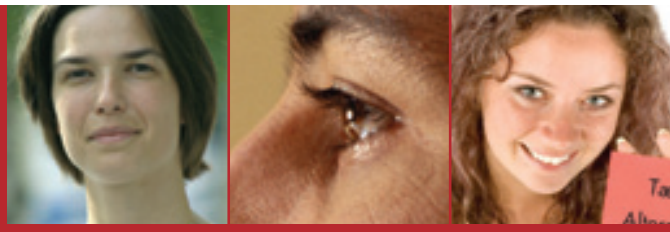
STOP mobning
på arbejdspladsen!



Mobbemagasinet

Alle kan blive en mobber

Mobbemagasinet nr. 2 | November 2006

Indhold

Kom i gang – med at forebygge og håndtere mobning . 5

Sådan gør vi 8

Dragsholm kommunale dagpleje 9

LEO Pharma 12

Misbrugscenteret i Frederiksborg Amt. 14

Stob mobning i TDC 17

Vi kan alle blive en mobber 21

Hvorfor lige mig? 24

Terapiforløb ved mobning 28

Tilbage til job 30

Papiret forpligter 34

selvfølgelig har vi mobning her hos os, det findes på alle arbejdspladser

Vil du modtage Mobbemagasinet gratis fremover?

Frem til udgangen af 2007 udkommer Mobbemagasinet to gange årligt. Klik ind på www.stopmobning.dk, hvis du ønsker at få de næste numre af magasinet tilsendt automatisk. Det koster kun porto og administrationsgebyr på 25 kr. pr. nummer.

Tal om det!

Et godt psykisk arbejdsmiljø medvirker til, at der er trivsel på arbejdspladsen. Hvis arbejdsmiljøet er dårligt – og der oven i købet er stress eller andre belastninger – stiger risikoen for mobning. Man er tilbøjelig til at afreagere på hinanden, ligesom man i pressede situationer oftest viser de dårligste sider af sig selv, fordi man bliver usikker.

Mobning opstår ofte som følge af belastninger i arbejdsmiljøet. Det kan handle om, at arbejdet er organiseret på en uhensigtsmæssig måde, om manglende eller uklar kommunikation, om uklare værdier og roller eller en usynlig ledelse.

At forebygge mobning handler derfor i høj grad om at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Mobning kommer til udtryk på flere måder, både gennem aktive handlinger – eller ved at man lader være med at handle – og mere skjult. Mobning er ofte et gruppefænomen, hvor en gruppe systematisk „er på nakken" af en enkelt medarbejder, som til sidst ikke har mulighed for at forsvare sig. Ofte er det kun én i gruppen, der aktivt tager del i mobningen, mens resten ser passivt til.

Hvis man accepterer mobningen, eller hvis man lader være med at gøre noget, bliver man medmobber. Det kan der være mange grunde til, blandt andet:

- Måske ønsker man bevidst at komme af med en person.
- Måske ønsker man ikke at blande sig.
- Måske er man bange for misforståelser.
- Måske er der ikke tradition for at sige tingene direkte.
- Måske er man bange for, at det vil gå ud over en selv.
- Måske er man bange for at blive fyret.

Når man skal forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen, er det vigtigt at have en dobbelt forebyggelsesstrategi. En strategi, der både sigter på at løse konkrete problemer med mobning og på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø generelt.

I forhold til konkrete problemer bør man have klare retningslinjer for, hvad der skal gøres, og hvem der skal gøre det, hvis der opstår mobning. Man kan for eksempel udarbejde en politik mod mobning og/eller tage mobning op i forbindelse med APV'en (arbejdspladsvurderingen) og i MUS-samtalerne (medarbejderudviklingssamtaler).

Et godt psykisk arbejdsmiljø handler om at skabe en arbejdsplads med en kultur, der giver plads til forskelligheder. Et arbejdsmiljø, der er præget af tillidsfuld og åben dialog samt gensidig respekt. Et arbejdsmiljø med fælles og velkendte normer og værdier, klare retningslinjer og forventninger, tydelig rollefordeling og en synlig ledelse.

Og ikke mindst en arbejdsplads, hvor man tør tale om tingene, selvom det kan være svært.

At forebygge mobning kræver, at man tør tale om det. Hvis man undlader at sige eller gøre noget, er det også vanskeligt at gøre noget ved mobningen.

Dorthe Perlt
Seniorkonsulent,
Socialt Udviklingscenter SUS

Mobbemagasinet | 1. årgang, nr. 2, november 2006
Udgiver: Projekt „Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser". Sekretariat: Socialt Udviklingscenter SUS, Nørre Farimagsgade 13, 1364 København K
Tlf. 3393 4450, fax 3393 5450, E-mail: sus@sus.dk, www.sus.dk, www.stopmobning.dk. Redaktion: Dorthe Perlt og Nina Armand.
Grafisk tilrettelæggelse: Christian Schmidt. Tryk: Prinfovejle. ISSN: 1901-7642. Oplag: 7.000 ex. Publikationen kan bestilles hos SUS.

Af Dorthe Perlt, seniorkonsulent,
Socialt Udviklingscenter SUS

Kom i gang

– med at forebygge og håndtere mobning

Nogle arbejdspladser vælger at lave en decideret politik, andre steder indgår mobning i APV'en. Det vigtigste er, at ledelse og medarbejdere i fællesskab tager hånd om mobningen.

Mobning på arbejdspladsen kan være svært at have med at gøre, men det kan betale sig at gøre en indsats.

At forebygge mobning kommer ikke af sig selv. Det kræver en systematisk indsats fra alle på arbejdspladsen – ikke kun ledelsen. Ledelse og medarbejdere bør sammen udtrykke en klar holdning til mobning og finde grænser for samvær og omgangstone. Man kan indarbejde retningslinjer for samvær i personalepolitikken eller formulere en særskilt mobningspolitik. Forebyggelse af mobning kan også blive sat på dagsordenen ved at indgå i APV'en eller i MUS-samtalerne.

Mobningspolitik

At udarbejde en politik mod mobning handler i lige så høj grad om at have retningslinjer for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Er det en arbejdsplads med gentagen bagtalelse, drillerier, ignorering, kontrol, negative kommentarer om en person eller vedkommendes arbejde – eller er det en arbejdsplads, hvor man åbent kan drøfte tingene, tager hensyn og støtter hinanden, har tillid til og respekt for hinanden.

Hvis man vælger at formulere en mobningspolitik, kan man for eksempel gøre den til en del af personalepolitikken. Man kan også vælge at gøre kortlægning af mobning til et fast punkt i APV'en eller i MUS-samtalerne.

Når man skal udvikle en mobningspolitik, skal man være opmærksom på, at politikken skal være en integreret del af hverdagen – så den ikke kommer til at stå i en mappe og samle støv, altså fx indgå i regler/værdier for omgangstone og samvær eller som nævnt være indarbejdet i APV'en og MUS-samtaler.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at politikken ikke kan kopieres direkte fra en anden arbejdsplads. Den skal tilpasses dagligdagen på den enkelte arbejdsplads – og den bør justeres løbende.

En mobningspolitik fjerner ikke risikoen for mobning, men den kan være med til:

- at sende et signal om, at arbejdspladsen i fællesskab tager hånd om mobning
- at skabe klare retningslinjer for, hvor man kan henvende sig, hvad man skal gøre, og hvem der skal gøre det
- at medvirke til at introducere og „køre" nye medarbejdere ind på arbejdspladsen
- at forbedre det psykiske arbejdsmiljø generelt ved at skabe større åbenhed.

Hvad skal politikken indeholde?

Ledelse og medarbejdere kan fx i fællesskab diskutere deres holdninger og formulere en politik med følgende punkter:

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.

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 imod.

Retningslinjer og beredskab

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

1. I tilfælde af mobning kontaktes tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten og/eller nærmeste leder.
2. Problemer med mobning søges løst ved mægling.
3. Hvis problemet ikke kan løses på arbejdspladsen, søges professionel hjælp fra en arbejdsmiljørådgiver.

Organisationen

Det bør fremgå af mobningspolitikken, hvem der har 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.

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 evt. kan blive tale om.

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

Arbejdspladsvurdering

Alle arbejdspladser har pligt til at udarbejde en APV (arbejdspladsvurdering). APV'en udvikles i et fællesskab mellem ledelsen og sikkerhedsorganisationen. Arbejdspladsen bestemmer selv, hvordan

vurderingen skal ske, og hvor omfattende den skal være. APV'en skal indeholde:

- En identifikation og kortlægning af arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen.
- En beskrivelse og vurdering af arbejdsmiljøproblemer.
- En vurdering af, om der er forhold i arbejdsmiljøet, der kan medvirke til et evt. sygefravær.
- 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.

Nogle arbejderpladser arbejder med en værdsættende APV, der tager udgangspunkt i det, der virker, og i, hvad ledere og medarbejdere ønsker sig af fremtidens arbejdsmiljø. Den har fokus på det, der fungerer godt, og på de håb for fremtiden, der ligger bag de problemer, der bliver rejst. Den værdsættende APV kan tage udgangspunkt i følgende: Hvad er vi som medarbejdere gode til? Hvad er vi som arbejdsplads gode til? Hvilke udviklingsmuligheder er der i forhold til vores arbejde? Hvad kan gøre arbejdspladsen bedre, end den er i dag?

Medarbejderudviklingssamtaler

En MUS-samtale er en forberedt, struktureret og fremadrettet samtale mellem medarbejderen og lederen. Samtalen giver mulighed for en fælles, åben, og ærlig drøftelse af medarbejderens bidrag til arbejdspladsen og omvendt – og parterne får lejlighed for at drøfte arbejdsopgaver i fremtiden, forventninger og kompetenceudvikling. Det er vigtigt at få skrevet målsætninger eller konklusioner ned, som både lederen og medarbejderen kan bruge.

MUS-samtalen har både til formål at sikre medarbejderens personlige trivsel og at sikre en sammenhæng mellem arbejdsindsats og arbejdsopgaver samt at sikre en personlig og faglig udvikling.

Tag konflikterne i opløbet

En vigtig forudsætning for at kunne forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen er kontinuerligt at opsøge viden og få ny inspiration fra andre arbejdspladser. Men det vigtigste er, at man hele tiden er opmærksom på indbyrders spændinger og konflikter. Hvis man tager konflikterne i opløbet, eller mens de er små, er man kommet et godt stykke på vej i forhold til også at forebygge mobning på arbejdspladsen. ■

ledelse og medarbejdere bør sammen udtrykke en klar holdning til mobning og finde grænser for samvær og omgangstone

Sådan gør vi

Nedsæt sygefraværet – STOP mobning

vi har oplevet en kedelig historie med mobning og vil gerne undgå at havne i den situation igen

vi vil gerne blive bedre til at kommunikere og håndtere konflikter i det hele taget

Sådan lyder det fra nogle af de arbejdspladser, der har søgt penge til at forebygge og håndtere mobning i puljen „Nedsæt Sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser".

Folketinget har afsat 10 mio. kroner til en 3-årig indsats, der skal sætte mobning på dagsordenen i faglige organisationer, på arbejdspladser og i offentligheden. En del af pengene, nemlig 4 mio. kroner går til støtte til udviklings- og interventionsprojekter på arbejdspladser. 30 arbejdspladser har fået støtte fra puljen.

Vi har besøgt tre af dem: Misbrugscentret i Frederiksborg Amt, Dragsholm kommunale dagpleje og lægemiddelvirksomheden LEO Pharma. For at høre hvad de bruger pengene til – og hvordan det virker.

