

VOKSENMOBNING i ord og handling

En håndbog om arbejdsrelateret mobning



JAKOB KEHLET

Voksenmobning i ord og handling

VOKSENMOBNING i ord og handling

En håndbog om arbejdsrelateret mobning



JAKOB KEHLET

Voksenmobning i ord og handling

En håndbog om arbejdsrelateret mobning

© Jakob Kehlet

Udgivet af Landsforeningens Voksenmobning Nej Tak!

Tværgade 69, 8340 Malling

www.voksenmobningnejtak.dk

Tekst: Jakob Kehlet, www.jakobkehlet.dk

Illustrationer: Anne Pedersen ©, www.annepedersen.dk

Grafisk tilrettelæggelse: Pernille Granath, www.pernillegranath.dk

Bogen er sat med: Syntax

Produktion: PE offset

1. udgave, 1. oplag 2015

ISBN: 978-87-998349-0-7

Alle rettigheder forbeholdes.

Kommerciel udnyttelse af denne bog eller dele af den er forbudt uden forfatterens skriftlige tilladelse ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Institutioner, der har indgået aftale med Copydan, kan kopiere inden for de rammer, der er nævnt i aftalen.

Udgivelsen har fået støtte fra Beskæftigelsesministeriets satspuljemidler.



Indholdsfortegnelse

Forord.....	13	Guide til mobbefrit arbejdsmiljø.....	107
Da mobning flyttede fra sandkassen til arbejdspladsen.....	15	De 10 bud.....	114
Den mobberamte isoleres som problemet.....	22	Sådan undgår du mobning på din arbejdsplads.....	117
Sådan gør vi.....	27	Anbefalinger til myndighederne.....	123
CASE: Dørene ind til nye job var lukkede.....	35	Kilder, links, lovstof og litteraturliste.....	127
Konflikterne får ikke lov til at vokse sig store.....	42	Relevante link.....	128
Mobbepolitik for Plejecenter Damgården.....	46	Lovstof om mobning.....	129
CASE: Anne blev underløbet af både kollegerne og chefen.....	49		
God omgangstone blæser i klinikken.....	56		
De seks bud på Radiologisk Klinik.....	60		
CASE: Stress-ramte Michael blev mødt med ligegyldighed.....	63		
Tydelig ledelse kan afværge mobning.....	68		
Mobbepolitik for Langgadehus.....	72		
CASE: Jeg skulle være løbet skrigende bort.....	75		
CASE: Kristine blev først mobbet af kolleger – senere af chefen.....	83		
Mobning er et af de største arbejdsmiljøproblemer.....	91		
Norge er foregangsland.....	96		
Der skal mere fokus på samspillet på arbejdspladsen.....	98		
Kroppen tager skade af mobning.....	102		
Modena - det største og nyeste videnskabelige projekt om mobning.....	105		



Forord

Rapporten der voksede sig til en håndbog

"Kast lys på trolden – så mister den sin magt!" Denne vending har vi i Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! ofte brugt for at illustrere, hvad der skal til for at få bugt med voksenmobning på danske arbejdspladser. Det handler dybest set om at fjerne tabuer og tale sammen. Den proces vil vi gerne hjælpe på vej med denne bog.

Formålet med bogen var i første omgang, at den skulle tjene som afrapportering for det treårige satspulje-projekt, som Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! fik Beskæftigelsesministeriets støtte til at gennemføre frem til udgangen af 2015. Det formål opfylder den.

Men samtidig har det været et ønske i foreningen at samle den viden og de erfaringer, som foreningen, virksomheder, forskere og mobberamte personer har samlet gennem årene. Derfor er afrapporteringen vokset fra udelukkende at være en indberetning om projektets forløb til også at indeholde en række bidrag fra aktører i voksenmobningens univers. På den baggrund tillader vi os at opgradere den til håndbog.

Håndbogen kan læses med de historiske briller, hvis man ønsker at vide, hvordan begrebet voksenmobning blev introduceret og har udviklet sig i Danmark. Begrebet dukkede nemlig frem i årene omkring foreningens dannelse, som er beskrevet først i bogen.

Projektperioden fra 2013 til 2015 har været særlig intensiv i foreningens virke, og derfor har vi reserveret et kapitel til at fortælle om vores indsats for at bringe voksenmobning på dagsordenen.

Håndbogen indeholder også fem anonyme fortællinger om personer, der har oplevet voksenmobning på egen krop og psyke. Portrætterne giver et førstehåndsindtryk af de forskellige former, voksenmobningen kan antage, hvad enten det er kollegerne, chefen, netværket eller alle parter på en gang, der står bag den. Fælles for de personlige beretninger er, at hovedpersonerne fortæller, hvordan de langsomt men sikkert brydes ned.

Heldigvis beskriver bogen også eksempler på virksomheder, der gør en værdifuld indsats for at forhindre voksenmobning.

Det overordnede perspektiv på voksenmobning leveres af nogle af de toneangivende mobbeeksperter i Danmark.

Sidst i bogen har vi på ægte håndbogsvis placeret en række letforståelige råd og anbefalinger til alle de parter, der måtte støde på voksenmobning i dagligdagen, samt en række henvisninger til, hvor interesserede kan hente yderligere viden.

Landsforeningen vil gerne takke de personer, der har bidraget til denne bog med deres viden og personlige indsigt. Forhåbentlig vil denne bog samlet set tjene til at trække tæppet af trolden, så den forsvinder fra de danske arbejdspladser.

God læselyst!

Et historisk rids:

Da mobning flyttede fra sandkassen til arbejdspladsen

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! har spillet en væsentlig rolle i de senere års øgede fokus på mobning som et fænomen, der flourer blandt voksne.

Mobning har været kendt i skolegårde og på legepladser i generationer. Børn har isoleret og understødt hinanden, og lærere og pædagoger har været opmærksomme på deres opgave med at gribe ind over for adfærden. I de voksnes eget univers, på arbejdspladserne, har mobning givetvis eksisteret lige så længe, dog uden at der blev sat ord på eller grebet ind over for det. Billedet ændrede sig først op gennem 00'erne.

Et af de første tegn på, at mobning blev italesat på danske arbejdspladser, sås, da Arbejdstilsynet i 2002 udgav At-vejledningen "Mobning og seksuel chikane". Her fik en bred offentlighed for første gang en klar definition på mobning på en arbejdsplads – og det blev slået fast, at fænomenet har så alvorlig en karakter, at Arbejdstilsynet kan gribe ind over for det.

Men ud over At-vejledningen og nogle få forskningsinitiativer var der i begyndelsen af 00'erne ringe fokus på fænomenet, og især var de voksne mobberamtes stemmer helt fraværende i debatten. De personlige konsekvenser af at blive mobbet på arbejdspladsen dukkede først op, da Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! blev dannet.

FUNDAMENTET ER PERSONLIGE ERFARINGER

Landsforeningens historie er tæt forbundet med foreningens stifter og formand Gitte Strandgaard. Det var offentliggørelsen af hendes personlige historie, der bød hullet i den dæmning, der hidtil havde holdt andre mobberamte tilbage fra at fortælle, hvad de havde været udsat for. Derfor er det passende her at dvæle lidt ved hendes historie:

Gitte Strandgaard er uddannet socialpædagog og blev i 1999 ansat som en del af et tværfagligt team på børneafdelingen på et større sygehus. Et af Gittes kendetegn var og er stadig, at hun altid har kastet sig over opgaver med stor ildhu, og på afdelingen så hun det som sin opgave at skabe fest og farver for de syge børn. Hun sørgede for, at der kom udsmykning på sengestuerne, og hun arrangerede cirkusforestillinger og helikoptershow for børnene.

BAGTALELSER OG OVERFUSNINGER

Mens børn, forældre og hospitalsledelse var begejstrede, kneb det med de positive tilkendegivelser fra de nærmeste kolleger. Især tre mellemledere var kritiske overfor Gittes personlige og faglige stil, og afdelingens leder formåede ikke at gribe ind over for de bagtalelser og overfusninger, som mellemlederne gang på gang mødte Gitte med.

Hun forsøgte at komme i dialog med mellemliderne, men hendes anmodninger blev afvist, og da det til sidst endelig lykkedes at gennemføre et møde mellem parterne, førte det blot til endnu en overfusning af Gitte.

Undervejs i forløbet udviklede hun de velkendte symptomer, som følger med det at være udsat for massiv mobning: søvnløshed, hovedpine, angst og mavepine. Den 18. juli 2005 sygemeldte hun sig med stress, og lægen forklarede hende, at hendes symptomer var forårsaget af den mobning, hun havde været udsat for. Hun udviklede senere en depression, og i begyndelsen af 2006 blev hun fyret på grund af sygdom.

Gitte søgte erstatning fra Arbejdsskadestyrelsen men fik afslag med den begrundelse, at der ikke kunne påvises en sammenhæng mellem mobning og hendes symptomer. Hun fik også et afslag fra Ankestyrelsen, der skrev, at hun ikke havde været udsat for "exceptionelt truende eller katastrofeagtige hændelser", som er den definition, der i givet fald giver adgang til erstatning. Gitte forsøgte også at få sagen op på et overordnet plan, men henvendelsen til den daværende beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen blev besvaret med en venlig afvisning.

SOM EN SOLDAT I KRIG

I januar 2007 læste Gitte en avisartikel, der blev et vendepunkt for hende. Artiklen refererede til en engelsk undersøgelse, der påviste, at mobberamte udvikler symptomer, der ligner dem, som optræder hos personer, der har været udsat for voldelige overfald eller tortur eller har været i krig. Brikkerne faldt på plads i hendes hoved: Det var præcis sådan, hun selv følte.

Gitte kontaktede den pågældende journalist for at få flere oplysninger, og uden at tænke nærmere over det sagde hun ja til at medvirke i en artikel, hvor hun fortalte avisens læsere om sine egne oplevelser med mobning.

Artiklen om Gitte var en af de første, der gik helt tæt på en voksen mobberamts virkelighed, og i de kommende måneder modtog hun en strøm af anerkendende henvendelser fra personer, der havde været udsat for lignende oplevelser. I samme periode var Gitte kommet sig oven på den psykiske nedtur, og 1. april 2007 var hun klar til at gå ud på arbejdsmarkedet igen. Det skulle vise sig at blive en vanskelig opgave, for hvordan forklarer man en arbejdsgiver baggrunden for, at man har været væk fra arbejdsmarkedet i næsten to år?

En psykolog foreslog hende at skrive ærligt i jobansøgningerne, at hun havde været syg i to år, men at hun nu var rask og klar til arbejdsmarkedet. Resultatet af det råd var, at hun ikke blev indkaldt til en eneste samtale. På jobcentret fik hun det modsatte råd: Lad være med at nævne sygdom og mobning med et ord i ansøgningerne. Resultatet blev, at hun blev kaldt til flere samtaler og hver gang blev stillet spørgsmålet: "Hvad har du lavet de seneste to år?" – og derefter sorteret fra ...

FORENINGEN BLIVER DANNET

Kombinationen af at være uden job og samtidig få indsigt i og en masse henvendelser om voksenmobning betød, at hun sammen med en anden mobberamt, Marianne Kasten, besluttede, at arbejdet mod voksenmobning skulle formaliseres i en forening.

De to kvinder gik i gang med at formulere foreningens vedtægter, etablere en hjemmeside og åbne en hotline for mobberamte. Den 3. april 2008 var Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! en realitet. Gitte Strandgaard blev foreningens formand, mens Marianne Kasten blev kasserer.

Foreningens mål var – og er stadig – at skabe netværk mellem mobberamte, at udbrede information om voksenmobning, at sørge for hjælp til mobberamte gennem en bisidderordning og en hotline og at få følgevirkningerne af voksenmobning på listen over arbejdsskader, der kan give erstatning.

I månederne efter etableringen af foreningen begyndte et stort arbejde med at synliggøre foreningen på arbejdspladser, i fagforeninger, hos politikere og i pressen.

Især pressen viste interesse for emnet, og det lykkedes også Gitte Strandgaard at få hul igennem til beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen. Hun henvendte sig direkte til ham efter en sundhedskonference i slutningen af 2008, hvor han holdt oplæg. Efterfølgende blev der holdt et møde mellem ministeren og den nye forening, og selv om der ikke kom konkrete resultater ud af mødet, så varslede det dog en spirende politisk interesse for at sætte voksenmobning på dagsordenen. Mødet med ministeren skulle blive det første af en række møder mellem Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! og de skiftende beskæftigelsesministre.

INGEN MASSEBEVÆGELSE

Folk begyndte også at melde sig ind i foreningen – om end i behersket omfang. Det første år samlede foreningen knap 50 medlemmer, og der er intet, der tyder på, at foreningen vil udvikle sig til en massebevægelse. Mønstrer er, at medlemmerne melder sig ind, når de har brug for den hjælp, som foreningen kan tilbyde, men når de er kommet ud på den anden side, melder mange sig ud igen. Voksenmobning er stadig et tabu, og derfor ønsker mange mobberamte – forståeligt nok – at lægge afstand til oplevelserne med mobning, når det værste mareridt er overstået.

Foreningens første ordinære generalforsamling blev holdt i april 2009, og her blev det foreslået, at foreningen skulle satse på at få et samarbejde med fagbevægelsen sat i værk. Argumentet for at søge samarbejde med fagbevægelsen var, at den har stor indflydelse og har samme interesse i at hjælpe medarbejdere med de problemer, de løber ind i på arbejdspladserne.



Landsforeningen Voksenmobning
Nej Tak!

KØLIG MODTAGELSE I FAGBEVÆGELSEN

Foreningens bestyrelse gik straks i gang med at tage kontakt til fagforeningerne, men mod forventning var det ofte en meget forbeholden modtagelse, bestyrelsesmedlemmerne fik.

Fagforeningerne var meget lidt interesserede i at lade en privat forening blande sig i denne type sager, og det kom nærmest til en konflikt mellem landsforeningen og fagbevægelsen, da en mobberamt i 2010 stod frem i pressen og fortalte, at hun i sagsforløbet følte sig svigtet af sin fagforening.

Forholdet mellem fagbevægelsen og Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! kønede yderligere af, at landsforeningen i samme sag udtalte, at der var mange flere eksempler på mobberamte, der følte sig svigtede af deres fagforeninger.

Flere fagforeninger meldte direkte ud, at de ville trække sig fra en medlems sag om mobning, hvis det viste sig, at Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! også var involveret i sagen. Landsforeningen mener ikke desto mindre stadig, at den har et interessefællesskab med fagbevægelsen, og derfor fortsætter bestræbelserne på at skabe kontakt til fagforeningerne, og indimellem lykkes det heldigvis at skabe dialog.

BISIDDERE SKABER STRUKTUR

Mere imødekommenhed har landsforeningen mødt på mange af de arbejdspladser, hvor bestyrelsesmedlemmerne har optrådt som bisiddere for mobberamte. Landsforeningens bisiddere har fungeret som et ekstra sæt ører og øjne og har sørget for, at der var en dagsorden for mødet, og at der blev taget et referat. Netop skriftligheden mangler ofte, når virksomheder og de involverede medarbejdere selv vælger at tage hul på løsningen af sager om mobning, og derfor er den struktur, som bisidderen kan tilføre et møde, ofte noget af det, som parterne på en arbejdsplads fremhæver som positivt efter et forløb, som landsforeningen har deltaget i.

Ofte bidrager bisidderen også med sin viden om og indsigt i, hvordan mobning kan takles på en arbejdsplads – men kun i det omfang, parterne ønsker det.

STØJBERG BLIVER KAMPFÆLLE

I 2009 blev Inger Støjberg udnævnt til beskæftigelsesminister, og hun skulle vise sig at blive en vigtig kampfælle i kampen mod mobning. Repræsentanter for landsforeningen mødte hende første gang til et arrangement i Aarhus, og på ministerens initiativ blev hele bestyrelsen efterfølgende inviteret til møde. Landsforeningen oplevede at blive lyttet til, og flere af ideerne fra mødet blev udmøntet i konkrete initiativer.

Blandt andet sørgede ministeren for, at Arbejdstilsynet oprettede en hotline, som virksomheder kunne henvende sig til, hvis der opstod problemer med mobning. Initiativet var inspireret af landsforeningens tilsvarende hotline. Inger Støjberg fik også iværksat forskning om sammenhængen mellem mobning og udvikling af sygdomme, og inden hun måtte give ministerstafetten videre til Mette Frederiksen, arrangerede hendes ministerium og Arbejdstilsynet en konference med titlen "Mobning på Arbejdspladsen", hvor blandt andre Gitte Strandgaard gav sit perspektiv på emnet.

SKARP OG KRITISK TONE

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! var med andre ord begyndt at gøre sig på de bonede gulve, men det betød ikke, at foreningens velkendte direkte tone blev mildnet. Gennem årene har foreningen uden omsvøb kritiseret sagsbehandlingen i de sager, som efter foreningens opfattelse er blevet taklet forkert, og det har ikke ændret sig. Kritikken er blevet rettet mod de ansvarlige i virksomheder og organisationer og hos myndigheder, og der er et eksempel på, at foreningen har politianmeldt de ansvarlige.

Et eksempel på en sag, som fik landsforeningens fulde opmærksomhed, tog sit udspring i Frederiksberg Kommune. I efteråret 2011 forsøgte en gruppe ansatte på et af kommunens bosteder at gøre bostedets ledelse opmærksom på problemer med mobning på arbejdspladsen. De forsøgte også at henvende sig til kommunens HR-afdeling, men begge steder blev de afvist.

Derfor henvendte de sig til Arbejdstilsynet, som henviste dem til Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!. I sidste ende besluttede medarbejderne at sende en åben klage til Arbejdstilsynet.

I stedet for at få en saglig behandling af arbejdspladsens problemer mødte kommunens ledelse medarbejderne med trusler om firing, hvis de ikke stoppede kritikken af arbejdsmiljøet i kommunen.

Det fik Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! til at politianmelde Frederiksberg Kommune for overtrædelse af arbejdsmiljøloven. Statsadvokaten har siden afvist anmeldelsen, fordi der "ikke er rimelig formodning om, at der er foregået noget strafbart", hvilket landsforeningen ikke er enig i.

Frederiksberg Kommune er et eksempel på såkaldt systemmobning – et begreb, som fylder mere og mere i landsforeningens univers. Systemmobning opstår, når de systemer, der burde sikre et godt arbejdsmiljø uden mobning, i stedet selv faciliterer mobningen. Der er tale om systemmobning, når eksempelvis tillidsmænd, ledere og fagforeninger giver yderligere ilt til mobningen i stedet for at tage fat om problemerne og sikre de mobberamte et godt arbejdsmiljø.

På trods af at Frederiksbergsagen er afvist hos statsanklageren, har Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! ikke opgivet at føre sagen videre.

I ROLLEN SOM EKSPERTER

2011 blev året, hvor Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! for alvor slog igennem. Foreningen havde efterhånden samlet så meget viden om mobning på arbejdspladserne, at bestyrelsesmedlemmerne fik tildelt rollen som eksperter i medierne. Samtidig turde flere og flere mobberamte lade deres historier publicere i medierne.

Men i takt med succesen voksede også arbejdspresset på bestyrelsesmedlemmerne, der brugte meget af deres fritid som bisiddere og til lobbyarbejde. Allerede i 2010 havde foreningens medstifter og kasserer Marianne Kasten forladt foreningsarbejdet, fordi det ikke kunne forenes med hendes arbejdsliv, og fra 2010 til 2012 skiftedes hele bestyrelsen ud på nær Gitte Strandgaard.

METTE FREDERIKSEN I MINISTERSTOLEN

I 2011 fik Danmark en ny regering og dermed også en ny beskæftigelsesminister, Mette Frederiksen.

Det lykkedes også at skabe en god dialog med den nye beskæftigelsesminister, og i hendes embedsperiode er der sket klare fremskridt på den del af arbejdsmiljøområdet, som er knyttet til voksenmobning. For eksempel er psykisk arbejdsmiljø blevet sidestillet med fysisk arbejdsmiljø, og Arbejdstilsynet har fået flere beføjelser til at uddele strakspåbud til virksomheder, som ser stort på det psykiske arbejdsmiljø. Ændringen er et vigtigt fremskridt i kampen mod voksenmobning, fordi der nu er flere sanktioner at henvise til, hvis der skulle opstå mobning på en arbejdsplads.

Landsforeningen har dog ikke haft held til at overbevise beskæftigelsesministeren om et andet vigtigt skridt, som vil kunne hjælpe mobberamte.

I dag kan Arbejdstilsynet ikke gå ind i konkrete personsager på arbejdspladserne, fordi tilsynet har tavshedspligt. Henvender en medarbejder sig til Arbejdstilsynet med en konkret klage, kan Arbejdstilsynet ikke gå videre med sagen ved at referere til henvendelsen, og det hæmmer ifølge landsforeningens opfattelse Arbejdstilsynets mulighed for at gribe ind over for konkret mobning på arbejdspladserne.

SAMTYKKEERKLÆRINGER PÅ ØNSKELISTEN

Derfor har det længe stået på landsforeningens ønskeliste, at mobberamte skal kunne underskrive en samtykkeerklæring, der giver Arbejdstilsynet tilladelse til at referere til den konkrete sag.

Indtil videre er det ministerens holdning, at en samtykkeerklæring ikke vil kunne ophæve den tavshedspligt, som Arbejdstilsynet er underlagt.

Landsforeningen er på ganske få år blevet en vigtig brik med hensyn til at få sat fokus på de store menneskelige og samfundsmæssige konsekvenser, mobning på arbejdspladserne har. Det helt store gennembrud for foreningen kom imidlertid, da det lykkedes at få del i satspuljen inden for beskæftigelsesområdet. Tilsagnet om økonomisk støtte over tre år på samlet 4,2 millioner kroner til et udviklingsprojekt modtog foreningen i slutningen af 2012.

EN PROFESSIONEL FORENING

Siden har foreningen gennemgået en professionalisering. Gitte Strandgaard er blevet ansat som projektleder, og der er nu resurser i foreningen til at gennemføre en lang række af de initiativer, som længe har stået på ønskelisten, samtidig med at der stadig er plads til at udfylde de traditionelle opgaver med at rådgive, vejlede og levere bisiddere i konkrete sager.

