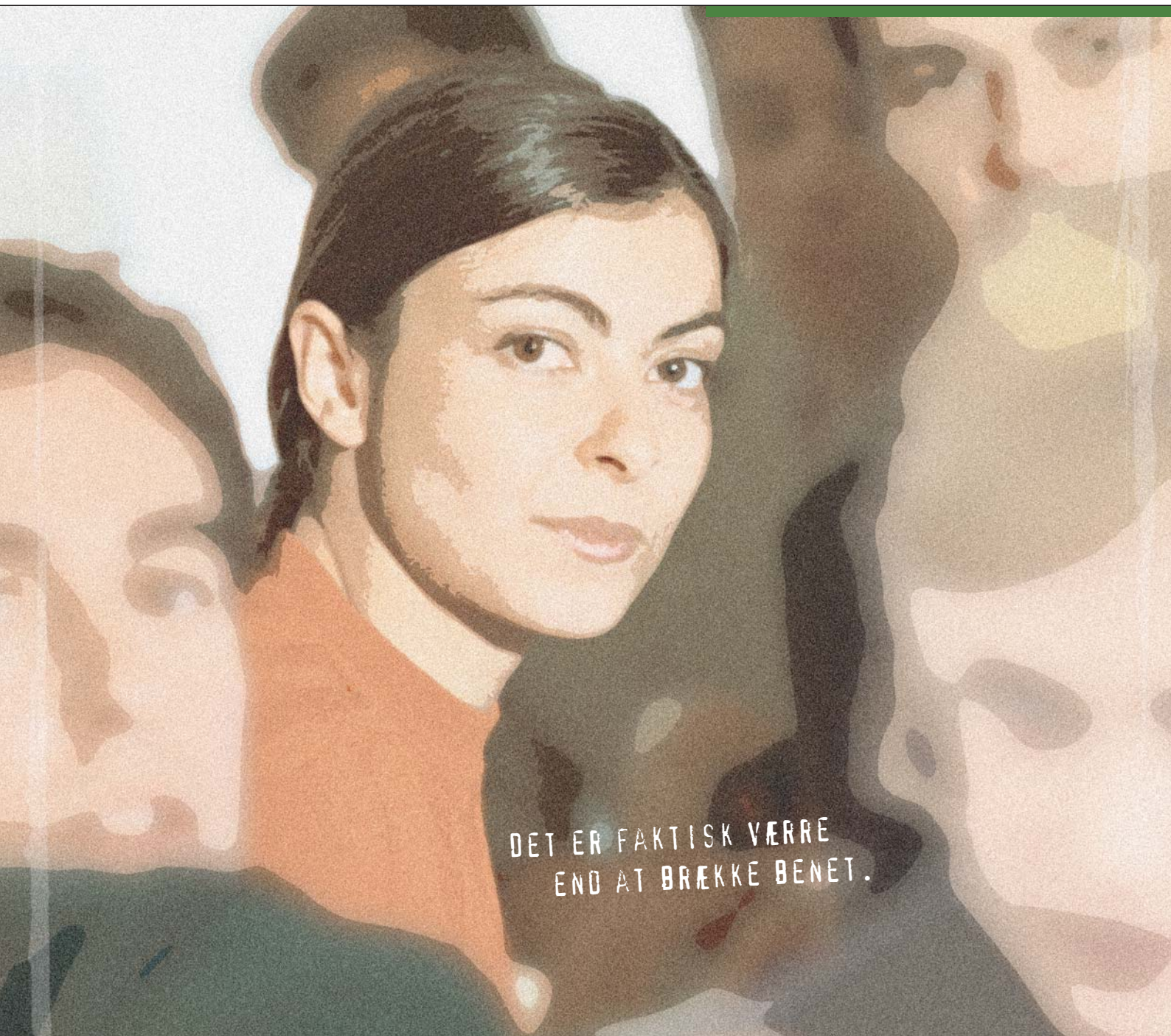




STOP mobning på arbejdspladsen

Gode råd om forebyggelse og håndtering af mobning i social- og sundhedssektoren



DET ER FAKTISK VÆRRE
END AT BRÆKKE BENET.

Mobning på dagsordenen

I de senere år er der kommet øget fokus på, at mobning er temmelig almindeligt på mange arbejdspladser. Mobning kan ramme alle, og det får ofte alvorlige konsekvenser for den, det går ud over. Det er derfor nødvendigt med øget opmærksomhed på at forebygge mobning – både hos ledelse og medarbejdere.

Men 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 på én arbejdsplads, kan blive opfattet som mobning på en anden – og selv på den samme arbejdsplads kan opfattelsen være forskellig fra afdeling til afdeling, fra gruppe til gruppe. 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.

Mange årsager

En årsag til, at mobning er blevet mere synlig, er måske, at respekten for det enkelte menneske er på retur. Vi tænker mere på os selv, og får dermed en

kortere lunte – også i forhold til kolleger eller andre på arbejdspladsen. Mobning har med andre ord noget at gøre med de personlige og sociale kompetencer.

Mobning og kompetencerelationer

En anden årsag til mobning kan være de mange ændringer, der finder sted i samfundet, og som afspejler sig i organisationskulturen. Personlige konflikter og dårlige relationer mellem medarbejdere og ledelse kan komme til udtryk gennem mobning, når organisatoriske betingelser ændres. Mobning har således også meget at gøre med relationerne og de organisatoriske rammer på arbejdspladsen.

Medarbejdere, der beskæftiger sig med at støtte, hjælpe eller behandle andre, kommer i kontakt med mange mennesker i løbet af en arbejdsdag. Her kan en dårlig start på dagen eller egen magtesløshed alt for nemt blive kanaliseret ud i mobning af andre. Er arbejdet tilmed monotont, kedeligt eller præget af høje krav og stress, falder tolerancetærsklen – og resultatet bliver nemt, at det går ud over en kollega,

som ydmyges, gøres til syndebuk eller ligefrem trues.

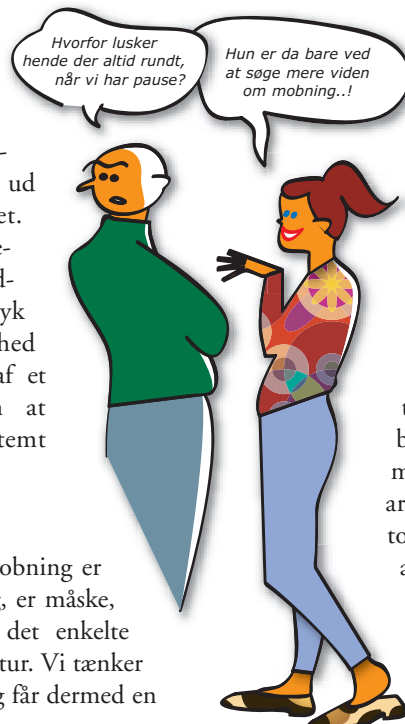
Der er noget at gøre

Men der kan gøres noget ved mobning på arbejdspladsen! Konkrete mobningsepisoder kan håndteres, så ingen tager skade eller taber ansigt. Og mobning kan forebygges ved at formulere en mobningspolitik på den enkelte arbejdsplads.

Det første skridt er selvfølgelig sammen at sætte mobning på dagsordenen, og blive bevidst om, hvad mobning gør ved mennesker. Det andet skridt er at gøre bekæmpelsen af mobning til en naturlig del af arbejdspladsens kultur, fx ved at lade forebyggelse og håndtering af mobning indgå som en del af arbejdspladsvurderingen (APV'en).

I denne piece kan du læse om, hvordan nogle arbejdspladser på social- og sundhedsområdet arbejder med at synliggøre, forebygge og håndtere mobning. Og om hvordan det har bidraget til at skabe en positiv udvikling for medarbejderne – og således et bedre arbejdsmiljø.

„De, der stikker
snuden frem, bliver
mobbet.“





Indhold

3

Mobning – det ved vi	4
Hvad er mobning?	4
Hvorfor mobning?	4
Hvem bliver mobbet?	4
Hvem mobber?	4
Hvilke konsekvenser har mobning?	5
Når konflikter bliver til mobning	8
Forebyggelse og håndtering af mobning	10
APV – Arbejdspladsvurdering	11
Værdsættende APV	11
Mobningspolitik	12
En politik bliver til	12
Hvad skal politikken indeholde?	12
Gode råd mod mobning	14
Til medarbejderen	14
Til kollegaen	14
Til tillids- eller sikkerhedsrepræsentanten	15
Til lederen	15
Her er der hjælp at hente	16
Sådan gør de...	18
Holbæk Sygehus: Mobbeberedskab	18
Bocenter Hedelund: Konfliktråd	20
Bispebjerg Hospital: Mobbefri arbejdsplads	21
Enhedsplejen Bagsværd: Nu' kan I lære det...	22
Hjemmeplejen i Holmegaard Kommune: Værdsættende perspektiv i dagligdagen	24
Enhedsplejen Egegården: Netværk mod mobning	26
Læs mere om mobning	27

Mobning – det ved vi

„Forestil dig, at du arbejder på en gammel gård, hvor der er en stor schæferhund. Hver morgen, når du kommer, er du i tvivl, om ejeren har glemt at binde den, om den er løs. Nogenlunde sådan føles mobning. Man ved aldrig, hvad der sker, når man kommer på arbejde...“

Sådan fortæller „Kim“, der er blevet mobbet på sin arbejdsplads. Kim er langt fra den eneste. Arbejdsmiljøinstituttets undersøgelse om psykisk arbejdsmiljø (2005) viser, at hver 12. danske lønmodtager – eller ca. 8 pct. – har været udsat for mobning på deres arbejde i et eller andet omfang inden for det seneste år.

Hvad er mobning?

At blive mobbet betyder, at man i forbindelse med sit arbejde gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som man ikke føler, man er i stand til at forsvare sig mod. Seksuel chikane er således også en form for mobning.

Mobning kan komme til udtryk på mange måder. Mobning kan fx være:

- at bagtale eller sladre om en kollega
- at „overse“ eller udelukke en kollega fra det sociale fællesskab

- at nedgøre eller kritisere en medarbejders arbejdsindsats, måske foran andre
- at give en medarbejder forkert – eller ingen – information
- at overdrive kontrol eller stille for svære eller lette arbejdsopgaver
- at komme med anstødelige hentydninger om udseende eller lignende.

Mobning kan altså både være aktive handlinger og det modsatte – det, at man undlader at gøre noget.

Hvorfor mobning?

Der kan være mange årsager til mobning. Man mener blandt andet, at mobning opstår som følge af belastninger i arbejdsmiljøet – eller et dårligt arbejdsmiljø. Det kan fx handle om, at arbejdet er organiseret på en uhensigtsmæssig måde, om frustration og stress i hverdagen, som der ikke bliver gjort noget ved, om manglende information og kommunikation, om den måde, arbejdspladsen håndterer forandring på, eller om uklare værdier og normer, arbejdspladskultur og usynlig ledelse.