Af Karen Pedersen,
freelancejournalist

Sådan gør vi:

Hvad gør de?	Alle 82 dagplejere har fået lavet personlighedsprofiler og „teamkompas". 20 dagplejere har arbejdet videre med det i et særligt projekt om mobning. Fire ressourcepersoner blandt dem skal være med til at forebygge mobning.
Hvordan virker det?	Godt. Arbejdsglæden er blevet større, sygefraværet er faldet.
Hurdler undervejs?	Fordi dagplejerne arbejder alene derhjemme, kan det være svært at drøfte en episode med en kollega. Og med fire børn at passe kan det være svært lige at tage telefonen...
Hvad er det næste, der skal ske?	Ressourcepersonerne skal bruge deres nye viden til at supervisere kolleger i dagplejen.
Kontakt	Dagplejeleder Anette Haudal, tlf. 5968 6868, ahh@odsherred.dk

Dragsholm kommunale dagpleje:

Kend hinandens stærke og svage sider

Ved at arbejde med personlighedsprofiler er dagplejerne i Dragsholm Kommune blevet mere bevidste om hinandens stærke og svage sider. Og gladere for at gå på arbejde.

For et par år siden var trivselsbarometeret i dagplejen i Dragsholm Kommune på nulpunktet. Arbejdsmiljøet var dårligt, og der var et højt sygefravær.

„Dengang satte vi ikke ord på, men i dag vil jeg betragte det som mobning, og jeg har måttet erkende, at jeg som leder selv var med til at mobbe". Sådan siger Anette Haudal, leder af dagplejen i Dragsholm Kommune. Noget af en erkendelse – og forskrækkelse, men hun har valgt at være åben om det.

Det hele begyndte med rygter om, at en af kommunens dagplejere boede „svinsk", og så havde hun en bil stående i sin have, hvor børnene skulle lege.

Dagplejelederen tog på uanmeldt besøg og gjorde opmærksom på nogle forhold, som dagplejeren med det samme rettede op på. Og bilen blev fjernet. Men rygterne fortsatte. Dagplejerens kolleger begyndte at snakke i krogene, i mødregrupperne forlød det, at hun var kommunens dårligste.

Det kom så vidt, at dagplejeren var ved at blive fyret. For hendes leder, Anette Haudal, havde svært ved at forsvare, at kommunen havde en dagplejer ansat, som ikke havde nogle børn. Hun var faktisk klar med en opsigelse, men stoppede alligevel op i sidste øjeblik:

„Jeg måtte spøge mig selv om, hvordan det kunne være, at en dagplejer, som jeg ellers havde anset som god og kompetent, pludselig ikke var god nok mere?".

Anette Haudal tog en samtale med de øvrige dagplejere i gruppen om, hvad der var gang i, og selvom de altså ikke på det tidspunkt brugte ordet mobning, så var det dét, det var, mener Anette Haudal i dag.

Episoden ligger efterhånden et par år tilbage. Dagplejeren kom tilbage på sporet, men forløbet havde sat spor i trivslen og arbejdsglæden. Så da muligheden bød sig, søgte kommunen puljen „Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser" om en pose penge til at udvikle redskaber, der kunne være med til at forebygge og håndtere mobning.

Personlighedsprofiler

Pengene har de blandt andet brugt til at hyre en konsulent, som skal hjælpe med at højne arbejdsglæden og motivere til bedre samarbejde, både mellem dagplejerne indbyrdes og i samarbejdet med ledelsen.

Alle 82 dagplejere i kommunen har fået lavet en typebeskrivelse eller en slags personlighedsprofil, der for eksempel viser, om de er indadvendte eller udadvendte, primært bruger deres sanser eller deres intuition, opfatter med følelser eller reflekterer mere osv. Og hvert team på fem-seks medarbejdere har fået lavet et „teamkompas". Tanken er, at man ved at kende sine egne og kollegernes måder at tænke og reagere på bliver bedre til at udnytte hinandens stærke sider. Nogle er for eksempel gode til at informere, andre bedre til det sociale osv.

> jeg må erkende, at jeg som leder var med til at mobbe

Som næste skridt blev 20 dagplejere i Fårevejle valgt ud til at være med i et projekt, der har specielt fokus på mobning. De har arbejdet videre mere personlighedsprofiler, adfærd og roller.

„Der er tre grundlæggende behov i arbejdslivet: behovet for at være afholdt, betydningsfuld og kompetent. Vi har alle brug for det hele, men det er forskelligt, hvad der er vigtigst for os. Og det afspejler sig i vores måde at være på. Hvis man

Hver for sig og sammen

Dagplejerne i Dragsholm Kommune har hver især fået udarbejdet en personlighedsprofil, og alle team har fået lagt et „teamkompas", der viser teamets stærke og svage sider. Som en del af det har dagplejerne også været en tur i malerbøtterne.

En kunstner satte til en fælles aften gang i debatten om værdier i arbejdet på en anderledes måde.

Dagplejerne blev delt op i grupper på fem-seks personer. Hver person i gruppen fik et lærred på 9 x 9 cm, maling og stempler, så de kunne danne ord. Gruppen skulle nu vælge tre ord, som repræsenterede deres værdier, for eksempel: respekt, anerkendelse, åbenhed… Samtidig skulle de blive enige om tre farver, som skulle gå igen på alles billeder.

Herefter malede hver person et lille billede, som til sidst blev sat sammen til et samlet kunstværk. Et fint symbol på teamets forskelle og fælles styrker.

bliver opmærksom på det, kan man bedre forstå, at vi tænker og reagerer forskelligt", forklarer Anette Haudal.

„Det har været guld værd at få den viden. Både for dagplejerne og for mig som leder. Og vi kan se, at det virker. Dagplejerne har fået mere respekt for hinandens forskelligheder, de har fået en fælles begrebsverden, og der er blevet en mere anerkendende atmosfære. Sygefraværet er gået ned, og stemningen er blevet gladere."

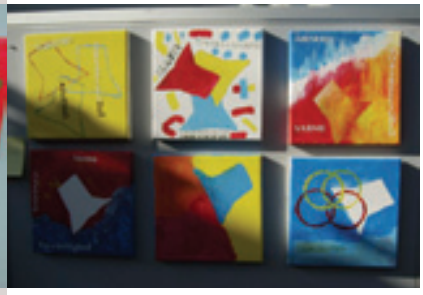
Ressourcepersoner

En del af pengene fra puljen bliver brugt til at uddanne fire ressourcepersoner i dagplejegrupperne i Fårevejle. De er lige nu ved at lære, hvordan man kan forebygge og tackle situationer med dårlig stemning i gruppen.

Foreløbig har de været på kursus sammen, og de mødes jævnligt med Anette Haudal og dagplejekonsulenten i kommunen og øver supervision. Det er også tanken, at ressourcepersonerne skal være dem, der tager ud med en blomst og siger velkommen, når kommunen ansætter nye dagplejere.

„Der sker hurtigt noget med kulturen, når der kommer nye ind i gruppen. Og det er vigtigt at være opmærksom på det", siger Anette Haudal, som synes, at ressourcegruppen er kommet godt fra start.

„De har også taget initiativ ud over arbejdspladsen. De har etableret en motionsklub hver tirsdag og taget initiativ til en julefrokost – for første gang i fire år!" ■



der er tre grundlæggende behov i arbejdslivet: behovet for at være afholdt, betydningsfuld og kompetent

bare vi havde
lært det allerede
i skolen

LEO Pharma:

Klædt på til konflikt

Ønsket om at blive bedre til at håndtere konflikter fik LEO Pharmas HR-manager til at kaste blikket på mediation som et værktøj. Metoden kan også bruges forebyggende.

Kommunikation og „at blive bedre til at tackle konflikter". Det stod højst på ønskesedlen, da medarbejderne i lægemiddelvirksomheden LEO Pharma blev spurgt, hvad de gerne ville være bedre til i fremtiden.

Og det er der god logik og økonomi i, mener HR-manager Marianne Viskum Olesen fra LEO Pharma.

„Tal fra USA viser, at en leder bruger mindst 30 pct. af sin tid på at løse konflikter. Meget af den tid indbefatter jo også medarbejderne. Det siger noget om, at vi bruger meget tid på at håndtere dårlige konflikter. Så for virksomheden er der penge i at blive bedre til at tackle konflikter. Og for medarbejderne er der en bedre hverdag og et bedre arbejdsmiljø."

Workshop for alle

LEO Pharma søgte penge til et projekt, der skulle omfatte de 550 medarbejdere i produktionsområderne.

„Vi mente, vi var nødt til at løfte alle medarbejdere. I en produktionsvirksomhed kan man ikke sende 550 medarbejdere på kursus i tre dage, så vi måtte tænke anderledes", fortæller Marianne Viskum Olesen.

Løsningen blev en fem timers workshop for 12-15 medarbejdere ad gangen – om konfliktforståelse, „konflikttrappen", konflikthåndtering og mediation: Hvad sker der i en konflikt, og hvordan reagerer du selv?

„Mobning er jo ekstremiteten af en konflikt på arbejdspladsen, og det er et væsentligt emne i workshoppen. Det gør, at nogle kommer til at tale om deres børn, og så var der også lige en kollega… Nogle bliver pludselig meget stille. Det er vigtigt at skabe åbenhed, at lære at konflikter er o.k., men at det gælder om at gå efter bolden og ikke efter manden", siger Marianne Viskum Olesen, som efterhånden er en garvet workshopholder.

Medarbejderne har taget godt mod de nye redskaber.

„Bare vi havde lært det allerede i skolen, er en almindelig reaktion. De kan se, at det kunne have stoppet nogle konflikter. – Det har også forandret min egen tilgang, jeg er blevet god til at stoppe konflikter i opløbet, og jeg er blevet bedre til at håndtere dem, når de opstår", siger Marianne Viskum Olesen.

Mediation

En metode til at håndtere konflikter er mediation. Det er kort fortalt en mæglingsproces i fem faser – fra problemformulering til løsning – som sikrer, at parterne selv bliver i stand til at finde løsninger på deres problem og dermed skaber en vind-vind situation. En mediator, dvs. en upartisk tredjemand, hjælper parterne gennem processen (se side 13).

Tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne på LEO Pharma er uddannet i både konfliktløsning og mediation og kan hjælpe med at lokalisere konflikter og råde medarbejdere til at søge hjælp hos Marianne Viskum Olesen og en kollega som mediatorer.

Manger løsninger

I de halvandet år, metoden har været brugt, har der været 10-12 mediationsforløb, og i 70 pct. af tilfældene blev der fundet en løsning. I den sidste tredjedel endte det med, at der måtte bruges mere traditionelle løsningsmetoder, jobrotation, advarsler, opsigelser mv.

Mediation kan også bruges til at komme konflikten i forkøbet, hvis man har en problemstilling, der fylder på arbejdspladsen. Det kan for eksempel være to afdelinger, der skal lægges sammen. Man kan anvende de fem faser i mediationsprocessen som procesmetode til at behandle et emne.

„I processen kommer det frem, hvad der er problemet, hvilke bekymringer parterne har – er de for eksempel bange for at miste deres job? – og hvilke løsningsmodeller, de kan få øje på. På den måde kan man også bruge mediation forebyggende", siger Marianne Viskum Olesen. ■

Sådan gør vi:

Hvad gør de?	550 medarbejdere har deltaget i en 5-timers workshop om konfliktforståelse og konflikthåndtering. Tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne er uddannet i mediation. Redskaberne bliver lagt ind i virksomhedens sundheds- og trivselspolitik.
Hvordan virker det?	Det er blevet nemmere at tale om konflikter, fordi medarbejderne har en fælles referenceramme.
Hurdler undervejs?	Det er svært at blive en god mediator, det kræver meget træning. Medarbejderne har fået en appetitvækker til en anden mulighed for at løse konflikter, men det skal følges op og holdes ved lige.
Hvad er det næste, der skal ske?	Alle afdelinger får et papir med mediationsprocessen og konflikttrappen til opslagstavlen. Og de får udleveret bogen „Konflikthåndtering" af Tina Monberg (Børsen, 2006). Der er endvidere planer om særlige kurser om mobning.
Kontakt	HR-manager Marianne Viskum Olesen, tlf. 4494 5888, marianne.viskum-olesen@leo-pharma.com

Mediation

Mediation er et redskab til at løse konflikter – uden at der bliver en taber. Ordet mediation kommer af latin og betyder i midten. I en mediation stiller mediator sig i midten, mellem parterne i konflikten, og styrer processen, så begge parter kommer til orde. Men parterne har selv ansvaret for konflikten og for at løse den.