Landsforeningen har som følge af satspuljemidlerne etableret en række netværksgrupper, hvor mobberamte kan udveksle oplevelser og dele erfaringer. Foreningen har også været synlig ved events i en række byer, hvor repræsentanter for foreningen har mødt menige danskere og for-

talt om voksenmobningens væsen. Landsforeningens kampagnebus i form af en lejet autocamper har blandt andet været synlig på centrale pladser i Vejle, Aalborg, København, Odense, Roskilde, Svendborg og Aarhus.

Foreningen har også været ude på arbejdspladserne og holde foredrag om voksenmobning og har deltaget i temadage om emnet.

Satspuljeprojektet skal konkret rapporteres i nærværende bog, hvor den vidensopsamling, som udviklingsprojektet har akkumuleret, præsenteres i forbindelse med projektets afsluttende konference.

Men selv om denne bog således markerer afslutningen på tre års intensivt arbejde for at bringe voksenmobning op i toppen af dagsordenen, så er det ikke udtryk for, at målet er nået.

Det er stadig mere undtagelsen end reglen, at de mobberamte får en chance på det danske arbejdsmarked. I langt de fleste tilfælde ender sager om mobning med, at den mobberamte må forlade sin arbejdsplads – og ofte uden at de grundlæggende årsager til mobningen er blevet løst.

Med andre ord: Man vil også i mange år fremover kunne møde Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! i den offentlige debat som fortalere for den svage part i sager om mobning.

Den mobberamte isoleres som problemet

Mobning er et signal om, at der er noget i vejen med kulturen på en arbejdsplads. Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! (LVNT) opfordrer til mere handling – vi har allerede beviserne for mobningens skadelige virkning og konkrete værktøjer til at forstå årsager og metoder til forebyggelse og håndtering af mobning.

Ved årsskiftet 2003/04 brugte den norske statsminister Kjell Magne Bondevik en stor del af sin nytårstale til at rette et kraftigt angreb mod mobning på arbejdspladserne. Året før brugte han talen til at adressere mobning i skolerne. Talerne blev fulgt op af manifeste og handlingsplaner mod mobning, og dermed placerede Norge sig længst fremme i kampen mod mobning. En lige så seriøs tilgang til mobning håber Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! (LVNT) at kunne bidrage til at sætte i værk i Danmark.

I dette afsnit vil LVNT præsentere nogle af de væsentligste problemstillinger, som vi oftest er stødt på i vores omgang med virksomheder, myndigheder, organisationer og mobberamte. Dette afsnit er samtidig en opfordring til, at vi skal samarbejde mere og bruge den viden og de regler, der allerede findes, til at styrke kampen mod mobning og chikane på arbejdspladserne.

64 MILLIARDER – OM ÅRET

LO har beregnet, at de økonomiske konsekvenser af et dårligt arbejdsmiljø i Danmark løber op i 64 milliarder kroner om året, så der er masser af penge at spare ved at gøre en indsats på området.

Arbejdstilsynet har for længst udformet en dækkende og – efter LVNT's opfattelse – brugbar definition på mobning, og Videncenter for Arbejdsmiljø har desuden slået fast, at mobning er en del af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne.

Mobning opstår i relationer mellem kolleger og ledere og bygger ofte på frygt, angst, uenigheder og misforståelser. Konflikterne bevæger sig op ad konflikttrappen og ender i en polarisering af parterne. I næsten alle tilfælde ser man, at den mobberamte bliver isoleret som problemet, og i næsten alle de sager, som LVNT har været involveret i eller har kendskab til, er det den mobberamte, der må forlade arbejdspladsen.

Som eksempel på, hvordan den mobberamte ofte personificeres som årsagen til dårligt psykisk arbejdsmiljø, kan vi nævne et eksempel, hvor en arbejdsgiver – sikkert i den bedste mening – bevilgede en mobberamt medarbejder en mentor, så den pågældende kunne lære strategier for at begå sig

på arbejdspladsen. Ofte ser vi også, at mobberamte medarbejdere får tildelt 10 besøg hos en psykolog for at rette kursen ind.

Vi har set flere eksempler på, at systemerne fastholder den mobberamte i en offerrolle. Arbejdsmedicinske klinikker og psykiatere lægger fortidens belastninger og sygdomsforløb til grund for den mobberamtes nuværende situation. I de offentlige aktiveringsforløb piskes de mobberamte rundt i grundløse projekter. Ved jobsøgning ser arbejdsgiveren negativt på "hullet" i CV'et.

De, der finder mod og overskud til at klage over ulovlig mobning og uretfærdig behandling, oplever, at deres sag kan køre rundt i systemerne, som lukker sig om sig selv og hinanden. LVNT oplever, at systemerne gør sagsbehandlingen så kompliceret, at ingen til sidst kan finde ud af, hvad der er op og ned.

Vidner til mobning har en central rolle, idet de kan sige fra og hjælpe den mobberamte, men frygten for represalier gør, at de ofte bukker og bakker ud. **De mobberamtes retssikkerhed er med andre ord ikke eksisterende.**

ARBEJDSPLADSENS KULTUR ER SYG

I LVNT mener vi ikke, det er den mobberamte, der er problemet. Det er derimod kulturen på den enkelte arbejdsplads, der er syg og skal helbredes. Derfor er det også enhver virksomhedsledelses ansvar at sørge for rammer og vilkår, så alle medarbejderne føler sig godt tilpas.

I LVNT oplever vi også, at fagforeningerne ofte spiller en alt for passiv rolle. I stedet for at hjælpe til med at løse de problemer, der ligger til grund for mobningen på arbejdspladsen, så forhandler fagforeningerne for det meste en aftrædelse for den mobberamte, selv om det kan sandsynliggøres, at arbejdsgiveren ikke har gjort, som han er forpligtet til ifølge arbejdsmiljøloven – nemlig at sikre et godt arbejdsmiljø. Udfaldet af disse sager er oftest, at den mobberamte bliver fyret, og at fagforeningen forhandler en godtgørelse hjem begrundet i, at arbejdsgiveren har forsømt at udforme en mobbepolitik for arbejdspladsen. Et lille plaster til et meget stort psykisk sår.

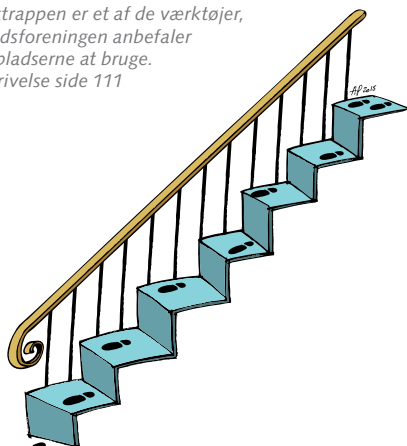
Derudover finder LVNT det problematisk, at mange fagforeninger repræsenterer begge parter. Det skaber et dilemma, for hvem skal fagforeningen holde med i konflikten?

Det er et paradoks, at en enkelt person bliver taberen på baggrund af andres forsømmelser, og det er vigtigt at gøre sig klart, at man ikke fjerner konsekvenser af en mobning ved at skille sig af med den mobberamte. Hvis ikke der sættes ind over for den virksomhedskultur, der har fostret mobningen, vil der dukke nye eksempler op. Vidnerne til mobning skal leve videre med deres oplevelser, og mobningen rammer også den mobberamtes pårørende og omgangskreds. Børn og den øvrige familie til den mobberamte lider under at se deres forældre og kære brase sammen psykisk.

OMGANGSTONEN ER MERE BRUTAL

I de seneste 25 år har Danmark oplevet en brutalisering af omgangstonen, som ikke mindst skyldes de sociale mediers entré. Denne udvikling har også smittet af på arbejdspladserne, og derfor ligger der en stor opgave for lederne i de danske virksomheder med hensyn til at gå forrest med visioner om, hvordan vi skal omgås hinanden. Lederne bør også have øje for medarbejdernes trivsel og

Konflikttrappen er et af de værktøjer, som landsforeningen anbefaler arbejdspladserne at bruge. Se beskrivelse side 111



deres ve og vel. Al forskning peger på, at netop dette har stor betydning for, hvordan samarbejdet på arbejdspladsen fungerer. Et sundt arbejdsmiljø påvirker engagement og produktivitet i positiv retning.

Samtidig med at der er mere mobning i samfundet, sker der også en udvanding af mobbebegrebet. Man hører for eksempel ofte politikere på Christiansborg tale om, at man som politiker må leve med, at man kan blive mobbet – sådan er kulturen på Borgen, og det er der ikke noget at gøre ved. I underholdende tv-programmer ser vi enkelte deltagere blive holdt uden for fællesskabet og i sidste ende sendt hjem af de øvrige medvirkende.

LVNT ser det som et faresignal, at mobning på den måde introduceres som et fænomen, man må leve med, og dermed devalueres i befolkningens øjne. Hver gang mobning bruges i godmodighedens skær, er det med til at sløve vores opmærksomhed, så vi risikerer at overse mobningen, når den for alvor træder frem i vores hverdag.

I sin rene form er mobning årsag til, at mennesker bliver drevet helt ud på kanten. I LVNT har vi mange eksempler på udstødelse fra arbejdsmarkedet og nogle eksempler på selvmordsforsøg. Derfor er mobning ikke et begreb, der skal misbruges eller pjattes med. I LVNT mener vi, at der er rigelig evidensbaseret forskning, der slår fast, at mobning er skadelig for helbredet. Angst, depression, hjerte-kar-sygdomme, stress, posttraumatisk stress, fibromyalgi og søvnproblemer er blot nogle af de mange symptomer, som forskerne fra blandt andet Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø for længst har dokumenteret følger med mobning. Vi har også en arbejdsmiljølovgivning og tilhørende bekendtgørelser, der slår fast, at mobning er ulovlig, og at der kan tages retslige skridt mod personer, der mobber andre eller forsømmer at gribe ind over for mobning. Derfor er der nu kun én ting, vi mangler: handling.

STØJBERG MOD MOBNING

Ligesom den norske statsminister gik forrest i midten af 00'erne, er det vigtigt, at toneangivende danskere også går forrest. I Danmark var Inger Støjberg den første beskæftigelsesminister, der i 2010 for alvor tog mobning på arbejdspladsen alvorligt. Hun var kvinden bag den fempunktshandlingsplan, som blandt andet indebar, at der blev oprettet en hotline for mobberamte og andre, der er berørt af mobning, at klageadgang blev lettet, og at der blev givet flere penge til forskning og etableret et kampagnetiltag. I LVNT har vi haft et frugtbart samarbejde med Inger Støjberg, og vi tør endda sige, at vi har inspireret hinanden gensidigt. Vi har også mødt åbenhed fra efterfølgeren, Mette Frederiksen, som blandt andet fik sidestillet det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø og givet Arbejdstilsynet flere beføjelser på området.

På det seneste har LVNT også mærket milde vinde fra allerhøjeste sted. Dronningen omtalte i sin nytårstale ved årsskiftet 14/15 indsatsen mod mobning og tog afstand fra de personer, der ikke griber ind. LVNT tror på, at befolkningen lytter til den royale udmelding og har efterfølgende sendt hende et takkebrev.

Næste skridt må være, at indsatsen mod mobning får endnu bedre fodfæste i bevidstheden lidt længere nede i samfundet – hos ledere og medarbejdere på arbejdspladserne, i fagforeninger, i Arbejdstilsynet og i politiet. Vi har brug for en koordineret indsats, hvis det skal lykkes. LVNT har identificeret flere konkrete områder, hvor der kan sættes ind:



- » Arbejdstilsynet skal have samme procedure for håndtering af mobning over hele landet. LVNT har observeret store forskelle på tilsynscentrenes reaktioner på anmeldelser om mobning på arbejdspladserne. Nogle steder rykker konsulenterne ud med det samme, mens de andre steder bliver hjemme.
- » Det skal være almindelig praksis, at Arbejdstilsynets tilsynsførende mødes direkte med de mobberamte. Mødet i øjenhøjde er med til at give de mobberamte større mulighed for at komme til orde.
- » Mobberamte skal have mulighed for at afgive en samtykkeerklæring til Arbejdstilsynet, som vil bringe den konkrete klage frem for arbejdsgiveren. Som lovgivningen ser ud i dag, har Arbejdstilsynet tavshedspligt og kan derfor ikke gå ind i konkrete enkeltsager vedrørende mobning. For LVNT står det højt på ønskelisten, at denne tavshedspligt skal kunne fraviges, hvis den mobberamte giver sit samtykke til, at Arbejdstilsynet går ind i sagen. Muligheden skal selvfølgelig først kunne benyttes, når den mobberamte selv har forsøgt at få sin arbejdsgiver i tale, og alle andre muligheder for at komme til orde og få løst problemerne ude på arbejdspladsen er udtømte. I Norge har Arbejdstilsynet faktisk denne mulighed – så hvorfor skulle det ikke kunne lade sig gøre i Danmark?
- » Fagforbundene skal sikre sig, at de overordnede udmeldinger om håndtering af mobning når helt ud på lokalt niveau. LVNT har utallige eksempler på, at de gode intentioner, der formuleres centralt, ikke effektueres på medlemsniveau med det resultat, at mange mobberamte i sidste ende svigtes.
- » Arbejdsskadestyrelsen bør anerkende følgevirkningerne af mobning som en arbejdsskade. For LVNT handler det ikke kun om at sikre den mobberamte en økonomisk erstatning for tort. Hvis følgerne af mobning vurderes som en arbejdsskade, vil det samtidig være en anerkendelse af, at den mobberamte har været udsat for uacceptabel behandling. Hvis Arbejdsmiljøloven er overtrådt, og det kan dokumenteres, at en person har været udsat for mobning, bør der etableres et sikringssystem, der per automatik udløser en godtgørelse. Den anerkendelse er af vital betydning for den mobberamtes videre færd i tilværelsen.
- » Politiet skal efterforske sager om mobning mere aktivt. LVNT oplever, at politiet forholder sig alt for passivt i sager om mobning. Ved anmeldelser af mobning retter politiet henvendelse til Arbejdstilsynet, og hvis det herfra lyder, at mobningen ikke kan dokumenteres, går politiet ikke yderligere ind i sagen. LVNT ønsker, at Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynets bekendtgørelser skal skrives ind i straffeloven, så de mobberamtes retssikkerhed tilgodeses.
- » LVNT ønsker, at der indføres delt bevisførelse i sager om voksenmobning. På samme måde som det er tilfældet i sager om sexchikane.

Mobning er kommet på dagsordenen i Danmark, og der er bred enighed om, at mobning er forkastelig. Nu skal vi blot sikre, at de systemer, der har til opgave at varetage de mobberamtes sag, spiller sammen. Alt for ofte ser vi desværre, at det ikke sker – og endda, at det modsatte sker: at

tillidsrepræsentanten, lederen, arbejdsmiljørepræsentanten, fagforeningen, Arbejdstilsynet og politiet i stedet for at hjælpe selv er med til at udpege den mobberamte som problemet. Det kalder vi i LVNT for *systemmobning*, og vi ser det ofte.

Der skal ikke herske tvivl om, at LVNT altid står på den mobberamtes side. Uanset hvordan man begår sig personligt og fagligt, så har ingen fortjent at få sit liv ødelagt af systematisk mobning og chikane.

Som den "nye" spiller på banen er vi klar over, at vi skaber uro og kan virke som et forstyrrende element. Vi har ofte oplevet, at for eksempel fagforeninger har taget det meget ilde op, hvis vi er gået ind i konkrete sager om mobning, og ikke sjældent har fagforeninger gjort deres støtte til medlemmer betinget af, at LVNT ikke måtte blande sig.

Det er vi selvfølgelig kede af, og vi mener faktisk ikke, at det er gavnligt for de enkelte medlemmer eller kampen mod mobning som helhed, at vi skubber hinanden ud.

Når vi indimellem taler med store bogstaver i LVNT, så er det, fordi vi mener, der er behov for at råbe højt om et problem, der årligt rammer 180.000 mennesker. Bag vores udmeldinger gemmer sig en vigtig sag, som vi er nødt til at samarbejde om, og der er intet i verden, vi hellere vil.

TALLENES KLARE SPROG:

Arbejdsskadestyrelsens statistik for 2012 fortæller, at antallet af anmeldte erhvervssygdomme på cirka 20.400 er det højeste siden 2006. 22 procent af anmeldelserne handler om psykisk sygdom, mens det i 2006 kun drejede sig om 16 procent. I 2012 er der knap 4.500 anmeldelser af psykisk sygdom, hvilket er knap 1000 flere end i 2011.

Den nyeste danske undersøgelse af mobning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø fra 2012 viser, at 12 procent af den arbejdende befolkning har følt sig udsat for mobning i løbet af et år. Tallet er steget siden 2005, hvor 10 procent følte sig udsat for mobning inden for et år.

Sådan gør vi

Det treårige satspuljeprosjekt, som LVNT fik bevilget penge til i 2013, har givet mobberamte en stemme og arbejdspladser en mulighed for at få hjælp til at slippe af med mobning. I dette afsnit fortæller vi, hvordan foreningen har arbejdet med at gøre mobning synlig, og hvordan vi griber konkrete sager an.

"Vi så jer i tv, vi hørte jer i radioen, vores netværk henviste til jer, og vi gik ind og søgte efter foreningen på nettet." Sådan lyder forklaringen ofte, når Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! (LVNT) bliver kontaktet af personer, der har været udsat for mobning, eller virksomheder og fagforeninger, der har brug for hjælp til at håndtere mobning eller har haft brug for foreningens viden om forebyggelse af mobning.

LVNT har kunnet give en håndsrækning til de personer, der ikke vidste, hvor de ellers skulle gå hen og finde hjælp, og derfor har det været en bevidst strategi at gøre foreningen så synlig som muligt for på den måde at bane vej for en egentlig kontakt.

SYNLIGHED:

PÅ NETTET

Mange finder frem til foreningen ved at søge på nettet. Her findes der en masse websites, der beskriver mobning, men kun meget få, der tilbyder konkret hjælp, når det brænder på. Ud over at skabe kontakt til personer, der har brug for foreningens hjælp, indeholder www.voksenmobningnejtak.dk også en mængde materiale og links med relation til emnet mobning. Foreningen har også oprettet en side på Facebook, der synliggør foreningens holdninger og aktiviteter, og som er velegnet til den hurtige kommunikation med medlemmer og andre interesserede.

I PRESSEN

Foreningen har også set det som en vigtig opgave at træde frem i pressen og hjælpe medierne med at sætte fokus på voksenmobning. Formand Gitte Strandgaard har stillet op til massevis af interviews i dagblade, aviser, radio og tv. Foreningen har hjulpet pressen både med ekspertviden og med at skaffe såkaldte cases – personer, der har været udsat for mobning.

FOR STUDERENDE

Studerende på landets journalistuddannelser har heller ikke henvendt sig forgæves, når de havde brug for en kommentar, og LVNT har også hjulpet studerende på sygeplejeuddannelserne, sociologistudiet og pædagoguddannelsen og elever fra folkeskoler og gymnasier med viden og indsigt til opgaver om emnet.

Foreningen har i det hele taget oplevet en stor interesse for emnet og har med tilde-lingen af satspuljemidlerne følt en forpligtelse til at stå til rådighed for høj som lav hele døgnet alle ugens syv dage.

BLANDT POLITIKERE

Også på Christiansborg har LVNT gjort et stort arbejde for at gøre sig synlig blandt politikerne. Foreningen har haft et glimrende samarbejde med de skiftende beskæfti-gelsesministre og har modtaget støtte og opbakning fra en bred kreds af ordførere på området.

PÅ KONFERENCER

LVNT har også synliggjort sig ved arbejdsmiljøkonferencer med udstillerstand og workshops, hvor foreningen er kommet i dialog med professionelle arbejdsmiljøfolk. I takt med at netværket er blevet udviklet, og foreningen har opnået større bevågenhed i debatten om mobning, har foreningens repræsen-ter ved konferencerne oplevet en større interes-se og opbakning til LVNT's arbejde. Samtidig giver konferencerne også foreningens repræsentanter en mulighed for at sætte sig ind i den nyeste viden på området.



LVNT har udført et omfattende opsøgende arbejde i forbindelse med det treårige satspuljeprojekt. Foreningen har blandt andet deltaget i konferencer, holdt oplæg på virksomheder og - som på billedet - mødt borgere på torve og gågader i en række større danske byer. Arbejdsmiljøkonferencen i Nyborg.

I FORBINDELSE MED TEMADAGE

Foreningen er også i stigende omfang blevet invi-teret til at holde foredrag, deltage i paneler eller levere indlæg på temadage i private og offentlige virksomheder og i enkelte tilfælde også i fagfor-eninger. I kraft af bevillingen af satspuljemidlerne har foreningens repræsentanter kunnet tilbyde at

deltage vederlagsfrit. Foreningen har dog understreget, at dens del-tagelse i denne type arrangementer er betinget af, at arbejdsgiveren vil prioritere indsatsen mod mobning.

Foreningen kan for eksempel støtte initiativer, der kan forebygge mobning. Det sker typisk gennem hjælp til at formulere en mobbepo-litik for virksomheden samt gennem en opfordring til virksomhedens ledelse, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter om at gå forrest i indsatsen mod mobning.

PÅ GADEN

LVNT har også gjort sig synlig på gadeplan ved at besøge en række større danske byer. Her er foreningens lejede autocamper blevet parkeret i gågaden, for det meste i seks timer. Skilte og bannere har lokket forbigående hen til de medbragte højbor-de, hvor foreningens udgående repræsentanter har stået klar med kaffe, brochurer og mulighed for en snak om mobning. Det har ført til samtaler på det generelle plan men også til helt personlige kontak-ter til mennesker, der selv er ramt af mobning.

LVNT har også haft en bod ved 1. maj-arrangemen-ter i Aarhus og desuden ved Frivilligrådets årlige ar-rangement Frivillig Fredag.

På Folkestedet i Aarhus har LVNT åben rådgivning den første onsdag i hver måned. Her har der været mulighed for at møde landsforeningens repræsen-tanter til dialog.

Filosofien bag foreningens deltagelse i gadearran-gementer er, at folk skal kunne møde de mennesker, der står bag for-eningen. En brochure, der ligger tilgængeligt blandt en masse andre pjecer på et bibliotek eller i et jobcenter, skaber i sig selv ingen dialog.



LVNT lejede en autocamper, som blev fyldt med informationsmateriale og parkeret i en række byer, hvor borgerne kunne opsøge foreningens repræsentanter.