Hvis en medarbejder „skiller sig ud“ på en eller anden måde, fx i forhold til etnisk baggrund, religion, seksuel orientering eller andet, kan det også være en årsag.

Hvem bliver mobbet?

Det er ikke kun den „sære“ eller „besværlige“ medarbejder, der bliver mobbet. Mange af dem, det går ud over, er dygtige medarbejdere, som ikke tidligere har haft problemer.

De undersøgelser, der findes, giver ikke noget klart billede af, hvem der bliver mobbet. Der er ikke tale om, at de har en særlig personlighed eller særlige karaktertræk. Det ser ud til, at mænd og kvinder er lige udsat for mobning. Der er ingen klare tegn på, om yngre eller ældre medarbejdere er mest udsatte, eller om nogle faggrupper er mere udsatte end andre.

Det er bemærkelsesværdigt, at dem, der bliver udsat for mobning, ofte ikke betragtes som ofre, men snarere som „problempersoner“, der fortjener den behandling, de bliver udsat for.

Hvem mobber?

Ligesom man ikke kan sige ret meget om, hvem der bliver udsat for mobning, er der heller ikke noget klart billede af, hvem der mobber andre.

„De snakker ikke med

mig, og jeg får ikke

information. Jeg plejer

at sprudle af selvtillid

og selvværd. Det gør

jeg ikke længere,

puha – de sidder som

gribbe.“

Mobning – en definition

Arbejdstilsynet definerer mobning således:

- „Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.
- Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.“

Arbejdstilsynets vejledning D4.2, 2002
Mobning og seksuel chikane



Det mest almindelige er, at mobningen finder sted mellem kolleger, i en del tilfælde er det den nærmeste leder, som mobber en medarbejder, mens det sjældent er en medarbejder, der mobber sin leder.

Den, der mobber, mener ikke nødvendigvis noget bevidst „ondt“ med det. Mobning kan være ren og skær tankeløshed eller handle om, at man har forskellige værdier eller forskellig opfattelse af god takt og tone. At mobbe andre kan også være en måde at markere sig eller vinde en konflikt på.

Mobning er også ofte et gruppefænomen, hvor en gruppe systematisk „er på nakken“ af et enkelt menneske, som ikke har mulighed for at forsvare sig. I nogle tilfælde er det kun enkelte medlemmer af gruppen, der aktivt tager del i mobningen, mens resten af gruppen passivt eller stiltiende ser til. Mobning finder tilsyneladende først og fremmest sted i grupper, hvor medlemmerne ikke selv har valgt hinanden (fx nye kolleger, omrokeringer på arbejdspladsen), og hvor tolerancen over for forskelligheder måske derfor er lavere.

Ofte er der tilskuere til mobningen på arbejdspladsen. Og ofte forholder de sig passivt – og bliver på den måde medmobbere. Det kan der være mange grunde til. Måske bryder de sig ikke om at blande sig. Måske er de bange for misforståelse. Måske er der ikke tradition for at sige tingene direkte på arbejdspladsen. Måske er de også bange for, at det vil komme til at gå ud over dem selv næste gang – eller bange for at blive fyret.

Hvilke konsekvenser har mobning?

Forskningen viser, at mobning kan have alvorlige konsekvenser i form af langvarig stress, alvorlige sygdomme, langtidshværelse og ophør på arbejdsmarkedet. For den, der bliver mobbet, kan det være svært at vende tilbage til arbejdspladsen.

Reaktionerne på mobning svarer ofte til de symptomer, som mennesker, der har været ude for katastrofer, overfald og voldtægt oplever. Reaktioner på mobning kan inddes i:

- *Kropslige reaktioner* som fx hovedpine, maveproblemer, kvalme, allergi, smerter i brystet, hjertebanken, kortåndethed.
- *Psykiske reaktioner* som fx angst, følelse af usikkerhed, nervøsitet, stress, selvbepjædelser, anspændthed, depression, apati, nedsat selv-værd, hukommelses- og koncentrationsproblemer, irritabilitet, aggressivitet.
- *Adfærdsmæssige reaktioner* som fx passivitet, rastløshed, søvnforstyrrelser, nedsat arbejdsevne, tendens til at isolere sig fra kolleger og familie, sygefravær.

For arbejdspladsen kan mobning føre til dårlig stemning, øget fravær og stor personaleudskiftning, nedsat effektivitet og produktivitet. Mobning fremmer hverken arbejdsglæde, vækst eller kreativitet. For samfundet kan mobning indebære øgede udgifter til sygedagpenge, dagpenge, revalidering – og i sidste ende pension.

„Det er også skamfuldt at blive
mobbet: 'Nå er du sådan en' – man
har et billede af, at en person, der
bliver mobbet, er mærkelig.“



Fakta

KONFLIKTMOBNING OG ROVMOBNING

Man skelner mellem to former for mobning: konfliktmobning og rovmobning. Konfliktmobning er langt mest udbredt.

- *Konfliktmobning* opstår som følge af en uløst konflikt på arbejdspladsen. Det kan fx handle om arbejdsfordeling eller forandringer, som truer ens fremtid på arbejdspladsen.
- *Rovmobning* opstår tilsyneladende uden grund. De, der bliver mobbet, tilhører måske en minoritetsgruppe på arbejdspladsen eller bliver gjort til sydebukke, fordi de har en særlig udsat position.

Arbejdstilsynets vejledning D.4.2, 2002
Mobning og seksuel chikane

„Jeg bliver nedbrudt

indefra, lige så langsomt.

Mit selvværd bliver mindre

og mindre. Jeg tænker på,

hvordan jeg har kunnet

håndtere mine tidligere job....“

EKSEMPLER PÅ MOBNING

Mobning kan deles op i fem hovedgrupper:

- *Beskyldninger om dårligt udført arbejde*
Ens faglige dygtighed bliver draget i tvivl, man bliver kritiseret, latterliggjort eller nedvurderet for sit arbejde, evt. i andres påhør.
- *Social udstødelse*
Man bliver frosset ud eller udelukket fra det sociale og faglige fællesskab på arbejdspladsen.
- *Organisatorisk udstødelse*
Man bliver sat til at arbejde under sit kompetenceniveau eller får frataget eller reduceret sine ansvarsområder, måske uden at få besked om ændringerne.
- *Sårnde drilleri og latterliggørelse*
Man bliver nedgjort eller ydmyget i fuld offentlighed, foran kolleger eller andre. Det kan fx være med hentydninger om manglende kompetence, kommentarer om udseende, ironiske kommentarer, kritik af ens privatliv o.l.
- *Seksuel chikane*
Det kan fx være man bliver udsat for uønskede berøringer og verbale opfordringer til seksuelt samkvem, sjofle eller uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner.

MOBNING I TAL

Arbejds miljøinstituttets seneste kortlægning af danskernes psykiske arbejdsmiljø (2005) viser, at hver 12. danske lønmodtager, eller 8,3 pct., er blevet mobbet på sin arbejdsplads i løbet af det seneste år. En lille gruppe på knap 2 pct. bliver mobbet op til flere gange om ugen.

Undersøgelsen omfatter et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere, godt 3500 personer mellem 20 og 60 år.

En undersøgelse fra Ledernes Hovedorganisation fra 2005 viser, at hver sjette virksomhed har problemer med mobning. Halvdelen af lederne i undersøgelsen angiver, at de inden for de seneste tre år har oplevet medarbejdere mobbe hinanden. Hver sjette leder oplyser, at han eller hun selv har deltaget i mobningen, og hver fjerde er selv blevet mobbet. 1200 ledere fra et repræsentativt udsnit af arbejdspladser deltog i undersøgelsen.

Gallup foretog i 2004 en undersøgelse for HK-magasinet Delta. Den viser, at knap hver 10. af HK's 375.000 medlemmer er blevet mobbet inden for det seneste år. Hver femte har set en kollega blive mobbet. Undersøgelsen er en af de mest omfattende, der er foretaget om mobning i Danmark.

Når konflikter bliver til mobning

Et af de ældste spørgsmål i verden er spørgsmålet om, hvad der kom først: hønen eller ægget? Det samme spørgsmål kan stilles, når vi taler om konflikter og mobning. Er mobning resultatet af, at en part i en konflikt „taber konflikten“ – og bliver mobbet? Eller er konflikter snarere konsekvenser af det ulige forhold mellem en, der udøver mobning, og en, der bliver udsat for mobning?

Center for Konfliktløsning definerer en konflikt som „*en uoverensstemmelse, der indebærer spændinger i og mellem mennesker*“.

Konflikter er noget andet end mobning, fordi konflikter er en normal del af ethvert samvær, hvor mennesker er sammen. Konflikter er derfor også en del af hverdagen på en arbejdsplads. De kan skabe udvikling og tættere kollegiale venskaber, men de kan også udvikle sig destruktivt og føre til fjendskab og skadede relationer. Det kom-

mer an på, hvordan vi håndterer konflikterne, når de opstår.

Konflikten trappes op

I løbet af en arbejdsdag er man ofte uenige med andre – ledelse eller kolleger – om et eller andet, uden at det opleves som en egentlig konflikt. Når vi føler, at vi ikke bliver set, hørt eller forstået, kan man måske tale om optræk til en konflikt. Men først når det føles rigtigt ubehageligt, eller vi bliver angrebet uden grund, mærker vi konflikten. Det kan godt være, at konflikten kun opleves ubehagelig af den ene part, men det er måske nok til at påvirke vedkommendes adfærd over for den anden. Måske stopper vedkommende med at nikke godmorgen, sætter sig ved et andet bord i kantinen, eller begynder at tale dårligt om den anden. Og så er der risiko for, at konflikten udvikler sig til mobning.

Når en konflikt bliver til mobning, er konflikten optrappet til et niveau, hvor den er blevet personlig. Mobberen fortsætter konflikten, og den mobningsramte kan ikke længere forsvare sig.

Mobning kan defineres som en række gentagne handlinger over tid, der opleves krænkende eller sårende. Handlingerne kan forekomme i en aktiv, synlig og forfølgende form eller som en inaktiv, tavs udelukkelse.

Det er imidlertid svært at sætte ord på, hvad der præcist er mobning. En „rå, men kærlig omgangstone“ kan på én arbejdsplads være accepteret af alle, mens den på en anden arbejdsplads af nogle opleves som krænkende og ubehagelig. Der er tale om et gruppefænomen, hvor en gruppe systematisk „er på nakken af“ et menneske, som ikke har mulighed for at forsvare sig. I nogle tilfælde er det kun enkelte medlemmer af gruppen, der aktivt tager del i mobningen, mens resten af gruppen passivt eller stiltiende ser til.