Der er 5 faser i en mediation:

1. Parterne gør rede for, hvad de ser som konfliktens kerne.
2. Parterne bliver enige om en problemformulering.
3. Parterne brainstormer om løsningsforslag og prioriteringer.
4. Parterne forhandler om en fælles aftale.
5. Mediator samler op, og parterne forpligter sig til aftalen: Hvem gør hvad, hvornår.

Misbrugscentret i Frederiksborg Amt:

Spot mob – stop mob

Fælles arrangementer har skabt større synlighed om mobning på Misbrugscentret i Frederiksborg Amt. Det er ikke mere tabu at tale om.

Det var ikke, fordi Misbrugscentret havde specielle problemer med mobning, at de søgte penge til projekt Spot mob – stop mob.

„Men vi syntes, det var en god ide at skabe synlighed om det, for selvfølelig har vi mobning her hos os, det findes på alle arbejdspladser", siger udviklingskonsulent Helle Gade, som er tovholder på projektet.

Statistikken siger, at hver 12. bliver udsat for mobning på arbejdspladsen.

„Vi havde ingen fornemmelse af, om vi lå over eller under, så det første vi gjorde var at lave en undersøgelse for at få viden om omfanget af mobning", fortæller Helle Gade. Undersøgelsen omfattede Misbrugscentrets 120 medarbejdere, der er spredt på Misbrugscentrets ambulatorier i Frederiksborg Amt. Otte medarbejdere svarede, at de havde været udsat for mobning, 12 at de havde mistanke om, at kolleger blev mobbet.

Så langt så godt. Selve projektet Spot mob – stop mob blev sat i gang i foråret. Projektet er bygget op om tre blokke af aktiviteter;

- Arrangementer, der samler alle medarbejdere for at informere, sætte tanker i gang, åbne øjnene for mobning.
- Kursus for ledere og sikkerhedsrepræsentanter i håndtering af mobning blandt medarbejdere/kolleger.
- Teammøder med mobning som obligatorisk dagsorden.

Fælles input

Et af de fælles arrangementer var en eftermiddag med Christian Jungersen, forfatter til bogen „Undtagelsen", hvor hovedtemaet er mobning. Et andet arrangement bød på debatteater med Dacapo teatret.

„Det har virket godt at tage et svært emne op på en „frisk" måde. Det kan godt være, nogle var ligeglade med, at Christian Jungersens bog handler om mobning, men det var en god bog, der havde fået meget omtale, så de kom alligevel. Arrangementerne har samlet alle og givet viden og indsigt. Det gør, at alle nu mere er klar over, hvad vi skal være opmærksom på i forebyggelsen af mobning, og hvad vi selv skal gøre for at håndtere det. Det er nemmere at spørge, om en kollega har været udsat for mobning eller har set andre blive mobbet", fortæller Helle Gade.

På et af fællesarrangementerne var en organisationspsykolog ude og holde oplæg om mobning. Efterfølgende holdt hun tre undervisningsdage for ledere og sikkerhedsrepræsentanter – om hvordan man håndterer mobning. Igen for at være forberedt.

På kurset udarbejdede gruppen blandt andet en vejledning i at holde samarbejdsmøder. Samarbejdsmøder holdes, når der er konflikter i personalegruppen, som har betydning for medarbejdernes trivsel på arbejdspladsen. Vejledningen skal bruges af både medarbejdere og ledere til at forberede og afvikle møderne.

Teammøder med fast skabelon

Konflikter eller ej, så er det planlagt, at alle medarbejdere som det sidste skal tale om forebyggelsen af mobning i deres nære (arbejds)miljø.

Inden jul skal Misbrugscentrets 15 team derfor afvikle et teammøde med mobning som „obligatorisk" tema.

„Tanken er at komme lidt tættere på: Hvad er mit ansvar, hvad kan jeg gøre for at handle og undgå mobning", forklarer Helle Gade.

Møderne afvikles efter en fast skabelon. Først skal teamet drøfte resultatet af mobbeundersøgelsen. Herefter kan de vælge mellem tre metoder til at sætte gang i snakken:

- Spille styrkespillet „Den mobbefri zone", et spil „sorteper" om arbejdsmiljø, som er udviklet af Brancheарbejdsmiljørådet Social & Sundhed.
- Se den svenske film „De 11 sammensvorne" og bruge den som udgangspunkt for en samtale.

Sådan gør vi:

Hvad gør de?	Holder fælles arrangementer, der sætter mobning på dagsordenen. Uddanner ledere og sikkerhedsrepræsentanter i at håndtere mobning. Holder teammøde om forebyggelse og håndtering af mobning.
Hvordan virker det?	Initiativerne har skabt synlighed. Mobning er ikke tabu mere.
Hurdler undervejs?	Det kan være svært at sætte nye projekter i gang „oppefra". Folk synes tit de har nok at se til i forvejen.
Hvad er det næste, der skal ske?	Misbrugscentrets 15 team afvikler teammøder med mobning som obligatorisk dagsorden
Kontakt	Udviklingskonsulent Helle Gade, tlf. 4820 0289, hgl@fa.dk

- Trække dilemmakort eller sandt og falsk-kort. Hvert kort beskriver en episode eller indeholder et udsagn, som man skal drøfte (se beskrivelsen til højre).

Ikke tabu mere

I januar 2007 mødes ledere og sikkerhedsrepræsentanter for at evaluere på de aktiviteter, der er sat i gang. Og næste år er det planen at følge op på mobbeundersøgelsen. Men allerede nu er der plantet et frø.

„Jeg deltog selv i dagene med ledere og sikkerhedsrepræsentanter og synes, det var godt at få talt om mobning mellem medarbejdere og ikke kun om konflikter. Det er ikke tabu at tale om det mere, men vi ved ikke endnu, hvordan det vil blive håndteret rundt omkring", siger Helle Gade.

Fremover vil det vise sig, om vejledningen til at holde samarbejdsmøder giver den støtte til ledere og medarbejdere, som er tiltænkt. ■

selvfølgelig har vi mobning her hos os, det findes på alle arbejdspladser

Dilemmakort

Dilemmakort kan bruges til at tage hul på snakken om mobning – på personalemøder mv. Deltagerne skiftes til at trække et kort, der beskriver et dilemma, fx:

„En kollega i dit team virker trist på arbejde og taler ikke med nogen andre kolleger. Da du spørger til, hvordan hun trives, siger hun, at hun arbejder bedst alene og ikke savner de andres selskab. Du er ikke overbevist om, at hun taler sandt, og har mistanke om, at især én kollega gør det svært for vedkommende at komme ind i fællesskabet i afdelingen. Hvilke muligheder har du for at gå videre med din mistanke, hvad vil du gøre?"

Man kan også bruge sandt-eller-falsk-kort:

„De, der bliver udsat for mobning, er som regel selv skyld i det."

„Man skal aldrig blande sig i en konflikt mellem kolleger."

„Hvis man bliver mobbet, har man selv ansvar for at sige fra – det kan jeg ikke hjælpe med."

Af Tine Friis Hansen, studentermedarbejder,
Socialt Udviklingscenter SUS.

Til højre HR-konsulent Bente Ingemann fra TDC.

Stop mobning i TDC

Som en moderne virksomhed tager TDC ansvar for det psykiske arbejdsmiljø. Et ansvar, der også omfatter mobning. Derfor har virksomheden nu lanceret kampagnen Stop mobning i TDC.

Motion, kost, stress, alkohol og psykisk arbejdsmiljø har længe været på dagsordenen hos TDC. På virksomhedens intranet er hjemmesiden TDC Sundhed „paraply" for psykisk og fysisk arbejdsmiljø og en række sundhedsfremmende temaer. For nylig blev der føjet et nyt tema til listen. Nemlig mobning.

„Vi prioriterer et sundt og sikkert psykisk og fysisk arbejdsmiljø, og vi har fokus på trivsel ved at forebygge nedslidning, stress og udbrændthed, så mobning var en naturlig forlængelse af det", fortæller HR-konsulent Bente Ingemann fra TDC.

En anden årsag til, at mobning kommer i fokus nu, er den øgede debat om emnet i samfundet.

„TDC er en stor organisation med mange tusinde medarbejdere. Vi afspejler det danske samfund og ønsker at matche de tendenser, der er. Vi ønsker at være en udviklende og attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø, så vi arbejder løbende med at øge trivslen for medarbejderne og har altid fokus på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø", siger Bente Ingemann.

Information til alle

I 2004 lavede TDC Totalløsninger en undersøgelse, hvor medarbejderne blev spurgt, om de havde oplevet mobning på deres arbejdsplads. Et stort antal medarbejdere svarede, at de havde oplevet mobning – enten på egen krop eller observeret, at kolleger blev mobbet.

> vi ved, at mobning har alvorlige konsekvenser for den enkelte medarbejder, og derfor skal vi være i stand til at håndtere og forebygge mobning

Dette blev startskuddet til kampagnen Stop mobning i TDC, der blev lanceret i maj 2006.

„Vi ved, at mobning har alvorlige konsekvenser for den enkelte medarbejder, og derfor skal vi i TDC være i stand til at håndtere og forebygge mobning", siger Bente Ingemann.

Målet med kampagnen er først og fremmest at gøre opmærksom på, at mobning er et alvorligt problem, og skabe dialog om det. At gøre det synligt og legalt at tale om det.

Med 14.000 medarbejdere fordelt over hele landet er det noget af en udfordring at få budskabet ud i hele organisationen. TDC har brugt de eksisterende kanaler til at lancere kampagnen. På intranettet kan medarbejderne finde fakta om og konsekvenser af mobning og information om, hvad man som leder, medarbejder og kolleger kan gøre, hvis man er vidne til mobning.

Desuden har kampagnen været omtalt i medarbejderbladet Aspekt og i pjecen „Tidlig Opmærksomhed", som er et vigtigt omdrejningspunkt i forbindelse med psykisk arbejdsmiljø. Som titlen indikerer, omhandler det at være ude, før det er for sent.

I forbindelse med kampagnen har TDC desuden produceret plakater (se side 12) og en let læselig „mobbefolder" i samme stil som plakaten. Den indeholder ikke fakta om mobning, men opfordrer til, at man spotter den gode kollega eller en mobber. Mobbefolderen ligger forskellige steder i virksomheden sammen med pjecer om TDC's værdigrundlag mv. og skal primært skabe opmærksomhed omkring emnet.

Det gode arbejdsmiljø

Endnu har der ikke været så mange reak-

Kampagnen kort

- TDC's kampagne blev søsat i maj 2006.
- Formålet er at informere om samt synliggøre, at mobning er et alvorligt arbejdsmiljøproblem.
- Informationen sker bredt: På TDC's intranet, i medarbejderbladet, i pjecen „Tidlig Opmærksomhed" og via plakater og en særlig „mobbefolder".
- 35 medarbejdere i TDC uddannes særligt til at forebygge og håndtere mobning.
- Kampagnen er udviklet i en projektgruppe i tæt samarbejde med de faglige organisationer; Dansk Metal, AC-Tele og Lederforeningen i TDC. Alle deltager i at udvikle det videre arbejde og holde gang i dialogen i organisationen.

tioner på kampagnen. Det kræver sit at „stå frem" og fortælle, at man har været udsat for mobning. Det tager tid, før man kan tale åbent om et så følelsesladet emne, mener Bente Ingemann.

„Måske føler man sig ydmyget og er nervøs for at blive til grin eller miste sit job. Under projektforløbet og i takt med at vi satte os mere ind i emnet, blev det klart, at mobning er et meget følsomt emne – også på en arbejdsplads, og det blev yderligere bekræftet i den dialog, vi har haft med andre virksomheder."