DE KONKRETE SAGER:

DEN FØRSTE KONTAKT

Omdrejningspunktet i LVNT's virke er de mobberamtes vilkår, og derfor fylder ar-bejdet med at yde støtte og bistand til dem og eventuelt også til deres pårørende og arbejdsplads rigtigt meget i hverdagen.

LVNT har en hotline, der i princippet er åben hver onsdag fra 19 til 21, men i praksis er bestyrelsens telefoner altid åbne for personer, der har brug for hjælp. Det er forenin-gens opfattelse, at personer har det særdeles skidt, når de vælger at henvende sig til foreningen, og at der derfor skal handles hurtigt.

Ved det første møde med den mobberamte vil repræsentanten fra LVNT give rum til den mobberamtes fortælling. Spørgsmålene til den mobberamte vil være af faktuel og opklarende karakter: Hvornår blev du ansat? Hvem samarbejder du med? Har der været forandringer eller andre særlige begivenheder på arbejdspladsen? Hvad skete der? Hvem var til stede? Har du nogen at dele dine oplevelser med? Er tillidsrepræ-sentant og fagforening orienteret?

Der vil også blive spurgt ind til den mobberamtes familiære forhold: Er der børn eller andre pårørende, der er påvirket af situationen?

Mobning er ikke et fænomen, der rammer én person. Ofte vil den få alvorlige konsekvenser for hele familien.

Samtalen varer typisk op til halvanden time, og for det meste vil den mobberamte falde til ro alene af den grund, at den pågældende bliver imødekommet og forstået. De fleste mobberamte bliver sendt hjem igen med en opfordring om at opsøge egen læge og desuden at sove på det i tre døgn. Desuden aftales en opfølgende samtale, hvor det videre forløb med konkret handleplan kan drøftes.

DE KORTE FORLØB

Det er et fastlagt princip i LVNT's arbejde, at den mobberamte bestemmer farten. Foreningen støtter den pågældende hele vejen, men rådgiver også om konsekvenserne af at "gå den lange vej".

Mange mobberamte kommer blot til to-tre samtaler, hvorefter problematikken er løst. Det kan for eksempel ske, hvis mobningen beror på misforståelser mellem medarbejdere eller uenigheder om løsningen af konkrete opgaver. Det kan for eksempel handle om faggrænser eller ledelsesstrukturer, der ændres. Her vil problematikkerne ofte kunne løses ved at få bragt dem ud af kulisserne og op på bordet.

Andre forløb er af kort varighed, fordi den mobberamte hurtigt erkender, at det har for store omkostninger at gøre op med mobningen, og den pågældende vælger derfor at se sig om efter et andet job.

DET LANGE FORLØB

Et langt forløb kan bestå af utallige samtaler, mails og telefonsamtaler. Foreningen opfordrer også mobberamte til at søge psykologhjælp for at få bearbejdet de traumer, der ofte allerede er groet fast i den mobberamtes bevidsthed.

Dernæst anbefaler LVNT den mobberamte at gå i gang med at udforme en såkaldt tidslinje, der kronologisk beskriver alle detaljer i forløbet lige fra ansættelsesforhold, samarbejdsrelationer og forandringer til konkrete episoder. Tidslinjen er et terapeutisk værktøj, der leder hen imod at få bearbejdet oplevelserne. Det kan være hårdt og kræve mange tårer, men det er vigtigt at gennemføre. Tidslinjen vil også kunne bruges som dokumentation senere i forløbet for, hvordan mobningen har påvirket den mobberamte fysisk, psykisk, socialt og økonomisk.

Troværdigheden i tidslinjen skal understøttes af al tænkelig dokumentation i form af mødereferater, mails, vidneudsagn og andet håndfast materiale.

BISIDDERROLLEN

LVNT påtager sig ofte også rollen som bisidder for den mobberamte på arbejdspladsen, og foreningen tilbyder også at strukturere et møde, så der foreligger en dagsorden for mødet og bliver taget referat. Foreningens bisidder kan også deltage i samtalen, hvis parterne ønsker det. I den forbindelse kan foreningen ofte være behjælpelig med at afgøre, om de enkelte episoder rent faktisk er udtryk for mobning. Ofte vil arbejdsgiveren i begyndelsen have en anden opfattelse, men ved at kigge nærmere på, hvordan de enkelte episoder passer sammen med definitionerne på mobning, vil det ofte ende med en fælles forståelse af, at der faktisk er tale om mobning.

Møderne foregår i en rolig og saglig atmosfære, og LVNT vil for det meste kunne bidrage med forslag til forståelse af og eventuelt løsning af problematikkerne. Det kan for eksempel ske ved at introducere konflikttrappen eller IGLO-metoden (omtalt under afsnittet Guiden side 111-112), der har til formål at flytte fokus fra at isolere den mobberamte som problemet til at se på hele organiseringen af virksomheden som en mulig årsag til mobningen.

Indimellem tilbyder arbejdsgivere den mobberamte gratis psykologhjælp eller støtte gennem en mentor. LVNT er i princippet ikke modstander af denne type initiativer, men tilbuddet er desværre et udtryk for, at den mobberamte fastholdes som problemet, og selve årsagen til mobningen vil dermed ikke blive håndteret. Den mobberamte vil i stedet opleve at gå direkte fra psykologen eller mentoren og ud i arbejdspladsens velkendte krigszone.

NETVÆRKSGRUPPER

LVNT opfordrer medlemmer, der har været udsat for mobning, til at tale med lige-sindede. Derfor har vi i forbindelse med satspuljeprojektet brugt energi på at oprette netværksgrupper, og det er indtil videre lykkedes at oprette grupper i Jylland og København. Der er ikke nogen fastlagt mødefrekvens og heller ingen dagsorden. Det vigtigste er at mødes og hygge sig – og selvfølgelig dele erfaringer. Der er ingen forpligtelser med hensyn til, hvor ofte man skal møde frem. Vi anerkender, at mennesker er forskellige, og nogle kommer mange gange og får en masse ud af netværksmøderne, mens andre enten ikke falder til i grupperne eller vælger kun at komme få gange.

Men faktum er, at der skabes mange venskaber i netværksgrupperne, og der er også garanti for, at alle går hjem med følelsen af ikke at være helt alene i verden med mobning – og at der er lys forude.



Det er ikke rart at gå alene til møder, der handler om, at man har været udsat for mobning. LVNT tilbyder medlemmer at optræde i rollen som bisidder ved de svære samtaler for eksempel med arbejdsgiveren.

KLAGEVEJEN

Der er enkelte eksempler på, at det lykkes at rede trådene ud, så den mobberamte kan beholde sit job. Desværre ender sager om mobning oftest med, at den mobberamte trækker det korteste strå og først må sygemelde sig og siden forlade arbejdspladsen.

LVNT hjælper gerne de mobberamte med at klage til Arbejdstilsynet over forholdene på arbejdspladsen, men erfaringen viser, at det sjældent ændrer noget. Arbejdstilsynet

kan efterfølgende besøge virksomheden uanmeldt, men da tilsynet har tavshedspligt, kan den mobberamtes argumentation ikke bruges til at undersøge konkrete episoder. Det er årsagen til, at LVNT ønsker, at Arbejdstilsynet skal kunne indhente samtykkeerklæringer hos den mobberamte. Problematikken er omtalt i et andet afsnit i bogen.

Hvis den mobberamte har mén efter mobningen, er der stort set heller ingen hjælp at hente.

Det er i dagens Danmark nærmest umuligt at få anerkendt følgevirkningerne af mobning som en arbejdsskade, fordi det kun i ganske særligt overbevisende sager lykkes at dokumentere, at forholdene på arbejdspladsen har ført til de skader på psyken, som mange mobberamte døjer med. Samtidig er det en omstændelig og udfordrende proces at føre en arbejdsskadesag. Hele forløbet trevles op på ny, hvilket kan være belastende, men hvis den mobberamte ønsker det, følger LVNT gerne med hele vejen.

Mobning er ifølge loven ulovligt, og derfor har LVNT også i et enkelt tilfælde været med til at politianmelde en arbejdsgiver, men denne vej har heller ikke vist sig farbar med hensyn til at få medhold i sagen.

Ifølge Arbejdstilsynet lyder definitionen på mobning:

"Det er 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."



LUK DØREN

Når en mobberamt søger arbejdsskadeerstatning eller anmelder en arbejdsgiver til Arbejdstilsynet eller politiet, er drivkraften aldrig udsigten til at få en økonomisk gevinst eller at fryde sig over, at arbejdsgiveren får en bøde.

Et fælles træk ved alle sager om mobning er derimod den mobberamtes ønske om at opnå anerkendelse og oprejsning. Selv om det sjældent lykkes at vinde en arbejdsskadesag eller få Arbejdstilsynet på banen og få løst problemerne med den ulovlige mobning, så kan selve manøveren være lindrende i processen. I LVNT kalder vi det "at lukke døren".

En anden måde at lukke døren på kan være at bringe sagen helt til tops i organisationen – til borgmesteren, hvis man har arbejdet i en kommune, eller til HR-chefen eller den administrerende direktør i den private virksomhed. Hvis sagen har principiel karakter, kan den muligvis have interesse for en politiker.

Det fører sjældent til andet end et pænt takkebrev at sende sin sag til tops i systemet, men for den mobberamte handler det om at aflevere sine oplevelser til de ansvarlige, så de får indblik i, hvad der er foregået, og får mulighed for at gribe ind i fremtiden. På den måde har den mobberamte ført sagen til ende. Døren kan lukkes, og forhåbentlig kan et nyt og bedre kapitel i tilværelsen begynde.

NYT JOB

Et nyt job på en forhåbentlig bedre arbejdsplads kan være vejen ud af mobningens skygge, men det er ikke altid lige nemt at vaske mobbe-stemplet af sig. "Jeg har været udsat for mobning" er ikke en formulering, der sælger i en ansøgning, og en kommende arbejdsgiver vil have en tendens til at fravælge en mobberamt blandt ansøgerne, for "kan man nu være sikker på, at den mobberamte ikke bærer skylden for den situation, han eller hun havnede i?"

LVNT giver gerne mobberamte gode råd om, hvordan de skal forholde sig, når de er klar til at komme ud på arbejdsmarkedet igen. Foreningen råder ikke folk til at fortælle direkte, at årsagen til en sygdomsperiode var mobning. Hvis jobsamtalen bliver sporet ind på, hvorfor den mobberamte søger nyt arbejde, kan man for eksempel sige, at det var på tide at komme videre.

Mobberamte bliver heller ikke rådet til at henvise til referencer, der har kendskab til mobningen. Foreningen minder derimod mobberamte om, at det er dem, der bestemmer, hvem der skal udtale sig – der er ingen regler, der siger, at en jobsøgende også skal henvise til kritiske referencer.

LVNT lukker imidlertid ikke øjnene for, at en kommende arbejdsgiver vil bore i årsagen til en længere sygdomsperiode, og i nogle tilfælde vil den pågældende også hente oplysninger hos andre end den jobsøgendes referencer. Hvis potentielle kommende arbejdsgivere træder ind over den mobberamtes grænser, kan konsekvensen blive, at man bliver nødt til at sige "tak for i dag" og håbe på mere held ved den kommende samtale.



LANDSFORENINGEN VOKSENMOBNING NEJ TAK! I TAL:

Deltagelse i arbejdsmiljøkonferencer med udstillerstand og workshops:	5
Deltagelse i foredrag og temadag:	70
Bus-events i danske byer:	7
Forløb med konkret behandling af sager om mobning:	80

Dertil kommer et stort antal henvendelser fra mobberamte, deres pårørende og venner, der har fået oplysning og konkret vejledning. Desuden har foreningen modtaget mange henvendelser fra mennesker, der har problemer med mobning uden relation til arbejde.

LVNT Har også behandlet et ukendt antal henvendelser fra pressen og fra studerende fra forskellige studieretninger og fra enkelte fagforeninger.



Dørene ind til nye job var lukkede

Et rygte om, at Helle ikke var så god til at formulere sig på skrift, spredte sig fra arbejdsgiver til arbejdsgiver i den kommune, hvor hun søgte arbejde. Til sidst var alle muligheder udtømte.

"Helle" har ikke lyst til at lægge sit eget navn til denne historie. Hun er begyndt på et nyt job i en ny kommune, hvor de ikke kender hendes forhistorie. Hun er glad for sit nye job og vil ikke have sin tilværelse spoleret af, at der kommer nyt blus på de gamle historier, som forfulgte hende fra jobsamtale til jobsamtale over to år. I dag kalder hun sine oplevelser for "organiseret kollektiv mobning".

Helle blev uddannet som socialrådgiver i 1998 og arbejdede i de første år i forskellige job, samtidig med at hun uddannede sig i systemisk og narrativ terapi og metode.

Sin første langvarige ansættelse fik hun på en døgninstitution for unge i en af Danmarks store kommuner. Her arbejdede hun i fem år, og her gennemførte hun de sidste år af sin femårige uddannelse til psykoterapeut.

HELLE BLEV PRIKKET

Men døgninstitutionen blev i 2011 ramt af en voldsom sparerunde, og Helle blev prikket. Heldigvis blev der formuleret en omplaceringspolitik i kommunen, som betød, at Helle og de øvrige omplacerede kom til at stå godt, når de skulle ud at søge ledige stillinger i kommunen. Hvis der blev slået en ledig stilling op, skulle de omplacerede kaldes til samtale, og de skulle også have stillingen, medmindre den lå langt uden for deres kompetenceområde. Ordningen havde gyldighed i tre år.

Kollegerne på døgninstitutionen holdt en fornem afskedsreception for Helle, og lederen gav hende et godt skudsmål at drage videre ud i arbejdslivet med.

Lederen pegede endda på nogle helt konkrete jobmuligheder, og i løbet af kort tid fik hun en stilling i en af kommunens familieafdelinger – vi kalder den Familieafdeling 1.

Her var Helles opgave at lave de såkaldte § 50-undersøgelser, der skal afdække, hvilke ressourcer der er til stede i familier med børn med problemer.

Hver undersøgelse skulle afsluttes med en skriftlig vurdering af behovet for foranstaltninger for at hjælpe barnet eller familien.

KOMMER TIL AT LAV FEJL

Jobbet hos Familieafdeling 1 var ikke et ønskejob, der passede til Helles kompetencer og erfaringer. Hun kom som alle andre til at lave fejl i de komplicerede sager, og på et tidspunkt blev hun kaldt ind til afdelingslederen, der præsenterede hende for en række eksempler, hvor der var plads til forbedringer. Helle erkendte blankt, at hun ikke havde gjort sit arbejde godt nok, og hun lovede at rette op på fejlene. De to ledere, der var til stede under samtalen, var til gengæld glade for, at hun tog irrettesættelsen til sig. Det var ikke almindeligt i afdelingen, at medarbejderne var så modtagelige for kritik. Samtalen med lederne landede fint, men den ændrede ikke på, at jobbet i Familieafdeling 1 ikke var Helles ønskejob. Derfor tøvede hun ikke med at søge, da hun så et opslag med et ledigt vikariat i kommunens børnerådgivning.

Helle fik vikariatet og var glad for sit nye job. I rådgivningen arbejdede hun sammen med enten en psykolog eller en rådgiver om hver sag, og hun kom hurtigt ind i arbejdet. I forbindelse med hvert forløb skulle der skrives en rapport, og da Helle afleverede sin første rapport, læste den psykolog, hun havde samarbejdet med om sagen, rapporten igennem og påpegede nogle få detaljer, som skulle ændres. Det var ikke noget, der ændrede helhedsindtrykket – snarere "flueknepperi", sagde psykologen. Helle ændrede formuleringerne og tænkte først langt senere over, at dette måske var det første eksempel på, at et ry som "dårlig skriver" nu havde bredt sig og klæbede til hende.

DEN FLOTTESTE ANMELDELSE

Til sin MUS med lederen i rådgivningen understreger Helle, at hun er meget glad for arbejdet, og at hun godt kunne tænke sig at fortsætte, men der var ikke mere arbejde, da vikariatet løb ud efter knap et års ansættelse. Helle måtte videre og fik til sin store glæde den flotteste anbefaling med sig fra lederen af rådgivningen: "Helle fanger hurtigt kernen i behandlingsarbejdet ...", "Helle er god til at analysere kompleksiteten i sagerne ...", "Helle har velunderbyggede meninger om, hvordan en sag skal løftes; hun er handleorienteret og tydelig i arbejdet ...".

Lederen beskrev også Helle med ord som energisk, lyttende, effektiv, reflekterende, indlevende, struktureret og god til at bevare den røde tråd i arbejdet.

"Vi giver Helle de bedste anbefalinger," sluttede lederen, men senere skulle det vise sig, at de gode intentioner ikke holdt stik.

Mens Helle stadig var på børnerådgivningen, blev hun kontaktet af lederen på døgninstitutionen, hvor hun tidligere var blevet prikket. Han fortalte, at han havde anbefalet hende til lederen af en anden døgninstitution, som mindede om den, hun havde arbejdet på i fem år. Helle kontaktede institutionen og blev få dage efter kaldt til samtale. I slutningen af samtalen sagde lederen, at han meget gerne ville ansætte Helle, men at der gik rygter om, at hun var en dårlig skriver.

Helle blev rystet over udsagnet og overvejede, om hun mon kunne leve med denne velkomstsalt, men hun besluttede sig for at bide tænderne samme og gøre rygterne til skamme.

Helle blev ansat og fandt blandt andet ud af, at lederen af døgninstitutionen havde familiære bånd til en af de ansatte i børnerådgivningen, og hun overvejede, om det var ad den kanal, at rygterne om de gamle skriveproblemer var kommet.

Vi giver Helle de bedste anbefalinger," sluttede lederen, men senere skulle det vise sig, at de gode intentioner ikke holdt stik.

HELLES LEDER ER GLAD

Hun tænkte ikke nærmere over det, men brugte i stedet energien på at lære sit nye job at kende. Hun trivedes og havde indtryk af, at kollegerne var tilfredse med hendes indsats. Lederen stak efter et par måneders ansættelse hovedet ind til hende og sagde uopfordret til hende, at han var meget glad for hendes indsats på døgninstitutionen.

På et tidspunkt bad lederen rådgiverne om at melde tilbage på en brainstorm om et aktuelt emne. Helle reagerede hurtigt og sendte sine notater ind til ham. Senere blev hun kaldt ind til lederen og fik at vide, at hendes tilbagemelding var dårligt formuleret. Hun prøvede at forklare, at det var

nogle hurtige notater, hun havde sendt til ham, men hun havde på fornemmelsen, at hendes forklaring ikke rigtig havde virkning på lederens holdning.

Da hun havde været ansat på døgninstitutionen et halvt år, blev en fast stilling ledig. Helle blev kaldt ind til lederen og fik at vide, at hun naturligvis var velkommen til at søge stillingen, men at han syntes, hendes rapportskrivning var problematisk. Helle havde svært ved at forstå, hvorfor hun blev mødt med en afvisning i stedet for at blive tilbudt hjælp til at overvinde de åbenbart manglende evner til at formulere sig på skrift.

Efter lidt betænkningstid blev hun enig med sig selv om, at det nok var bedst ikke at søge stillingen, og hun kastede sig derefter ud i at lede efter andre job, men selv om hun var en del af omplaceringsordningen, blev hun stort set ikke kaldt til samtale. Hun diskuterede det med kommunens fællestillidsrepræsentanter og en medarbejder fra HR-afdelingen og blev mødt med forståelse, men før nogen nåede at gribe ind, blev der opslået en ledig stilling i den børnerådgivning, som Helle havde været ansat i for et år siden, og som havde givet hende den flotte anbefaling.

SKRIVER EN UFORMEL ANSØGNING

Helle var opsat på at komme tilbage til rådgivningen, og hun skrev en "venskabelig" ansøgning. Ledelsen kendte hende jo i forvejen, og hun havde i det forløbne år jævnligt været i rådgivningen, så der var ingen grund til at være formel, tænkte hun.

Men da hun kom ind til samtalen, mærkede hun med det samme en kulde og distance fra ansættelsesudvalget. Helle kunne ikke rigtig få øjenkontakt med de personer, som hun kendte ret godt – troede hun – og samtalen havde karakter af et forhør med standardspørgsmål om, hvorfor hun søgte job i rådgivningen, selv om svaret i Helles optik burde være indlysende. Hun blev udspurgt om, hvad hun forstod ved terapi, selv om de personer, hun sad overfor, udmærket kendte hendes kompetencer.

Den person i rådgivningen, som var i familie med lederen på Helles daværende arbejdsplads, døgninstitutionen, var også med til samtalen. Han lod, som om han ikke kunne huske, hvornår Helle sidst havde været ansat i rådgivningen.

Under samtalen gik det hurtigt op for Helle, at hun ikke længere var velkommen i rådgivningen, selv om hun et år før var blevet skamrost i en anbefaling fra samme sted.

Samtalen kulminerede med, at hun blev udspurgt om, hvorfor hendes nuværende arbejdsplads ikke var på listen over referencer? Helle svarede, at hun havde opgivet de referencer, som hun fandt relevante. Lederen af rådgivningen blev ved med at presse hende til at give lov til at indhente referencer hos døgninstitutionen, men Helle holdt fast i, at de kontakter, hun havde opgivet, var de rigtige.

På det tidspunkt i samtalen havde Helle for længst indset, at hun ikke ville få jobbet, og hun fornemmede også, at hun sikkert allerede var blevet diskuteret uformelt af de to familiemedlemmer henholdsvis i rådgivningen og på døgninstitutionen.

EN HELT NY TONE

En uge efter ansættelsessamtalen kom afslaget, og nu var tonen en helt anden end i den et år gamle anbefaling. Nu skrev lederen, at Helle under samtalen "ikke kunne tydeliggøre, hvordan du ønsker at anvende din teoretiske baggrund i en praksis i rådgivningen", og at "det var svært at fornemme dine personlige kompetencer".

Lederen skrev også, at tidligere kolleger i rådgivningen havde peget på, at Helle havde problemer med det skriftlige arbejde, for eksempel i forbindelse med statusrapporter.