Konfliktmægling

Når konflikter bliver ubehagelige og destruktive, er det en god idé at se på konflikten og dens parter: Hvem er involveret, hvad handler det om, og hvad vil de opnå? Nogle konflikter kan klares af parterne selv, hvis de blot får talt ud om tingene. Andre konflikter kræver inddragelse af flere parter.

Når konflikter er trappet voldsomt op, kan parterne ikke selv løse dem, og der kan dermed være brug for en konfliktmægler. Grundprincipperne for konfliktmægling er, at processen er *frivillig* for parterne, den er *fortrolig*, og parterne får hjælp til selv at finde ud af løsninger, som de er tilfredse med. Mægleren leder processen, hjælper parterne til at få talt ud, træffer ingen afgørelser i sagen og agerer *upartisk* over for parterne. Kernen i konfliktmægling er, at parterne får lov til





BAR SOSU's styrkespil

Styrkespillet er et enkelt kortspil, der kan medvirke til at skabe en konstruktiv dialog om arbejdspladsens sociale liv på en uformel og underholdende måde.

Gennem spillet udforsker deltagerne, hvilke sociale styrker der er afgørende for at have en velfungerende arbejdsplads, hvor alle trives. Styrkespillet kan spilles af 2-6 personer på arbejdspladsen – gerne grupper, der er vant til at arbejde sammen. Spillet er velegnet til arbejdspladser, som grundlæggende fungerer godt, men hvor samarbejde og trivsel trænger til at blive stimuleret. Spillet egner sig ikke til arbejdspladser, hvor der er en fornemmelse af, at mobning finder sted; de kan i stedet hente hjælp i vejledningen „Den mobbefri zone“, som er et værktøj til at forebygge mobning og til at skabe et bedre arbejdsklima på arbejdspladserne.

Styrkespillet er udgivet af BAR Social & Sundhed, 2004 sammen med vejledningen „Den mobbefri zone“. Begge dele kan ses på www.bar-sosu.dk eller købes i Arbejdsmiljøbutikken www.arbejdsmiljoebutikken.dk

„Budskabet skal være direkte, så man tænker UPS... – hvor mange siger ikke sjove bemærkninger, mobber uden at tænke over det.“

at eje deres konflikt og med støtte fra en upartisk person vokser ved selv at tage ansvaret for konflikten, uden at der skabes vindere og tabere. På den vis skabes der gennem processen en slags ligevægt i forholdet.

Betragtes mobning som en konflikt, der er „kørt af sporet“, er det måske muligt at få konflikten tilbage på sporet igen – fordi konflikter kan diskuteres, og løsninger herpå kan forhandles.

Forskel på konflikter og mobning

Det er imidlertid vigtigt at holde „tungen lige i munden“ og ikke blot se mobning som optrappede konflikter. Konflikter og mobning er meget forskellige situationer, som også kræver hver sin måde at blive håndteret på. Mobning skal tages i opløbet, inden den optrappes så meget, at den får konsekvenser for den mobbedes selvværd eller helbred.

Når der er tale om mobning, er mobberen og den mobningsramte ikke fælles om det, ligesom den, der bliver mobbet, ikke kan opfattes som en ligestillet part. Mobning opleves som overgreb, og derfor kan de, der griber ind, heller ikke forholde sig upartiske eller neutrale. De er nødt til at beskytte den mobningsramte og stoppe mobningen.

Det betyder, at princippet i konfliktmægling om, at parterne frivilligt skal gå ind i mæglingsprocessen, ikke kan overføres til en mobningssituation. Men konfliktmæglingens understregning af det vigtige i at tale sammen og ikke optrappe de negative reaktioner kan uden tvivl anvendes, også når det

drejer sig om mobning – og især når det drejer sig om forebyggelse.

Det er et ledelsesansvar at forebygge og håndtere mobning. Men det kræver en fælles proces, hvor ledelse og medarbejdere tager fælles beslutninger om, hvad der er acceptabel og ikke acceptabel adfærd på arbejdspladsen.

Mobning forebygges bedst ved at formulere spilleregler for ønsket adfærd og ved ledelsens bevågenhed. Men effektiv forebyggelse skal ske på alle niveauer. Ledelse og medarbejdere bør sammen udtrykke en klar holdning til mobning og tage initiativ til at formulere en klar politik om at forebygge mobning.

„Jeg spurgte lederen

inden ferien – og fik at

vide, der skulle gøres

hovedrent... Men jeg

havde ryddet op og

gjort rent, hvor jeg

ikke skulle! Mobningen

skyldes banaliteter:

Jeg sætter kaffe-

maskinen forkert...“

Forebyggelse og håndtering af mobning

„Ofte er ledelsen ikke

dygtige nok til at

placere folk sammen.

Det var det, der gik

galt i mit tilfælde. Jeg

fornemmede, jeg kom

ind og rørte ved nogle

enemærker. Der sku’

ikke komme ufaglærte

her...”

At forebygge og håndtere

mobning er et fælles ansvar.

Mobning bunder ofte i et dårligt arbejdsmiljø. Derfor handler forebyggelse af mobning i høj grad om at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Et arbejdsmiljø, der er præget af gensidig tillid og respekt.

Med til forebyggelse hører også viden og åbenhed om mobning. Mobning må ikke være et tabu på arbejdspladsen. Hvis det er svært at tale om mobning, er det også svært at gøre noget ved den, og mobningen opdages måske først, når den har udviklet sig til at blive så alvorlig, at medarbejderen må sygemeldes eller helt opgive sit job.

Vi ved, at jo længere tid man er væk

fra arbejdspladsen, jo større risiko er der for at miste tilknytningen til arbejdsmarkedet. Men vi ved også, at en medarbejder, der har været udsat for mobning, kan komme tilbage til et almindeligt liv – og at sygefraværet mindskes – hvis der bliver grebet ind i tide, og mobning forebygges.

At forebygge og håndtere mobning er i høj grad ledelsens ansvar, men ikke kun. Ledelse og medarbejdere bør sammen udtrykke en klar holdning til mobning og fx tage initiativ til at formulere en mobningspolitik, evt. som en del af APV’en, og en beredskabsplan, så alle ved, hvem der gør hvad i tilfælde af mobning. Det bør også være kendt, hvilke sanktioner der kan blive tale om i tilfælde af mobning.

Løbende opmærksomhed på området og uddannelse af tillids- og sikkerhedsrepræsentanter eller særlige „nøglepersoner“ er også vigtigt.

FOREBYG MOBNING:

- Formulerer fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, som forventes på arbejdspladsen, og adfærd, som ikke tolereres.
- Hav klare retningslinjer for de ansattes ansvarsområder og klare forventninger i forhold til de ansatte (fx i forbindelse med ændringer i arbejdets organisering eller nye typer af klienter, patienter eller brugere).
- Iværksæt uddannelsesmæssige initiativer for at sikre, at ledelse og særlige nøglemedarbejdere har kompetence til at håndtere mobning.
- Hav en beredskabsplan med klare retningslinjer for, hvad der skal gøres, hvis der opstår mobning på arbejdspladsen.
- Hav klare retningslinjer for, hvor medarbejderne kan klage og få rådgivning i tilfælde af mobning.
- Hav klare retningslinjer for, hvordan der kan mægles i konflikter (gerne uformelt, men med mulighed for at inddrage en bisidder).
- Hav klare regler for sanktioner i tilfælde af mobning.

APV – Arbejdspladsvurdering

Arbejdspladsvurderingen kan være et redskab til at tage mobning op – og gøre noget ved den!

Alle arbejdspladser har pligt til at lave en arbejdspladsvurdering – en APV. APV'en er virksomhedens interne redskab til at identificere og kortlægge alle arbejdsmiljøforhold på virksomheden, det gælder også psykiske forhold som stress, indflydelse, mobning, chikane og vold mv.

APV'en udarbejdes af ledelsen og sikkerhedsorganisationen i fællesskab. Arbejdspladsen bestemmer selv, hvordan den vil lave vurderingen, og hvor omfattende den skal være. Men det er vigtigt, at den kommer rundt om pro-

blemerne. Arbejdspladsvurderingen skal indeholde:

- En identifikation og kortlægning af arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen
- En beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
- En vurdering af, om der er forhold i virksomhedens arbejdsmiljø, der kan medvirke til sygefraværet
- En prioritering og plan for at løse problemerne
- Retningslinjer for, hvordan der skal følges op på det, der sættes i værk, og hvem der har ansvar for det.

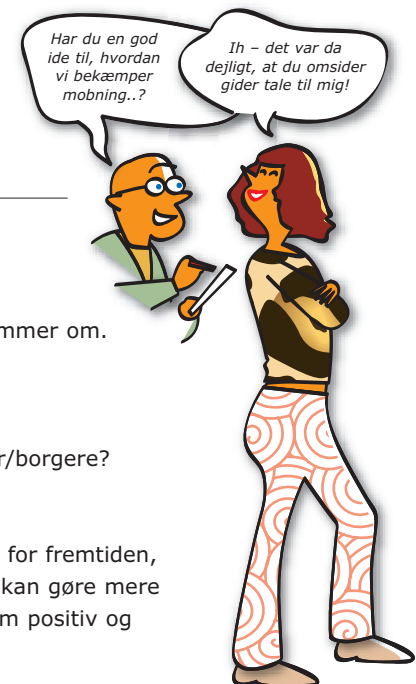
Værdsættende APV

En APV har altså normalt fokus på de problemer med arbejdsmiljøet, som findes på arbejdspladsen.

Nogle arbejdspladser vælger også at „vende det om“ og at lave en såkaldt positiv eller værdsættende APV, som

tager udgangspunkt i det, der virker, og i, hvad ledere og medarbejdere ønsker sig af fremtidens arbejdsmiljø. Når man på den måde integrerer „de værdsættende principper“ i sin APV, kommer der øget fokus på ressourcer og muligheder – frem for problemer og begrænsninger. Det bevirker, at forbedringer i arbejdsmiljøet bedre kan tage afsæt i arbejdspladsens stærke sider.

„Vi kalder det »samarbejdsproblemer« – man skal kalde dét det, det er.“



POSITIV OG VÆRDSÆTTENDE APV

I den positive APV handler det om at kortlægge det, der virker godt, og det, man drømmer om. Den positive APV kan fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

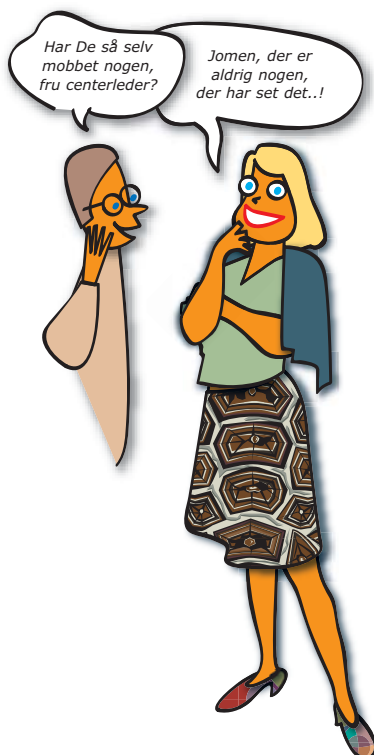
- Hvad er vi gode til i arbejdet?
- Hvad er vi gode til som arbejdsplads?
- Hvilke udviklingsmuligheder er der i arbejdet i forhold til brugere/beboere/patienter/borgere?
- Hvad kan gøre vores arbejdsplads bedre?

