkender samtidig at det kan være meget svært. Hvis man ikke selv kan tale med den pågældende person, skal man sige til lederen, hvad man har observeret, det er lederens pligt

at handle. Ingen kan være bekendt at lade som ingenting – og så bagefter vide, at man kunne have hjulpet.

Lone er stærk, siger hun selv. Sådan virker hun også. Hun lægger heller ikke skjul på, at hun forlader arbejdspladsen, hvis hun ikke føler, at hun kan være med til skabe et bedre arbejdsmiljø. ■

*Lone har fortsat valgt at være anonym. Redaktionen er bekendt med Lones identitet.*

*Sidder du her ved computeren, lille ven – jamen har du slet ikke hørt, at du skal rydde op efter os andre i kantinen..?*





Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

# Sladder uden mobning

I den tidligere Dragsholm Kommune var der blandt kommunens dagplejere en tendens til at snakke om hinanden, om lederne og om problemerne – i det 'skjulte' og bag ryggen på hinanden. Et stort mobbeprojekt i 2006-2007 satte gang i en ny kultur blandt dagplejere, der fik nye anerkendende og reflekterende redskaber til samarbejdet. I dag har afdelingen stor søgning til nye dagplejerjob.

**Situation 2006** i Dragsholm Kommune: Kommunikationen fungerer dårligt blandt de 80 dagplejere og i samarbejdet med ledelsen. Centrale beskeder bliver misfortolket, og i stedet for at søge opklaring af eventuelle tvivlsspørgsmål, lader man tvivlen brede sig som en ond steppebrand af rygter og dårlig stemning. Enkeltpersoner i de enkelte dagplejer-team føler sig overset, tilsidesat og skubbet ud.

Og med rette erkender Anette Haudal, som i dag er leder af dagplejen for hele den 'nye' Odsherred Kommune:

– Jeg var heller ikke som leder tilstrækkeligt opmærksom på den måde, vi talte og omtalte hinanden på, men blev konfronteret med problemerne, da der opstod en konkret mobbesag i en af dagplejegrupperne.

Med midler fra mobbeprojektet gennemførte dagplejen i Dragsholm Kommune derfor projekt 'Håndtering, efterbehandling og forebyggelse af mobning i dagplejen i Dragsholm Kommune'.

## Konkrete resultater

Projektet medførte blandt andet en proces med individuelle løsningsorienterede samtaler, der satte fokus på samarbejdet med ledelsen og større arbejdsglæde for den enkelte medarbejder. Der blev indgået aftaler om, hvad der skulle arbejdes med til næste samtale.

Samtaleforløbet blev afsluttet med en række temadage, hvor der blev talt åbent om at udvikle forståelse og respekt for hinandens ressourcer og selv yde bidrag til trivsel og samarbejdet i gruppen. Både hos den enkelte dagplejer i gruppen og i gruppen som helhed.

– Vi fik en meget større selvindsigt – og fik sat præcise ord på, hvad der gør, at det er rart at være dagplejer – fx at være afholdt blandt kollegerne, betydningsfuld i samarbejdet og kompetent til jobbet, siger Anette Haudal.

Mobbeprojektet har været med til at skabe energi til at etablere nye processer til udvikling af en anerkendende og reflekterende kultur. Blandt andet i kraft af uddannelse af ressourcepersoner, som

både kan tage imod de problemer, der opstår, og skabe åbne debatter om løsninger. Men også som dem, der kan opsnappe problemerne ude blandt dagplejere, før de vokser og bliver mere alvorlige.

## Ny kommune – ny proces

Da Dragsholm blev en del af Odsherred Kommune pr. 1. januar 2007, voksede antallet af dagplejere også betydeligt, til omkring 145. Det var derfor åbenlyst for Anette Haudal og dagplejere, at der skulle en aktiv indsats til for sikre en konstruktiv sammensmeltning af flere kulturer.

De har søgt og fået midler fra Forebyggelsesfonden til at indlede et projekt, der skal bringe dagplejere sammen på tværs. 'Netværk for udsatte børn' blev valgt som et tema, som alle kunne forholde sig aktivt og positivt til.

Helt konkret er mål for projektet:

- Uddannelse af flere ressourcepersoner – på baggrund af de hidtidige positive erfaringer

## Hvad gør Dragsholms

kommunale dagpleje? . . . . .

Hvordan virker det? . . . . .

Barrierer undervejs . . . . .