Hvor lederen tidligere havde skrevet i anbefalingen, at Helle var hurtig til at fange kernen i behandlingsarbejdet, og at hun var reflekterende og indlevende over for klienterne, så hed det nu i afslaget, at "der er kolleger, der oplever, at du har vanskeligt ved at fornemme kernen i behandlingsarbejdet, som blandt andet har ført til en unuanceret kontakt med klienter og samarbejdspartnere". Samme formuleringer, men med henholdsvis pil op og pil ned ...

I forbindelse med afslaget ringede lederen af rådgivningen også til Helle og fremførte alle de kritiske punkter. Lederen sluttede samtalen af med svadaen: "For egen regning synes jeg faktisk, at du er for bombastisk."

Helle var tavs under det meste af samtalen, og bagefter havde hun mest lyst til at græde, men samtalen blev gennemført, mens hun var på arbejde på døgninstitutionen, og inde ved siden af sad den leder, som måske var en del af det rænkespil, som Helle oplevede nu var sat i gang. Så hun bed frustrationen i sig.

Senere kontaktede hun fællestillidsrepræsentanten og HR-konsulenten, der også var foragede over behandlingen af hende. Fællestillidsrepræsentanten kontaktede direktøren i forvaltningen, som var enig i, at Helle var blevet dårligt behandlet, men mere skete der ikke.

Så vidt Helle ved, var der ingen, der irettesatte lederen af rådgivningen, og Helle havde ikke selv lyst til at kæmpe for at få det job, som hun var velkvalificeret til, og som hun faktisk havde ret til at få. Helle lagde rådgivningen bag sig og søgte på HR-konsulentens anbefaling et job i et familieplejecenter. Hun blev kaldt til samtale, men nu begyndte der at tegne sig et mønster.

INGEN ØJENKONTAKT

Til samtalen på centret havde Helle svært ved at få øjenkontakt med lederen, som stillede automatspørgsmål om, hvad Helle forstod ved begrebet supervision og lignende mere eller mindre uvedkommende emner, i stedet for at spørge til Helles kompetencer. Helle fornemmede instinktivt, at der gemte sig et eller andet under overfladen – at hun ikke havde en jordisk chance for at åbne døren ind til det ledige job.

Nogle timer senere ringede lederen og spurgte Helle, om hun måtte ringe til lederen af Familieafdeling 1, som Helle havde forladt to år tidligere efter fire måneders ansættelse. Helle undrede sig over, hvorfor lederen ville snakke med den gamle arbejdsplads, men hun gav til sidst sin tilladelse.

Senere hørte Helle fra andre kilder, at lederen af Familieafdeling 1 havde sat et rygte i gang om, at alt Helles arbejde i afdelingen var blevet lavet om fra ende til anden – et rygte, som Helle ikke kunne genkende indholdet af, og som hun aldrig havde haft mulighed for at forsvare sig imod.

Lederen af familieplejecentret ringede igen senere på dagen og sagde, at Helle ikke fik jobbet. Hun begrundede det med, at Helle ikke havde svaret ordentligt på spørgsmålene, og hun sluttede sit telefoniske afslag af med at sige, at hun ikke så nogen mulighed for at oplære Helle, fordi hun ingen kvalifikationer havde, til trods for at hendes CV fylder halvandet A4-ark.

Helle tog igen kontakt til fællestillidsrepræsentanten og HR-konsulenten. Sidstnævnte brugte nu for første gang betegnelserne mobning og chikane om de genordninger, Helle havde været udsat for. Han henholdt sig især til, at der ikke var oprettet nogen form for personalesag på Helle. Modstanden var – så vidt Helle kunne se – kun et udtryk for hvisken i krogene.

Den treårige ordning med tilbud om omplacering var efterhånden ved at nærme sig sin afslutning, men ydmygelserne var ikke ovre for Helles vedkommende.

HELLE MØDER DE GAMLE BESKYLDNINGER IGEN

Fra gode kolleger hørte hun, at der var en ledig stilling i Familieafdeling 2, og Helle fik en personlig opfordring til at søge stillingen. Hun sendte en ansøgning, men blev ikke kaldt til samtale. Helle kontaktede HR-konsulenten og fællestillidsrepræsentanten, som tog affære og fik sørget for, at Helle blev indkaldt. Fællestillidsrepræsentanten tog med til samtalen som bisidder.

Ansættelsessamtalen varede kun 20 minutter, og for første gang var der nu også en centerchef med til ansættelsessamtalen. Lederen og centerchefen præsenterede nu direkte de beskyldninger, som var kommet fra Familieafdeling 1 med hensyn til forholdene for to år siden. Det var igen den begivenhed, som Helle i sin tid syntes var blevet landet så fint mellem hende og hendes daværende leder, men som nu blev trukket frem igen i et helt andet negativt lys. Helle svarede derfor, at hun ikke kunne genkende centerlederens fremstilling af sagen.

Centerchefen spurgte også Helle, om hun havde søgt andre job på det seneste. Først mente Helle, at det var en privatsag, men til sidst følte hun sig presset til at svare, at hun havde søgt stillinger men ikke fået nogen. "Har du tænkt over det?" spurgte centerchefen.

Inden samtalen var slut, bad centerchefen om lov til at kontakte ledelsen på Helles tidligere arbejdspladser, og det fik hun lov til. Helle følte sig nu fuldstændig klædt af og handlingslammet, og hun fornemmede, hvordan nogle enkeltstående episoder i hendes fortid nu som en lavine rullede ned ad bjerget mod hende.

Undervejs i ansættelsessamtalen var fællestillidsrepræsentanten tavs, og Helle fornemmede bagefter, at der nu også var kommet afstand mellem dem. Helles situation var uløselig.

Hun kontaktede igen HR-konsulenten, som blev oprørt over behandlingen af Helle. Han bad hende skrive alle detaljer fra samtalen ned og sende det til ham. Det gjorde hun, men hendes beretning blev aldrig brugt til noget. Der var en måned tilbage, inden kommunens omplaceringsaftale udløb, og Helle fornemmede i ugerne efter, at også HR-konsulentens engagement i sagen forsvandt.

BRÆNDEMÆRKET OVERALT I KOMMUNEN

Helle stod tilbage som brændemærket i kommunen, og var det svært for hende at få sig et job under omplaceringsordningen, så var det nu helt umuligt.

Under hele forløbet var Helle under et voldsomt psykisk pres, og i dag kan hun sagtens forstå, hvorfor mennesker, der udsættes for et lignende pres, kan have svært ved at overskue livet, og at det i yderste konsekvens kan drive dem til selvmord.

Helle mener, at det helt store problem med mobning er, at den foregår i det skjulte. Det betyder, at den mobberamtes situation bliver svær for omverdenen at forstå: Er det nu så slemt? Er du helt sikker på, at det ikke er din egen skyld? Derfor var de nærmestes opbakning altafgørende. Selv var Helle heldig at have venner og familie omkring sig, som har støttet hende hele vejen.

Undervejs i forløbet kontaktede hun både fagforeningen, Arbejdstilsynet og Arbejdsskadestyrelsen, men ingen af dem har taget hendes sag op. Arbejdstilsynet anerkendte sagen som voksenmobning, men da der ikke fandtes en konkret arbejdsplads eller leder, tilsynet kunne kontakte, løb sagen ud i sandet.

Helle googled sig dog frem til Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!, som hun meldte sig ind i. Her blev hun mødt i en grad, så hun siden selv har sagt ja til at gå ind i arbejdet med at hjælpe andre, der bliver udsat for mobning.

Helle fik kort tid efter sine oplevelser med mobning et job i en helt anden kommune, hvor hun befinder sig godt. Hun er nu så småt ved at lægge den ekstremt ubehagelige behandling, hun fik i den "gamle" kommune, bag sig.



LVNT'S VURDERING AF HELLES SAG:

EN EPISODE RAMMER HENDE SOM EN LAVINE

Helle er en meget kompetent medarbejder, der bukker under på grund af rygter, kollektiv mobning og alliancer. Det foregår på ledelsesniveau, hvor systemerne lukker sig om sig selv og hinanden.

En enkeltstående episode fra fortiden ruller som en lavine ned mod hende. I forsøget på at komme til orde og komme rygterne til livs kontakter hun både HR og fællestillidsmand, hvor hun gentagne gange møder anerkendelse og forståelse – men til sidst tavshed.

Helles sag er et klassisk eksempel på systemmobning: De systemer, der er sat til at gribe ind og tage ansvar, gør det stik modsatte.

Systemmobning er den giftigste form for mobning, for her er man totalt magtesløs og alene. Vi har talrige eksempler på, at medarbejdere er gået hele kommandovejen for til sidst at blive udråbt som problemet, sygemeldt og fyret.

KONFLIKTERNE FÅR IKKE LOV TIL AT VOKSE SIG STORE

Personalet på Plejecenter Damgården ved Svendborg formulerede selv en mobbepolitik. I dag ligger den som en undertone i omgangsformen på arbejdspladsen.

Hvordan var det nu, vi gjorde? De fem repræsentanter for personalet på Plejecenter Damgården, som har indvilget i at fortælle om erfaringerne med arbejdspladsens mobbepolitik, skal lige tænke sig om en ekstra gang, inden de kan svare på, hvordan de greb indsatsen mod mobning an. Det er to år siden, initiativet blev sat i værk og gennemført, så det kan være svært at huske detaljerne. Men mobbepolitikens betydning for dagligdagen på Plejecenter Damgården er de ikke i tvivl om.

– Den har helt klart sat sit præg og ligger som en umærkelig undertone i hverdagen. Hvis der for eksempel har været en skarp tone mellem kolleger, er det nu blevet legalt at tage det op bagefter og stille og roligt diskutere, hvad det lige var, der skete, forklarer Pia Christensen, der er ergoterapeut i dagcentret og en af otte ansatte på Damgården, der i dag bærer titlen mobbeambassadør.

Damgården var ikke præget af dårligt arbejdsmiljø, da plejecentrets personale i 2012 besluttede at gå i gang med at formulere en mobbepolitik. Trivselsmålingen viste ganske vist, at én af arbejdspladsens 40 ansatte havde følt sig mobbet, og et par andre havde oplevet episoder, der måske kunne tolkes som mobning, men der var ikke tale om en generelt hård tone eller dårlig trivsel.

TO-TRE EKSEMPLER PÅ MOBNING

Initiativet til at skrive en mobbepolitik kom oppe fra i organisationen. Svendborg Kommune ønskede, at der blev udformet forskellige politikker på de kommunale arbejdspladser, og mobbepolitikken var blot et af indsatsområderne i lighed med stresspolitikken og voldspolitikken.

– Vi var enige om, at trivselsmålingens to-tre eksempler på mobning var to-tre for mange, og derfor nedsatte vi i 2013 en arbejdsgruppe, som bestod af repræsentanter

for dagvagterne, aftenvagterne, nattevagterne og dagcentrets personale. Vi gik i gang med at spore os ind på definitioner på mobning, og hvordan vi kunne forestille os at håndtere mobning, forklarer Tom Andreasen, der er aftenvagt og suppleant for tillidsrepræsentanten.

Plejecentrets leder Aase Sørine Hansen lod i det store hele medarbejderne selv stå for udformningen af mobbepolitikken.

– Jeg kiggede nu og da forbi mødelokalet blot for at konstatere, at gruppen arbejdede myreflittigt med opgaven, siger hun.

Arbejdsgruppen brugte i alt fire-fem møder af to timers varighed til at få mobbepolitikken på plads. Undervejs fik de hjælp af Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

– Vi googlede mobning og fandt på den måde frem til foreningen. Vi aftalte med formanden, Gitte Strandgaard, at hun dels skulle læse vores udkast til en mobbepolitik igennem og dels skulle holde et oplæg om mobning for hele personalegruppen, fortæller Tom Andreasen.

Gitte Strandgaard kom med enkelte rettelser til arbejdsgruppens udkast. Derefter blev udkastet sendt i høring hos resten af personalegruppen. Den endelige formulering blev godkendt og derefter trykt i en lille folder, som i dag bliver delt ud til alle nyansatte på Plejecenter Damgården.

Gitte Strandgaard holdt som aftalt et totimersmøde med hele personalegruppen, hvor hun fortalte om de kendetegn, man skal holde øje med, hvis man selv bliver udsat for mobning eller ser, at andre bliver mobbet. Personalegruppen blev introduceret til Mobningens 10 bud, som man også kan se andetsteds i denne bog, og derefter diskuterede deltagerne emnet (se side 114-115).



Pia Christensen, Tom Andreasen, Jette Jensen, Lisbeth Carlsen og Kirsten Støttrup har været med til at sætte kampagnen mod mobning i værk.

BAR BADGES I 25 UGER

Initiativet på Damgården faldt sammen med, at teleselskabet Call me introducerede en kampagne med det formål at få danskere til at tale pænt til hinanden: Tal ordentligt – det koster ikke noget.

Kampagnen gav inspiration til mobbepolitikken på flere måder. Blandt andet blev kampagnens slogan trykt på forsiden af den lille folder med mobbepolitikken.

Personalet bestilte også en stak badges med Call mes kampagneslogan, og det første halve år efter mobbepolitikkens ikrafttræden bar personalet hver mandag og fredag det lille skilt med sloganet på brystet for at minde hinanden – og andre – om, hvad god omgangstone er.

– Det medførte, at vi kom i dialog med pårørende og brugere om emnet. En badge med en kort tekst er et meget bedre værktøj til at sætte en samtale i gang sammenlignet med en folder med en masse tekst, som man først skal læse sig igennem, siger Pia Christensen.

Enkelte brugere og pårørende reagerede dog uventet på det lille slogan.

– Nogle spurgte: Hvorfor har du det skilt på? Kan I ikke tale ordentligt til hinanden? Så måtte jeg forklare, at vi faktisk overvejende taler meget pænt til hinanden, husker tillidsrepræsentant Lisbeth Carlsen.

I dag ligger Call me-badgene i en skål i mødelokalet. Har man lyst, kan man tage en på, men der er ikke længere en fast regel om at bære skiltene hver mandag og fredag.

– Sådan et initiativ mister sin værdi, hvis det gentages for ofte. Derfor var det kun de første 25 uger, vi gik med badgene, siger Tom Andreasen.

Arbejdet med mobbepolitikken har også afdækket, at der er forskellige kulturer på de forskellige vagthold. For eksempel består aftenholdet kun af ni fastansatte, og her er tonen lidt mere "fri" end på dag- og natteholdene.

– Folk udefra vil måske tænke, at vi driller hinanden lidt rigeligt, men drillerierne er kærligt ment og er derfor ikke mobning. Tværtimod er vores omgangstone udtryk for, at vi er trygge ved hinanden, siger Tom Andreasen, der arbejder på aftenholdet, og giver et eksempel på, hvordan drillerierne folder sig ud:

- En af mine kolleger havde briller på, da hun mødte på arbejde i dag, fordi hun ikke kan tåle at gå

med kontaktlinser længere. Det vidste jeg udmærket, men alligevel kunne jeg ikke lade være med at drille hende med, at hun var blevet forfængelig. På den måde fik vi taget brodden af noget, som dybest set var lidt træls, siger Tom Andreasen.

OTTE MOBBEAMBASSADØRER

Et led i mobbepolitikken er også, at der er udpeget otte mobbeambassadører. Personernes navne står i folderen med mobbepolitikken, og meningen er, at ansatte, der mærker tegn på mobning, til enhver tid kan gå til en mobbeambassadør og få hjælp.

Det sker sjældent, at folk henvender sig, men Pia Christensen har enkelte eksempler på, at kolleger er kommet til hende i kraft af hendes hverv som mobbeambassadør.

– I dagcentret har vi flere i jobprøvning eller på andre ordninger, og det kan være svært for dem at finde fodfæste. Hvis man er ny og usikker, kan det måske være ubehageligt, når man får en tilrettevisning, og i et enkelt tilfælde har jeg oplevet, at en person i jobprøvning kom til mig som mobbeambassadør. Desværre kom den pågældende til mig meget sent i forløbet, og der var mange andre ting, hun sloges med i sit liv, så der blev aldrig løst op for problematikken, før hun var væk igen, siger Pia Christensen.

Kirsten Støttrup er afløser og arbejder som omsorgsmedarbejder i alle afdelinger i plejecentret, og hun har en enkelt gang oplevet, at hun havde brug for at tale med mobbeambassadøren.

– Jeg kontaktede mobbeambassadøren, fordi jeg var usikker på, hvordan jeg skulle opfatte en bestemt situation. Vi fandt hurtigt ud af, at usikkerheden byggede på en misforståelse, og på den måde blev tingene redet ud, og misforståelsen nåede aldrig at vokse sig stor, siger Kirsten Støttrup, der får opbakning fra Pia Christensen:

– Vores indsats mod mobning betyder, at vi har fået en lynafleder. Mange situationer, der kunne udvikle sig til konflikter, bliver taget i opløbet, fordi vi har italesat mobning.

MOBBEPOLITIK FOR PLEJECENTER DAMGÅRDEN

Mobbepolitikken ligger som en undertone i medarbejdernes omgang med hinanden i dagligdagen på Plejecenter Damgården. LVNT har fået lov til at bringe et uddrag af Plejecentrets mobbepolitik.

DAMGÅRDENS DEFINITION PÅ MOBNING:

Alt sagt og gjort af negativ karakter til samme person/personer gentagne gange opfatter vi som mobning – såfremt vedkommende ikke kan forsvare sig!

DAMGÅRDENS PERSONALE HAR OGSÅ DEFINERET, HVAD DER IKKE ER MOBNING:

Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.

MOBBEAMBASSADØRER:

Det kan for personer, der er udsat for mobning, være svært at få gjort noget ved det. Vi har derfor valgt at have 8 mobbeambassadører, som man kan gå til og få hjælp til at få tingene sagt til rette personer.

Vi vælger nye ambassadører hver andet år (i forbindelse med valg af tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant).

Mobbeambassadørerne har tavshedspligt og går kun videre med det, du ønsker, der skal bringes videre og til rette person!

PLEJECENTER DAMGÅRDEN HAR FØLGENDE INITIATIVER TIL FOREBYGGELSE AF MOBNING:

- » Tal pænt
- » Skab en god stemning
- » Vær deltagende i kultur- og trivselsmøder
- » Årlig temaaften
- » Stop bagtalelse – lad være med at lade dig rive med
- » Meld dig ind i personaleforeningen – lad os lave noget sammen

HÅNDBTERING:

- » Gå til rette person og snak om det. Måske ved din kollega ikke, at du føler det som mobning
- » Gå til EN mobbeambassadør, din AMR, TR eller sektionsleder, hvis du vil have hjælp til at løse det

VÆR OPMÆRKSOM PÅ SIGNALERNE:

Hvis man er udsat for mobning, kan man føle sig: Anspændt, nedtrykt, forkert, udenfor, usikker, nervøs, irriteret, rastløs, sårbar, magtesløs, udmattet, ukoncentreret og/eller mangle overblik.

Man kan have markant lavere selvtillid og selvværd, mindre spontanitet og livsglæde og være tilbageholdende i sociale sammenhænge.

Man kan have hyppigere hovedpine, allergiske reaktioner og søvnløshed. (Signalerne kan også have andre årsager end mobning!)

KONTAKT:

Bliver du mobbet, eller er du vidne til mobning, så kontakt:

- » Din leder
- » Din tillidsrepræsentant
- » Din sikkerhedsrepræsentant
- » En af mobbeambassadørerne





Anne blev underløbet af både kollegerne og chefen

Anne blev som erfaren leder ansat til at sætte skik på en arbejdsplads med masser af problemer. Det lykkedes næsten, men til sidst faldt nogle af kollegerne og hendes chef hende i ryggen, og nu tør hun næsten ikke stole på sin egen dømmekraft.

"Anne" kalder vi hende i denne fortælling. Hun ønsker ikke sit rigtige navn frem, for hvordan vil kommende arbejdsgivere tænke, hvis de læser hendes beretning og tvivler på sandheden i hendes historie?

Det er fire måneder siden, at Anne blev fyret fra sit job som områdeleder i en sjællandsk kommune, og hun er stadig en blanding af ulykkelig, flov, skuffet, vred og såret over den behandling, hun har været udsat for. Om natten holder tankemylderet hende vågen, for hun aner stadig ikke, hvad det var, hun gjorde forkert, eller hvad hun skulle have gjort anderledes.

Anne blev uddannet sygeplejerske i 1991. Kort tid efter videreuddannede hun sig til leder og bestemte sig for, at ledelse skulle være hendes niche inden for faget. Det skulle vise sig at blive en udfordrende beslutning, for hun valgte primært at arbejde inden for ældreområdet, som op gennem 90'erne var præget af mange forandringer. Nye modeller for arbejdets tilrettelæggelse blev introduceret igen og igen, og medarbejderne orkede næsten ikke at lytte og samle ny energi, hver gang en ny model blev præsenteret. Anne havde forståelse for frustrationerne hos de sygeplejersker, fysioterapeuter, sygehjælpere og assistenter, som hun gennem årene stod som leder for i forskellige kommuner, hvor hun blandt andet påtog sig job som chef for et sundhedscenter og afdelingsleder i et stort plejecenter.

GOD TIL AT SKABE ORDEN I KAOS

Anne var god til at få sat styr på kaos: Hun kunne håndtere dårligt arbejdsmiljø, rette op på elendig økonomi og skabe klarhed over klagesager fra borgere i de kommuner, hvor hun var ansat. Hun var derfor fuld af selvtillid som leder, da hun i 2011 blev tilbudt en stilling som områdeleder i hjemmeplejen i en sjællandsk kommune.

Hun skulle være leder for omkring 80 medarbejdere i hjemmeplejen og for et dagcenter, der lå i forbindelse med nogle ældreboliger. Kommunen havde haft svært ved at rekruttere en leder, og selv om Anne ikke havde bestridt lige præcis denne type stilling før, greb hun udfordringen.

Hjemmeplejen lå i et socialt belastet område, og der var mange borgere med psykiske problemer, men den slags opgaver skræmte ikke Anne, der også havde erfaringer med denne gruppe på sit leder-cv.

Det rystede heller ikke Anne, da hun mødte den unge afdelingsleder, som kun havde været i afdelingen i få måneder, men som tydeligvis var slidt helt ned. "Jeg er glad for, at du kommer. Det her er virkelig hårdt ...", lød meldingen fra hende.

Anne tog fat på opgaven med at skabe orden i kaos. Hver morgen var der fire-seks sygemeldinger, så der var en stor opgave i at få styr på sygefraværet. Økonomien var også fyldt med rødglødende tal, og kørelisterne var et rod. Anne blev også mødt af en barsk tone fra medarbejderne, og der herskede en udbredt uvilje mod at samarbejde om de opgaver, der skulle løses.