Den værdsættende APV spørger ligeledes ind til det, der fungerer godt – og til de håb for fremtiden, der ligger bag de problemer, der bliver rejst. Der er således bl.a. fokus på, hvad man kan gøre mere af, hvad der virker, og hvordan man kan komme nærmere på ens ønsker. Læs mere om positiv og værdsættende APV på www.etsundtarbejdsliv.dk

Mobningspolitik

En politik mod mobning kan være med til at forbedre arbejdsmiljøet og skabe større åbenhed.

Der er forskellige måder at gribe en mobningspolitik an på. Man kan fx vælge at udarbejde en politik, der specielt handler om mobning, og gøre den til en del af personalepolitikken. Eller man kan vælge at gøre kortlægning af mobning



til en fast del af arbejdspladsvurderingen (se side 11).

En mobningspolitik fjerner ikke risikoen for mobning, men en politik kan være med til at forebygge og gribe ind over for mobning.

Der er flere gode grunde til at lave en mobningspolitik:

- Det sender et signal om, at arbejdspladsen i fællesskab tager hånd om mobning.
- Det er en praktisk hjælp til medarbejdere og giver anvisning på, hvad man kan gøre, hvis der er mobning på arbejdspladsen.
- Det er også et vigtigt element, når der introduceres nye medarbejdere.
- Det kan være med til at forbedre arbejdsmiljøet ved at skabe større åbenhed om mobning.

En politik bliver til

Det er vigtigt, at politikken tager udgangspunkt i arbejdspladsen og dens kultur, og at medarbejderne føler ejerskab for den. Derfor kan man sagtens lade sig inspirere af andres politikker – de kan bare ikke kopieres direkte. Politikken bør justeres – eller i hvert fald „ses efter“ løbende, så den passer til dagligdagen på arbejdspladsen. Det kan fx være, når der kommer nye medarbejdere, ny ledelse eller nye arbejdsopgaver.

Når politikken skal formuleres, kan det være en god ide at nedsætte en arbejdsgruppe, fx med medarbejdere fra forskellige afdelinger. Arbejdsgruppen kan:

- formulere ideer og ønsker til politikken
- udarbejde et forslag
- bidrage ved kortlægning og dialog om mobning
- være med til at præsentere og gøre politikken kendt, når den er vedtaget.

Hvad skal politikken indeholde?

Der er flere elementer, som kan være væsentlige at inddrage i en mobningspolitik. Arbejdspladsen kan fx i fællesskab diskutere deres holdninger og politik på følgende områder:

1. Grundlag eller hensigtserklæring

Fx: Vi anser mobning for at være et fælles problem og et fælles ansvar. Alle har derfor ret og pligt til at gribe ind, hvis de bliver opmærksomme på, at der finder mobning sted. Vi vil forebygge, at mobning finder sted, og gribe ind og tage de nødvendige forholdsregler, hvis det forekommer.

2. Definition på mobning

Fx: Der er tale om mobning, når en medarbejder gentagne gange og over længere tid oplever sig udsat for ubehagelig, nedværdigende eller sårende behandling og samtidig føler, at det er vanskeligt at forsvare sig mod det.

3. Retningslinjer og beredskab

Retningslinjer for, hvem der gør hvad i tilfælde af mobning. Fx:

1. I tilfælde af mobning kontaktes tilfældssikkerhedsrepræsentanten, sikkerhedsre-



„Virksomhederne burde forholde sig til det

i personalepolitikken, det er ikke for sjov,

man sætter så mange millioner af...”

præsenteren eller nærmeste leder.

2. Problemer med mobning søges løst ved mægling. X fungerer som mægler.
3. Hvis problemet ikke kan løses på arbejdspladsen, søges professionel hjælp fra en arbejdsmiljørådgiver.
4. Osv...

4. Organisation

Det bør fremgå af mobningspolitikken, hvem der har ansvar for at håndhæve den. Ledelsen har et særligt ansvar for at tage politikken op og sørge for, at den bliver gennemført.

Fx: Sikkerhedsorganisationen har ansvar for, at alle har kendskab til politikken. Ledelsen har et særligt ansvar for, at politikken justeres løbende, og at beredskabsplanen fungerer efter hensigten.

5. Klagemuligheder og sanktioner

Der bør være klare retningslinjer for, til hvem og hvordan medarbejdere kan klage i tilfælde af mobning. Og oplysninger om, hvilke sanktioner der kan blive tale om.

Fx: I tilfælde af mobning kan man altid henvende sig til tillids- eller sikkerhedsrepræsenteren eller en leder. Ledelsen kan beslutte, hvilke sanktioner der evt. skal sættes i værk.

PERSONALEPOLITIK VEDRØRENDE MOBNING

„Denne politik beskriver samværsformer og adfærd på Anæstesi/operationsafdelingen på Holbæk Sygehus.

- Alle ansatte har ret til at blive behandlet med respekt og værdighed i et miljø, hvor der ikke foregår mobning.
- Vi tager det som en selvfølge, at alle medarbejdere er voksne mennesker, der ved, hvordan vi omgås hinanden på en værdig måde. Med værdighed menes, at der skal være plads til at give hinanden „en gang røg“ – så længe ingen parter oplever det nedværdigende eller sårende.
- Der er tale om mobning, når en person gentagne gange og over længere tid oplever sig udsat for ubehagelig, nedværdigende eller sårende behandling på sin arbejdsplads. Personen, som oplever handlingerne, må også føle, at det er vanskeligt at forsvare sig mod dem.
- Det er ikke mobning, hvis to omtrent lige stærke personer har en konflikt, eller hvis det kun drejer sig om en enkelt episode.
- Alle har ret og pligt til at klage over ledere og medarbejdere, hvis man udsættes for negative handlinger og mobning, eller i tilfælde, hvor konflikter går over grænsen for acceptabel adfærd.
- Enhver skal enten gribe ind her og nu eller videregive sine observationer til en nøgleperson. Lykkes det ikke for nøglepersonen at bringe mobningen til ophør, overdrager hun mobbeproblemet til konfliktrådet.”

Afdelingens mobbepolitik er skrevet ned i en lille folder, som alle ansatte for udleveret. Folderen fortæller samtidig om nøglepersonerne og konfliktrådets opgaver. Se også „Sådan gør de“ side 18.

Gode råd mod mobning

Til den, der bliver mobbet

Alle kan blive udsat for mobning. Mobning er ikke et personligt problem, men et fælles anliggende for hele arbejdspladsen. Mobning kan have alvorlige konsekvenser, derfor gælder det om at få stoppet den i tide.

Hvad kan du gøre?

- *Problemet skal i første omgang løses på arbejdspladsen*
Gå til din tillids- og sikkerhedsrepræsentant eller sikkerhedsorganisationen og fortæl om din situation. Du kan også gå til ledelsen. Spørg til, hvordan de har tænkt sig at håndtere konflikten.
- *Tag kontakt til din fagforening*
Nogle fagforeninger stiller sagsbehandlere til rådighed som bisiddere ved tjenestelige samtaler og i forbind-

delse med sygemelding. Nogle fagforeninger giver desuden hjælp til psykologbistand, selvhjælpsgrupper og andre netværk. Tag kontakt til din fagforening for at høre, hvordan de kan hjælpe dig videre.

- *Brug dit sociale netværk*
Fortæl familie og venner, hvordan du har det, og hvad der sker på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at du bruger dit sociale netværk.
- *Skriv hændelser ned*
Skriv ned, hvad du oplever på arbejdspladsen. Vær opmærksom på at samle dokumentation for, at mobningen finder sted, det kan være e-mails, små sedler osv.
- *Gå til din læge*
Hvis du bliver syg på grund af forhold på dit arbejde, er det vigtigt, at din læge registrerer det. Lægen har

pligt til at indberette dit tilfælde til Arbejdstilsynet og/eller Arbejdsskadestyrelsen som en arbejdsskade. Sygesikringen yder ikke tilskud til psykologbehandling pga. mobning, men du har mulighed for at blive henvist til en psykiater.

Lægen kan evt. også henvise til en arbejdsmedicinsk klinik. Det er en specialiseret afdeling på et sygehus, hvor du kan få foretaget en læge- eller psykologundersøgelse, hvis der er mistanke om, at du er blevet syg på grund af arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

- *Søg ny arbejdsplads?*
Hvis ledelsen eller andre ikke griber ind over for mobningen, kan det være en mulighed at søge nyt arbejde. Overvej, om du vil sætte dit helbred på spil.

Til kollegaen

Har du kendskab til, at en kollega udsættes for mobning på din arbejdsplads? Så har du også mulighed for at gribe ind.

Hvad kan du gøre?

- *Tilbyd hjælp til den kollega, som udsættes for mobning*
Den, der er udsat for mobning, kan have svært ved at tage hul på problemet og se, hvilke handlemuligheder

der er. Hjælp fx din kollega med at tage kontakt til tillids- eller sikkerhedsrepræsentant eller til sin fagforening.

- *Fortæl det til nogen*
Henvend dig til en kollega, til tillids- og sikkerhedsrepræsentanten, sikkerhedsorganisationen eller din leder. Fortæl, at du har kendskab til, at der finder mobning sted på arbejdspladsen, og om de nærmere omstændigheder.

- *Sig fra over for kolleger, som mobber*
Gør det klart, at du ikke accepterer mobning.
- *Sæt fokus på arbejdsmiljøet*
Foreslå sikkerhedsrepræsentant, tillidsrepræsentant eller ledelse at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø, fx ved en kortlægning.

Til tillids/sikkerhedsrepræsentanten

Som tillids- eller sikkerhedsrepræsentant har du et ansvar for at gribe ind, hvis du får kendskab til mobning på arbejdspladsen. Tag altid henvendelser om mobning alvorligt.

Hvad kan du gøre?

- *Tilbyd din hjælp til den, der udsættes for mobning*
Sørg for, at der bliver arrangeret et møde mellem vedkommende og

ledelsen, hvor sagen tages op, og hvor du fungerer som bisidder. Hjælp evt. også med at tage kontakt til vedkommendes fagforening.

- *Foreslå ledelsen at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen*
En kortlægning kan være med til at sætte fokus på mobning.
- *Foreslå ledelsen at udarbejde klare retningslinjer for forebyggelse og håndtering af mobning*

En politik mod mobning kan være et redskab. Sammensæt en bredt repræsenteret arbejdsgruppe, som samarbejder på tværs i organisationen.