Nogle tilbagemeldinger har der dog været. Flere ansatte har reageret positivt over for tiltaget og meldt tilbage, at de synes det er vigtigt at forebygge og tale om mobning. Andre har meldt tilbage, at de har en god afdeling med et godt psykisk arbejdsmiljø.

„Og det er jo også vigtigt for vores organisation, at medarbejderne bliver opmærksomme på det. At de konkluderer, at de har det godt i deres afdeling, er dejligt at høre. Det, der er vigtigt er, at man tager stilling og kommunikerer sin holdning ud", siger Bente Ingemann.

35 kontaktpersoner

For at blive bedre til at forebygge og håndtere mobning har TDC allieret sig med psykologerne Eva Gemzøe Mikkelsen og Tine Ravn Holmegaard fra CRECEA. De holdt sidst i oktober to uddannelsesdage for 35 udvalgte medarbejdere i TDC: HR- og arbejdsmiljømedarbejdere, og repræsentanter fra de faglige organisationer. Målet med uddannelsen var at styrke deltagernes forståelse for konsekvenserne af mobning og at give dem metoder til at forebygge og håndtere mobning. Medarbejderne skal være i stand til at kunne identificere mobbesituationer, være med til at forebygge mobning i det daglige og fungere som kontaktpersoner. Uddannelsen var opbygget som en vekselvirkning mellem oplæg og debat i plenum samt træning, baseret på cases, i mindre grupper. Dagene blev ligeledes brugt til at lægge sidste hånd på en „procedure" for, hvordan man håndterer en mobbesag trin for trin.

> det er afgørende at have både ledelse og medarbejdere med i processen

TDC forventer dog ikke, at de 35 medarbejdere skal klare det hele på egen hånd.

„Uddannelsen er et tilbud, og det er o.k. at sige fra bagefter, hvis man alligevel synes, at det virker for uoverskueligt. Vi er bevidste om, at mobning er en meget alvorlig sag, og at det kan stikke dybere end som så", siger Bente Ingemann.

Blandt andet herfor har TDC ansat en erhvervspsykolog, som beskæftiger sig med psykisk arbejdsmiljø.

Ledelsen skal bakke op

Ledelsen i TDC har bakket op om kampagnen fra begyndelsen, og det er vigtigt, understreger Bente Ingemann.

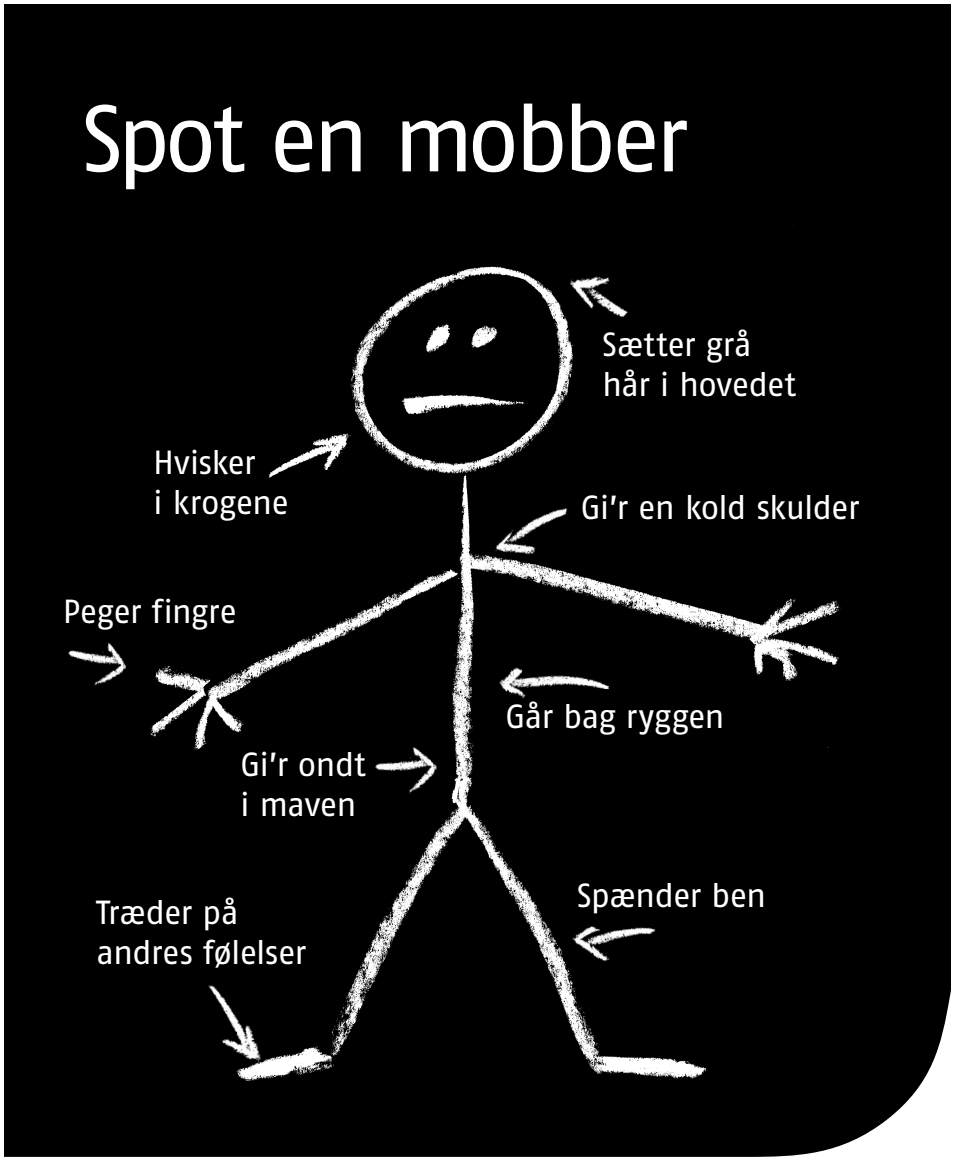
„Det er afgørende at have både ledere og medarbejdere med i processen. Vi har haft opbakning fra den øverste ledelse i TDC, og det har gjort det muligt for os at sætte gang i et så omfattende projekt". Ledelsens opbakning er vigtig, når man som virksomhed skal i gang med at forebygge mobning.

„Ledelsen skal være med, fordi det giver et mere helhedsorienteret og realistisk billede af, hvad der kan lade sig gøre i organisationen, og hvad der er brug for. Opbakningen er især vigtigt i startfasen – der skal bruges mange ressourcer, og ledelsen skal selv gå forrest, når det gælder om at forebygge mobning", siger Bente Ingemann, som også pointerer, at det er vigtigt at holde ledelsen løbende underrettet om fakta, forløb og målsætning. Der skal fokus på resultaterne af det, man sætter i gang, mener hun.

„Det gælder om at følge op, evaluere, måle og forbedre. Det er blandt andet noget, vi altid arbejder på at blive bedre til hos TDC. Udfordringen i forbindelse med mobning er, at det er et så følsomt emne, og at det skal have tid til at „synke" ind i organisationen. Aftabuiseringen kan tage længere tid, end vi har set med andre temaer."

Fokus på forebyggelse af mobning i TDC er stadig nyt, og virksomheden arbejder på at gøre forebyggelsen mere effektiv og at give medarbejderne de bedste rammer for at turde stå frem og få hjælp.

„Det gavner hele arbejdspladsen, når nogen står frem og fortæller om mobning både i det offentlige rum og anonymt. I begge tilfælde vil den efterfølgende indsats være med til at udvikle det psykiske arbejdsmiljø", understreger Bente Ingemann. ■



Stop mobning i TDC

Læs mere på Medarbejderportalen. Klik på Personale og TDC Sundhed.

Marianne Hall Holmboe,
cand.psych., Indsigt ApS

Vi kan alle blive en mobber...

„Når vi mobber, gør vi det, fordi det på mystisk vis giver mening. Vi synes selv vores måde at opføre os på er rimelig og retfærdig. Det er derfor, at vi alle kan blive en mobber. Ligegyldigt, hvor gode mennesker, vi synes, at vi er."

Af Marianne Hall Holmboe, cand.psych., Indsigt ApS

Kristina er vellidt på sin arbejdsplads, altid er hun klar med en hjælpende hånd, et opmuntrende smil eller et lyttende øre. Kristina føler sig godt tilpas på arbejdspladsen og fortæller stolt om sit arbejde til familie og venner.

En dag får Kristinas arbejdsplads at vide, at de skal fusionere med en anden, større virksomhed. Det er ikke afgjort, hvad der skal ske rent organisatorisk, men nogle afdelinger skal slås sammen, blandt andet den afdeling, Kristina er i.

Rygterne begynder at svirre i luften, der bliver talt om fyringer, om forflyttelse til mindre interessante arbejdsopgaver og om, at afdelingen måske skal flytte rent fysisk, til den anden ende af landet. Ledelsen tager ikke rygterne alvorligt og gør derfor ikke noget ved dem, så de får lov til at leve videre.

Kristinas arbejdsglæde daler, hun bliver usikker på sin stilling og på sine kolleger. Især én kollega, Robert, som altid har haft et godt forhold til afdelingslederen, begynder at irritere hende. Kristina og Robert arbejder med det samme, og de har altid arbejdet fint sammen, selvom de griber opgaverne lidt forskelligt an.

Uden at hun selv er helt klar over det, begynder Kristina at se Robert som en konkurrent i stedet for som den gode samarbejdspartner, hun ellers har betragtet ham som. I hendes hoved vokser hans måde at gribe opgaverne an på til at være tåbelige, og hans forhold til afdelingslederen, som hidtil ikke har generet hende, bliver til, at han fedter sig ind på lederen for at sikre sig sit job.

Disse tanker om Robert fylder så meget hos Kristina, at hun bliver nødt til at fortælle det til nogen. Flere kolleger bliver derfor indblandet, og ingen synes at stille spørgsmål ved Kristinas fortælling om Robert, måske fordi hun stadig er så vellidt. Så det nye billede af Robert får lov at vokse. Kristina begynder nu også at nedgøre Roberts arbejdsfacon og forhold til afdelingslederen mere offentligt til frokosten eller med en spydig kommentar hen over skrivebordet. Robert føler sig ramt og trækker sig mere ind i sig selv.

Kristina er pludselig blevet en mobber, som via sin position i afdelingen har skaffet sig en masse tilløbere, der ser på uden at gribe ind.

Hvad gør os til mobbere?

Historien kunne fortsætte og vise, hvordan Kristina går fra at tale højt om Robert til også at forsøge at gøre arbejdet sværere for ham ved at holde ham udenfor, tale med afdelingslederen om ham osv. Kristina ændrer sig fra at være den gode kollega over for alle til at blive en kollega, der mobber.

Fortællingen her er opspind, men den kunne godt være sand, for vi kan alle blive mobbere… også pæne piger som Kristina!

Usikkerhed omkring arbejdet

I Kristinas tilfælde er det usikkerhed. Det, at hendes virksomhed skal fusionere, skaber tvivl, frustrationer, mistænksomhed og sladder blandt de ansatte.

Men hvorfor gør det Kristina til mobber? Det gør det, fordi det at kunne hægte ens frustrationer og tvivl op på en syndebuk gør usikre situationer nemmere at tackle. Hvor mærkeligt det end lyder, så hjælper det at have en person at give skylden for ens egen usikkerhed. Det giver en følelse af at have kontrol over situationen, og vi har brug for at opleve kontrol.

Kontrol er vigtig for vores selvværd, mister vi følelsen af kontrol, mister vi også oplevelsen af, at vi kan handle – gøre noget. Uden den følelse kan vi opleve os som tilskuer til dele af vores eget liv for eksempel arbejdet. Det er ubærligt at opleve, at vi ikke længere har en afgørende indflydelse på vores arbejdsliv, og det tvinger os til at handle, så vi kan få oplevelsen af kontrol tilbage. *En* måde er at

finde en syndebuk, der kan blive garant for al usikkerheden, og som vi gennem vores handlinger kan sætte på plads og hæve os over. På den måde bliver vi magtfulde igen – vi bliver mennesker med kontrol.