Det næste, der skal ske . . . . .

Løser problemer, før de udvikler sig til regulære konflikter og mobning af kolleger.

Skaber åbenhed og større tillid.

Sygefravær og utryghed i projektperioden.

Uddannelse af flere ressourcepersoner og kontinuerlige tilbud om kurser til dagplejerne.

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009



– Gennem mobbeprojektet har vi fået præcise ord på, hvad der er rart ved at være dagplejer, siger Anette Haudal, leder af dagplejen i Odsherred Kommune.

- En grundig introduktion til arbejdet til nye medarbejdere
- Løbende supervision og uddannelses-tilbud for alle medarbejdere.

– Vi ønsker en fælles tilgang til det vigtige arbejdsområde, som det er at yde omsorg over for mindre børn. Vi ønsker reflekterende team, blandt andet ved at inddrage ressourcepersonerne i udviklingen af fagligheden og selvindsigten, siger Anette Haudal.

**Fra mobning til stolthed**

I dag kan Anette Haudal med stolthed konstatere:

- at søgningen til ledige stillinger som dagplejere er større end udbuddet
- at aldersspredningen blandt dagplejerne er mellem 23 og 67 år
- at der er stor og vedvarende interesse for udvikling
- at jobtilfredsheden er høj. ■

# 10 måder at overleve mobning

1. Få en aftale med din læge og fortæl, hvad du udsættes for på jobbet.
2. Følg de lægelige/medicinske råd og få en sygemelding om nødvendigt.
3. Har din arbejdsplads en arbejdsmiljøkonsulent eller en sikkerhedsrepræsentant, så få hurtigst muligt en aftale og tal situationen igennem.
4. Hvis ikke arbejdspladsen kan hjælpe med rådgivning, så få en henvisning fra din læge til en psykolog.
5. Sørg for at få en sund og afbalanceret kost.
6. Øv dig i at slappe ordentligt af.
7. Sørg for at dyrke dit sociale netværk også uden for arbejdspladsen. Du har brug for en, der er god til at lytte til DIN historie.
8. Tag dig tid til at gøre de ting, du holder af uden for jobbet.
9. Vær god ved dig selv og bevar din humor.
10. Find sammen med andre, der har oplevet det samme som dig.

Kilde: Den engelske anti-mobbe organisation, Andrea Trust Foundation – [www.andreaadamstrust.org](http://www.andreaadamstrust.org)



Af Hanne Juul Nielsen, journalist og kommunikationskonsulent, Socialt Udviklingscenter SUS

Mobbemagasinet nr. 5 | Januar 2009

## – smidt på porten

# Mobning bag murene

Når en fængselsbetjent er syg, og der skal indkaldes en reserve til den kommende vagt i Horserød Fængsel, så sker det i dag helt frivilligt, ikke som en ordre, men som en sms-opfordring. Der er sjældent brug for at forlænge vagterne for dem, der allerede har været 'på' i de seneste otte timer. Den frivillighed har været med til at skabe et bedre samarbejds-klima – og en større åbenhed.

Sms-systemet er blot et af resultaterne af et visionsseminar, som Horserød Fængsel holdt som afslutning på projekt 'Forebyggelse af mobning i Kriminalforsorgen' i slutningen af 2007.

Medarbejdernes større og mindre ideer fra visionsseminaret arbejdes der fortsat videre med – også selvom det tager lidt tid.

– Det kræver tid at vende en organisation med holdninger og vaner og omstille sig til noget nyt, også selvom omstillingen er til det bedre, siger Erland Overgaard, overvagtimester og afdelingsleder i en af Horserød Fængsels nu fire afdelinger.

Han oplever som leder, at han kun sjældent bliver bedt om at intervenere i en sag mellem medarbejdere. De foretrækker at løse uenighederne selv – og benytter sig af de nye redskaber, som

mobbe-projektet har været med til at frembringe.

### Større fokus

Sms-systemet er indført ikke alene blandt de omkring 50 medarbejdere, der deltog i projektet, men også i resten af medarbejderstaben. Horserød Fængsel var i projektfasen opdelt i to større afdelinger, som siden er blevet til fire mindre. Alle afdelinger benytter i dag sms-systemet, når der skal indkaldes til ekstravagter på grund af sygdom.