DEN FØRSTE PÅMINDELSE OM BALLADE

To uger efter sin tiltrædelse fik Anne den første alvorlige påmindelse om medarbejdergruppens barske karaktertræk.

En svært handicappet borger var strandet på p-pladsen uden for dagcentret. Hans el-kørestol var

gået i stå, og nu skulle han have hjælp til at komme ind. Anne blev alarmeret, men hun kunne ikke klare opgaven alene, og hun henvendte sig derfor til medarbejderne, der var i færd med at spise frokost. Men da hun bad om hjælp, fik hun modspørgsmålet: "Hvorfor gør du det ikke selv?". Uden for frokostlokalet stod en flok medarbejdere og røg, men heller ikke her fik hun hjælp. "Der er altid noget i vejen med ham," lød det fra rygerne. Til sidst lykkedes det dog Anne at finde én, der kunne hjælpe den handicappede mand ind på centret, men Anne kunne ikke glemme den ydmygende behandling, som både borgeren og hun selv var blevet udsat for, og næste dag tog hun det op på et møde med personalet.

Anne prøvede at appellere til, hvordan kollegerne selv ville have haft det, hvis de havde siddet i kørestolen, men hun mødte ingen forståelse. "Vi er ikke ansat på et plejehjem," lød en af meldingerne. Anne bemærkede, at det især var en lille hård kerne af ansatte, der styrede den barske jargon.

Efterfølgende kaldte hun den hårde kerne ind til individuelle samtaler i et forsøg på at markere det utilstedelige i deres attitude.

MØDER I DET SKJULTE

Senere fandt hun ud af, at medarbejderne efter de individuelle konfrontationer kontaktede og mødtes med deres faglige organisation og desuden henvendte sig til ældrechefen. Det var kun ved en tilfældighed, at Anne fik kendskab til møderne.

Anne besluttede sig for, at hun *ville* stå den vanskelige tid igennem, og heldigvis havde hun ældrechefens fulde opbakning. Ældrechefen var endda ude og tale dunder til medarbejderne, og hun lagde ikke fingre imellem. Hun påpegede, at personalets behandling af Anne var udtryk for mobning.

De følgende måneder forsøgte Anne at bryde isen, men det var ikke nemt. For eksempel forsøgte hun at skabe en hyggelig event ud af, at medarbejderne skulle modtage nogle kursusbeviser. Anne købte en rose til hver af dem og havde sørget for kakao til anledningen. Men nogle af medarbejderne vendte demonstrativt ryggen til, da Anne skulle overrække dem beviserne.

Efterhånden begyndte hun at tvivle på sin dømmekraft: Var det i virkeligheden hende, der var på galt spor? Heldigvis fik hun også opbakning fra nogle af kollegerne, der godt kunne se det urimelige i den hårde kernes behandling af hende.

Efter nogle måneder rejste den unge afdelingsleder. Anne var herefter alene med personalet i nogle måneder, og hun tog ofte på arbejde med ondt i maven. Der blev dog ansat en ny afdelingsleder, som viste sig at være en yderst kompetent person, og sammen fik de to styr på arbejdspladsen.

SYGEFRAVÆRET FALDER DRAMATISK

Nogle af de mest modstræbende medarbejdere – men ikke alle – rejste til andre stillinger eller blev sagt op, og der kom efterhånden styr på både økonomien og sygefraværet. Fra at have været oppe på 20 procent nåede sygefraværet i efteråret 2013 ned på omkring 4,5 procent.

Anne benyttede enhver lejlighed til at fremhæve, hvor godt det gik i afdelingen, når hun deltog i ledelsesmøder i kommunen, og hun kunne fornemme, at der var anerkendelse af hendes indsats. Der kom endda så meget overskud på både den økonomiske og den sociale konto, at medarbejderne kunne sendes på førstehjælpskursus.

Ældrechefen, som havde støttet hende hele vejen gennem den vanskelige proces, valgte i efteråret 2013 at stoppe, men hendes afløser virkede til at være kompetent. I foråret 2014 spurgte den nye ældrechef Anne, om hun midlertidigt ville træde til som leder i et andet område, hvor kommunen manglede en leder. Anne fornemmede nu, at der var så godt styr på "det gamle" område, at hun godt kunne overlade det fulde ansvar til afdelingslederen i de par måneder, hun skulle være i det andet område, så hun sagde ja.

Ældrechefen var endda ude og tale dunder til medarbejderne, og hun lagde ikke fingre imellem. Hun påpegede, at personalets behandling af Anne var udtryk for mobning.

I det nye område var der også store problemer med sygefravær, og desuden ventede der Anne en kompliceret borgersag, som hendes forgænger havde forsømt at tage hånd om. Men i det nye område var stemningen mellem ledere og medarbejdere trods alt bedre, og Anne blev på et tidspunkt spurgt af medarbejderne, om hun ikke havde lyst til at blive.

INGEN NY LEDER I SIGTE

Ugerne gik, og der blev ikke ansat en ny leder i stedet for Anne. Hun henvendte sig til ledelsen for at høre, hvornår hun skulle tilbage til sit oprindelige område men fik i første omgang ikke noget svar. Til sidst spurgte den nye ældrechef hende dog, om hun foretrak at blive i det nye område, eller om hun ville tilbage. Anne overvejede det, men svarede, at hun gerne ville tilbage, og det blev besluttet, at hun skulle vende "hjem" igen efter sommerferien.

Nu nærmede sommeren 2014 sig, og Anne havde bedt om at få ferie i nogle bestemte uger, fordi hendes datter skulle igennem en større operation, som krævede, at Anne var ved datterens side. Men mens Anne var sammen med datteren på sygehuset, blev hun ringet op. Det var ældrechefen, og pludselig var tonen en helt anden end hidtil. Anne fik at vide, at medarbejderne fra hendes oprindelige område ikke ville have hende tilbage, og nu talte ældrechefen om, at det nok var en god ide at tale fratrædelse med Anne.

Anne var fuldstændig chokeret og fattede simpelthen ikke, hvad der var sket, og hvorfor de dårlige vibrationer, der efterhånden lå år tilbage, nu tilsyneladende poppede op igen. Anne kontaktede sit fagforbund, som mente, at ældrechefen "nok havde handlet lidt for hurtigt", men få dage efter blev den vurdering manet fuldstændig i jorden.

TJENSTLIG SAMTALE

Anne modtog et brev fra ældrechefen med indkaldelse til tjenstlig samtale med henblik på at drøfte Annes "fremtidige ansættelse".

Desuden var der en lang række dokumenter i kuverten. Anonyme henvendelser fra medarbejdere med påstande, som Anne i dag betegner som modbydelige og løgnagtige.

Anne blev i de anonyme henvendelser beskrevet som aggressiv, diktatorisk og ufølsom i sin ledelsesform, og at ingen havde turdet sige hende imod, var afsendernes argument for at gøre henvendelsen anonym. Anne kunne godt vedstå, at hun indimellem som leder havde markeret sig bestemt, men at hun skulle have råbt op og været aggressiv, kunne hun på ingen måde genkende.

I kuverten var også en skrivelse fra en fagforeningsrepræsentant. Her blev en mængde anklager listet op, som alle – erkendte repræsentanten i brevet – var fuldstændig udokumenterede. Anne blev også præsenteret for anklager om at have forvaltet borgersager uhensigtsmæssigt. Anne var fuldstændig rystet, da hun havde læst brevet. Hver eneste påstand kunne hun enten tilbagevise eller give en forklaring på, men hun kunne godt fornemme, at der var lagt i kakkelovnen til det kommende møde.

SVIGTES AF FAGFORBUND

Hun forsøgte at få sit fagforbund til at stille med en bisidder, men dels var det ferietid, og dels var det ikke kutyme, at lederorganisationen stillede op til den slags, fik hun at vide.

Anne allierede sig derfor med en god ven, og sammen gik de til mødet med ældrechefen og en medarbejder fra kommunens HR-afdeling.

Snart fornemmede Anne, at der ikke var meget at stille op. Ældrechefen ville ikke høre på Annes forklaringer, til trods for at hun punkt for punkt kunne forsvare sine handlinger.

Til sidst så Anne og hendes bisidder ingen anden udvej end at drøfte en fratrædelse, og det endte med, at hun fik forhandlet sig til tre måneders opsigelse plus tre måneders godtgørelse.

MOBNING ER SVÆRT AT UDRYDDE

I dag må Anne konstatere, at mobning ikke bare forsvinder uden videre. Selv om hun i første omgang fik sin oprindelige ledelses fulde opbakning til at konfrontere og bekæmpe den mobning, hun blev udsat for i de første måneder af sin ansættelse, så lå den blot og ulmede og fik næring igen, da hun for en kort stund forlod sin position for at påtage sig opgaver inden for et andet område.

Anne har efter afskedigelsen kontaktet kommunaldirektøren i kommunen, som hun havde et fint forhold til under sin ansættelse. Han lovede at undersøge sagen, men siden fik Anne sin fratrædelse forhandlet hjem, og derfor regner hun i dag ikke med, at der sker mere på den front.

Hun har også opsøgt nuværende og tidligere samarbejdspartnere i kommunen og fået fuld opbakning og credit for sine evner som leder.

Hun har henvendt sig til Arbejdstilsynet, men har ingen ide om, hvad de har foretaget sig.

STADIG HÅRDT RAMT

Selv om Anne har gjort mange af de ting, som kan være gode at gøre som mobberamt, nemlig at få plantet sin frustration uden for sin egen person, så er hun i dag hårdt ramt af den behandling, hun var udsat for.

Hun synes, det er pinligt at skulle fortælle om sagen til venner og familie, for sæt nu de ikke tror hende.

Anne blev underløbet af en kerne af kolleger, der end ikke turde stå frem foran hende med deres anklager, af en fagforeningsmand, der byggede sine anklager uden et minimum af fakta, og af en leder, der valgte at tro på medarbejderne og fagforeningen. Hun måtte forlade sin arbejdsplads uden tak, uden blomster og uden at kunne sige farvel til de borgere og medarbejdere, hun kunne lide.

Hun brugte tre år af sit arbejdsliv på at bekæmpe kaos, og nu er hun selv havnet midt i det.

En god ven har anbefalet hende at søge til et helt andet arbejdsfelt, og det forslag føler hun sig i dag stærkt fristet af.

LVNT'S VURDERING AF ANNES SAG:



HUN SVIGTES AF CHEFEN OG FAGFORENINGEN

Anne er en dygtig og kompetent leder i ældresektoren, der formår at få sat styr på kaos.

Anne bliver underløbet af en hård kerne af medarbejdere og angrebet med anonyme og falske anklager for til sidst at blive svigtet af topchefen, der tager modpartens parti, og en fagforeningsrepræsentant, der bygger sine anklager på et minimum af fakta.

LVNT har talrige eksempler på dårligt psykisk arbejdsmiljø med mobning til følge i ældresektoren og andre steder, hvor man arbejder med mennesker.

De store forandrings- og omstillingsprocesser, hvor man hele tiden skal tænke nyt og rette ind, giver en hverdag med stress og frygt.

GOD OMGANGSTONE BLÆSER I KLINIKKEN

Med simple midler har personalet på Radiologisk Klinik på Rigshospitalet fået skabt en bedre omgangsform. En farvestrålende vindmølle med seks bud minder kollegerne om at holde god tone i hverdagen.

– Måske har vi i virkeligheden brug for lidt mere gammeldags pli, funderer chefradiograf Johnny Fugl Madelung eftertænksomt.

– Vi skal selvfølgelig ikke tilbage til tidligere tiders overlæge-vælde, men vi kunne godt bruge lidt mere høflighed i samfundet i dag, tilføjer han.

Han er i færd med at fortælle om den indsats, som klinikkens personale de seneste par år har gjort for at skabe et bedre arbejdsklima på de lange gange i Rigshospitalets radiologiske klinik, og det handler i høj grad om at tale pænt og høfligt til hinanden. Sammen med afdelingssygeplejerske Margit Bahnsen er det hans opgave at sørge for, at de 320 medarbejdere på afdelingen ikke glemmer de seks bud på god omgangstone, som de selv gennem en lang udviklingsproces var med til at udarbejde, og som nu hænger synligt på plakater med vindmølle-motivet mange steder i klinikken.

– Vi brænder for denne indsats, og det er nødvendigt. Ellers fader det ud, siger Margit Bahnsen.

15 PROCENT KENDTE TIL MOBNING

Klinikledelsen tog initiativ til at gøre en ekstra indsats for arbejdsmiljøet, da en trivselsmåling i 2011 viste, at 15 procent af medarbejderne oplevede mobning i hverdagen.

– Vi var meget uforstående over for resultatet, for vi havde indtryk af, at kollegerne trivedes. Der var for eksempel ikke særlig højt sygefravær, fortæller Johnny Fugl Madelung.

Klinikledelsen bad derfor de ansatte deltage i en spørgeskemaundersøgelse, hvor der blev spurgt specifikt ind til mobningen. Svarene pegede på omgangstonen som en væsentlig årsag. De ansatte på Radiologisk Klinik repræsenterer 24 forskellige nationaliteter, og det havde betydning for omgangstonen.

– Hvis tre personer arbejder sammen, og de to taler sammen på tyrkisk, som den tredje ikke forstår, så kan det føre til utryghed: Taler de mon om mig?, vil den tredje kunne tænke, fortæller Johnny Fugl Madelung.

Ud fra svarene i undersøgelsen stod det også klart, at der var problemer med subkulturer i de forskellige afdelinger på klinikken.

– Vi arbejder på en stor klinik, hvor medarbejderne nogle gange flyttes over på de afdelinger, hvor der er særligt brug for hjælp. Flere fortalte, at der var en forskelligartet omgangstone fra afsnit til afsnit, og kom man over i en afdeling med en mere rå omgangsform, var det ikke altid lige rart, forklarer Johnny Fugl Madelung.

LANG LISTE BLEV TIL SEKS BUD

Klinikkens ledelse og arbejdsmiljøorganisation besluttede derefter, at alle medarbejdere skulle inddrages i processen med at skabe et bedre arbejdsmiljø, og på en temadag blev alle opfordret til at byde ind med ideer.

Ideerne blev samlet på en lang liste, som blev drøftet på en række fællesmøder. Undervejs fik klinikken også hjælp udefra.

– Jeg havde været til et foredrag med den nu tidligere HR-chef i Middelfart Sparekasse Knud Herbert Sørensen, der var med til at sikre sparekassen titlen som "Danmarks bedste arbejdsplads" tre gange. Vi fik ham til at komme, og han fik virkelig åbnet vores øjne for, hvor besværligt det ville være at gennemføre alle punkterne på vores lange liste, fortæller Margit Bahnsen.

Personalegruppen kogte derfor listen ned til de seks særdeles operative punkter, som i dag figurerer på vindmøllens vinger.

– Det første bud, "Vi hilser på hinanden", er nok det bud, der har haft størst effekt, og som vi har fået mest positiv respons på. Princippet om at "møde" sine kolleger på en ordentlig måde betyder, at alle bliver set. I dag hilser høj som lav altid på hinanden på gangen, og faktisk har idéen bredt sig til mange andre afdelinger på Rigshospitalet, siger Margit Bahnsen, der erkender, at det godt kan virke lidt grænseoverskridende for en nyansat at skulle hilse på alle de nye kolleger, især hvis man er lidt genert.

– Det må man altså sluge, for sådan er omgangsformen her, og det står endda i en drejebog, som alle nye får udleveret, når de bliver ansat på afdelingen, siger hun.

KØBTE VINDMØLLER I SVERIGE

Da de seks bud skulle præsenteres for klinikens ansatte, var det nærliggende at skrive de seks bud på et A4-ark og hænge listen op på opslagstavlen, men risikoen for, at den i så fald ville forsvinde mellem en masse andre beskeder, var for stor.

– I stedet valgte vi at købe de farvestrålende vindmøller billigt i Sverige og fik trykt de seks bud på vingerne. Så nu bliver vi alle opmærksomme på buddene, så snart et lille vindpust sætter gang i møllevingerne, forklarer Johnny Fugl Madelung.



Nogle af medarbejderne i klinikken kom med forslaget om at sætte "Sladder forbudt" skilte op på gangen.

For at holde fast i personalets fokus på den gode tone hiver han indimellem en vinge af en af vindmøllerne og giver den til kollegerne i en af klinikens afdelinger.

– Så siger jeg til dem, at de skal finde på en kreativ ide, der synliggør budet i klinikken over to kampanjeuger, forklarer Johnny Fugl Madelung.

Den praksis har ført til mange sjove idéer fra de forskellige afdelinger. En afdeling valgte for eksempel at skrive på klinikens toiletspejle: "Vil du arbejde sammen med denne person i dag?"

Et andet synligt bevis på opfindsomheden i klinikken finder man på de *indkørsel forbudt*-skilte, der hænger på gangen med påskriften "Sladder forbudt".

LÆGER MED ELASTIKKER

Mens Johnny Fugl Madelung og Margit Bahnsen viser rundt på afdelingen, kommer vi forbi et lokale, hvor en flok kittelklædte personer trækker i farvestrålende motions-elastikker.

– Det er en flok læger, der er i gang med et af de motionsinitiativer, som er sat i værk, siger Johnny Fugl Madelung, der understreger, at alle faggrupper deltager i de mange udspil, der er blevet lanceret i klinikken de seneste år, og som i 2013 førte til, at Radiologisk Klinik modtog Rigshospitalets Arbejdsmiljøpris.

Mens mange af kampagnerne kører i et par uger, er der også mere blivende initiativer. Et eksempel på det er det store whiteboard, der hænger centralt i gangen. Her er samtlige 320 ansatte afbildet.

– Alle kan orientere sig på tavlen og se, hvad folk hedder, så man undgår at blive omtalt som "ham den rødhårede" eller "hende med tørklædet", fortæller Margit Bahnsen.

OPBAKNING FRA LEDELSEN

Under hele processen har indsatsen fået markant støtte fra klinikledelsen. I dag er omgangstonen fast punkt på dagsordenen på ledelsesmøderne og i arbejdsmiljøgruppen.

– Ved hvert møde spørger vi, om der er noget, vi kan gøre for at holde gryden i kog, siger Johnny Fugl Madelung, der indgår i klinikledelsen.

På personalemøderne er der også indført et fast punkt, der hedder "Jeg har hørt ...".

– I stedet for sladren i krogene vil vi gerne have rygterne på bordet. Hvis nogen for eksempel har hørt, at der skal fyres folk, så er det bedre at få det frem, så eventuelle misforståelser kan ryddes af vejen, inden de vokser sig store, siger Johnny Fugl Madelung.

Klinikken har også indført den regel, at der kun må tales engelsk eller skandinavisk i arbejdstiden, for at undgå problemer med, at nogle føler sig udenfor, når man taler et fremmedartet sprog.

MANGE TIMER – FÅ KRONER

De mange initiativer i afdelingen har kostet mange timers indsats, især for den arbejdsgruppe, der i sin tid blev nedsat for at formulere de seks bud. Til gengæld har indsatsen ikke været dyr i kroner.

– De 15.000 kroner, vi fik i forbindelse med Arbejdsmiljøprisen, har dækket de fleste af vores udgifter til materialer, så man behøver ikke at operere med store budgetter, hvis blot interessen for at forandre er til stede, siger Johnny Fugl Madelung.

– Vi skal tænke i billige løsninger her i huset, og heldigvis er der nogle kreative hoveder på mit kontor, som har været gode til at tænke i layout og den slags, siger Margit Bahnsen.

Heldigvis ser det ud til, at bestræbelserne giver resultat. Den seneste trivselsmåling viser, at sygefraværet, der i forvejen var lavt, er faldet yderligere, og vigtigst af alt: Kollegerne bakker op om initiativerne.

DE SEKS BUD PÅ RADIOLOGISK KLINIK

Det er personalet, der har stået for udarbejdelsen af de seks bud. De ansatte har hele vejen igennem bestemt, hvad der skulle vælges.

Ledelsen har bakket op, og arbejdsmiljøgruppen har været tovholder på projektet.

- 1** Vi hilser på hinanden.
- 2** Jeg skal være den bedste udgave af mig selv i enhver situation.
- 3** Har du grinet med dine kolleger i dag?
- 4** Mit udgangspunkt er, at alle gør deres bedste.
- 5** Jeg har ansvar for at stoppe sladder.
- 6** Jeg respekterer og viser forståelse for andres forskelligheder.



Stress-ramte Michael blev mødt med ligegyldighed

Ledere og kolleger så den anden vej i stedet for at hjælpe og lytte til Michael, da han blev ramt af stress.

I dag bliver Michael stadig meget følelsesladet, når han bliver mindet om den behandling, han blev udsat for på sin arbejdsplads. Følelserne overmander ham, når samtalen strejfer hans forhistorie ved en familiesammenkomst, eller hvis han snakker om mobning med venner og bekendte. Michael har vænnet sig til at blive følelsesmæssigt berørt, og han bliver ikke længere flov, hvis tårerne kommer, men sårbarheden har også gjort det klart for ham, at der ikke skal meget til, før han vælter igen.

Michael hedder noget andet i virkeligheden, men han er anonym her, fordi han er en af de få mobberamte, der har formået at blive på sin arbejdsplads trods de oplevelser, han har været udsat for. I dag ønsker han ikke at skade forholdet til arbejdsgiver og kolleger.

EN RIGTIG MANDEARBEJDSPLADS

Michael har været ansat i den samme kommune i over 25 år – en rigtig mandearbejdsplads, hvor man knokler udendørs med maskiner og for det meste kommer hjem med jord under neglene. Michael har altid været glad for sit arbejde, og han har været vellidt blandt kollegerne – så vellidt, at han i 2010 blev spurgt, om han ville være tillidsmand for den lokale afdeling. Han var lidt lunken ved opfordringen men sagde ja, og mod forventning blev han grebet af sin nye funktion. Opgaven som tillidsrepræsentant var spændende, og da posten som fællestillidsrepræsentant blev ledig, sagde Michael ja til at lade sig vælge. Nu var han tillidsrepræsentant på fuld tid og lod sig involvere i en række forskellige udvalg. Det var et interessant nyt arbejdsområde for Michael, men også tidskrævende. Til sidst blev arbejdspresset for stort.