- *Søg viden om mobning, kompetencer og viden om kommunikation, konflikthåndtering, mægling mv.*
Det er nyttige redskaber i arbejdet med at forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen.

Til lederen

Mobning er aldrig den enkelte medarbejders personlige problem – det er et arbejdsmiljøproblem, som ledelsen bør tage hånd om.

Hvad kan du gøre?

- *Tag altid henvendelser om mobning alvorligt*
Hold døren åben og skab muligheder for henvendelser.
- *Samtaler med de involverede parter*
Hold individuelle samtaler med de involverede parter. Lyt til alle parter og alle synsvinkler. Tilbyd at tillids- eller sikkerhedsrepræsentant eller en kollega kan deltage som bisidder i alle samtaler.
- *Forsoning*
Overvej, om det kan være frugtbart at afholde et møde, hvor de involverede parter deltager. På et sådant møde får begge parter taletid, og lederen bør være orienteret mod løsningsmodeller. Her kan parterne hver især få mulighed for at fortælle deres version. Formålet er ikke at blive enige om forløbet, men at opnå en forsoning og en løsningsmodel (fx ved mægling).

- *Kortlæg det psykiske arbejdsmiljø*
Det psykiske arbejdsmiljø kan kortlægges ved brug af APV eller Arbejdsmiljøinstituttets skema om det psykosociale arbejdsmiljø. Kortlægningen kan være med til at sætte fokus på mobning på arbejdspladsen. MUS-samtaler er en anden mulighed for at få kendskab til mobning.
- *Hav klare værdier*
Formuler klare og synlige værdier, som tager afstand fra adfærd, der fremmer mobning. Værdierne kan udtrykkes i målsætninger, en politik mod mobning og i praktisk handling på arbejdspladsen.
- *Hav retningslinjer for forebyggelse og håndtering af mobning*
Udform retningslinjer for, hvordan arbejdspladsen vil arbejde med at forebygge og håndtere mobning. Hvordan definerer arbejdspladsen mobning? Hvor henvender man sig, hvis man har kendskab til mobning eller selv udsættes for mobning? Hvilket beredskab medfører en henvendelse om mobning? Hvordan hjælpes udsatte til rehabilitering? Hvordan forebygger arbejdspladsen mobning på længere sigt? Det skal

defineres, hvem der gør hvad, hvornår. En politik mod mobning kan være et redskab.

- *Søg viden om mobning*
En forudsætning for at arbejde med at forebygge og tackle mobning er, at ledelse eller nøglepersoner har viden om arbejdsmiljøarbejde, kommunikation og konfliktløsning mv. Tag selv på kursus eller send andre af sted – fx tillids- og sikkerhedsrepræsentant.
Du kan også hente inspiration hos andre arbejdspladser, som arbejder med at forebygge og tackle mobning, se fx eksemplerne i pjecen her.
- *Sørg for en bred forankring*
For at sikre bred opbakning på arbejdspladsen er det en god ide at inddrage tillids- og sikkerhedsrepræsentant, SU, sikkerhedsorganisation, samarbejdsudvalg, personale- og arbejdsgrupper osv. Måske skal der nedsættes en „frontløbergruppe“?
- *Få hjælp udefra*
Det kan være nødvendigt med hjælp udefra, fx fra arbejdsmiljørådgivere, bedriftssundhedstjenesten eller fagforeninger mv. (se side 16).

Her er der hjælp at hente

„Hvis mit bagland ikke havde fungeret godt, ville jeg da bryde sammen. Heldigvis har jeg også gode interesser...“

„Jeg havde bare brug for at få mit selvværd op. Jeg ringede til Arbejdstilsynet og kom til at tale med en psykolog. Jeg fandt selv på at tage telefonbogen og ringe til dem, det var godt.“

Der er flere muligheder, hvis arbejdspladsen har brug for hjælp og rådgivning i forbindelse med mobning.

Arbejdsmiljørådgivere og BST

Arbejdsmiljørådgivere/konsulenter og bedriftssundhedstjenester (BST) kan afdække mobningens omfang på arbejdspladsen, bistå med at udarbejde og indføre en politik mod mobning, undervise og tilbyde ledelsen sparring i relation til konflikthåndtering mv. Nogle steder tilbyder også samtaler med medarbejdere, der har været udsat for mobning, og samtaler med kolleger, ledere og mobbere.

De nuværende BST'er er ved at overgå til at blive arbejdsmiljørådgivere. BST'erne og de autoriserede arbejdsmiljørådgivere har sluttet sig sammen i brancheforeningen. www.bstforeningen.dk

Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynets hovedopgaver er at føre tilsyn med virksomheder og kontrollere, om de lever op til arbejdsmiljølovens krav. Tilsynet er samlet i fire regionale centre. Her kan man også henvende sig, hvis man har problemer med arbejdsmiljøet på arbejdspladsen. Medmindre arbejdsmarkedets parter har indgået en landsdækkende kollektiv overenskomst vedrørende mobning, som dækker arbejdspladsen, kan Arbejdstilsynet gå ind i sager om mobning. Det sker i så fald ved, at

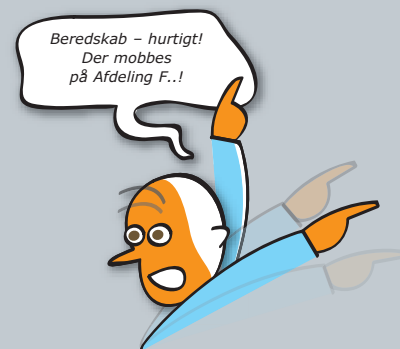
Arbejdstilsynet kommer på tilsyn på arbejdspladsen. www.at.dk

Arbejdsmiljøinstituttet

AMI er et sektorforskningsinstitut under Beskæftigelsesministeriet. Centret forsker i fysisk og psykisk arbejdsmiljø og gennemfører jævnligt undersøgelser bl.a. af det psykiske arbejdsmiljø på landets arbejdspladser. www.ami.dk

Videncenter for Arbejdsmiljø

Videncentret er etableret for at give professionelle, fx virksomhedsledere og sikkerhedsrepræsentanter et samlet overblik over viden og materialer om arbejdsmiljø. Videncentret er placeret ved Arbejdsmiljøinstituttet. www.arbejdsmiljoviden.dk

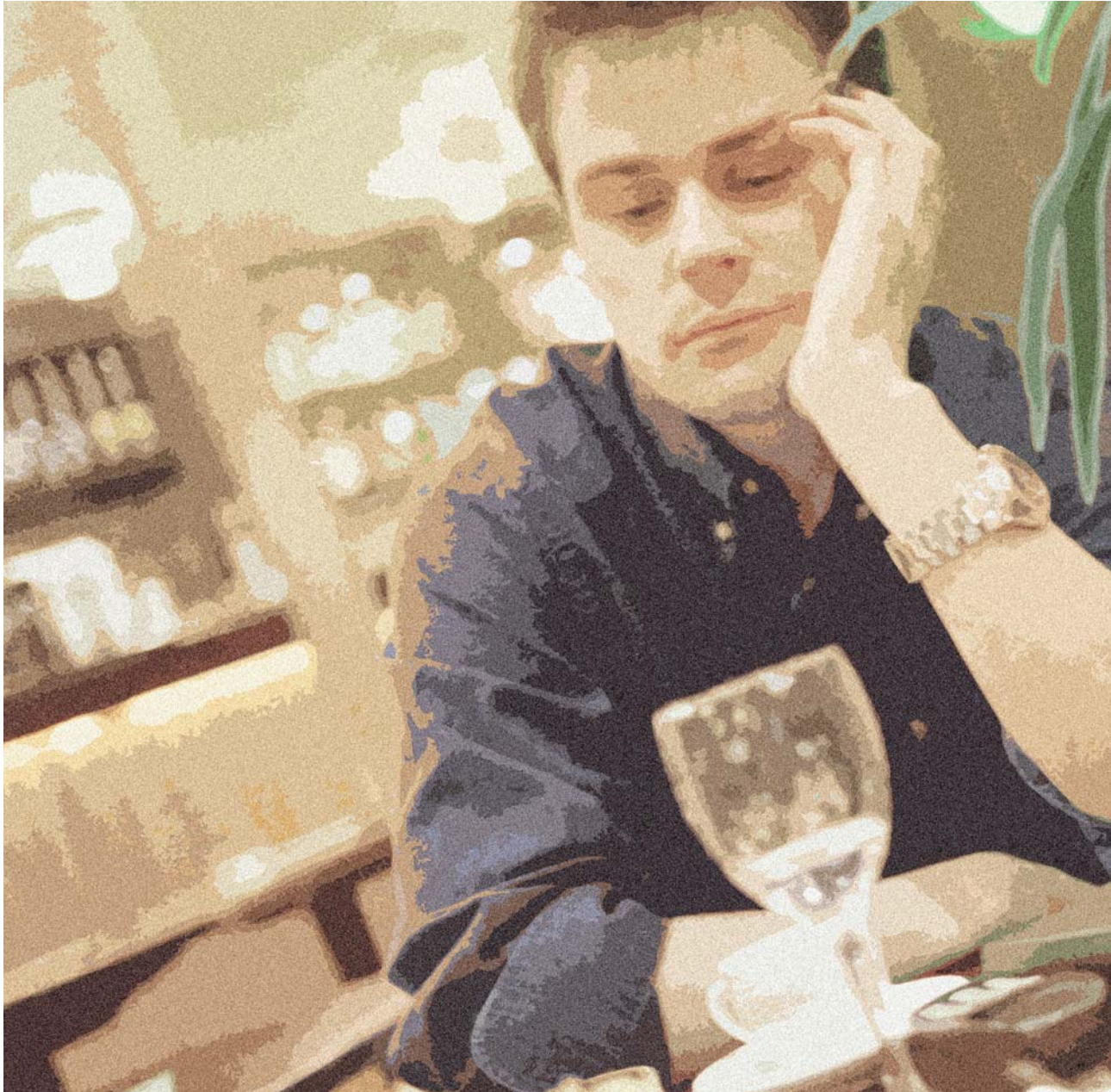


„... At en kollega siger, han ikke

kan lide mig, er ikke mobning

– det er det, at mine kolleger ikke

snakker til mig.”



Sådan gør de...

En række arbejdspladser i social- og sundhedssektoren har sat mobning på dagsordenen.

På de kommende sider kan du læse om, hvordan nogle af dem arbejder med at forebygge og håndtere mobning. Måske er der inspiration at hente for din arbejdsplads.

Eksemplerne kan dog ikke kopieres direkte – de skal tilpasses og løbende justeres, så de passer til dagligdagen på den enkelte arbejdsplads.