Uklarhed i arbejdet

Det er dog ikke kun usikkerhed omkring arbejdet, der kan gøre os til en mobber. Uklarhed kan også føre os ad mobberens vej. Det kan være uklarhed om aftaler og retningslinjer for arbejdet eller mål og strategi for virksomheden.

Lad os tage et eksempel: På en arbejdsplads mangler der klarhed om mødetider. For en medarbejder giver det mest mening at møde sent og så gå sent hjem. De andre, som alle møder tidligt og går tidligt, tolker det som om, han er doven eller udisciplineret. Hans adfærd bliver et problem, og snakken blandt hans kolleger begynder at gå. Kollegerne ser hans opførsel som et personligt problem (han er doven), og ikke som et sagligt problem, der handler om manglende fastlagte mødetider.

Havde der i stedet været en klar aftale om mødetider, ville det gøre det nemmere at bevare fokus på sagen og ikke på personen. Det er det, at han ikke overholder mødetiderne, der er problemet, og ikke at han er doven.

Når vi som ansatte oplever uklarhed om aftaler, mødetider eller deadlines, ansvarsområde, møder o.l., så kan vi ikke andet end at gøre det, vi selv finder mest korrekt. Vi arbejder på en måde med vores personlige erfaringer, holdninger og overbevisninger som indsats. Bliver vi kritiseret for det, vi gør, oplever vi det som et personligt angreb på den, vi er. Og vi vil gøre meget for at bevare vores positive selvbillede. Mobning er et af midlerne til at hævde os på over for andre, selvom det er ganske ubevidst.

Ledelse

Ledelse er en vigtig brik i forbindelse med mobning, enten fordi lederens stil kan tilskynde til mobning, eller fordi lederen selv mobber.

Den *dominerende* leder kan ofte selv blive mobber. Lederens egne meninger, handlemåder og syn på arbejdet bliver de gældende. De medarbejdere, der ikke er enige eller gør tingene på en anden måde, bliver sat på plads eller straffet. Lederen bliver en mobber, fordi den irettesættelse og kritik, som den ansatte får, opleves som personlig, og den ansatte tør ikke sige lederen imod.

En leder kan også være *usynlig* enten ved ikke at være fysisk til stede, eller ved ikke at være tydelig i sine meninger, holdninger og værdier. Begge dele tilskynder til mobning, fordi lederens usynlighed bidrager til usikkerhed og uklarhed. Som fx ledelsen i Kristinas virksomhed. De tager ikke hånd om de rygter, der er om fusionen.

En leder, som er *konfliktsky*, eller ikke tager konflikter alvorlige, er også en væsentlig bidrager til mobning. Ved at lade være med at tale om konflikterne får de lov at vokse sig store, og sådanne konflikter ender tit i mobning, fordi mobning kan være vores måde at vinde en konflikt på. Vi føler os næsten tvunget til at mobbe for at slippe ud af konflikten.

En *usikker* leder kan føle sig tvunget til at uskadeliggøre den medarbejder, der opleves som en trussel. Det kan være en medarbejder, der sætter spørgsmålstegn ved lederens ledelsesstil, eller som kræver ledelse i form af klare beslutninger og tydelige udmeldinger. Det kan også være en medarbejder, der med sin uformelle position i medarbejdergruppen truer lederens position. Pointen er, at lederen føler sig truet pga. sin egen usikkerhed og dermed bruger sine magtmidler mod den medarbejder, lederen oplever som stærk.

Vi mobber sjældent for at skade andre

Når vi bliver mobbere, gør vi det sjældent bevidst for at skade den anden. Kristina er ikke et ondt menneske, der føler glæde ved at mobbe Robert. Hun mobber af nød, fordi det er den eneste udvej, hun ser ud af sin egen frustration og usikkerhed. Kristina er sikkert ikke bevidst om, at hun mobber. Spurgte vi hende, ville hun komme med en god forklaring på hendes måde at behandle Robert på. For Kristina giver hendes opførsel god mening, selvom den for den udenforstående virker ond.

Når vi mobber, gør vi det, fordi det på mystisk vis giver mening. Vi synes selv vores måde at opføre os på er rimelig og retfærdig. Det er derfor, vi alle kan blive en mobber. Ligegyldigt hvor gode mennesker vi synes, at vi er. Vi er nemlig ikke altid bevidst om, hvad vores handlinger gør ved andre. Det er også derfor, at mobberen sjældent ser sig selv som mobber og først alt for sent finder ud af, hvad han eller hun har gjort.

Det er derfor, det er vigtigt, at virksomheder har fokus på mobning, så ledelse og medarbejdere kan hjælpe hinanden på vej eller snarere på en anden vej, end den en mobber går. ■

Jeg synes ikke, mobning er et problem...

Sæt kryds:

- ☐ Jeg er aldrig blevet anmeldt.
- ☐ Jeg er aldrig blevet mobbet selv.

- ☐ Der er aldrig nogen, der har sagt, at jeg skulle være en dårlig kollega.

- ☐ Der er altid en eller anden, der siger op, så det er mig, der får forfremmelsen.

- ☐ Når folk er syge hele tiden, kan de jo ikke samtidig blive mobbet, vel?
- ☐ Det er mig, der lugter i bageriet!

Mobning kan give alvorlige skader på krop og sjæl. Derfor er det vigtigt at få bearbejdet det, der er sket, med hjælp fra en professionel.

Mobbemagasinet nr. 2 | November 2006

Hvorfor lige mig?

Det spørgsmål stiller de fleste, der har været udsat for mobning. Hos psykologen kan man drøfte sine tanker, få en ny forståelse af sig selv og få hjælp til at finde nye handlemåder. Uden behandling kan tankerne tage over og blive styrende, så man fremover møder nye mennesker med mistro og usikkerhed.

Af Lotte Mølsted,
psykolog tilknyttet
Falck Healthcare

Omkring to gange om måneden sætter et nyt „mobbeoffer" sig i stolen i mit kontor i København henvist fra en arbejdsplads i Storkøbenhavn. Nogle gange ved jeg på forhånd – fra henvisningssamtalen – at det handler om mobning eller chikane, men ofte lyder henvisningsårsagen på stresssymptomer, og først efter den første samtale går det op for både klienten og mig, at disse symptomer handler om krænkelser og mobning. Selvom der er skrevet og talt meget om mobning de sidste år, er der stadig en trang til at overse eller benægte disse hændelser. Det føles uvirkeligt eller pinligt at være udsat for noget så underligt. Mobning kender vi nemlig alle sammen. Vi har alle gået i skole, og her har de fleste af os prøvet at være mobbeofre, mobbere eller medløbere. Alle tre roller har været pinefulde og svære for det enkelte barn. Før i tiden var der ikke så meget fokus på mobning i skolen, som der heldigvis er i dag. Så det faktum, at vi alle har barndomsoplevelser med mobning, betyder, at det er endnu sværere for os at forholde os til det i dag. Ubehaget og magtesløsheden sidder stadig i krop og sjæl.

Berits historie

Berit er en ressourcestærk kvinde sidst i 30'erne. Hun har et mellemlederjob i en større dansk finansvirksomhed, er gift og har tre børn, som hun gerne vil være sammen med og dagligt skal hente fra daginstitutionerne. Berit har været ansat i 12 år, da hun får ny chef. Chefen begynder langsomt at fratage hende de privilegier, hun har oparbejdet gennem sin ansættelse. Hun må pludselig ikke længere tage direkte hjem efter kundemøder – men skal komme tilbage på kontoret. Hun må ikke længere tage til de mere festlige kundearrangementer – det er chefen, der skal det, og pludselig er der trukket mange timer fra hendes flekstid. Chefen vil ikke gå med til, at hun ikke holder sin frokost. Berit bliver vred og prøver flere gange at tale med chefen om disse ting. Han er nedladende over for hende og hentyder flere gange til, at hun er for lidt på kontoret i forhold til mændene og de kvinder, der ikke har børn.

Berit føler arbejdsglæden dale og bestemmer sig for at holde forældreorlov for at komme lidt væk fra det hele. Hun har det godt i sin orlov, men da tiden nærmer sig for, at hun skal vende tilbage, begynder der at komme bekymring, uro og tanker om at finde et andet job. Men tanken om den lange anciennitet og den arbejdsglæde,

To **psykologer** fortæller på de næste sider om, hvordan de møder og behandler medarbejdere, der har været udsat for mobning på arbejdspladsen.

hun engang fandt på arbejdspladsen, gør at Berit kommer tilbage. Den første arbejdsdag er der ikke noget skrivebord til hende. Hun får at vide, at hun ikke skal tilbage til sine gamle kunder – men derimod skal overtage, hvad der for hende er det mest uinteressante område. Berit føler sig chokeret og rådvild, næste dag melder hun sig syg – og det er starten på en lang proces.

Jeg møder Berit efter ca. en måneds sygemelding. Hun er forvirret, har let til tårer – føler ikke hun kan foretage sig noget fornuftigt, føler ikke hun kan tænke, og forstår slet ikke, hvorfor hun har det sådan. Hver gang hun taler om chefen, får hun tårer i øjnene.

Jeg ser Berit 10 gange over et halvt år. Hun har svære stresssymptomer bl.a. udpræget koncentrationsbesvær, oplever skiftevis vrede, sorg og forundring over den virksomhed, som hun har brugt 12 år af sit arbejdsliv på. Men allersværest er det i begyndelsen at forstå, at hun en stærk, kompetent og energisk kvinde kan blive udsat for mobning og ikke mindst, at hun gik ned på det…

En ny selvforståelse

Den psykologiske behandling af mennesker, der har været udsat for mobning, handler dels om at lære at forstå, at alle kan blive udsat for mobning – og alle kan gå ned på det. Det vi kunne kalde „normalisering af tilstanden". Hos nogle – blandt andet Berit og hos mange mænd er denne fase næsten den vanskeligste. Det er så fremmed for ens selvbillede, at man kan blive så påvirket af „en dum chef" – og det tager lang tid at integrere dette „nye" i ens forståelse af sig selv. At erkende at man både kan være vældig stærk, men også er et sårbart menneske, er ofte svært. For alle mennesker, der kommer til psykolog efter at have været udsat for mobning, ligger der en lang række personlige „overskrifter" og historier, hvormed vi beskriver os selv, som bliver konfronteret ved oplevelsen, og som skal bearbejdes og forhåbentlig udvikles. Fra at skulle beskrive sig selv som en, der altid har styr på tingene, må man komme frem til, at „jeg har ofte styr på tingene, men nogle gange bliver også jeg forvirret, ked af det og vred".

alle kan blive udsat for mobning – og alle kan gå ned på det

Hvorfor mig?

Den næste svære opgave er, at personen altid vil forsøge at finde svar på spørgsmålet „Hvorfor mig?" Det spørgsmål kan jeg jo sjældent besvare, men vi kan drøfte klientens tanker om dette, som tit giver anledning til en masse tvivl om egne kompetencer eller usikkerhed på, om man er et „ordentligt" menneske. Derefter kommer ofte en masse tanker om, at det er uforståeligt og uretfærdigt. Og netop disse tanker er svære at forlige sig med. Vi mennesker har grundlæggende et stort ønske om at kunne forudsige vores verden, så når noget så uforståeligt finder sted, vil vi prøve og prøve at finde forklaringer. Hvis beslutningen er, at man ikke skal tilbage til arbejdet, handler behandlingen ofte om at få stoppet eller bearbejdet tankernes kredsen om uretfærdigheden eller om, hvad forklaringen på chikanen er. Det kan tage år, inden man får lagt dette helt bag sig. Men uden behandling kan disse tanker tage over og blive styrende i ens liv, så man fremover møder nye mennesker med mistro og usikkerhed.

Berit blev fyret fra sit arbejde. Heldigvis havde hun netværk og ressourcer nok til at kæmpe, så hun fik en ordentlig aftrædelsesordning, og hun er på vej til at udvikle sit arbejdsliv i en helt ny retning.