En dag i foråret 2012, da han sad til møde hos en af lederne, brød han sammen uden nogen form for forvarsel. Han tog hjem fra arbejde og blev sygemeldt med arbejdsrelateret stress. De følgende uger sad Michael og stirrede ud i luften og havde mistet lysten til at foretage sig noget som helst. Han slæbte sig hen til lægen og blev også tilknyttet en stresscoach, der gradvist fik Michael manøvreret på ret køl igen, men der gik tre måneder, inden han så småt kunne begynde at arbejde igen.

KOLLEGER VEG UDENOM

Undervejs forsøgte han at forklare sin situation til de andre tillidsmænd på arbejdspladsen, men de veg udenom og ville hellere tale om problemstillinger relateret til arbejdspladsen frem for at lytte til Michaels stressproblemer. Derfor følte han sig alene med sine problemer, og det tærede på ham, at ingen andre interesserede sig for hans problemer.

Da Michael vendte tilbage til arbejdspladsen, blev det i rollen som almindelig tillidsrepræsentant. Hvervet som fællestillidsrepræsentant trak han sig fra, og pladserne i nogle af udvalgene blev også droppet. I de første måneder arbejdede han kun nogle få timer om ugen, men i efteråret 2012 – et halvt år efter at han blev ramt af stress – befandt han sig så godt på arbejdspladsen, at han gik op på fuld tid. Alligevel kunne Michael godt mærke, at skrivebordsarbejdet sled på ham, og han frygtede, at han ville bryde sammen igen. Derfor ville han prøve at vende tilbage til at udføre praktiske opgaver i den friske luft.

FRA SKRIVEBORD TIL ARBEJDE I MARKEN

Han aftalte derfor med sine nærmeste foresatte, at han skulle begynde at arbejde i marken i foreløbig en måneds tid, og en af de allerførste dage i januar 2013 mødte Michael på arbejde blot for at konstatere, at der ikke var noget til ham at lave.

”Har du ikke noget afspadsring, du skal have afviklet?” spurgte formanden. De kommende dage blev stort set som den første: Enten svarede formanden, at han ikke rigtig vidste, hvad han skulle sætte Michael til at lave, eller han blev sendt hjem på afspadsring. Michael undrede sig over situationen. Hvorfor havde formanden ikke planlagt forløbet lidt bedre?

Uvisheden kulminerede, da formanden fortalte Michael, at han ikke rigtig kunne se, at Michael passede ind i afdelingen. Michael følte sig uvelkommen og overflødig, og den oplevelse virkede ikke ligefrem befordrende for hans velbefindende. Følelsen af at stå helt alene med problemerne blev endnu mere dominerende.

Uvisheden kulminerede, da formanden fortalte Michael, at han ikke rigtig kunne se, at Michael passede ind i afdelingen.

Efter en måneds tid på denne måde hørte Michael tilfældigvis, at der skulle være mere arbejde i en anden afdeling. Han snakkede med en af koordinatorene i afdelingen, som lige ville undersøge, om Michael kunne overflyttes. Michael snakkede selv med den øverste chef i forvaltningen, som godkendte flytningen og roste Michael for hans initiativ. Men igen trak det ud med at få et endeligt svar fra den afdelingsleder, der skulle stå for at finde en plads til Michael. Efter en uge rykkede Michael for et svar, og da det endelig lykkedes Michael at få afdelingslederen i tale, var svaret nedslående: Han manglede alligevel ikke folk i afdelingen. Michael luftede sin frustration både over for tillidsmandskollegerne og i fagforeningen. Begge steder mødte han en vis forståelse, men han blev samtidig gjort opmærksom på, at han også burde se sagen fra arbejdsgiverens synspunkt. Det havde Michael svært ved. Han undrede sig over, at en arbejdsgiver på så stor en arbejdsplads ikke var i stand til at finde opgaver til en sårbar medarbejder.

RAMT AF DEPRESSION

Følelsen af at være udenfor og til besvær påvirkede Michael i en grad, så han var nødt til at sygemelde sig på ny. Han opsøgte sin læge, som efter en række undersøgelser slog fast, at det pres, han havde været udsat for, havde ført til en depression. Michael meddelte sin arbejdsplads, hvad lægen havde sagt, og at han tidligst kunne være tilbage fire til seks uger efter.

Depressionen sled på Michael. Han led af søvnproblemer, mistede totalt al energi, og appetitten forsvandt også i en grad, så han tabte fem kilo i løbet af en måned.

Men selv om Michaels arbejdsplads nu for alvor burde være opmærksom på, at en af medarbejderne var ude i tovene, så fortsatte ligegyldigheden. Den første halvanden måned hørte Michael intet fra sin arbejdsgiver, til trods for at der var faste rutiner for, hvornår medarbejderne skulle kontaktes i forbindelse med længere sygefravær. I sidste ende var det Michael selv, der med hjælp fra fagforeningen fik aftalt et møde med forvaltningschefen. Her fortalte Michael igen, at han var fortvivlet

over at blive ignoreret af afdelingslederne, og forvaltningschefen udviste en form for medfølelse, men mere kom der heller ikke ud af dette møde.

Sammen med fagforeningen besluttede Michael til sidst at anmelde sygdomsforløbet som en arbejdsskade. Michael havde i de forløbne uger tilfældigt fået kontakt til Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!, og her havde han for første gang mødt forståelse for sin situation. Efter at han havde sat sig ind i, hvad begrebet mobning dækkede over, var han ikke det mindste i tvivl om, at det var mobning, han havde været udsat for, og Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! støttede ham i den betragtning.

MOBBEPOLITIK VIRKEDE IKKE

Michael havde selv som tillidsmand været med til at udforme en mobbepolitik for arbejdspladsen, men nu kunne han tydeligt se, at den blot indeholdt gode intentioner, som ikke blev brugt til noget, når der var brug for det.

I skadesanmeldelsen skrev Michael, at det var mobning, der var årsagen til hans arbejdsskade. Fagforeningsjuristen, der hjalp Michael med anmeldelsen, lod det skinne igennem, at han næppe skulle forvente nogen form for erstatning, men det var heller ikke det væsentlige for Michael. Vigtigst for ham var, at der blev skrevet et dokument, hvor den nedværdigende behandling, han havde været udsat for, var beskrevet.

Mens Michael var ramt af depression, gik han med jævne mellemrum til konsultation hos en psykolog. Det hjalp stille og roligt Michael tilbage på rette spor. Inden sommerferien var han tilbage på arbejde – i begyndelsen dog kun 10 timer om ugen. Michael fik en aftale med formanden på arbejdspladsen om at holde et statusmøde hver anden uge. Han fik også en klar aftale med formanden om, at han én dag i forvejen skulle have at vide, hvilke opgaver han skulle påtage sig dagen efter. Men Michael var i tvivl om, hvorvidt han skulle fortsætte som tillidsrepræsentant. Dels var han usikker på, om han kunne holde til arbejdet, dels var han kun på arbejdspladsen i få timer, og måske ville kollegerne ikke være interesserede i en tillidsrepræsentant med så sporadisk tilknytning til arbejdspladsen. Derfor afholdt han et tillidsmandsvalg, men resultatet blev, at han fik kollegernes opbakning til at fortsætte.

Michael fik nu indrettet sit arbejdsliv, så han delvist arbejdede med tillidsmandsopgaver og resten af tiden kunne komme ud i marken. Han havde nu trukket sig fra samtlige udvalgsposter, og hans arbejdsliv begyndte stille og roligt at tage form. I samme takt øgede han stille og roligt antallet af arbejdstimer hver uge.

KRAV PÅ EN UNDSKYLDNING

Men der var stadig en sten i skoen, der irriterede Michael, og derfor indkaldte han til et møde i november 2013 for alle de implicerede parter i sagen, fordi han gerne ville have en undskyldning for den behandling, han havde fået først på året. I dagene op til mødet var Michael nervøs. Han frygtede, at ledelsen havde mistet tålmodigheden med ham og ville indlede en afskedigelsessag. Alligevel var det ham meget magtpåliggende at få gennemført mødet, så han en gang for alle kunne få begravet de ubehagelige oplevelser.

Alle Michaels ledere kom til mødet, men de fleste af dem havde svært ved at forstå, hvorfor Mi-

chael "tog sådan på vej". Det var den formulering, lederne brugte. Michael forsøgte at forklare, hvordan han havde oplevet at være stress-ramt, og at han ikke ønskede for nogen af de andre, at de ville komme til at opleve noget lignende. Han fortalte også, hvordan han havde oplevet, at lederne havde ignoreret og svigtet ham. Blandt mødedeltagerne var det forvaltningschefen, der bedst kunne forstå Michaels afmagt, og det blev skrevet ind i referatet, at ledelsen havde begået fejl og havde handlet forkert. Lederne mente imidlertid, at de havde taget hensyn til Michael, og afviste, at der var tale om mobning.

GRUNDIG UDLUFTNING

I dag vurderer Michael, at det vist var det nærmeste, han kunne komme en regulær undskyldning. Under alle omstændigheder blev der luftet grundigt ud ved mødet, og i tiden efter gik det stadig bedre for Michael på jobbet, og i slutningen af året kom han op på fuld tid igen. I begyndelsen af 2014 trak han sig fuldstændig fra posten som tillidsrepræsentant. På den måde slap han for at skulle samarbejde i det daglige med de ledere, som han havde haft konflikten med. Senere fik han også en ny formand og afdelingsleder, og så forsvandt problematikkerne i forbindelse med den dårlige ledelse fuldstændig.

I dag arbejder Michael i marken på fuld tid og befinder sig godt på arbejdspladsen, men det giver ham stadig kuldegysninger, hvis andre bringer mobning på banen.

I dag er symptomerne på mobning, stress og depression borte, men Michael føler, at de lurser lige under overfladen.

Michael har lært hele skalaen i følelsesregisteret bedre at kende, og han er ikke bange for at tale om og vise sine følsomme sider, men det har været dyrt at nå så langt. Hans nedtur har slidt hårdt på forholdet til kæresten, som dog har valgt at blive og støtte ham gennem forløbet. Til gengæld har det kostet en del venner, som enten ikke forstod hans situation eller ikke kunne rumme, at han var så hårdt ramt.

Michael er en engageret, anerkendt og respekteret ansat, der bukker under med stress.



LVNT'S VURDERING AF MICHAELS SAG:

HAN ISOLERES SOM PROBLEMET

I forsøget på at vende tilbage til arbejdspladsen bliver Michael mødt med ligegyldighed og manglende opbakning og forståelse for sin situation fra både ledere og kolleger. Han isoleres som problemet.

Arbejdspladsen har ingen strategier og handleplaner for medarbejdere, der vender tilbage efter stressrelateret sygdom, og det gør situationen vanskelig at håndtere.

Tabu, tvivl og tavshed i forbindelse med psykisk arbejdsmiljø er en væsentlig barriere på mange danske arbejdspladser. Oplevelsen af at stå helt alene med problemerne i forbindelse med at skulle vende tilbage efter sygdom kan knække de fleste.

TYDELIG LEDELSE KAN AFVÆRGE MOBNING

Hvis mobning skal undgås, kræver det, at ledelsen er professionel i sin indstilling og tør gå ind og løse konflikterne på arbejdspladsen, siger forstander for Plejecentret Langgadehus i Valby Barbara Lisemose.

– Vi skal denne vej, siger køkkenassistenten og smiler. Hun nøjes ikke med at pege i retning mod Barbara Lisemos kontor. Hun går selv i forvejen ned ad de lange gange til forstanderens kontor og sørger for, at LVNT's udsendte journalist får kontakt med Barbara Lisemose, inden hun vender om og går tilbage til sine gøremål i køkkenet. På Plejecentret Langgadehus er det indbygget i den daglige rutine, at alle – uanset hvem de er – skal modtages på en ordentlig måde, også når de forvilder sig ind i køkkenet.

– En af vores værdier er, at man skal være imødekommende, og selv om Langgadehus kan være et svært hus at finde rundt i, så oplever folk faktisk ofte, at de bliver taget godt imod. Det synes jeg viser et overskud, som bygger på, at medarbejderne befinder sig godt. Hvis de modsat opfattede deres hverdag som trist og grå, så ville det også give sig udslag i deres måde at møde mennesker på, siger Barbara Lisemose.

MOBBEPOLITIK SOM FØRSTE OPGAVER

Hun kom som ny forstander til Plejecentret Langgadehus i Valby i oktober 2013 på et tidspunkt, hvor en trivselsundersøgelse netop havde afsløret, at der var enkelte eksempler på mobning mellem kolleger og også eksempler på, at medarbejdere følte sig mobbet af deres nærmeste leder. Der var ganske vist visse usikkerheder i undersøgelsen, men Barbara Lisemos forgænger i forstanderstolen havde besluttet, at uanset om undersøgelsen var anvendelig eller ej, så skulle der gøres en indsats mod mobning. Ledergruppen kontaktede LVNT, inden Barbara Lisemose tiltrådte, og derfor blev en af hendes første opgaver som ny forstander at sammensætte et forløb, der skulle afklare, hvad mobning er, og hvordan det skal takles. Udformningen skete i samarbejde med LVNT's formand, Gitte Strandgaard.

– Det var en rigtig god løsning for en institution som vores, der ikke har råd til dyre konsulenter, at vi kunne benytte os af de tilbud, som foreningen kunne tilbyde os gennem sit satspuljeprojekt. Samtidig var det en god støtte for mig som helt ny leder, at jeg havde Gitte Strandgaard at sparre med som uvildig person, som samtidig havde tavshedspligt, siger Barbara Lisemose.

SKARP MOBBE-PROFIL

De 72 medarbejdere på Langgadehus blev delt i to grupper, som hver især deltog i en temadag, hvor Gitte Strandgaard holdt oplæg om mobning og derefter bad medarbejderne sætte sig i grupper for at diskutere, hvordan de opfattede mobning, og hvad der efter deres opfattelse kunne gøres for at imødegå mobning. Samtidig benyttede Barbara Lisemose lejligheden til at tegne en skarp profil for arbejdspladsen som et sted, hvor trivsel er i højsædet og mobning ikke accepteres.

– Jeg fortalte medarbejderne, at hvad man ikke ved, kan man ikke handle på. Hvis der var eksempler på mobning eller dårlig trivsel, så gjaldt det om at komme frem med det, og ville man ikke gå til sin tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, så kunne man gå til sin nærmeste leder eller lederens leder, forklarer Barbara Lisemose.

Efter temadagene blev der nedsat en arbejdsgruppe, som bestod af MED-udvalget plus en repræsentant fra hver af de tre plejeafdelinger samt en repræsentant fra køkkenet. Arbejdsgruppen mødtes flere gange i et lokale, hvor medarbejdernes egne ideer fra temadagene hang på plancher på væggen. Der blev også set på materiale fra andre virksomheder, der havde været igennem samme proces.

VEDTAGET UDEN ÆNDRINGER

Arbejdsgruppens udkast til en mobbepolitik blev skrevet sammen og sendt til godkendelse hos samtlige medarbejdere. Det blev vedtaget uden ændringer.

– Medarbejderne var stolte over at se deres eget forarbejde omsat til en politik, som de kunne se på tryk, siger Barbara Lisemose.

Mobbepolitikken blev vendt igen nogle måneder senere på en lignende temadag, hvor medarbejdere og ledelse gav hinanden håndslag på, at mobbepolitikken ikke skulle leve et hensygnende liv i en skuffe eller i en afkrog af intranettet. Den skulle bruges og tages frem, når det var belejligt.



Da Barbara Lisemose blev ansat som forstander på Langgadehus i 2013 havde en trivselsundersøgelse for nylig vist, at enkelte medarbejdere følte sig mobbet.

– I dag minder vi for det meste hinanden om mobbepolitikken på en humoristisk måde. Hvis stemningen bliver løssluppen og ironien flyver over bordet, kan vi nogle gange godt minde hinanden om, at tonen måske ikke ville være i orden over for en helt ny elev eller en pårørende. Især med ironi skal man være påpasselig og sikker på, at den ikke krænker andre, siger Barbara Lisemose.

VI HAR VORES JARGON

Selv om kollegerne indimellem minder hinanden om at overveje, hvordan de bør udtrykke sig over for andre, så er det ikke ensbetydende med, at de ansatte på Plejecentret Langgadehus konstant lægger bånd på sig selv.

– Vi har selvfølgelig vores egen jargon, og det skal vi have lov til. Men hvis der skal luftes ud i ventilerne, skal det helst foregå for lukkede døre, og så er det vigtigt at undgå at tillægge hinanden motiver. Det vigtigste er at få talt ud og prøve at forstå hinandens handle-mønstre. Hvis en medarbejder er utilfreds med den måde, en kollega har løst en opgave på, så er der for det meste en god grund til det, som det kan være værd at lytte til, inden man eksploderer i vredesudbrud, siger Barbara Lisemose og henviser til en formulering i mobbepolitikken, der peger på, at man bør "løse uenigheder, før de bliver til konflikter".

Mobbepolitikken blev startskuddet til også at kigge på andre områder som trivsel, stress og vold, som i dag også har fået deres egne politikker på Langgadehus.

Men indsatsen for at skabe et godt arbejdsklima på plejecentret er ikke kun et anliggende for medarbejderne. Da Barbara Lisemose trådte til som ny forstander, var hun også bevidst om, at hun og afdelingslederne skulle yde deres bidrag.

– Som ledere i det offentlige står vi over for nye udfordringer. Det er ikke længere nok bare at være en god praktiker. Som professionel leder skal du også være i stand til at coache, motivere og inspirere medarbejderne, siger hun.

GENNEMSIGTIGHED OG MAIL-KULTUR

Barbara Lisemose traf selv nogle afgørende ledelsesvalg, da hun tiltrådte.

– Der var tydelige tegn på, at trivslen kunne optimeres. Medarbejderne i nogle af afdelingerne trivedes ikke, og det har også været nødvendigt med ændringer i leder- og medarbejdergrupperne, forklarer hun.

Samtidig ændrede hun en række rutiner, der skulle skabe større gennemsigtighed i de beslutninger, der blev truffet på plejecentret.

– Jeg indførte, at alle dagsordener og mødereferater blev tilgængelige for alle medarbejdere, og desuden indførte jeg en mail-kultur, der betyder, at alle medarbejdere nu tjekker deres mail mindst en gang om ugen, så de ikke går glip af vigtige informationer. God trivsel hænger også sammen

med, at man ved, hvad der foregår bag de lukkede døre, siger Barbara Lisemose. Et andet ledelsesprincip, som skal øge trivslen, handler om, at rammerne for alle medarbejderne er ens.

– Det kommer for eksempel til udtryk i vores fraværspolitik. I dag følger vi et bestemt mønster, hvor alle medarbejdere med længerevarende fravær kontaktes efter en skabelon, som er fuldstændig ens fra person til person, uanset om der er tale om kræft eller en mindre alvorlig sygdom. Førhen var det ikke alle, der blev kaldt til samtale, når de havde længerevarende fravær, mens andre blev ringet op oftere. Det kunne faktisk godt opfattes som mobning, og derfor ændrede vi det, siger Barbara Lisemose.

URETMÆSSIGE BESKYLDNINGER

Plejecentret Langgadehus' mobbepolitik fylder 2,5 A4-ark. Det meste af teksten giver definitioner på mobning og beskriver, hvordan mobning håndteres, og hvordan man beskytter ofre for mobning, men mobbepolitikken beskytter faktisk også personalet mod at blive uretmæssigt beskyldt for at mobbe:

"Hvis der er en ansat, som ikke har villet udsætte en anden for mobning/chikane, men er blevet udpeget som mobber, skal ledelsen også følge op her. Der skal afholdes samtaler, således at den ansatte bliver bevidst om sin kommunikation og sit kropssprog."

– Det er ikke alt, der hører ind under definitionen af mobning, og derfor er vi meget nøjeregnende med, at beskyldninger om mobning ikke tager overhånd. Nogle personer er måske ikke bevidste om, at deres jargon af andre opfattes som stødende. I de tilfælde er der ikke tale om mobning, men det kan være nødvendigt at holde et spejl op for den pågældende, som så bør blive bevidst om og ændre sin jargon, siger Barbara Lisemose.

Hun fornemmer, at trivslen er blevet bedre på Plejecentret Langgadehus, efter at mobbepolitikken er kommet til, og i statistikkerne kan hun se, at korttidsfraværet er faldende.

– Nu ser jeg frem til besvarelserne i de kommende trivselsmålinger. Dog vil jeg tro, der skal gå et par år, inden vi for alvor kan mærke, om vores indsats kan kaldes en succes, siger Barbara Lisemose.

MOBBEPOLITIK FOR LANGGADEHUS

Langgadehus bruger Arbejdstilsynets definition af mobning som grundlag for den mobbepolitik, som de ansatte har været med til at udforme. LVNT har fået lov til at bringe dette uddrag af mobbepolitikken:

HANDLEMULIGHEDER VED MOBNING ELLER CHIKANE

Hvis man bliver mobbet og chikaneret eller overværer dette, kan henvendelse ske til flere personer. Mulighederne er arbejdsmiljørepræsentanterne, tillidsrepræsentanterne, ens egen leder eller leders leder. Det er vigtigt at henvende sig til en, man har tillid til.

I forhold til mobning og chikane ser vi følgende handlemuligheder, set ud fra henholdsvis individet, gruppen, ledelsen og organisationen:

INDIVIDET

Individet, der udsættes for mobning/chikane, har et ansvar for at gøre opmærksom på dette. Vi opfordrer til, at man beder om hjælp, hvis man oplever at blive mobbet eller udsat for chikane.

For støtte uden for organisationen og hjælp til at komme videre kan der rettes henvendelse til Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!

GRUPPEN

Gruppen der omgiver individet, og får øje på mobningen/chikane har også et medansvar.

Enkeltpersoner fra gruppen kan sige fra i situationen, hvis det er muligt. De kan henvende sig til den der er udsat for mobning/chikane og tilbyde støtte og hjælp til at henvende sig til de rette personer (AMR, TR, ledere).



AMR er forkortelse for arbejdsmiljørepræsentant. Alle arbejdspladser med 10 eller flere ansatte skal vælge en arbejdsmiljørepræsentant. Alle ansatte (undtagen arbejdsledere) vælger både tillidsrepræsentant (TR) og arbejdsmiljørepræsentant.