Metoden består i, at de, der frivilligt har tilmeldt sig sms-systemet, modtager en sms den dag, hvor en sygdomsmeddelelse gør, at der skal indkaldes til en vagt. Cirka halvdelen af de ansatte har tilmeldt sig systemet og står derfor i princippet til rådighed. Den, der tager vagten, melder tilbage, og så er det problem løst. Kun

Hvad gør Horserød Fængsel? . . .

Hvordan virker det? . . . . .

Barrierer undervejs . . . . .

Det næste, der skal ske . . . . .

Udvikler intern kommunikation og bruger nye redskaber i samarbejdet.

Motiverende og fremmende for et bedre arbejdsmiljø.

Skepsis fra den halvdel af medarbejderne, der ikke er blevet 'klædt på' via deltagelse i mobbeloeprojektet.

De gode tendenser skal vedligeholdes og bredes til hele organisationen, blandt andet gennem fælles aktiviteter og temadage.



I de fire afdelinger i Horserød Statsfængsel hænger denne plakat som venlig påmindelse om, hvad der giver overskud, energi – og godt arbejdsmiljø.

yderst sjældent er det nødvendigt for afdelingslederen at bede en vagthavende om at fortsætte på vagten, fordi der ikke er en kollega til at tage over.

**Medbestemmelse frem for mobning**

– Den større medbestemmelse på arbejdets tilrettelæggelse og den frivillighed, der er indbygget, har skabt en større åbenhed og dermed givet langt mindre anledning til mobning og dermed sygefravær, mener Erland Overgaard.

Sygefraværet er i de senere år faldet med en tredjedel i Horserød Fængsel – fra ca. 20 årlige sygedage i gennemsnit til i dag 14 pr. medarbejder. Der arbejdes fortsat med at nedbringe tallet på forskellige måder, hvor indsatsen over for mobning er et af indsatsområderne.

Før projektet havde en fjerdedel af de

ansatte inden for Kriminalforsorgen generelt inden for de seneste seks måneder oplevet, at en kollega var udsat for mobning. Det viste en klimaundersøgelse i Kriminalforsorgen i 2001.

Med projektet i Horserød Fængsel blev forskellige metoder afprøvet til at fjerne grundlaget for mobning og dårligt psykisk arbejdsmiljø.

**Direkte kommunikation**

Den interne kommunikation i Horserød er en anden del af indsatsen, som med en beskeden indsats virker, fortæller Erland Overgaard:

– Vi oplevede, at meget information pr. automatik røg ud til samtlige medarbejdere pr. mail frem for direkte til dem, der var berørt af indholdet. I dag er informationerne mere målrettet. Det har også fjernet den utilfredshed, der kan være for-

bundet med at blive inddraget i et eller andet, som den enkelte ikke har andel i. Vi skal stadig blive bedre til det, men vi er på rette vej. Som en daglig påmindelse om at bevare det gode arbejdsmiljø hænger der rundt omkring i Horserød Fængsel plakater med det positive løsningsstræk, der fokuserer på alt det gode, man kan gøre, når der opstår uenigheder eller udfordringer.

At have en fysisk påmindelse i dagligdagen virker faktisk i Horserød. Plakaten er anledning til at understrege 'Se, det er det, jeg mener!', hvis uenighederne skal afklares. ■



I Horserød Fængsel er åbenheden blevet større - i dialogen bag murene.

### Projekt Forebyggelse af mobning i Kriminalforsorgen

Projektet blev afviklet i perioden juni 2007 til november 2007 i Horserød Fængsel.

#### Forberedelse og planlægning bestod af

- Seminar
- Etablering og dannelse af 'frontløber-gruppe'.

*Intervention i fem faser* – baseret på værdsættende metode med

1. *Forberedelse og fokus.* Frontløberne indkredser konkrete temaer, som der arbejdes videre med. Interviewguide til næste fase.
2. *Forskning.* Værdsættende samtaler med alle medarbejdere, som interviewer hinanden for at afklare: Hvad giver organisationen liv og energi?
3. *Forestilling om fremtiden.* Seminar for medarbejdere og lederen: Hvordan kan en fælles vision realiseres?
4. *Formning af fremtiden.* Frontløbergruppen arbejder videre med fremtidsvisionen: Hvilke forandringer skal sættes i værk?

5. *Fornyelse.* Frontløbergruppen udarbejder oplæg til handleplaner, som præsenteres for ledelsen.