Nye handlemåder

Hvis man skal tilbage til arbejdet handler det om at blive styrket til at stoppe mobningen.

Inge kom efter en fusion ind i en blandet afdeling og fik ny chef. Hun havde arbejdet med projekter i den gamle virksomhed i mange år, men oplevede nu pludselig, at der blev holdt møder om hendes ansvarsområde, uden hun var indkaldt, og at chefen slet ikke respekterede de opgavefordelinger, der var lavet. Hun prøvede at gå til den overordnede chef – men oplevede ikke, at han tog hende alvorligt. Der skete i hvert fald ingen forbedringer. Inge blev mere og mere ked af det, havde konstant hovedpine, og til sidst meldte hun sig syg. Hun blev hurtigt henvist, og jeg så hende første gang efter ca. en uges sygefravær. Inge elskede sit job og sine projekter – og efter noget tid blev hun enig med sig selv om, at hun ville se om det kunne lade sig gøre at komme tilbage. Hun sendte et brev, hvor hun beskrev sin arbejdssituation og aftalte et møde med to overordnede chefer, og vi øvede os under flere samta-

ler i, at hun skulle sætte et ultimatum. Hun ville kun vende tilbage, hvis chefen ikke skulle være hendes overordnede mere, og hun ville aldrig igen finde sig i at blive behandlet sådan. Inge var en blid kvinde, og det var svært for hende at finde kræfterne til at sige fra. Men det lykkedes, og hun kom tilbage til arbejdspladsen og fik en anden leder.

I forhold til Inge bliver psykologens opgave sammen med hende at opdage nye handlemåder, således at hun tør konfrontere og stille tydelige krav i stedet for at vende følelserne indad.

Ved fusioner, virksomhedsovertagelser, inddragelser af nye medarbejdere i meget indspiste grupper er der størst risiko for mobning, og her er det virkelig vigtigt, at lederen og virksomheden gør en ekstra indsats for at styrke gruppesammenholdet og få eventuelle problemer frem i lyset.

De fleste mobbeofre, jeg ser i klinikken, har været udsat for chikane fra lederen. Men der er også ofte mobning fra kolleger. I begge tilfælde består opgaven i at styrke personen, så vedkommende selv kan tage stilling til, om han eller hun vil blive på arbejdspladsen og konfrontere sig med mobningen – og søge at løse problemet – eller skal søge væk. Som klinisk psykolog er det min forpligtelse at styrke den enkelte, og ikke at gå tilbage til virksomheden og rådgive dem.

Vi mennesker reagerer ofte meget kraftigere psykologisk på „menneskelig ondskab" end på livets øvrige besværligheder såsom sygdom og ulykker. Det er så vanskeligt at forstå, at nogen ikke vil os det godt, og det kan i høj grad bidrage til angst, depressioner og psykosomatiske reaktioner. Derfor er det vigtigt at reagere hurtigt, når man mærker sig udsat og ikke mindst, når man ser andre blive udsat for ubehageligheder. Det er også vigtigt at få hjælp hurtigt i stedet for at tænke, at det nok går over, når man har været sygemeldt lidt tid. Min erfaring er, at det ikke går over under sygemeldinger, tværtimod kan tankerne vokse i ens hoved, når man går alene uden så mange muligheder for udfordringer og afledning.

Søg professionel hjælp

Mange virksomheder har i dag sundhedsforsikringer, hvor medarbejderne blandt andet kan få psykologhjælp ved psykosociale problemstillinger. I disse forsikringer bør der altid indgå hjælp ved mobning og chikane. Selvom man på arbejdspladsen ønsker at løse konflikterne på et mere overordnet og organisatorisk niveau, vil der ofte være medarbejdere, som kommer i klemme og har brug for individuel støtte. Endvidere skal man være opmærksom på, at stressrelaterede lidelser kan være udløst eller forværret af krænkelser fra kolleger eller ledere. Så også her er det vigtigt, at man hurtigt får professionel hjælp. Det er langt nemmere at hjælpe mennesker og eventuelt give muligheder for at vende tilbage til arbejdspladsen, hvis problemet bliver opdaget tidligt, frem for hvis usikkerheden og mistroen sætter sig kronisk. ■

det er vigtigt at reagere hurtigt i stedet for at tænke, at det går nok over

Af Lone Birgitte Ladekarl,
aut.cand.psych.

Mobbemagasinet nr. 2 | November 2006

Terapiforløb ved mobning

Psykologen som samarbejdspartner

Først skal „ulykken standses", siden skal klienten blive god til psykisk selvforsvar og lære at lægge mobningen bag sig. I hele forløbet er terapeutens opgave at se problematikken i sammenhæng med arbejdspladsen og være en ligeværdig samarbejdspartner.

Mennesker er sociale og er i et stadigt samspil med andre mennesker. Når samspillet er blevet så destruktivt, som mobning er, er det menneske, der har været udsat for mobningen, rystet i sin grundvold. Hun har brug for hjælp, og hjælpen skal være af en sådan karakter, at hun igen kan tro på sig selv og sine medmennesker. Når hun derfor for første gang træder ind i min klinik for at få hjælp, er jeg fuldstændig på det rene med, at jeg står som garant for, at hendes medmennesker igen bliver nogen, der er til at stole på, og nogen, hun igen tør arbejde sammen med. Dette må jeg indfri ved at være tillids- og tryghedsskabende, være anerkendende, være en ligeværdig samarbejdspartner og i det hele taget et ordentligt menneske. Samtidig er det vigtigt, at jeg som terapeut er indstillet på at se klientens problemer i sammenhæng med den arbejdsplads, hun kommer fra, og som tydeligvis ikke har haft forstand på at håndtere mobningen. Disse to forhold er bagtæppet for et typisk terapiforløb med et menneske, der har været udsat for mobning. Derudover ændrer min forholdemåde sig i takt med klientens udvikling gennem terapiforløbet.

Et terapiforløb har flere faser:

At standse ulykken og yde førstehjælp

I starten af forløbet er det, som ved førstehjælp, vigtigt, at ulykken først bliver standset. At standse ulykken ved mobning er det samme som, at klienten skal fritages fra at være i det miljø, der nedbryder hende. I praksis handler det om, at klienten skal sygemeldes, hvis hun ikke allerede er blevet det, og helst skal sygemeldingen kombineres med løfte fra arbejdspladsen om enten at gøre noget ved problemerne eller om omplacering. Som psykolog kan det være nødvendigt at gribe ret så konkret ind ved for eksempel at skrive erklæringer og/eller ved at kontakte arbejdspladsen eller lægen og forklare, hvad mennesker – og dermed også klienten – i denne situation har behov for. Dette sker naturligvis i samarbejde med klienten.

Et menneske, der har været udsat for mobning, er plaget af selvtvivl, skyld og skam. Klienten fortsætter, hvor mobberne slap, med nådesløst at ransage sig selv for fejl og mangler. Min oplevelse er, at klientens vurdering af egen andel i det

hændte er røget helt ude af proportion. Jeg forholder mig ganske aktivt og arbejder på at få den alt for tunge byrde væk fra hendes skuldre og hjælpe hende til at opfatte sig selv som et ligeværdigt menneske.

Eksempel *En klient fortæller, at hendes chef råbte lige ind i ansigtet på hende, at hun var håbløs. Hendes forklaring på dette er, at hun jo heller ikke havde hilst på ham om morgenen. I min tilbagemelding siger jeg til hende, at set fra min stol, så er der ingen, der har ret til på den måde at råbe hende ind i hovedet, at chefens handling er grov, voldsom og overskridende.*

Et menneske, der har været udsat for mobning, kalder man typisk et „offer". At være et offer er det samme som passivt at finde sig i andres behandling. Men at være et offer er ikke en følelse, man vokser af og får selvtillid af. Det får man derimod af at kende og komme i kontakt med sine ressourcer. Ressourcerne er det, der for klienten er en god modvægt til den aktuelle tilstand, og kan for eksempel være følelsen af styrke, ro, overblik, kontrol eller glæde. Det er vigtigt, at ressourcen både kan føles, tænkes og fornemmes i kroppen, for både krop og psyke er ramt af mobningen.

Eksempel *En klient husker med stolthed, hvordan han engang fik afværget en voldsepisode, hvor en mand var ved at angribe en anden. Jeg beder ham forestille sig situationen fra det tidspunkt, hvor han mærker stoltheden, og spørger til, hvor denne styrke sidder i kroppen, hvordan den er at tænke på, hvordan den føles.*

I starten af forløbet tager jeg på ingen måde initiativ til at drøfte klientens egne handlemåder og strategier ved mobningen. Det gør jeg ikke, fordi klienten i starten af terapiforløbet er hudløs. Denne hudløshed er en reaktion på mobningen. Klienten har gennem længere tid været udsat for en hel urimelig kritik af sin person, derfor er der sket det samme, som der sker ved allergi – jo mere man udsættes for det stof, man er allergisk over, jo mindre skal der til for, at reaktionen kommer.

Så hvis jeg begynder at spørge til, hvad klienten mente udløste mobningen, og om hun kunne have gjort noget andet i den og den situation, vil vedkommende opleve det som endnu en kritik og gå i forsvar frem for at forholde sig reflekterende, og det kommer der ikke noget konstruktivt ud af.

At hjælpe med at afgrænse og forstå mobningen

Når vi har oplevet noget ubehageligt, vil vi gerne undgå det fremover. Men hvis vi ikke tænker over det og prøver at forstå det, så kan vi komme til at generalisere lidt rigeligt og dermed undgå mere end godt er. Ved mobning er klienten i en situation, hvor hun meget let kan konkludere, at hun aldrig mere skal ud på en arbejdsplads, for her vil det samme kunne ske igen. Jeg hjælper derfor klienten til at se mobningen, som en afgrænset hændelse, der er sket ved et sammentræf af omstændigheder.

Eksempel *En klient fortæller, at hun som barn oplevede en i klassen blive mobbet. Jeg spørger, hvordan det hang sammen, og snart er klienten inde i en forklaring om, at pigen lige var kommet ind i klassen, og at det var en klasse, der havde haft mange forskellige lærere. Jeg lytter og siger herefter, om hun kunne tænke sig på samme måde at se på alle de forhold, der gjorde sig gældende, da hun selv blev mobbet.*

At lære psykisk selvforsvar

Men det er ikke nok for en klient at forstå alle disse mange forholds uheldige sammenspil. Hun må have forvisning om, at det ikke sker igen. Den eneste vej til at sikre det er, at hun bliver opmærksom på, hvad hun selv kan gøre for at forebygge mobning, og hvad hun kan gøre, hvis hun alligevel skulle være så uheldig at møde den igen. Det handler med andre ord om at blive god til psykisk selvforsvar. Det kan klienten blandt andet blive, ved at jeg hjælper hende med at se på gamle indarbejdede uskrevne regler og mønstre.

Eksempel *En klient finder det meget vigtigt, at hun altid er høflig og venlig over for andre mennesker. Det har hun også været, når en kollega var decideret uforskammet over for hende. Jeg spørger, om hun kan huske, om hun i de situationer følte noget andet end venlighed. Jo, det havde hun så sandelig gjort, hun kogte faktisk indvendigt. Herudfra arbejder hun med at bruge vreden til at markere sig, når der er en, der går over stregen.*

At lægge mobningen bag sig og komme i arbejde igen

Indtil nu har klienten været rekonvalescent, og der har endnu ikke været konkret tale om at komme i arbejde igen. Men en dag er klienten klar og har et ønske om at få et job. Her drejer det sig om et nyt job, for de færreste vender tilbage til deres

gamle arbejde. Og skulle der være nogen, der gør det, så er det enten, fordi de er blevet omplaceret, eller fordi der har været en „hovedrengøring" på arbejdspladsen. Når klienten har sendt sin første ansøgning/skal til den første samtale, sker det ofte, at hele den smertefulde proces gentager sig i miniudgave, for nu dukker angsten for at blive udsat for det samme for alvor op. Som terapeut handler det om at hjælpe med at rette fokus mod handlingsmulighederne, være positiv og optimistisk, konstruktiv og realistisk. Det handler også om at støtte konkret i jobsøgning og jobsamtale.