Holbæk Sygehus: Mobberedskab

Vi er nok ikke anderledes end de fleste andre arbejdspladser. Sådan lød antagelsen, da Anæstesi- og operationsafdelingen på Holbæk Sygehus for et par år siden besluttede sig for at etablere et mobberedskab.

Det vil de

„Vi havde egentlig ikke særlige problemer med mobning, men vi ville gerne være på forkant. Vi ved, at der foregår mobning på de fleste arbejdspladser. Hvorfor skulle det være anderledes hos os? Med mobberedskabet ønsker vi at skabe øget opmærksomhed om mobning, at sætte mobning på dagsordenen og at forebygge“, siger uddannelses- og udviklingspsygeplejerske Aase Mikkelsen.

„Det er en ledelsesopgave at forebygge og håndtere eventuel mobning i afdelingen. Afdelingsledelsen vil gerne have, at ledelsen har den nødvendige viden for at kunne identificere symptomer på mobning og viden om, hvordan man bedst kan forebygge, at mobning opstår.“

Sådan gør de

Mobberedskabet består af flere elementer.

- en mobningspolitik (se side 13)
- en nøgleperson-ordning
- et konfliktråd.

Nøglepersoner

Syv medarbejdere, en fra hvert afsnit på afdelingen, fungerer som nøglepersoner. De har været på kursus i, hvad mobning er, og hvordan det håndteres.

Nøglepersonerne skal gribe ind og tage initiativ til at løse problemer med konflikter og mobning, hvis de får kendskab til det. Det er også deres opgave at informere deres ca. 150 kolleger om mobning og at formidle afdelingens mobbepolitik og -beredskab ud til alle. Hvis en kollega henvender sig om problemer med mobning, er det nøglepersonens opgave at tale med de implicerede for at klarlægge problemerne og søge at løse dem. Alle henvendelser til nøglepersonerne bliver behandlet fortroligt.

„Man kan selv vælge, hvem af de syv nøglepersoner, man ønsker at tale med, for det kan være forskelligt, hvem man har mest tillid til. Det synes vi er en styrke i vores system“, siger Aase Mikkelsen, som selv fungerer som nøgleperson.

„Hvis det ikke lykkes nøglepersonen at løse problemet gennem samtale og dialog, skal han eller hun gå videre med problemet til konfliktrådet. Det sender et signal om, at problemet skal løses.“

Som redskab har nøglepersonerne et „samtaleark“, hvor de kort kan ridse problemet op og notere, hvad parterne aftaler at gøre ved det. Desuden skal nøglepersonen udfylde et anonymt registreringskema. Formålet med registreringen er at skabe overblik over, hvor udbredt mobning er i afdelingen, og få viden om på hvilket niveau i beredskabet problemet løses.

Konfliktråd

Den øverste myndighed i mobberedskabet er afdelingens konfliktråd. Det

„Jeg har sagt til en af mine kolleger,
at jeg bliver ked af det. Han gik fuldstændig
i forsvarsposition, han var et helt andet sted.“

består af en repræsentant fra afdelingsledelsen og afdelingens to sikkerhedsrepræsentanter (faste medlemmer) samt af en repræsentant fra ledelsen i den afdeling, hvor problemet er, og en repræsentant fra en uvildig afsnitsledelse.

Konfliktrådet skal efter indstilling fra en af nøglepersonerne sikre, at problemet bliver løst primært ved hjælp af dialog. Lykkes det ikke, har de mulighed for at iværksætte sanktioner.

Trivselsundersøgelse

Mobbeberedskabet har været med til at sætte øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø, og afdelingen „holder gryden i kog“. De har netop gennemført en trivselsundersøgelse med relation til mobning, for at få viden om, hvordan medarbejderne oplever et godt psykisk arbejdsmiljø, og hvad de betragter som vigtigt. Og for få deres bud på, hvad der kan gøres for at gøre arbejdsmiljøet endnu bedre. Tanken er, at trivselsundersøgelsen skal gentages om et år.

Det får de ud af det

I det ca. halvandet år, mobbeberedskabet har eksisteret, har nøglepersonerne haft fem „sager“ om mobning. Om det skyldes, at der ikke er meget mobning, eller at beredskabet virker forebyggende, er svært at vurdere, siger Aase Mikkelsen.

„Jeg synes, den største gevinst ved beredskabet er, at der er kommet en øget bevidsthed blandt alle i afdelingen, om hvad der er mobning. Det er



ikke et fy-ord, og det er blevet legalt at tale om det. Jeg kan ikke huske, at der har været så meget fokus på det psykiske arbejdsmiljø i de år, jeg har været ansat her, som der er nu.“

■ **Kontakt:**

Holbæk Sygehus,
Anæstesi- og operationsafdelingen
Uddannelses- og
udviklingssygeplejerske
Aase Mikkelsen
Tlf. 5848 4130
chaami@vestamt.dk

Bocenter Hedelund: Konfliktråd

Bocentret Hedelund i Greve er et socialpsykiatrisk botilbud. Bocentret arbejder ud fra recovery og lægger stor vægt på brugerindflydelse. For et års tid siden nedsatte de et konfliktråd, hvor brugerne også sidder med.

Det vil de

„Vi oplevede, at vi ikke altid var gode nok til at håndtere konflikter i dagligdagen. Derfor besluttede vi os for at nedsætte et konfliktråd. Rådets opgave er at mægle i konflikter og at være med til at formidle til resten af bocentret, hvordan man tackler konflikter“, fortæller projektleder Jette Kromayer fra Hedelunds kompetenceteam.

Sådan gør de

Konfliktrådet er på 12 personer og består af repræsentanter for brugere, ledere og medarbejdere fra Hedelunds 5 team, med tilsammen ca. 170 beboere

og 170 medarbejdere. For at blive klædt på til opgaven har medlemmerne af konfliktrådet været på kursus i mægling og konflikthåndtering over otte gange, med undervisere fra Center for Konfliktløsning. Kurset har blandt andet handlet om, hvordan man går ind i en konflikt, og hvordan man nedtrapper en konflikt i stedet for at optrappe.

„Når der opstår konflikter, er det som regel, fordi beboerne ikke forstår, hvad der sker. Mobning er en del af det, men fylder ikke så meget. Vi kan opleve, at nogle beboere kan være „lidt efter medarbejderne“, så er der en tendens til at kalde det splitting. I de tilfælde, hvor der har været mobning i personalegruppen, har vi taget det op i forbindelse med supervision. Men vi forventer, at konfliktrådet også kan bruges til at forebygge mobning“, siger Jette Kromayer.

„Det er vigtigt for os, at beboerne er med i konfliktrådet. Og det har fungeret godt. Undervisningen og diskussionerne er foregået på lige fod, ligeværdigt og aktivt.“

Konfliktrådet har lavet en lille folder, der fortæller om, hvad man kan bruge dem til: „upartisk og neutral rådgivning med respekt for alle parter og hjælp til at løse konflikter og uoverensstemmelser i hverdagen“.

Konkret foregår det sådan, at man henvender sig til en fra konfliktrådet, hvis man har en uoverensstemmelse med en anden, som man ikke selv kan løse. I samtalen bliver man enige om,

hvem der er part i konflikten, og hvem der skal mægle. Man kan selv beslutte, hvem man ønsker som mægler, om det skal være en anden beboer, en medarbejder eller en leder. Som hovedregel er der to mæglere. Herefter aftaler man et møde, hvor mæglerne hjælper „parterne“ med at føre en dialog. Alle bliver hørt, og man taler sammen, indtil man bliver enige om en løsning. I nogle tilfælde kan det være nødvendigt med flere mæglere.

Konfliktrådet mødes ca. en gang om måneden til supervision og fælles sparring. Der er tavshedspligt på møderne.

Det får de ud af det

Konfliktrådet er netop „færdiguddannet“ og har endnu ikke været så meget i aktion, men det har været en positiv proces at sætte fokus på konflikter på bostedet. Konfliktrådet skal fremover have fingeren på pulsen i huset og stå for at uddanne det øvrige personale på afdelingerne i, hvordan man bedst håndterer konflikter.

■ Kontakt:

Bocenter Hedelund
Psykolog
Jette Kromayer
Tlf. 5395 8113
jette.kromayer@sof.kk.dk



Bispebjerg Hospital: Mobbefri arbejdsplads

En trivselsundersøgelse på Bispebjerg Hospital viste, at 12 pct. af medarbejderne havde oplevet at blive mobbet eller chikaneret på arbejdspladsen inden for det seneste år.

Derfor blev mobning gjort til et særligt indsatsområde i hospitalets handlingsplan „Attraktiv Arbejdsplads“.

Det vil de

Formålet med indsatsen var at udvikle en kultur, der aktivt forebygger mobning og chikane. Og at bringe antallet af medarbejdere, der føler sig mobbet, ned.

Sådan gør de

Selve indsatsen strakte sig over et halvt år, fra efteråret 2003 til sommeren 2004. Og i den periode blev der taget flere initiativer.

„Vi arrangerede temadage om mobning for ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. På temadagene var der oplæg om mobning, fokus på værktøjer til forebyggelse og forumteater – det havde en god virkning“, fortæller fællestillidsmand Kristina Robins.

„Samtidig blev der lavet en plakat og en pjece „Hvis mobning er et problem“, som blev sendt ud til alle afdelinger. Pjecen slår fast, at mobning er uacceptabelt og et fælles ansvar, og den fortæller om, hvor man kan henvende sig og få råd og vejledning, hvis man bliver udsat for mobning. Desuden giver den en række gode råd med på vejen til hhv. den mobningsramte, kolleger og ledelse.“

„Et andet initiativ, der var med til at skabe synlighed, var en rundbordsamtale, hvor seks medarbejdere fortalte om, hvordan de oplever mobning i hverdagen. Det blev til en artikel i vores personaleblad.“

Det får de ud af det

Indsatsen har skabt mere bevågenhed om problemet. Og den holdes ved lige.

„De fleste medarbejdere kender pjecen – og det er vigtigt. Desuden tager jeg rundt og holder oplæg om mobning på forskellige afdelinger for at være med til at sætte dialog og diskussion i gang. Indsatsen har også betydet, at mobning skal tages op som et punkt ved MUS-samtalerne“, fortæller Kristina Robins.

Hospitalet kan endnu ikke „måle“, om initiativet har haft effekt. Trivselsundersøgelsen gentages i 2006, og her bliver spørgsmålene om mobning gjort mere tydelige.

Hospitalet har desuden søgt midler til at arbejde mere værktøjsorienteret med mobning.

■ Kontakt:

Bispebjerg Hospital
Fællestillidsrepræsentant
Kristina Robins
Tlf. 3531 3437
kr13@bbh.hosp.dk

„Det har betydning, at man laver noget sammen på arbejdspladsen, får set hinandens familier, får nogle andre billeder af folk: Hun har da en meget sød mand. At kollegerne ser nogle andre sider af mig end, »ih hvor er hun irriterende, for hun kan noget, jeg ikke kan.«“

Enhedsplejen Bagsværd: Nu' kan I lære det...