#### Evaluerings- og formidlingsfasen bestod af

- Spørgeskemaundersøgelse, som skulle tegne et billede af projektets effekt på arbejdsmiljøet.
- Folder med anbefalinger til, hvordan de værdsættende metoder kan bruges til at forebygge mobning og fremme arbejdsglæden. Er distribueret til samtlige tjenestesteder i Kriminalforsorgen.

## APV-proces skal styres for at batte

Arbejdspladsvurderinger – APV – kan være et godt redskab for arbejdspladser til at skabe åbenhed og synlighed om problemer omkring det psykiske arbejdsmiljø. Når det kommer til at finde de rigtige løsninger på de problemer, APV'en er med til at pege på, så kniber det straks med at få det gjort.

Alt for mange arbejdspladsvurderinger løber ud i sandet, når de er gennemført. Det er der især to grunde til ifølge arbejdspsykolog Hans Hvenegaard, Videnscenter for Arbejdsmiljø.

Den ene er, at de metoder, der bruges til APV i dag, er velegnede i kortlægningsfasen, hvor man finder frem til, hvor arbejdsmiljøproblemerne er, men ikke så brugbare og præcise til at analysere og prioritere problemerne og finde løsninger.

Den anden er, at ledelsen mange steder ikke prioriterer APV'en højt nok.

– Det vigtigste er ledelse og styring. Der skal være en ledelse til at prioritere indsatsen og til at insistere på, at den skal køres igennem, understreger han.

Kilde: Magasinet Arbejdsmiljø nr. 10, 2008

## Rå omgangstone

Kriminalforsorgen fik i 2007 foretaget en spørgeskemaundersøgelse af omgangstone og omfanget og graden af mobning i Kriminalforsorgens anstalter og arresthuse.

Rapporten er udført af Intersearch blandt fængselsfunktionærer på prøve. 321 ud af 671 prøvebetjente (PP) besvarede spørgeskemaet.

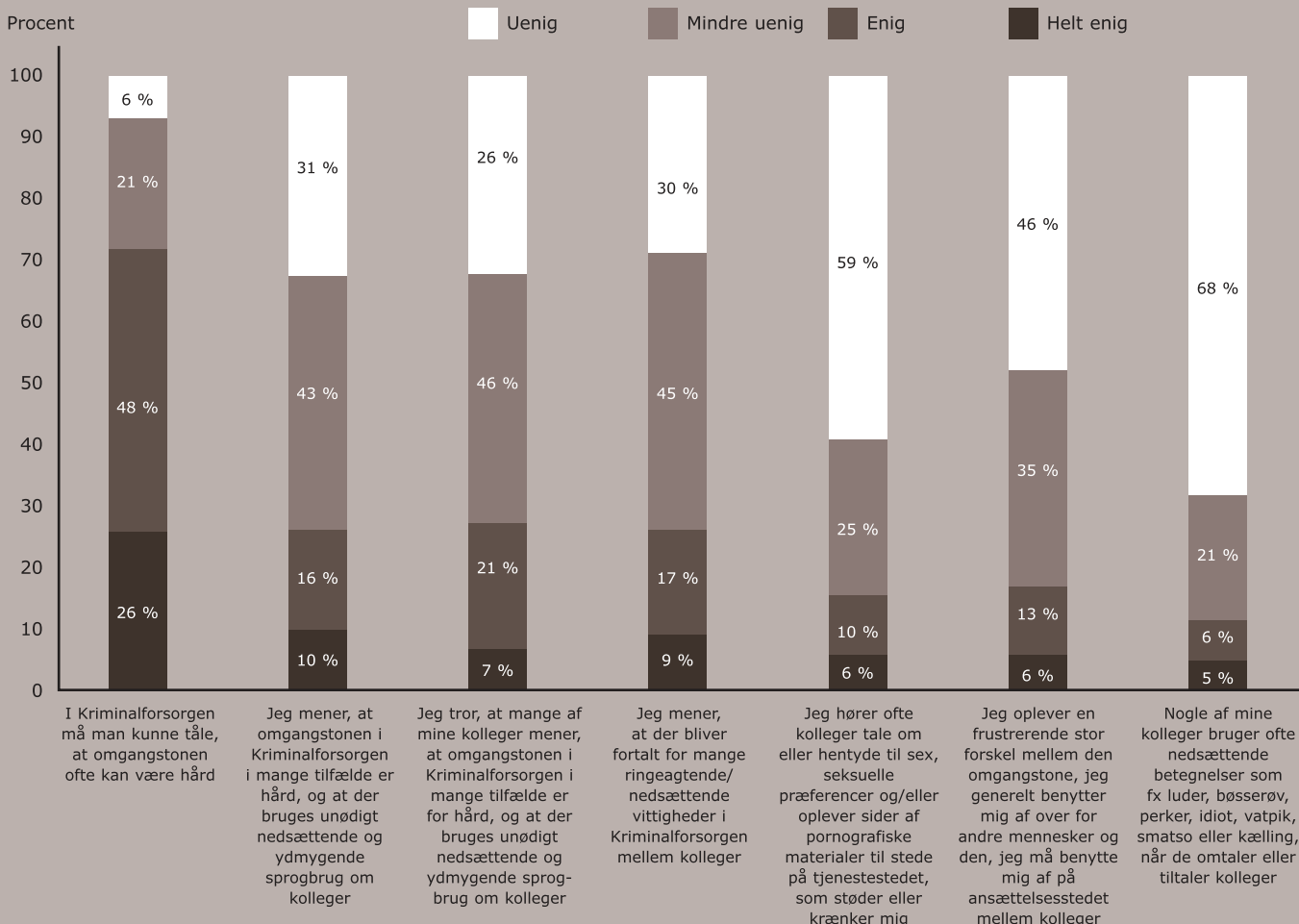
Rapporten kan læses i sin helhed på [www.kriminalforsorgen.dk](http://www.kriminalforsorgen.dk) – under Rapporter og undersøgelser.