Eksempel *En klient ved ikke, hvad han skal sige til den jobsamtale, han er blevet indkaldt til, hvis de spørger, hvorfor han holdt op på sit tidligere job, og hvad han har lavet i mellemtiden. Jeg hjælper med ideer til svar, og han finder selv frem til nogle formuleringer, som han synes lyder godt.*

Støtte i det nye job

Begynder klienten i nyt job, inden terapiforløbet er afsluttet, er det min opgave at støtte ham eller hende i at fastholde ressourcer og nyindvundne handlemåder og at være der som én sikker støtte.

Og når det lykkes en klient at komme i arbejde, er det en stor glæde for mig. Endnu mere glædeligt er det, når han eller hun kommer og fortæller, at den nye arbejdsplads er rigtig god og uden mobning, for det er i sidste ende den bedst tænkelige støtte, vedkommende kan få. ■

Tilbage til job

Rehabilitering af mobningsramte

Projekt Titijob havde til formål at afprøve, om det er muligt at hjælpe traumatiserede mobningsramte tilbage til arbejdsmarkedet. Her to år efter projektet er slut, er 12 af de 14 deltagere tilbage i arbejde eller klar til job igen.

Forskning i mobning, i de skadevirkninger, der følger deraf, og i strategier til forebyggelse og behandling, er et forholdsvis nyt fænomen.

Det kan virke paradoksalt, når opgørelser viser, at hver 12. dansker oplever sig udsat for mobning, og når det viser sig, at følgerne af alvorlig mobning rangerer på linje med skaderne efter krig, vold og andre trusler på livet.

Fra starten af 2002 til slutningen af 2004 blev der i Århus gennemført et rehabiliteringsprojekt for mobningsramte. Med denne artikel ønsker vi at formidle en del af den viden, vi har opsamlet gennem projektet.

Af Inger Lise Eriksen-Jensen (fra venstre), virksomhedskonsulent, Anny Haldrup og Hanne Thorup, psykologer, Specular.

Virksomhedskonsulent Inger Lise Eriksen-Jensen arbejder med mobning som speciale på både individ- og organisationsniveau. Hun kan kontaktes på tlf. 2071 7818 – yderligere oplysninger på www.specular.dk

Baggrund for projektet

I begyndelsen af 2002 indgik 45 mobningsramte i en større interview- og forskningsundersøgelse for at få belyst, hvilke konsekvenser mobning har for den ramte, for virksomheden og for samfundet.

Undersøgelsen viste, at mobning er et alvorligt arbejdspsykologisk problem, der for mange mobningsramte forringer livskvaliteten, og ofte resulterer i et ødelagt psykisk og fysisk helbred med stor risiko for tilbagetrækning eller marginalisering fra arbejdsmarkedet.

Det blev tydeligt, at mobning har sit udspring i et dårligt fungerende arbejdsmiljø med for eksempel konflikter og konkurrence. Undersøgelsen viste også, at mobning har store økonomiske konsekvenser for den virksomhed, hvor mobningen foregår.

Mobning vil over tid blandt andet vise sig i virksomhedens fraværsstatistik, og har i forbindelse med sygemelding store økonomiske konsekvenser både for den ramte og for samfundet. En del mobningsramte udvikler så alvorlige traumer, at de mister tilknytningen til arbejdsmarkedet.

Denne viden blev startskuddet til pilotprojektet „Tilbage til job – et rehabiliteringsprojekt" (Titijob), hvor hovedelementerne var psykologisk rehabilitering og individuel støtte til at vende tilbage til arbejdsmarkedet for en gruppe bestående af 14 alvorligt mobningsramte mennesker.

Projektet blev gennemført i samarbejde mellem HK Handel og psykolog- og kursusvirksomheden Specular. Hovedformålet var at afprøve, om det var muligt at hjælpe traumatiserede mobningsramte tilbage til arbejdsmarkedet.

Rehabiliteringsforløbet

To psykologer fra Specular stod for rehabiliteringsprocessen.

Specularmetoden tager udgangspunkt i personens egne ressourcer som grundlag for bearbejdelse og genopbygning efter mobning. Desuden er et bærende element at hjælpe den mobningsramte med at genetablere et konstruktivt samarbejde mellem krop og psyke.

Det kendetegnende ved skader som PTSD (posttraumatisk stress-syndrom) er, at kropskontakten er dårlig, og at krop og psyke ofte vil modarbejde hinanden. Dette er en væsentlig hindring for, at den naturlige helbredelsesproces, hvor kroppen og psyken af sig selv søger hen imod en bedre balance, får lov at virke.

Når en person udsættes for psykisk pres over længere tid, og når der ikke er mulighed for at udløse presset, hobes reaktionerne op i kroppen. Det kan for eksempel føles som en knude i maven, som er ubehagelig, og som man ikke umiddelbart kan gøre noget ved. Tankerne kører i ring om den oplevede situation, og opmærksomheden bliver mere og mere diffus. Kontakten til kroppen bliver dårligere.

Når den onde cirkel skal brydes, må personen både støttes i at kunne undersøge og rumme de ubehagelige kropsfornemmelser, og i at genopdage, at kroppen indeholder en masse livgivende og rare fornemmelser. På samme måde lærer man at forholde sig til sine følelser og tanker ved at acceptere det, der er.

I denne rehabiliteringsproces arbejdes der både med en indadrettet proces: genetablering af kontakten med krop/følelser og tanker, og en udadrettet proces: forskellige former for udtryk, der både forløser de ubehagelige oplevelser og styrker centreringen, dvs. fornemmelsen af at være hjemme i sig selv.

En fælles proces

Den mobbede er ofte blevet isoleret og forskelsbehandlet på sit arbejde, og på grund af traumatiseringen bliver disse oplevelser en del af personens selvopfattelse: Det er mig, der er noget galt med. Følelsen af ensomhed og af at være anderledes end andre vokser, og det bliver stadig sværere at opretholde sit sociale netværk.

Den mobbede bliver flov over sig selv, oplevelserne er så pinefulde og selvfølgelig svære at dele med andre, når man til sidst kommer til at opleve, at det er ens egen skyld, at man bliver behandlet på denne måde.

I projektforløbet prioriterede vi deltagernes indbyrdes forhold og deres fælles proces højt. Vi har draget nytte af deltagernes fælles udgangspunkt, nemlig at de alle var mobningsramte. Alle havde på egen krop oplevet at miste tilliden til, at andre mennesker som udgangspunkt vil én det godt.

På holdet har de oplevet processen gå den anden vej ved at blive lyttet til og taget alvorligt. Denne forståelse og i det hele taget mødet med andre mobbede har langsomt medvirket til at få det selvdestruktive mønster til at gå i opløsning. Både det at få plads til at fortælle om egne oplevelser med mobning og at lytte til de andres historier har tydeliggjort,

Projekt Titijob – Tilbage på job – blev gennemført med bevillinger fra Koordinationsudvalget i Århus Kommune, Sygekassernes Helsefond og HK's udviklingsfond. HK Handel i Århus var projektholder, Inger Lise Eriksen-Jensen projektleder, og psykologerne Hanne Thorup og Anny Haldrup fra Sepcular forestod rehabiliteringsforløbet.

Rapporten fra undersøgelsen findes på projekthjemmesiden www.mobning.nu – under bjælken Viden.

hvordan undertrykkelsen på arbejdspladsen efterhånden er blevet overtaget af personen selv. Men når situationerne bliver rullet ud, som for eksempel at blive beordret på arbejde, når man sygemelder sig med høj feber, så er ingen i tvivl om, at man har fået en umenneskelig behandling, og at arbejdspladsen har et problem.

Der har været en enorm varme og medfølelse at høste af i gruppen. Det er kommet den enkelte til gavn, og det har givet en stadigt voksende samhørighed at følge hinanden igennem skærsilden og ud på den anden side.

Netværk og støtte

De situationer, hvor deltagerne blev mobbet ude i arbejdslivet, er naturligvis de allervigtigste at få gennemarbejdet. Her har deltagerne kunnet bruge hinanden som medspillere. Vi har mange gange via rollespil gennemgået disse traumatiserende oplevelser. Rollespillene har generelt givet mulighed for at finde nye reaktionsmåder og nye tankemønstre, der kan gøre det lettere at komme mere helskindet igennem situationen.

At se andre forløse traumerne har også været en hjælp til resten af holdet. Det giver mod til selv at tage fat og tro på, der er en vej ud af problemerne. Endelig blev gruppen trænet i at opbygge et netværk, hvor de kunne hente støtte hos hinanden i form af mellemmøder.

Mellemmøder er gruppens egne møder uden underviser, hvor de både træner mødelederfunktion på skift og får erfaringer i at deltage i og bidrage til en gruppe, uden at den sædvanlige autoritet, som læreren repræsenterer, er til stede. Denne træning har været med til at lette overgangen til arbejdslivet. Gruppen mødes stadig, så den gensidige støtte forsætter.

Tilbage til arbejdslivet

Sideløbende med den psykologiske og kropslige rehabilitering var der et særligt fokus på at få deltagerne tilbage til arbejdslivet igen. Et vigtigt mål for projektet var derfor at finde en metode, der kunne give deltagerne den hjælp, de havde brug for, hvis integrationen i de nye virksomheder skulle lykkes. De vigtigste elementer i metoden viste sig at være:

1. at skabe viden om mobning,
2. at fremme klarhed og åben dialog generelt på arbejdspladsen,
3. at give tid og rum til for eksempel undervejs at få sat ord på eventuelle særlige hensyn til den tidligere mobningsramte.

De deltagende virksomheder fik derfor som introduktion til opgaven en håndbog, der indeholdt viden om mobning og ideer til at tackle opgaven. Der blev holdt et introduktionsmøde med projektlederen på virksomheden, og arbejdspladsen fik samtidig tilbudt et café-seminar om mobning for det samlede personale. Der var endvidere et åbent tilbud om støtte og vejledning undervejs.

Det viste sig undervejs, at virksomheder, der valgte at holde et café-seminar, var bedre i stand til at give en målrettet støtte til deltagerne i dagligdagen end de virksomheder, der ikke gjorde brug af tilbuddet.

En anden del af metoden var, at virksomheden udpegede to ressourcepersoner til at støtte deltagerne. Den ene ressourceperson varetog den faglige oplæring. Den anden fulgte og støttede i forhold til den daglige trivsel. Dette viste sig at have en særlig positiv effekt i forhold til, at integreringen lykkedes.

Implementeringsmetoden benyttes fortsat i flere af de deltagende virksomheder ved nyansættelser.

En sideeffekt af café-seminarerne var, at mobning blev sat på dagsordenen i flere af virksomhederne. Man forstod, hvad mobning var, og man begyndte at lægge mærke til og at tage affære, når der foregik handlinger, som kunne føre til mobning. Det at have en medarbejder i virksomheden, der selv havde været udsat for mobning, viste sig at være en styrke i denne proces.

man begyndte at lægge mærke til og tage affære, når der foregik handlinger, der kunne føre til mobning

Det lærte vi af projektet

Resultaterne viser med stor tydelighed, at rehabilitering både er nødvendig og

Mobning og skade-virkningerne deraf

Der er tale om mobning, når en person på sin arbejdsplads over en vis periode og gentagne gange ikke føler sig i stand til at forsvare sig imod personlige angreb, han eller hun føler sig udsat for.
Mobning kan resultere i alvorlige psykiske og fysiske problemer. Mobning kan i værste tilfælde resultere i, at den mobbede udvikler posttraumatisk stress-syndrom. Symptomerne herpå er angst, depression, koncentrationsvanskeligheder, søvnløshed og en følelse af ikke at kunne komme videre i livet. Personen føler sig ramt i sin grundvold – i sit selvværd og i sin basale tillid til omverdenen.