„Vores daglige leder er

konfliktsky. Alle går

rundt om den varme

grød. Jeg har foreslået

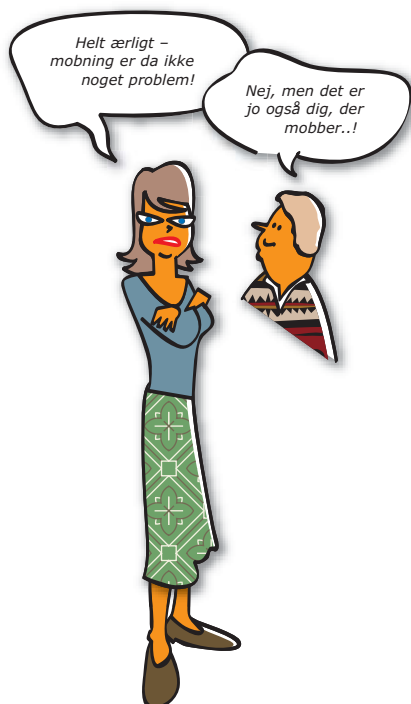
at få en uvildig ind.

Vores sikkerheds- og

tillidsrepræsentant har

været inde, men de har

allerede valgt side.“



Det kan være svært at tale om mobning. Derfor besluttede MED-udvalget i enhedsplejen Bagsværd at tage humoren i brug i en kampagne, der skulle sætte fokus på mobning. „Nu ka' I lære det, ka' I ...“, døbte de den.

Det vil de

„Vi ønskede at sætte fokus på vores trivsel i enhedsplejen gennem en længere periode. Målet er, at alle medarbejdere får viden om mobning og får talt om trivsel på arbejdspladsen. Vi valgte at bruge humor, fordi vi mente, at det ville gøre det lettere at tale om svære emner og tabuer“, fortæller Betina Kruse fra MED-udvalget.

Sådan gør de

Indledningsvis holdt en undergruppe i MED-udvalget en række orienteringsmøder om mobning. Møderne blev holdt både om dagen og om natten, så medarbejdere på alle vagthold havde mulighed for at deltage. Ca. halvdelen af de 240 medarbejdere deltog.

Hernæst producerede arbejdsgruppen en række plakater og opslag med „Nu kan I lære det-spots“, der skulle sætte gang i tankerne – og diskussionen – om trivsel på arbejdspladsen.

Der var tre faser i opslagene: grøn, gul og rød. De grønne og gule spots refererede til enhedsplejens almene leveregler. De grønne spots var ret „harmløse“: „Ved du, hvordan man siger go' morgen på sønderjysk?“. I den gule fase kom der lidt mere „bid“ i udsagnene: „Vær sød mod alle nær-

der...“, og i tredje (røde) fase gik de tæt på: „Vidste du at 5-7 pct. bliver mobbet på arbejdet...“

Opslagene blev lagt i ledernes „due-slag“ hver mandag morgen. Så kunne de bruge dem på den måde, der passede bedst i gruppens hverdag og arbejde.

Synliggørelseskampagnen slutter i foråret 2006 med et caféseminar/teater med Dacapo Teatret.

Det får de ud af det

„Der har været stor interesse for kampagnen, som har været med til at skabe øget opmærksomhed og sætte ord på noget af det, som det ellers kan være svært at tale om. Det har også været positivt at se enhedsplejens leveregler i en anden sammenhæng end normalt. Det har sat nye tanker i gang“, fortæller Betina Kruse.

Initiativet om mobning er et blandt flere, der sætter fokus på det gode arbejdsmiljø. Enhedsplejen har fx også en sundhedsfremme-gruppe og en levestemiljø-gruppe. Og kommunens pleje- og omsorgsafdeling har uddannet et korps af „voldsvejledere“.

■ Kontakt:

Enhedsplejen Bagsværd
Udviklingskonsulent
Betina Kruse
Tlf. 3957 4417
sofbkr@gladsaxe.dk

UGENS „NU KAN I LÆRE DET...“

- Ved du, hvordan man siger god morgen, hvis man bor i Sønderjylland? Sig det til den næste du møder...
- Hvor mange I din afdeling har blå øjne?

Bagsværd Distrikts leveregler

1. Alle hilser på hinanden, når de møder på arbejde (god morgen, god formiddag, god middag, god eftermiddag, god aften, godnat og sov godt, farve!!).

UGENS „NU KAN I LÆRE DET...“

- Husk at smile. Det får folk til at undre sig over hvad du har gang i!
- Måske er din opgave her i livet udelukkende at være til skræk og advarsel for andre!

Bagsværd Distrikts leveregler

4. Alle medarbejdere (medarbejdere/leder) er ansvarlige for løbende at give ris og ros på en konstruktiv måde. Det skal så vidt muligt gives med det samme og altid til personen, ansigt til ansigt.

UGENS „NU KAN I LÆRE DET...“

- Sørg altid for, at dine ord er søde og bløde – du kan komme til at æde dem i dig en skønne dag!
- Vær sød mod alle nørder du møder, du vil komme til at arbejde for dem senere i livet!
- Lav aldrig brydekamp med en gris. I bliver begge snavset, og grisen elsker det!

Bagsværd Distrikts leveregler

3. Alle skal behandle hinanden ligeværdigt.

UGENS „NU KAN I LÆRE DET...“

- Jeg vil sige at jeg selv har 50 % skyld og modparten 75 %!
- Jeg mener at ingen af parterne er skyld i uheldet, men hvis det alligevel er tilfældet, er det den anden!

OBS

- Vidste du at 5-7 % af voksne på arbejdspladser bliver mobbet?
- Det svarer i Enhedsplejen Bagsværd til ca. 1 i hver gruppe! Kan det passe?

UGENS „NU KAN I LÆRE DET...“

- Jeg er ikke ansvarlig for uheldet, for jeg var flere kilometer væk!
- Ikke meget at beklage sig over, synes jeg. Skaderne var helt meningsløse!

OBS

- Vidste du, at det at holde nogle uden for fællesskabet eller kalde dem ved øgenavn kan være starten på at mobbe?

Eksempler på Enhedsplejen Bagsværd's opslag med „Nu kan I lære det-spots“.

„Det kan ikke være rigtigt, at nogen kan mobbe mig ud fra et sted, jeg gerne vil være. At det kan blive konsekvensen er ikke acceptabelt.“

Hjemmeplejen i Holmegaard Kommune: Værdsættende perspektiv i dagligdagen

Værdsættende kommunikation er hovedoverskriften for, hvordan Hjemmeplejen i Holmegaard Kommune arbejder med at forebygge og håndtere mobning. Det handler kort fortalt om at have fokus på ressourcer, muligheder og drømme for fremtiden, frem for på problemer og mangler.

Det vil de

En konkret episode med mobning var startskuddet, til at Hjemmeplejen i Holmegaard Kommune besluttede sig for at sætte fokus på mobning – eller rettere mere bredt på, hvordan man omgås og taler til hinanden på arbejdspladsen.

„Vi besluttede os for at arbejde med værdsættende kommunikation, fordi vi gerne ville se fremad, i stedet for at lægge vægt på skyld og skam og gøre enkeltpersoner til problemer“, fortæller ledende sygeplejerske Kirsten Callesen, der er tovholder på projektet.

Værdsættende kommunikation handler først og fremmest om at se på det, der virker, i stedet for at fokusere på problemerne. Om at skabe visioner for fremtiden – og sammen sætte processer i gang, der kan gøre visionerne til virkelighed. Det er afgørende, at man ikke udpeger enkelte personer, fx den, der bliver mobbet, eller den, der mobber, til et problem, men forsøger at skabe rammer, hvor alle føler sig anerkendt.

Sådan gør de

Frontløbergruppe

I første omgang dannede hjemmeplejen en frontløbergruppe på ca. 20 sikkerheds- og tillidsrepræsentanter, ledere og andre „ildsjæle“. Gruppen kom på et endagskursus i værdsættende kommunikation og har til opgave at formidle tankerne videre til de øvrige ca. 120 medarbejdere i hjemmeplejen og at holde opmærksomheden fast på perspektivet det i daglige

„Frontløbergruppen er guld værd. De holder fast, når vi falder tilbage i gamle vaner, fx snakker i munden på hinanden eller begynder at tale grimt eller dårligt om hinanden. Samtlige medarbejdere har desuden været på kursus i positiv kommunikation og konfliktløsning. Det gør også, at vi er blevet bedre til at sige „stop“ ved sladder.“

Fokus på de gode historier

Det værdsættende perspektiv lægger vægt på, at man deler de positive historier på arbejdspladsen med hinanden og derved også får et nyt billede af sig selv og sine kolleger

For at „øve sig i det“ holder den daglige teamleder og en ledende sygeplejerske jævnligt dialogmøder for 8-12 medarbejdere ad gangen. Her kan en opgave fx være i dialogcirkler at fortælle kollegerne om en god arbejdsoplevelse.

„I cirklen gives der ro til refleksion, og ingen afbryder den, der fortæller. I efterfølgende cirkler er der mulighed for åbne uddybende værdsættende spørgsmål til fortælleren. Spørgsmål,

der gør en forskel i vores hverdag, og som kan forbedre forholdet mellem kolleger, vores borgere, pårørende, ja sågar på hjemmefronten.“

Dialogcirkler

Dialogcirkler er et redskab, hjemmeplejen har meget gavn af, også i andre sammenhænge.

„I en dialogcirkel kommer man hele vejen rundt om bordet, så alle får mulighed for at sige noget. Fx kan et husmøde begynde med en dialogcirkel, hvor vi tager en runde om, hvad der rører sig. Derefter vælger vi så et punkt ud, vi vil sætte særligt fokus på, og tager en runde mere om det. Nogle har svært ved at sige nogle ting direkte til kollegerne, men om ikke andet så kommer det ofte frem i cirkeldialogen. Det er tilladt at springe over i runden og komme tilbage senere, og det er der flere, der gør. Denne måde at arbejde på har betydet, at de medarbejdere, som tidligere ikke rigtig kom til orde, nu er kommet på banen.“

Kompetencebro

En værdsættende tilgang betyder ikke, at man ikke kan diskutere dilemmaer, men fokus er på, hvordan man „kommer derhen“, hvor man gerne vil være i fremtiden, og på ressourcer. I den proces benytter hjemmeplejen sig blandt andet af metoden kompetencebroen som handler om at bygge bro mellem nutid og fremtid (se side 25).