Figuren viser

- 74 pct. af PP'erne i undersøgelsen er enige/helt enige i, at man må kunne tåle, at omgangstone ofte kan være hård. 6 pct. er uenige.
- 26 pct. er enige/helt enige i, at omgangstone i mange tilfælde er for hård. 31 pct. er uenige.
- 28 pct. mener, at mange af deres kolleger synes, at omgangstone i Kriminalforsorgen er for hård. 26 pct. er uenige.
- 26 pct. af de adspurgte PP'ere er enige/helt enige i, at der bliver fortalt for mange ringeagtende/nedsættende vittigheder i Kriminalforsorgen. 30 pct. er uenige.
- 16 pct. er enige/helt enige i, at de ofte hører kolleger tale om seksuelle præferencer eller lignende, der opleves som krænkende. 59 pct. er uenige.
- 19 pct. er enige/helt enige i, at de oplever en frustrerende stor forskel mellem den omgangstone, de generelt benytter sig af, og den tone, de må anvende mellem kolleger på deres ansættelsessted. 46 pct. er uenige.
- 11 pct. er enige/helt enige i, at nogle af deres kolleger ofte bruger nedsættende betegnelser som fx luder, bøsserøv, perker mv. når de tiltaler en kollega. 68 pct. er uenige.

### Enighed på udsagn om generel omgangstone i Kriminalforsorgen

303 svarpersoner på hvert udsagn





Mobning er et fælles problem, som også kalder på  
løsning i fællesskabet, understreger Puk Draiby.

# Stop mobning på nye måder

Trivselsundersøgelser på både offentlige og private arbejdspladser viser, at mobning ikke altid kaldes mobning – men at problemet med mobning i forbindelse med det psykiske arbejdsmiljø eksisterer i mærkbart omfang. Derfor sætter Socialt Udviklingscenter SUS i 2009 fokus på, hvad den enkelte arbejdsplads konkret kan gøre – både for at forebygge og komme af med mobning på arbejdspladsen.

**Vi ved efterhånden** rigtig meget om årsagerne til mobning. Gennem erfaringer fra projekter i 'Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser' har vi fået sat fingeren på de ømme punkter i organisationerne og på arbejdspladserne. Nemlig at forekomsten af mobning overordnet hænger sammen med problemer omkring det psykiske arbejdsmiljø – som blandt andet kan skyldes:

- Uklar ledelse
- Uklare ansvarsområder
- Omfattende struktur- eller organisationsændringer
- Hyppig forekomst af konflikter med medarbejdere og ledelse imellem
- Manglende åbenhed om problemer.

Vores oplevelser i SUS er, at rigtig mange ved, at det psykiske arbejdsmiljø er belastet, og at det er svært at tage fat på løsningerne.