Kilde: Mikkelsen, E. G. og Einersen, S.: The Relationship Between Workplace Bullying and Post Traumatic Stress Disorder – A Question Of Lost Basic Assumptions, 2000.

virkningsfuld. Ved projektets afslutning og stadig her to år efter er 12 ud af de 14 deltagere i projektet „tilbage på eller klar til" arbejdsmarkedet. Cirka halvdelen har genvundet næsten fuldt virke, den anden halvdels skader har for eksempel udmøntet sig i behov for fleksjob. To måtte gå på førtidspension, men har genvundet livsgnisten.

Deltagerne har alle fået indarbejdet redskaber, der også fremover hjælper til at holde balancen i dagligdagen. Mobningsskaderne forsvinder for de fleste aldrig helt, men via rehabilitering kan man lære at håndtere sine reaktioner.

Projektet viste også, at:

- Der mangler redskaber til at håndtere mobning på alle planer: på det personlige plan, i virksomhederne og i samfundet.
- Der mangler kompetencer til empatisk tilgang og møde hos „hjælperne" i forhold til mobningsramte – for eksempel hos: ledere, tillidsvalgte, læger, behandlersystem, sagsbehandlere i kommuner, fagforeninger, arbejdsløshedskasser, arbejdsformidling/jobvejledning etc.
- Virksomheder mangler generel viden om mobning og indblik i den alvorlige karakter af de skader, der har rod deri.
- Der er brug for, at mobning placeres under kategorien af skader, hvor man kan få tilbudt „offentlig psykolog-hjælp".

Mobning er fortsat tabu på mange arbejdspladser. Derfor „forsvinder" mange mobningsramte fra jobbet – ofte via sygemelding – og herved forbliver problemet usynligt. ■

Overenskomsten kort

Aftalen mellem HK/Privat og Danske Fysioterapeuter om mobning og seksuel chikane er beskrevet i et protokollat til overenskomsten. Formålet med aftalen er at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø og motivere arbejdspladserne, i dette tilfælde fysioterapeutklinikker, til aktivt at forebygge mobning og seksuel chikane. Ifølge aftalen skal medarbejdere og ledelse sammen:

- Formulere normer for den adfærd, som forventes på klinikken, og for adfærd, som ikke tolereres.
- Udarbejde retningslinjer for, hvordan ansatte skal forholde sig, hvis der forekommer mobning eller sexchikane på arbejdspladsen.
- Udarbejde retningslinjer for, hvor man kan klage og få rådgivning.
- Udarbejde retningslinjer for, hvordan man mægler i konflikter.

Læs hele protokollatet på: **www.arbejdsmiljoeportal.dk** under psykisk arbejdsmiljø, voksenmobning

Papiret forpligter...

Overenskomst mod mobning

HK/Privat og Danske Fysioterapeuter har skrevet overenskomst om mobning. Den første af slagsen herhjemme.

Af Karen Pedersen,
freelancejournalist

„Et gennembrud". Sådan karakteriserer miljø- og samarbejdskonsulent Svend-Erik Hermansen fra HK/Privat det, at Danske Fysioterapeuter og HK/Privat sidste år skrev overenskomst mod mobning og sexchikane.

„Det er den første overenskomst, hvor det er skrevet ned – er mur- og nagelfast – at man vil arbejde for at forebygge og behandle mobning. Parterne forpligter hinanden, og det betyder, at man er mere opmærksom på problemerne", siger han.

Aftalen omfatter arbejdsvilkårene for kliniksekretærerne på de fysioterapeutklinikker, der har tiltrådt overenskomsten. Den indgår som et såkaldt protokollat eller et tillæg til den almindelige overenskomst om løn- og arbejdsforhold.

Nøglen til forebyggelse

Overenskomsten er ikke blevet til, fordi der er særligt er problemer med mobning på fysioterapiklinikker. Den er først og fremmest tænkt forebyggende.

„Overenskomsten kom i stand, fordi begge parter var interesseret i at gøre noget. Det er en klar holdning fra begge sider, medlemmer (af HK/Privat) og arbejdsgivere (fysioterapeuter), at mobning er uacceptabelt", siger Svend-Erik Hermansen.

HK har i mange år gjort en indsats for mobning og etablerede for nogle år siden hjemmesiden voksenmobning.dk.

„Vi har været fremme i skoene siden 1992, hvor vi sendte vores første vejledning om mobning ud. Dengang blev vi nærmest til grin. Men der er sket meget siden. Vi har fået sat billeder på mobningen og dens væsen. Virksomhederne er blevet klar over, at det koster dyrt, at medarbejderne bliver syge. Derfor er vi også glade for, at mobning nu er skrevet ind i overenskomsten, for det er desværre stadigvæk et alvorligt problem", siger Svend-Erik Hermansen.

„Overenskomsten er da også blevet godt modtaget – jo mere man kan gå ind uden at slå hinanden oven i hovedet, jo bedre. Det, at der er nogle forventninger, og at det er skrevet ned, gør, at man tænker på en anden måde. Det er nøglen til forebyggelse i yderste potens."

virksomhederne er blevet klar over, at det koster dyrt, at medarbejderne bliver syge

Andre partsaftaler

Partsaftaler om mobning er endnu ikke så almindelige. Ud over overenskomsten mellem HK/Privat og Danske Fysioterapeuter findes der følgende partsaftaler om psykisk arbejdsmiljø:

- Dansk Handel & Service og Handelskartellet i Danmark har indgået en samarbejdsaftale om at forebygge mobning og seksuel chikane. Se mere på www.dhs.dk og www.handelskartellet.org
- Dansk Industri og CO-Industri har indgået en aftale om trivsel på arbejdet og godt psykisk arbejdsmiljø. Se mere på www.teksam.dk

Arbejdstilsynet fører tilsyn med, at reglerne om fysisk og psykisk arbejdsmiljø overholdes og kan udstede påbud til en virksomhed, der overtræder loven. Hvis der findes en aftale mellem landsdækkende organisationer, skal organisationerne i første omgang selv forsøge at forebygge og løse problemerne.

Kilde: www.arbejdsmiljoviden.dk

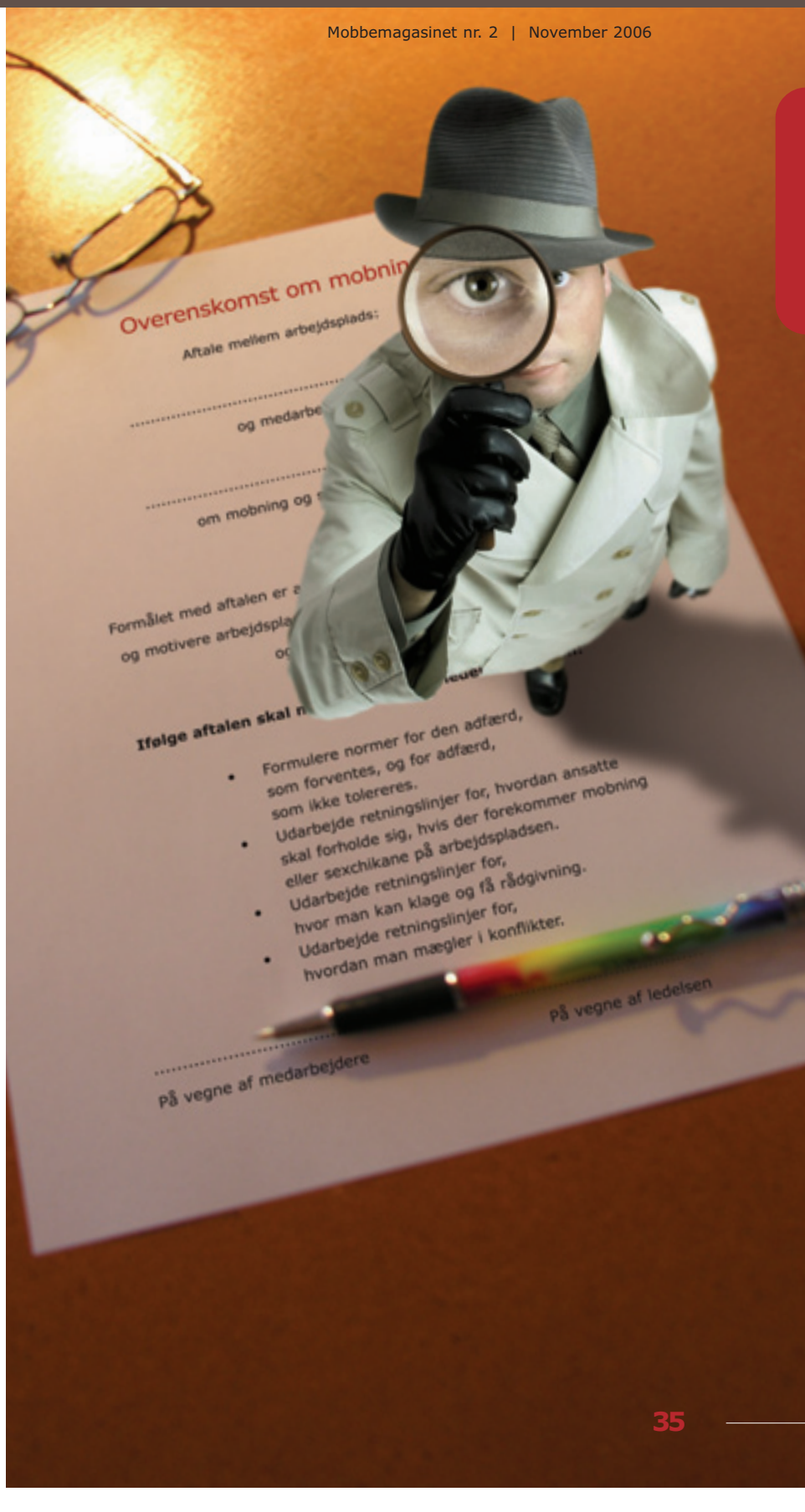
Signalværdien en vigtig

Det ansvar vil Danske Fysioterapeuter gerne tage del i.

„Selvfølgelig skal arbejdspladserne være med til at påtage sig et ansvar. Også små arbejdsplader, som der typisk er tale om her, klinikker med tre-fem fysioterapeuter ansat. Aftalen er en præcisering af, at arbejdsgiverne skal behandle deres ansatte ordentligt, og at medarbejderne skal være ordentlige ved hinanden. Jeg er i tvivl om, hvor mange klinikker der har gjort noget aktivt i forhold til mobning, men vi har gjort opmærksom på overenskomsten, og vi har et meget aktivt arbejdsmiljøudvalg, som blandt andet også har lavet undersøgelser om det psykiske arbejdsmiljø“, fortæller forhandlingskonsulent Marie Louise Larsen fra Danske Fysioterapeuter.

Endnu har der ikke været brug for overenskomsten, men hvis der opstår en sag med mobning, vil de to parter forsøge at løse den sammen.

„At der ikke har været en sag, der bare minder om mobning, er tegn på, at overenskomsten virker“, mener Svend Erik Hermansen. „Det betyder noget, at der er et stykke papir: Før vi skændes videre, så se lige her... Ikke fordi teksten i protokollatet er sindsoprivende. Vi konstaterer, at vi ikke vil acceptere mobning og sexchikane. Og gør klart, hvad man skal gøre, hvis det sker alligevel. Det er mere signalet, og at det er skrevet ned. Jeg tror, det er et godt redskab til at forebygge og håndtere mobning at skrive det ind i overenskomsterne.“ ■



Gode råd

Få gode råd om forebyggelse og håndtering af mobning i social- og sundhedssektoren i pjecen STOP Mobning på arbejdspladsen.

Fås gratis hos Socialt Udviklingscenter SUS (mod administrationsgebyr og porto)
Kontakt sekretær Bente Jensen, bej@sus.dk

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
www.sus.dk