LEDELSEN

Ledelsen har det overordnede ansvar. Forstander skal altid inddrages, når der er episoder med mobning/chikane. Lederen skal tage medarbejdere til samtale for at afdække problematikken. Der laves handleplaner, som skal følges og evalueres. Der laves skriftlige referater af samtalen. Den der er blevet udsat for mobning eller chikane skal tilbydes opfølgende samtaler, informeres om muligheden for et forløb hos SYFO eller i særlige tilfælde akut krisehjælp. Lederen kan inddrage hele gruppen for at sikre et godt samarbejde for alle parter fremadrettet.

Hvis der er en ansat, som ikke har villet udsætte en anden for mobning/chikane, men er blevet udpeget som mobber, skal ledelsen også følge op her. Der skal afholdes samtaler, således at den ansatte bliver bevidst om, deres kommunikation og kropssprog. Der skal være tydelige konsekvenser i forhold til den, der har mobbet eller chikaneret. Hvis den uhensigtsmæssige adfærd fortsætter vil der blive givet en mundtlig advarsel, herefter en tjenstlig samtale med skriftlig advarsel, og endelig en afskedigelse.

Hvis det er beboere eller pårørende, der har udsat andre for mobning/chikane vil lederen også indkalde disse til samtale for at gøre opmærksom på, at dette er uacceptabelt og ikke er en adfærd, vi ønsker på Langgadehus.

ORGANISATIONEN

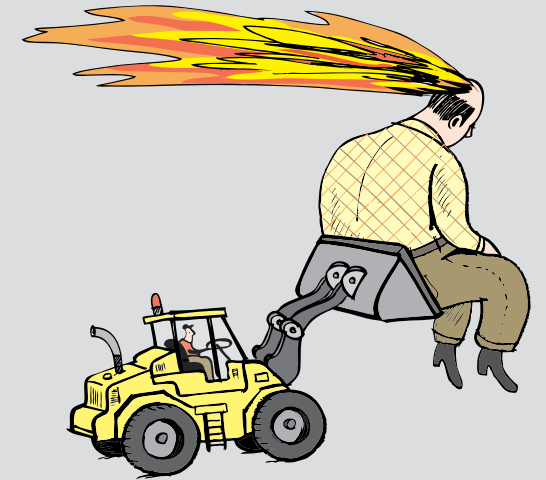
MED-udvalget holder øje med om politikken følges, og evaluerer politikken ved behov. AMR og TR stiller sig til rådighed for de ansattes henvendelser. MED-udvalget drøfter, hvis der opstår problemstillinger i organisationen, ikke personbestemt men på overordnet niveau. MED kan iværksætte spørgeskemaundersøgelser for at afdække problematikken.

ARBEJDSKADE

Mobning skal anerkendes som en erhvervs sygdom, hvis den ansatte har symptomer og har oplevet mobning kan egen læge indberette dette, som en erhvervs sygdom, der i nogle tilfælde kan udløse erstatning.

Langgadehus Plejecenters politik for identifikation, forebyggelse og håndtering af mobning og chikane er udarbejdet på baggrund af Københavns Kommunes politik for identifikation, forebyggelse og håndtering af mobning, chikane og vold mellem kollegaer på arbejdspladsen i SUF.

Udarbejdet af MED og repræsentanter fra afdelingerne marts 2014 på baggrund af materiale fra temadage.



MED er forkortelse for medarbejderudvalget. MED-udvalget sammensættes typisk af ledelsesrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og/eller medarbejderrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdslederrepræsentanter. På nogle virksomheder er betegnelsen SU, samarbejdsudvalget.



Jeg skulle være løbet skrigende bort

De sidste ti år af arbejdslivet blev for Bente en karruseltur i genoptræningsforløb, arbejdsprøvninger og andre initiativer, der skulle bringe hende tilbage i arbejde, efter at hun i 2004 blev mobbet af lederen på sin daværende arbejdsplads.

Bente er nået langt med hensyn til at bearbejde den behandling, hun fik af sin daværende leder for ti år siden. I dag kan hun faktisk godt se, hvad der drev lederen af hendes tidligere arbejdsplads til at mobbe hende, uden at det af den grund undskylder lederens handlinger. I dag kan hun gennemskue både kollegaernes rolle, lederens rolle og sin egen rolle i de episoder, der sendte hende ud i arbejdslivets gråzone i ti år.

Nu kan hun smile og fortælle roligt om den deroute, hun oplevede. Bente blev i sin tid uddannet som sygehjælper og arbejdede i faget i 15 år. Hun havde stillinger i psykiatrien, på sygehuse og på plejehjem, inden hun måtte slippe faget igen på grund af en dårlig ryg. Derefter arbejdede hun på forskellige fabrikker og i forældrenes virksomhed, der ompolstrede bussæder.

FÅR JOB PÅ ET KRISECENTER

Men hendes helbred havde også svært ved at klare disse job, så da hun i 2001 søgte og fik et job på et krisecenter, var det den helt rigtige løsning for hende. Her kunne hun få mulighed for at arbejde med sin kreativitet og med mennesker, og hun gik til sagen med stort gåpåmod.

Der skulle dog ikke gå mange dage, før de første faresignaler dukkede op på den nye arbejdsplads. Bente blev nemlig ansat i stedet for en medarbejder, der var blevet sygemeldt på grund af konflikter med lederen, og den begivenhed var ikke glemt, da Bente begyndte på arbejdspladsen. Personalegruppen fik supervision efter afskedigelsesforløbet, men kollegerne blev ved med at sige: "Hvem bliver mon den næste?" Historien gentog sig, da Bente havde været på arbejdspladsen i trekvart år. En anden ansat kom på kant med lederen og forlod stedet. Endnu engang fik personalet supervision, og lederen blev sendt på lederuddannelse.

BENTE STORTRIVEDES

Men ser man bort fra personalesagerne, så stortrivedes Bente på krisecentret det første halvandet år. Sammen med en kollega fik hun for eksempel sat struktur på rengøringen på centret. Da Bente blev ansat på centret, var der møgbeskidt, men de to rengøringsildsjæle fik organiseret en mappe med oversigt over de enkelte værelser på centret med beskrivelser af, hvordan og hvornår der skulle gøres hovedrent.

Efterhånden følte Bente ikke, at hun kunne gøre noget rigtigt. Hun begyndte at se det samme mønster, som hun havde set mellem lederen og den medarbejder, der senest var blevet afskediget.

Bente oplevede imidlertid også nogle lidt ubehagelige episoder i selskab med lederen. Hvis Bente fortalte om et eller andet, hun havde læst eller set i tv, så kunne lederen finde på at latterliggøre hende. Når lederen havde "vundet" den lille sejr, kunne Bente fornemme antydningen af et smil om lederens mund.

Det hændte også, at lederen udstak en halv ordre til Bente og forsvandt ud af rummet igen, inden Bente kunne nå at spørge ind til, hvad lederen forventede af hende. Bente slog de ubehagelige episoder hen og holdt fast i, at stemningen for det meste var god på arbejdspladsen.

Bente fik også mere ansvar på arbejdspladsen, da hun blev udpeget til koordinator for besøgsvennerne på centret.

MASSER AF IDEER

Bente havde mange ideer til aktiviteter, og hun fornemmede klart, at kollegerne værdsatte hendes engagement. Bente var for eksempel med til at tage initiativ til en indianerdag for brugerne og besøgsvennerne i centret. Der blev syet indianerdragter af lagner, deltagerne fik indianernavne, der blev lavet smykker og punge, og over bålet blev der tilberedt indianermad. Arrangementet var en stor succes, men mandagen efter arrangementet blev Bente kaldt op på lederens kontor.

Her fik hun besked på, at hun, næste gang der skulle afvikles sådan et arrangement, ikke kunne forvente at være med som ansat. Hun skulle i stedet være ulønnet besøgsven. Bente sagde, at hun i så fald ikke var sikker på, at hun ville stille op.

De kommende måneder udviklede konflikterne mellem lederen og Bente sig. Efterhånden følte Bente ikke, at hun kunne gøre noget rigtigt. Hun begyndte at se det samme mønster, som hun havde set mellem lederen og den medarbejder, der senest var blevet afskediget – nu blot med hende selv som hovedperson.

På et tidspunkt faldt Bente i snak med centrets psykolog. Psykologen skulle blandt andet fortælle kvinderne på centret om incest, og Bente stillede hende nogle få spørgsmål, fordi emnet interesserede hende. Lederen havde overværet samtalen og greb bagefter fat i Bente og sagde, at hun var bekymret, fordi Bente – ifølge lederen – var ude af stand til at sætte grænser, og at hun bare var ude på at profilere sig selv. Bente kunne slet ikke genkende det billede.

NARREFISSE

Situationen spidsede til, da lederen kaldte Bente for en narrefisse. Her gik grænsen for, hvad Bente fandt sig i, og hun krævede, at konfrontationerne skulle op på et personalemøde.

Til mødet var det kun Bente og lederen, der talte. De øvrige medarbejdere var tavse. Bente fornemmede alligevel, at hun kunne gå fra mødet med oprejst pande. Men i ugerne efter kunne hun slet intet gøre rigtigt i lederens øjne, og samtidig oplevede hun, at kollegerne også begyndte at trække sig og satte spørgsmålstejn ved hendes faglige evner. Den 24. marts 2004 fik Bente tid hos en psykolog. Hun gik derhen efter arbejde og brød fuldstændig sammen. Hun blev sygemeldt og kom ikke siden på arbejde på krisecentret.

I dag husker hun, hvordan hun havnede i et sort hul. Nogle gange kørte hun ned til havnen og kiggede ud over fjorden. Hun forestillede sig, hvordan hun sejlede ud på vandet og stille sank ned på bunden, mens hun faldt i en dyb søvn. Når hun vågnede igen, ville alt det onde være væk.

De følgende år kom Bente gennem den helt store rehabiliteringstur i det offentlige system. Først fik hendes fagforening og læge forhandlet en god fratrædelsesordning hjem til hende. Lægen sørgede også for, at hun blev henvist til en psykiater, der kunne fortælle hende, at hendes tilstand var en "tilpasningsreaktion" – en mild form for PTSD.

Bente kom i efteråret 2004 i et tremåneders rehabiliteringsforløb fulgt af en praktik. Derefter røg hun videre ud i arbejdsprøvning i en butik i seks måneder og senere i et optræningsforløb hos en møbelpolstrer, fordi hun i sin tid havde arbejdet inden for faget i forældrenes virksomhed. Men i løbet af nogle måneder fik hun tennisalbue af det hårde fysiske arbejde og måtte på ny ud i et afklaringsforløb.

EKSAMEN FØRER TIL ANGSTANFALD

Selv om det var 30 år siden, Bente sidst havde gået i skole, sagde hun ja til at begynde på handelskolen på et etårigt turbo-forløb, som senere blev fulgt af en toårig HG. Det var en stor mundfuld for hende, for hun havde på det tidspunkt stort set ingen erfaringer med computere, og da hun efter det første halve år skulle til eksamen, oplevede hun angstanfald, som måske var eftervirkninger af hendes nedtur.

Mens hun gik på handelsskolen, gennemgik hun også en udredning på Arbejdsmedicinsk Klinik. Her fandt man ud af, at Bentes personlighed var normal, men at hun led af præstationsangst.

Trods præstationsangsten klarede Bente sig godt på HG, og det var i forbindelse med uddannelsen, at hun læste om mobning og fandt ud af, at det ofte er engagerede medarbejdere, der bliver udsat for mobning. Bente nåede til den erkendelse, at hun efter al sandsynlighed selv var offer for mobning.

Bente forlod uddannelsen med et flot eksamensbevis. Nu ventede arbejdsmarkedet.

Det næste års tid var hun i virksomhedspraktikker i større butikker, men hun var kun i stand til at være i praktik 16 timer om ugen, og hendes liv ville ikke hænge sammen. Hun kunne ikke få nogen form for kompensation for den manglende arbejdsevne.

MÅ SÆLGE SIN EJERLEJLIGHED

Hendes tilværelse bestod kun af arbejde og søvn, og hun følte ikke længere, at hun turde stole på sin dømmekraft, og hun opgav til sidst praktikken i butikskæden og kom i forrevalidering uden nogen økonomisk hjælp fra det offentlige. Bente blev derfor nødt til at sælge sin ejerlejlighed for at få penge til dagen og vejen. I en periode på 10 måneder var hun husvild, og hun boede hos venner og familie, inden det endelig lykkedes hende at finde en lejelejlighed.

I foråret 2010 fik hun endelig tilkendt et fleksjob, og hun arbejdede derefter i en periode i en livsstils-butik. Nu begyndte verden så småt at se lidt lysere ud.

MØDER LIGESINDEDE I LVNT

Hun meldte sig ind i Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!, og her mødte hun andre, der kunne sætte sig ind i, hvilken afmagt man oplever som mobberamt, når man bliver udpeget som "problemet".

Det blev vendepunktet for Bente, der nu begyndte at agere i forhold til sin sag.

Hun fik aktindsigt i kommunens sagsbehandling og fandt blandt andet ud af, at kommunens lægekonsulent havde skrevet, at hun led af personlighedsforstyrrelser, selv om lægekonsulenter ikke er berettiget til at stille diagnoser. Det er endnu ikke lykkedes Bente at få den ulovlige diagnose slettet.

Hun kastede sig også ud i at klage sin sag hos de tidligere sundhedsministre Bertel Haarder og Astrid Krag, uden at der kom konkret handling ud af det. Men det vigtigste for Bente var heller ikke at få hævn eller oprejsning. Det vigtigste var at få ryddet op i sin egen sag og få lukket døren.



BENTES SAG KOSTEDE SAMFUNDET MERE END 1.276.679,-

Det har langt fra været muligt at beskrive det fulde omfang af de udgifter, der har været forbundet Bentes sag, men herunder er nogle af udgifterne listet op. Konklusionen er klar: Hvis vi gerne vil spare på velfærdsudgifterne, er der mange penge at hente ved at stoppe mobning.

Sygedagpenge	250.578,-
Revalideringsydelse	621.554,-
Kontanthjælp	281.080,-
Fem samtaler med psykiater i 2005	11.400,-
Helbredsattest	1.567,-
Lægekonsultationer fra 2004 til 2010	8.426,-
Speciallægeerklæring	15.000,-
CSL Kursus	40.000,-
Afklaringskursus	10.650,-
Job-match kursus	13.368,-
Kørselsudgifter i forbindelse med praktik	1.842,-
Særlig §34 støtte	14.581,-
Boligstøtte	6.633,-
I alt	1.276.679,-

I regnestykket indgår ikke:

- » 5 måneders løntilskud hos møbelpolstrer
- » Udgifter i forbindelse med vurdering på Arbejdsmedicinsk Klinik
- » Udgifter til fem måneders arbejdsprøvning
- » Udgifter til to-årig HGV
- » Udgifter til de mange sagsbehandlere med videre, der har været i berøring med sagen...

OPSØGER MOBBERAMT KOLLEGA

En del af oprydningen indebar også, at hun opsøgte den kollega, der løb ind i problemer med lederen på krisecentret og blev afskediget, før Bente selv stod for skud. Bente fortalte hende, at hun var ked af, at hun ikke havde hjulpet hende, dengang Bente selv stod på sidelinjen og kiggede på, mens kollegaen blev mobbet på nogenlunde samme måde, som hun selv skulle opleve senere. Den samtale var meget værdifuld for begge ekskolleger.

I dag kan Bente se sit eget mobbeforløb så klart, at hun godt kan gennemskue, at et eller andet i hendes væremåde har tricket lederen. Måske var det den modstand, som Bente gav lederen i dagligdagen, der vakte lederens kampinstinkt?

Uanset hvad svaret er, så kan Bente i dag ærgre sig over, at hun ikke løb skrigende væk, længe inden det kom så vidt, at hun brød sammen psykisk.

Heldigvis kan hun i dag sige, at hun har et godt liv, selv om der har været en lang vej hen til den erkendelse. Bente er lige blevet efterløner, og nu nyder hun tilværelsen sammen med de mennesker, der hjalp hende igennem.



LVNT'S VURDERING AF BENTES SAG:

HUN BLEV UDSAT FOR PERSONLIG FORFØLGELSE

Bente er en ildsjæl. Engageret, kreativ, fagligt og personligt kompetent. På trods af en dårlig og patogen ledelse er Bente meget glad for sit arbejde og vellidt af kollegerne.

I forløbet bliver Bente personligt forfulgt af lederen. Det kommer til udtryk gennem en hverdag, der er præget af kritik af fagligheden, uklare retningslinjer og uforudsigelige krav. Bente vil gerne samarbejde og handler på de nye udfordringer, men kan ikke gøre noget rigtigt.

Resultatet bliver, at et dygtigt og kompetent menneske bliver alvorligt syg på grund af dårligt psykisk arbejdsmiljø og patogen ledelse. Det er et paradoks, at de mobberante må betale prisen både menneskeligt og økonomisk for overtrædelserne af arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynets bekendtgørelser.

I Bentes tilfælde ender det med en karruseltur med genoptræningsforløb, arbejdsprøvninger og andre initiativer, der ikke får hende tilbage på arbejdsmarkedet igen. Det ser LVNT et utal af eksempler på.



Kristine blev først mobbet af kolleger – senere af chefen

Ingen gjorde noget for at fjerne årsagerne til den mobning, som Kristine og senere flere af hendes kolleger blev udsat for.

Det var ligesom i en film. En ubehagelig film. Sådan beskriver Kristine i dag de sidste år af sit arbejde på den specialskole, hvor hun ellers i begyndelsen havde været rigtig glad for at være lærer. Nu er hun fyret og står uden arbejde, og derfor er Kristine ikke hendes rigtige navn. Hun frygter, at den massive mobning, hun har været udsat for, vil kunne skade hende i jobsøgningen.

Mobningen begyndte, da Kristine efter en graviditet vendte tilbage til specialskolen og ikke længe skulle være en del af det "ønsketeam", som hendes team blev kaldt, fordi Kristine og kollegerne havde et rigtig godt samarbejde om de autistiske børn. I stedet skulle Kristine og en kollega flyttes over i et andet team, og her gik det galt med det samme.

UBEHAGELIGE MØDER

De første teammøder fandt sted i foråret 2011, og her skulle det kommende skoleår planlægges. Men de tre kolleger, der i forvejen var ansat i teamet, havde allerede planlagt alle detaljer – også for de børn, som Kristine og hendes kollega skulle have ansvar for. Der var en meget ubehagelig stemning ved møderne, og de tre "gamle" var helt ubøjelige med hensyn til at slippe nye tanker og ideer ind. Det var særligt én af de tre, der var usædvanlig hård i tonen, og det var især Kristine, som fik afvist alle sine tanker og visioner.

Kristine har altid haft gode resultater med en terapeutisk tilgang til de autistiske børn, og hun har blandt andet ofte brugt pædagogisk massage i sin undervisning, hvilket virker beroligende på børnene. Hun har arbejdet tæt sammen med ergo- og fysioterapeuter om metoden og har kunnet se gode resultater hos børnene. De tre "gamle" afviste kategorisk hendes metoder.

Det skete, at der ligefrem blev råbt af Kristine ved teammøderne, men det modsatte skete også: Ved et forældrearrangement ignorerede de tre "gamle" fuldstændig Kristines tilstedeværelse.

MISUNDELSE OG BRØDNIID

Frem mod sommerferien fik Kristine det mere og mere psykisk dårligt, og hun begyndte at fundere over, hvorfor hun fik så dårlig behandling af kollegerne. Den eneste forklaring, hun kunne komme på, var, at den kollega, der førte an i udelukkelsen af hende, havde været afløser for Kristine, da hun var nødt til at sygemelde sig under graviditeten på grund af stærk kvalme. Når Kristine kom på små visitter i sit "ønsketeam" under sygemeldingen, kunne afløseren ikke undgå at bemærke, at Kristine var en populær og vellidt kollega, der havde succes med sin særlige tilgang til børnene. Så måske var det simpel misundelse og brødnid, der senere førte til, at Kristine skulle bankes på plads af afløseren, da Kristine efter graviditeten skiftede over til afløserens hjemmebane? Måske så hun Kristine som en trussel?

I løbet af sommerferien prøvede Kristine at lægge det dårlige arbejdsmiljø bag sig, men det var svært, og det var med uro i maven, at Kristine vendte tilbage til specialskolen og tog fat på et nyt skoleår, og det viste sig hurtigt, at intet var forandret.

Kollegaen, som fulgte med Kristine over i det nye team, kunne godt se, at de tre "gamle" var hårde ved Kristine, og hun lovede at give opbakning, men når det kom til konfrontationer, turde hun alligevel ikke stå op imod de tre. Selv formåede kollegaen nogenlunde at sno sig uden om mishagsyttringerne fra de tre.

Skolens ledelse blev inddraget i det dårlige samarbejdsklima, men det forhindrede ikke de tre "gamle" i at fortsætte deres chikane. Selv på et møde, som ledelsen deltog i, blev Kristine overfuset.

KRISTINES PROFIL AFVEG

Nedsablingen af Kristine foregik ligeledes for åbent tæppe, da teamet på et tidspunkt var til supervision, hvor alle fik undersøgt deres personlige profiler. Det viste sig, at de tre "gamle" havde nogenlunde samme profil, mens Kristines kollegas profil afveg en smule, og Kristines egen var helt anderledes end de tres. Kristine syntes, det var spændende, at man på den måde kunne se folks forskelligheder, men de tre "gamle" benyttede på et senere teammøde testresultaterne til at hænge Kristine ud som afviger, og hun måtte igen finde sig i at blive overfuset og kritiseret for sin personlighed og faglige tilgang til faget. Kristine prøvede at stoppe kollegerne, men de blev ved.

Samarbejdsproblemerne blev dog tydelige for ledelsen på et møde lige efter årsskiftet 2012, hvor Kristine igen var i de tre kollegers skudlinje. Da hun rystet kom hjem igen, ringede en af lederne og spurgte, hvordan hun havde det på baggrund af den behandling, hun havde været udsat for. Kristine sagde til lederen, at hun undrede sig over, hvorfor ingen greb ind over for den skarpe tone, og lederen lovede, at hun ville give den værste af de tre en påtale næste dag.