„Først beskriver vi drømme for fremtiden, dernæst fokuserer vi på nutiden, og så laver vi cirkeldialog,

hvor hver enkelt kommer til orde med ideer til mål, tids- og handleplan. Kompetencebroen kan bruges til både „små“ og store udfordringer. Og både på individ- og gruppeplan. Temaet (fremtidsdrømmen) kan fx være, hvordan vi ønsker tonen i huset skal være i fremtiden. Medarbejderne beskriver nutiden sammen. Efterfølgende kommer de med bud på, hvad der skal til, for at vi kan ændre adfærd fra nutidens adfærd og hen til den fremtid, de drømmer om. Denne proces gør, at vi får reflekteret vores værdigrundlag ind i udfordringen og får talt om vores værdier.“

Netværk ved sygdom

Et konkret tiltag, der også sender et positivt signal om, at medarbejderne værdsætter hinanden, er hjemmeplejens „netværksordning“. Hvis en medarbejder er syg i mere end en uge, skiftes kollegerne til at kontakte den sygemeldte.

„Det kan være ved at sende et lille kort eller måske en blomst. Det viser også, at vi vil hinanden det godt. Vi ved jo, at sygefravær kan være tegn på, at man ikke trives på arbejdet. Derfor spørger lederen også ind til, om sygdommen skyldes dårlig trivsel. Vi gør det åbent. Og hvis der kommer flere sygemeldinger dumpende oveni hinanden, er vi ekstra opmærksomme.“

Det får de ud af det

Alt i alt smitter den værdsættende tilgang af i det daglige.

„Alting handler om kommunikation, og jeg synes vi er blevet bedre til at lytte og være værdsættende, både i forhold til borgerne, kollegerne og derhjemme, for det virker jo hele vejen rundt“, siger Kirsten Callesen.

■ **Kontakt:**

Hjemmeplejen i Holmegaard Kommune
Ledende sygeplejerske
Kirsten Callesen
Tlf. 5553 0912
kca@holmegaard.dk

VÆRDSÆTTENDE KOMMUNIKATION

Værdsættende kommunikation eller samtale – også kaldet anerkendende samtale eller appreciative inquiry – er oprindelig udviklet i USA med det formål at få organisationer til at arbejde bedre sammen. Metoden bruges i dag på mange små og store arbejdspladser herhjemme.

At have en værdsættende tilgang i det daglige kan give større trivsel og arbejdsglæde. Det viser eksempler fra blandt andet ungdomspsykiatrisk afsnit fra Bispebjerg Hospital i København, Børnehjemmet Toften i Herning og Fysioterapien i Roskilde. Sammen med ni andre arbejdspladser på social- og sundhedsområdet arbejdede de fra 2002-04 med at udvikle deres arbejdsmiljø og ydelser gennem værdsættende samtale i projekt „Et sundt arbejdsliv“.

Erfaringerne fra projektet er samlet op i to temahæfter „Spørg igen“ og „Både-og“, udgivet Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed, 2004. Temahæfterne giver en introduktion til principper og muligheder i den værdsættende samtale. Hæfterne kan bestilles eller downloades fra www.arbejdsmiljoweb.dk

KOMPETENCEBROEN

Kompetencebroen er en metode med flere faser. I første fase arbejder man med visioner for det spørgsmål eller tema, der er i fokus. Her er ikke fokus på problemer, men på, hvordan man ønsker det skal se ud i fremtiden, ideelt set. I næste fase skal medarbejderne lave nogle fælles værdier for fremtidsvisionen, og i sidste fase vender man så blikket mod nutiden og diskuterer, hvordan man kommer herfra til fremtiden: Hvad skal vi gøre for at bevæge os derhen? Man kan sige, at man med kompetencebroen bygger bro fra nutiden til den ønskede fremtid ved at konkretisere visionerne og lave handlingsplaner for, hvem der gør hvad. På den måde bliver der skabt noget nyt.

Enhedsplejen Egegården: Netværk mod mobning

„En kollega sagde til

mig: Jeg gider ikke

snakke med dig.

Hvorfor gider du ikke

snakke med mig?

Det gider jeg ikke

snakke om...

Hvis vi skal sige noget

til hinanden, skal vi

skrive sammen....”



Ienhedsplejen Egegården i Gladsaxe Kommune har alle ansatte to netværkspersoner, som de kan henvende sig til, eller som kan gribe ind, hvis en kollega bliver udsat for voldsomme hændelser, mobning eller lignende.

Det vil de

„Tanken med netværket er, at man aldrig må stå i en situation, hvor man ikke ved, hvad man skal gøre. Man skal kunne handle på sin bekymring. Nogle gange kan det måske være svært at gå direkte til kollegaen, så kan man henvende sig til hans eller hendes netværksperson: Jeg synes, hun ser ud til at have det skidt... Så bekymringen ikke bare bliver indeni eller måske bliver til sladder“, forklarer udviklingskonsulent Betina Kruse.

Sådan gør de

Samtlige ca. 120 medarbejdere i enhedsplejen kommer på kursus i „tackling og tone“. Uddannelsen foregår i to omgange. I første runde undervises i netværkstanken, etik og moral, stress og stresshåndtering samt psykisk førstehjælp. Og der dannes netværk.

„Man vælger selv, hvem man vil have som sine netværkspersoner. Men hver medarbejder kan højst være netværksperson for to kolleger. Det betyder også, at nogen måske ikke bliver valgt.

Det kan fx være fint nok, at man ikke er netværksperson for andre, hvis man selv er inde i en skrøbelig periode. Det er ikke hemmeligt, hvem der er netværksperson for hvem, det står i en

mappe på lederens kontor, men der er en vis diskretion om det“.

Anden halvdel af kurset, som endnu ikke er afviklet, handler om kommunikation, konfliktforståelse, mobning, ny mødekultur, brug af dialogcirkler mv.

Det får de ud af det

Netværksordningen er netop blevet evalueret, og der er kommet mange positive tilbagemeldinger.

„At samarbejdet bliver mere intenst“, „mindre fordomme og større tolerance“, „et godt samarbejde – ingen mobning“, „(at man bliver) gladere for at komme på arbejde og (får et) mere socialt sammenhængt personale“, lyder nogle af medarbejdernes forventninger til, hvad ordningen vil komme til at betyde fremover.

„Vi har fået mange gode tilbagemeldinger, men vi får også at vide, at det er vigtigt, at vi ikke slipper det nu. Derfor tager jeg i øjeblikket rundt på samtlige personalemøder og følger op på det,“ siger Betina Kruse.

Initiativet med netværkspersoner hænger godt sammen med øvrige tiltag, der har fokus på arbejdsmiljøet. Fx har pleje- og omsorgsafdelingen også uddannet et korps af vejledere i voldsforebyggelse, ligesom afdelingen har en særlig fleksibel ordning i forbindelse med sygefravær.

■ Kontakt:

Enhedsplejen Egegården
Souschef Karin Schlichter
Tlf. 3957 4636
sofkas@gladsaxe.dk

Læs mere om mobning

- **Den mobbefri zone.** Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed, 2004.
- **En værktøjskasse om mobning.** Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser, 2002. www.barserviceogtjenesteydelser.dk
- **Mobning – en HK-håndbog om, når voksne mobber.** HK/Danmark, Uddannelses- og arbejdsmarkedspolitisk sekretariat, 2004
- **Mobning på arbejdet** – til den mobningsramte og arbejdspladsen. Komiteen for Sundhedsoplysning, 2003. www.sundhedsoplysning.dk
- **Mobning på arbejdspladsen** – en kritisk gennemgang af dansk og international forskningslitteratur. Annie Høgh m.fl. Arbejdsmiljøinstituttet, 2002. www.arbejdsmiljobutikken.dk

VEJLEDNINGER MV.

- Arbejdstilsynets vejledning D.4.2., marts 2002: Mobning og seksuel chikane. www.arbejdstilsynet.dk
- Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002 om arbejdets udførelse (§ 9a omhandler mobning og seksuel chikane, kapitel 2 arbejdspladsvurdering).
- Arbejdsmiljøinstituttets spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø, senest revideret i 2006. www.ami.dk

HJEMMESIDER MED INFORMATION OM MOBNING

- **ami.dk** – Arbejdsmiljøinstituttet
- **arbejdsmiljoportal.dk** – HK privat
- **arbejdsmiljoviden.dk** – Videnscenter for Arbejdsmiljø
- **arbejdsmiljoweb.dk** – Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed, Finans/Offentlig Kontor & Administration og Undervisning & Forskning
- **etsundtarbejdsliv.dk** – BAR Social & Sundhed
- **godarbejdslyst.dk** – Arbejdsmiljørådet
- **lederne.dk** – Ledernes hovedorganisation
- **lederweb.dk**
- **stopmobning.dk** – Socialt Udviklingscenter SUS

VÆRKTØJER OG METODER

Værdsættende kommunikation

- Forvandling: værdsættende samtale i teori og praksis. Charlotte Dalsgaard, Tine Meisner og Kaj Voetmann (red.). Psykologisk Forlag, 2002.
- Slip anerkendelsen løs – appreciative inquiry i organisationsudvikling. Mads Ole Dall og Solveig Hansen (red.). Frydenlund, 2001.
- Temahæfterne: Spørg igen og Både-og. Charlotte Dalsgaard, Lise Isager og Marianne Linnet. Branchearbejdsmiljørådet. Social & Sundhed, 2004.

Kompetencebroen

- Kompetencebroen – strategisk reflekterende kompetenceudvikling i systemteoretisk og diskursteoretisk perspektiv. Carsten Jørgensen og Jørgen Danelund, Danmarks Forvaltningshøjskole, 2001.
- Kompetencebroen i praksis. Erfaringer fra Rødovre Kommune. Jan Hansen, red. Danmarks Forvaltningshøjskole, 2004.

Konfliktløsning

- www.konfliktloesning.dk
- Konfliktmægling. Mediation – retsmægling. Vibeke Vindeløv. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2004.
- Girafspog. Empatisk kommunikation. Claus Bülow. Skab dit liv, 3. reviderede udgave, 1997.

Socialt Udviklingscenter SUS

Nørre Farimagsgade 13
1364 København K
Tlf. 3393 4450
sus@sus.dk
www.sus.dk

SUS**God praksis****STOP mobning på arbejdspladsen**

Citaterne i pjecen er fra et dialogmøde med medarbejdere, der har været udsat for mobning. Pjecen er udviklet i projekt Forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen inden for social-og sundhedsområdet. Projektet hører under Arbejdstilsynet.
Tak til Undervisningsministeriets tips- og lottomidler for økonomisk støtte til pjecen.

© Socialt Udviklingscenter SUS, 2006
Tekst: Dorthe Perit og Karen Pedersen
Grafisk tilrettelæggelse og illustrationer:
Christian Schmidt
Tryk: Horisont Gruppen
Oplag: 15.000 ex.
ISBN: 87-89814-82-7

Publikationen kan
bestilles hos SUS.

DE, DER STIKKER SNUDEN
FREM, BLIVER MOBBET.