## **Af med mobning-redskaber**

I løbet af foråret 2009 afvikler Socialt Udviklingscenter SUS en række temadage for større arbejdspladser, hvor vi yder proces- og konsulentstøtte til at få gjort noget ved de dokumenterede problemer.

Vores erfaring er, at arbejdspladserne har brug for meget håndgribelige redskaber, som kan hjælpe med at løfte indsatsen for at fjerne mobning og skabe fælles energi hos medarbejdere og ledelse om projektet. Redskaberne kan fx bestå i

- udformning af tre oplagte spørgsmål, som skal indgå i alle MUS-samtaler
- en proces, der ender med et accepteret kodeks for omgangstonen i organisationen – 'Sådan vil vi omgås hinanden'
- oplæg og proces på fx personalemøder, hvor medarbejdere og ledelse løfter mobning ud af den daglige trummerum – og bliver enige om en fælles strategi for at komme mobning til livs – og få en sjovere arbejdsplads.

## **Det skal virke – nu**

Processer til et opgør med mobning behøver ikke være tunge og besværlige. I virkeligheden handler det ofte om at turde italesætte problemet, få konkrete input til en handleplan – og så arbejde bevidst med udfordringerne efterfølgende.

I den proces er det vigtigt at få løftet problemerne ud af den enkelte afdeling – og finde løsninger i fællesskab på hele

arbejdspladsen. Mobning har det nemlig med at smitte...

Kravet til løsninger her og nu er indlysende, for mobning er et opslidende fænomen både at være udsat for og vidne til. Der er derfor mange gode grunde til at få skabt en fælles mission om at komme af med mobning, så trivslen igen kommer i fokus.

Hent gode råd og viden på [www.STOPmobning.dk](http://www.STOPmobning.dk), som vi i øjeblikket er i gang med at opdatere. ■

# Vind en Ipod Nano: Illustrér et postkort

Tegn, mal, brug fotos, avis-papir eller noget helt andet – og brug dine kreative evner til at illustrere et postkort, som bliver produceret og brugt i 'Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladsen'. Vi finder de tre bedste postkort, som hver vinder en Ipod Nano til en værdi af ca. 1200 kr.

De tre udvalgte postkort vil blive trykt og brugt på blandt andet kommende temamøder, konferencer – og af arbejdspladser, som kan bestille dit postkort og andre materialer på [www.STOPmobning.dk](http://www.STOPmobning.dk).

## **Sig det med et kort**

Budskabet med postkortet er kort og kontant: STOP mobning på arbejdspladsen – og send et postkort til chefen, til kollegaen, til en ven eller til andre, der vil være med til at nedsætte sygefraværet på grund af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. For – det skal give mening at gå på arbejde.

Vi ved, at mobning på arbejdspladserne er et vedvarende problem – der kræver vedvarende opmærksomhed. Vi ved også, at der findes mange forskellige metoder, som kan forebygge mobning og skabe de nødvendige ændringer på arbejdspladsen, så alle medarbejdere trives. Det kan du blandt andet læse om i denne og øvrige udgaver af Mobbemagasinet.

**Se på bagsiden, hvordan du gør.**

# Vind en Ipod Nano: Illustrér et postkort

## Sådan gør du

Klip et eller alle tre postkort ud af bladet og brug så dine kreative evner til at illustrere. Du må anslå en tone af alvor, provokation, humor mv. i din illustration. Det vigtigste er, at vi modtager dit/dine postkort i en kuvert, sendt til:

Socialt Udviklingscenter SUS  
Nørre Farimagsgade 13  
1364 København K  
Mrk. 'STOP-mobning postkort'

HUSK at skrive dit navn, adresse og eventuel mailadresse bag på hvert af de postkort, du sender til os.

Vi skal have dit bud senest fredag den 13. februar 2009 – og du får direkte besked, hvis du er en af de tre vindere.

Vi offentliggør også vinderne på [www.STOPmobning.dk](http://www.STOPmobning.dk).

Efterfølgende skal du give tilladelse til, at vi bruger dit postkort i forbindelse med aktiviteter, til download på: [www.STOPmobning.dk](http://www.STOPmobning.dk) mv.

Bestil flere eksemplarer af  
Mobbemagasinet hos:

**Socialt Udviklingscenter SUS**  
Nørre Farimagsgade 13  
1364 København K  
Tlf. 3393 4450, fax 3393 5450  
E-mail: [sus@sus.dk](mailto:sus@sus.dk)  
[www.sus.dk](http://www.sus.dk)