TEAMET SPLITTES OP

Ledelsen besluttede også, at det lille femmandsteam skulle splittes op, så Kristine og hendes kollega tog sig af nogle af eleverne, mens de tre "gamle" underviste de øvrige.

Men de gode intentioner i ordningen holdt ikke i virkeligheden. De tre "gamle" undlod at hilse på Kristine, og hun havde en fornemmelse af, at de bagtalte hende. Indimellem skulle børnene til fælles arrangementer, men hvis det foregik i Kristine og kollegaens undergruppe, blev arrangementet ofte boykottet, og især hvis de tre "gamles" elever skulle deltage i pædagogisk massage hos Kristine, kunne hun være sikker på, at de ikke dukkede op.

Kristine havde hele vejen igennem troet, at hun nok skulle klare sig igennem genvordighederne, men i april 2012 bukkede hun under og måtte sygemelde sig.

De tre "gamle" undlod at hilse på Kristine, og hun havde en fornemmelse af, at de bagtalte hende.

Hun var væk fra skolen frem til oktober, og da hun kom tilbage, blev hun placeret i samme afdeling, som hendes gamle "ønsketeam" var tilknyttet. Hendes plageånder i det gamle team skulle hun ikke længere samarbejde med, men hun undrede sig over, at det var hende, der skulle flyttes, mens der intet skete med de tre "gamle". Arbejdsmiljørepræsentanten, tillidsrepræsentanten og ledelsen havde enten hørt om eller overværet de tres facon og var udmærket klar over de problemer, som de havde forårsaget. Men ingen foretog sig noget. Livet gik bare videre.

Kristine undrede sig også over, at det kun var et par af hendes gamle kolleger, der kom hen og snakkede med hende om det, hun havde oplevet. Kristine mistede ligefrem kontakten til nogle af de kolleger, hun tidligere havde mødtes med privat. Nu hilste de blot på hinanden, når de gik forbi hinanden på gangen. Kristine fornemmede, at hun var stemplet som mobbeoffer, og at de gamle kolleger ikke længere turde eller havde lyst til at være sammen med hende.

NY LEDER ER CHARMERENDE

Det gik godt med de nye kolleger i det nye team, men Kristine følte sig udenfor på mange punkter i det sociale samvær, der også foregik ved siden af arbejdet. Mens Kristine havde været syg, var der desuden blevet ansat en ny skoleleder, og han svingede hun rigtig godt med. Han var charmerende og lyttende, og alle medarbejdere på skolen blev kaldt til samtale, så han kunne høre om deres særlige arbejdsområder. Da det blev Kristines tur, fortalte hun om sine særlige kompetencer, og lederen var fuld af lovord og anerkendelse. "Du har fat i den lange ende, og dit tankesæt skal mere frem her på skolen," sagde han til Kristine, der endelig fornemmede, at hun havde fået en kompetent leder.

Den fornemmelse holdt resten af 2012 og helt frem til efter sommerferien 2013. Men i begyndelsen af det nye skoleår oplevede Kristine en knap så tiltalende side af hans væsen. Forhistorien var, at Kristine havde byttet en skemafri dag med en kollega. Det var helt almindelig praksis blandt kollegerne. Den eneste, som ifølge skolens rutiner behøvede at blive orienteret om den slags, var en afdelingsleder, der var ansvarlig for vikar- og sygedækning, og Kristine havde orienteret vedkommende.

TRUER MED REPRIMANDE

Alligevel blev hun kaldt ind på skolelederens kontor og fik at vide, at hun havde brudt skolens regler. Kristine prøvede at overbevise ham om, at hun havde fulgt reglerne til punkt og prikke, men lederen var ubøjeelig og truede Kristine og hele hendes team med en reprimande, hvis de ikke rettede ind. Kristine blev beskyldt for at være den eneste på hele skolen, der ikke kunne ferielovgivning og dens paragraffer.

Kristine bad ham om at stoppe mødet, så tillidsrepræsentanten kunne blive tilkaldt, men lederen fortsatte med sine beskyldninger, indtil Kristine til sidst forlod lederens kontor. Hun orienterede derefter tillidsrepræsentanten om bataljen, og tillidsrepræsentanten konfronterede derefter skolelederen med det uheldige i hans optræden.

I den kommende tid fornemmede Kristine, at skolelederen nu og da gik og lurede lidt på gangene, som om han holdt øje med, hvad der foregik i de enkelte klasseværelser. En dag kom han ind til Kristine midt i undervisningen og bad hende følge med hen på kontoret.

LEDEREN TJEKKER KRISTINE

Her fik hun overrakt et brev, hvor han udtrykte usikkerhed om, hvorvidt Kristines elever fik den undervisning, de skulle have. I brevet bad skolelederen Kristine om alle hendes noter og overvejelser

for de enkelte fag for hele ugen. Skolelederen fortalte også, at han havde været forbi Kristines klasseværelse flere gange, hvor hun ikke havde været til stede. Kristine forklarede, at hun nok havde været oppe hos fysioterapeuten eller ergoterapeuten for at hente eller aflevere en elev, eller måske havde hun hentet bleer på et depot ti meter væk fra klasserummet. Kristine sørgede altid for, der var tilsyn med eleverne imens. Men lederen udviste alle tegn på skepsis over for hendes forklaring. Kristine drønede hjem og samlede alle sine noter og materialer sammen og sendte det samme eftermiddag til lederen, så han selv kunne se, at der ikke kunne sættes en finger på hendes arbejde.

På trods af at Kristine kunne gå gennem konflikten med rank ryg, så mærkede hun alligevel en snigende utryghed. Hver gang hun mødte lederen på gangene, tænkte hun: Hvad nu? Skolelederens skepsis mærkede hun også, da han overværede en vanskelig forældrekonkultation, hvor Kristine skulle forsøge at få et skilt forældrepar til at samarbejde indbyrdes om deres barns skolegang. Det lykkedes rent faktisk, og forældrene takkede Kristine for hendes indsats og udviste stor tilfredshed med hendes arbejde sammen med deres søn. Men da hun efterfølgende bad skolelederen om hans vurdering af forløbet og mødet, var hans eneste kommentar, at han ikke havde nogen fornemmelse af, hvordan det var gået.

Sidst på året sygemeldte Kristine sig på grund af influenza, fordi hun havde fået skulder- og nakkesmerter, efter at en elev havde rykket hende i armen. Da hun efter nogle ugers sygdom blev indkaldt til en sygefraværssamtale, fortalte hun lederen, at hun også følte sig påvirket af de møder, han havde trukket hende igennem, men det reagerede skolelederen ikke på.

ER DER EN STIGE HER?

Kristine vendte tilbage til sin arbejdsplads igen, men hun var efterhånden tyndslidt, og hun fornemmede stadig, at hendes leder sneg sig rundt og benyttede mystiske påskud til at tjekke hende. En dag kom han ind i et computerrum, hvor Kristine sad og var i gang med at kontakte en elevs forældre. Lederen stod pludselig i rummet og spurgte Kristine, om hun havde set en stige. Hvorfor mon han ledte efter en stige i et rum med computere?

Senere samme dag lå der endnu et brev fra skolelederen i hendes dueslag. I brevet blev hun indkaldt til flere møder om hendes indsats på skolen.

Kristine følte nu presset fra lederen så voldsomt, at hun blev nødt til at sygemelde sig igen. Dagen efter ringede skolelederen og bad om en lægeerklæring.

En af de første dage efter sygemeldingen tog Kristine kontakt til sine kolleger for at forklare dem om aftalerne og planerne for hendes elever. Hun fik straks en mail fra skolelederen, der satte spørgsmålstegn ved, om hun var uarbejdsdygtig. Kristine forklarede, at det virkede endnu mere stressende for hende, hvis hun ikke fik gennemført en overlevering til kollegerne. Ti minutter efter blev hun koblet af skolens mailsystem. I mere end to uger var hun frakoblet sin arbejdsplads, og da hun igen kom på, var der ingen forklaring på, hvorfor hun var koblet af.

LEDEREN PÅ KRISTINES ENEMÆRKER

En af de første dage i februar fandt Kristine et brev uden frimærke i sin postkasse. I brevet indkaldte skolelederen Kristine til sygefraværssamtale dagen efter. Brevet havde skolelederen tilsyne-

ladende selv afleveret på hendes adresse, og Kristine følte endnu engang, at hun blev overvåget. Det var krænkende og utrygt, at han havde bevæget sig ind på hendes enemærker og private område. Sygefraværssamtalen skulle foregå på skolen midt om formiddagen, men Kristine var ikke i stand til fysisk og psykisk at tage ud på skolen. Samtalen foregik derfor over telefonen. Det var en meget ubehagelig samtale, hvor Kristine flere gange nævnte, at hun ikke var i stand til at besvare spørgsmålene.

I den første måneds tid af Kristines sygemelding var der flere forviklinger mellem skolelederen og Kristine. For eksempel mente skolelederen, at Kristine forsømte at aflevere en såkaldt muligheds-erklæring fra hendes læge, men han havde misforstået, hvilken dato hun skulle til læge.

Kristine sørgede for, at hendes fagforening deltog i den nye udvikling, som hendes ansættelsesforhold var på vej ind i, og en af de første dage i marts bemærkede Kristine endnu et tegn på, at hun var på vej ud i kulden. Hun blev på ny koblet af skolens mailsystem.

INDSTILLET TIL AFSKEDIGELSE

I begyndelsen af marts ringede skolelederen og fortalte Kristine, at hun var indstillet til afskedigelse på grund af for meget sygefravær, og dagen efter fik hun opsigelsen i et brev fra kommunen.

Skolelederens beskyldninger gennem det seneste halve år havde nu påvirket Kristines psyke så markant, at hun sammen med sin læge besluttede sig for at anmelde forløbet som en arbejdsskade. Senere anmeldte Kristine særskilt skolelederen til Arbejdstilsynet for chikane og mobning mod hendes person.

I løbet af foråret fortsatte mobningen, selv om Kristine ikke længere var på arbejdspladsen. Fra en kollega hørte hun, at en anden kollega på et teammøde havde beskyldt Kristine for at have råbt op og forulempet kollegaen i klasseværelset ved en begivenhed først på året. Episoden kunne Kristine godt genkende, men hun havde oplevet den med modsat fortegn og havde vidner på det. Men nu fortalte Kristines kilde, at skolelederen støttede kollegaens forklaring.

Kristine skrev til skolelederen og bad ham stoppe de ubehagelige rygter, men i stedet blev hun for tredje gang koblet af skolens it-system, selv om hun teknisk set stadig var ansat på skolen.

Kristines kilde blev også overfuset af nogle kolleger i teamet, fordi hun havde kontakt med Kristine. Hun var kommet i "bad standing".

Kristine meldte skolelederen til Arbejdstilsynet, som lovede at aflægge skolen et uanmeldt besøg, men Kristine tror ikke, at det vil kunne løse de grundlæggende problemer på skolen.

I dag er hun for længst ude af ansættelsen på skolen, men hun hører stadig en masse beretninger og historier om, hvordan mobning stadig flourer på arbejdspladsen. Der blev for eksempel aldrig grebet ind over for mobberne i det team, hun var tilknyttet efter sin graviditet. I dag er andre medarbejdere sygemeldte på grund af stress, fordi de ikke trives i teamet, og Kristines kilder fortæller også, at der ingen opbakning er at hente hos skolelederen og de øvrige afdelingsledere. Kristine har også hørt, at kollegerne har skrevet et klagebrev om skolelederens ledelsesstil til kommunen.

Kristine har undervejs i forløbet haft kontakt til alle de led, der burde gribe ind i mobningen: ledelse, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, fagforening og Arbejdstilsynet. Men hun føler sig i dag svigtet af alle led.

DANSKVAND OG NØDDER

Hendes nærmeste allierede, fagforeningen, har efter hendes mening kun holdt sig strengt til de fagretlige regler, men når det kom til at gribe ind over for mobning, har den ikke kunnet stille noget op. Der har været "danskvand og nødder" til møderne med fagforeningsrepræsentanter, men regulær indgriben over for mobning har der ikke været tale om. Derfor er det i dag Kristine – en dygtig og værdsat arbejdskraft blandt de fleste kolleger og blandt forældrene – der har mistet tilknytningen til arbejdslivet.

I forbindelse med både kollegernes mobning og senere lederens chikane har hun fået hjælp af Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! til at dokumentere og strukturere sit forløb. Foreningen har været med som bisidder i det omfang, det har været muligt, og Kristine har fået hjælp til at skrive en ni sider lang tidslinje, der nøje beskriver alle detaljer i forløbet.

Kristine har også fået hjælp til at "lukke døren" til sin sag. Det har hun gjort ved at skrive et brev med en beskrivelse af forløbet til kommunens borgmester og viceborgmester, personalechefen, skolebestyrelsen samt de øvrige afdelingsledere på den pågældende skole.

Nu håber hun, at nogen vil kunne se det uacceptable i den behandling, hun har fået, så mobningen på hendes gamle arbejdsplads bliver stoppet en gang for alle og Kristines ubehagelige oplevelser kommer frem i lyset.

LVNT'S VURDERING AF KRISTINES SAG:



DET LYKKES HENDE AT LUKKE DØRENE

Kristine er en populær og vellidt kollega, der over en periode bliver udstødt og isoleret som problemet.

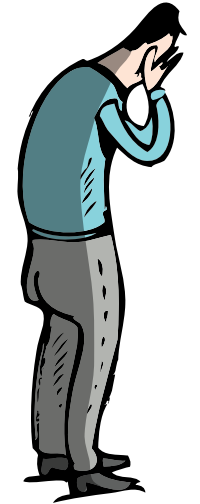
I forsøget på at komme til orde og få hjælp til at løse problemerne bliver hun mødt med magtmisbrug, patogen ledelse, fagforeningssvigt og vidner, der bukker og bakker.

Gennem et langt og sejt træk lykkes det hende at få lukket dørene bag sig. Nu kan hun bruge al sin energi og alle sine kompetencer til at komme videre fysisk, psykisk, socialt og fagligt.

Alle disse forhold og problemstillinger hører desværre til dagligdagen for mange mobberamte, og der er tale om problemer, der har alvorlige konsekvenser for både den enkelte, virksomheden, samfundsøkonomien og de mobberamtes familier.

Mobning er et af de største arbejdsmiljøproblemer

Der er behov for at etablere faste rådgivningstjenester, hvor mobberamte kan modtage bistand, mener psykolog John Graversgaard, der er forfatter til flere bøger om psykisk arbejdsmiljø og mobning.



Mange mobberamte bliver drevet helt ud på grænsen til selvmord, og enkelte falder endda ud over kanten, viser de erfaringer, som arbejdspsykolog John Graversgaard har gjort gennem sin tilknytning til Samarbejdet mellem Arbejdere og Akademikere og som tilsynsførende i Arbejdstilsynet. Han har skrevet nogle af de mest anvendte bøger om psykisk arbejdsmiljø og mobning i Danmark.

– Mobberamte mister både selvværd, selvtillid og arbejde, og de personlige konsekvenser er så alvorlige, at jeg vil kalde mobning en af de alvorligste arbejdsskader, man kan blive ramt af i dag.

MOBBERAMTE ER RETSLØSE

John Graversgaard mener, at de mobberamte i Danmark bedst kan beskrives som retsløse. Hvis deres mobbeforløb overhovedet bliver til en sag på arbejdspladsen, vil den mobberamte oftest for længst være sygemeldt og desuden have mistet kontakten til sin arbejdsplads, og derefter vil der næppe være nogen, der kan fremlægge den mobberamtes version af de begivenheder, der førte til mobning.

– Mobning bliver usynliggjort, fordi den mobberamte bliver udstødt og må betale prisen for nedværdigende behandling. Så snart den mobberamte er ude, kan arbejdspladsen sige: Problemet er væk, og maskinen kører igen. Derefter er det svært for Arbejdstilsynet eller en fagforening at gøre mere ved sagen, selv om arbejdsmiljøloven klart siger, at mobning er ulovligt, siger John Graversgaard, der er en stor fortaler for, at mobberamte får mulighed for at underskrive en såkaldt samtykkeerklæring, som giver Arbejdstilsynet tilladelse til at inddrage den mobberamtes udlægning af mobningen i sagsbehandlingen, selv om den pågældende ikke længere er på arbejdspladsen, hvad der er normalt, da den mobberamte typisk er sygemeldt. Den mulighed er ikke til stede i den nuværende lovgivning, hvor klager over mobning bliver hemmeligholdt og anonymiseret.

– En samtykkeerklæring vil give Arbejdstilsynet langt bedre mulighed for at høre parterne og undersøge bestemte omstændigheder nærmere. Muligheden for at skaffe dokumentation, som kan hjælpe den mobberamte i en arbejdsskadesag, vil i så fald blive væsentligt forbedret. Samtidig vil dette også øge muligheden for at stoppe seriemobning på arbejdspladsen. Seriemobning opstår, når mobbemønsteret gentager sig igen og igen, forklarer John Graversgaard.



John Graversgaard, psykolog og forfatter til flere bøger om psykisk arbejdsmiljø og mobning.

HJÆLPEN ER IKKE TILSTRÆKKELIG

Han mener, at der gøres et prisværdigt stykke arbejde for at bekæmpe mobning i fagforeninger og i Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!, men indsatsen er alt for tilfældig og langt fra tilstrækkelig.

– Der er brug for, at Danmark i lighed med lande som England og Norge opretter særlige rådgivningstjenester, hvor mobberamte kan få hjælp, siger John Graversgaard, der også mener, at lederne på arbejdspladserne skal tage ansvar.

– Det er basal viden i alle grundbøger om ledelse, at man som leder skal tage hensyn til medarbejdernes forskellighed, men desværre har alt for få af de ledere, der findes på det danske arbejdsmarked i dag, en egentlig lederuddannelse, siger han.

Et andet kendetegn ved danske arbejdspladser er brugen af selvstyrende teams. John Graversgaard mener, at det er en god ide at give medarbejdere indflydelse på deres arbejde, men selvstyrende teams kan i værste fald også skabe grobund for mobning. Især hvis ledelsen tillader, at der sker klikedannelser i de enkelte teams.

– Hvis der opstår en konflikt i et selvstyrende team, hvem skal så løse den? Her er det vigtigt, at en uvildig person påtager sig ansvaret og optræder som konfliktmægler så hurtigt som muligt. Desværre ser man ofte, at konflikter mellem ansatte får lov at køre alt for længe og til sidst bliver uløselige, siger John Graversgaard.

MOBBERE HAR OFTE HØJ STATUS

Når en konflikt er gået i hårdknude, og lederen bliver tvunget ud i at skulle træffe en afgørelse, vil det ofte være den mobberamte, der må forlade arbejdspladsen.

– Ofte vil mobberen være en person, der har høj status i virksomheden og måske har været på arbejdspladsen i årevis. Derfor vil lederen måske betragte mobberen som mere værdifuld end den mobberamte, siger John Graversgaard.

Hvis lederen påtager sig rollen som konfliktmægler, inden konflikten er blevet fastlåst, er det vigtigt, at lederen optræder neutralt – næsten som en af politiets efterforskere.

– Man kan sammenligne mobning med undersøgelsen af en voldtægt. Først skal man finde ud af, om episoden i virkeligheden har fundet sted. Her er det vigtigt at lytte til de vidner, der eventuelt måtte være. Ud fra de forskellige udsagn vil den gode leder kunne træffe en objektiv beslutning om, hvad der skal stilles op, siger John Graversgaard, der desværre kender mange eksempler på, at forløbet langt fra er så eksemplarisk.

LEDEREN I ROLLEN SOM MOBBER

Endnu vanskeligere bliver det at løse mobbe-konflikten, hvis det er lederen, der optræder i rollen som mobber.

John Graversgaard kender til mange eksempler på mobbende ledere, men så længe ledelsesretten ligger hos arbejdsgiveren, kan det være svært for ansatte at stille noget op i disse situationer.

– Jeg talte for nylig med en bekendt i en virksomhed, der fik ny leder. På det første møde med de ansatte pegede lederen på ham og sagde, at han ikke skulle regne med, at der på sigt kunne være plads til ham i virksomhedens organisation. Jeg spurgte min bekendte, om han tog til genmæle. "Nej, jeg grinede bare," svarede han. Ordvekslingen er udtryk for, at det kan være meget svært at forsvare sig mod en leder, der mobber, siger John Graversgaard.

Han mener, at den højt profilerede danske model, som gør det nemt for arbejdsgivere at afskedige folk, samtidig gør vilkårene svære for mobberamte.

Så snart den mobberamte er ude, kan arbejdspladsen sige: Problemet er væk, og maskinen kører igen.

John Graversgaard

– Det er tæt på at være blevet et konkurrenceparameter i Danmark, at arbejdskraften er så fleksibel. Men desværre betyder det også, at der er opstået et fyringsregime i Danmark, som også går ud over de mobberamte, siger John Graversgaard.

DEN TREDJE KATEGORI AF MOBNING

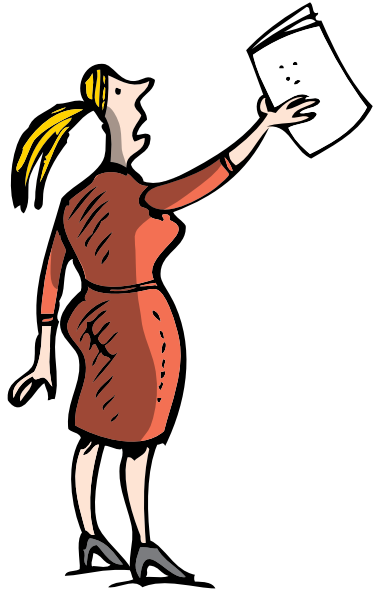
Normalt deler man mobning op i to typer: konfliktmobning, der opstår på baggrund af magtfor-skydninger på arbejdspladsen, og rovmobning, der er deciderede angreb på en kollegas personlighed. Men John Graversgaard mener, at man kan føje en ekstra kategori til: mobning gennem usaglig fyring.

– Det er efterhånden så nemt i Danmark at få fyret en ansat, så jeg mener faktisk godt, man kan tilføje en kategori: "mobning på grund af usaglig fyring". Ganske vist har vi et fagretligt system, der kan vurdere, om en fyring er sagligt begrundet eller ej, men faktum er, at den ansatte, der bliver fyret på et usagligt grundlag, meget sjældent har mulighed for at komme tilbage til sin arbejdsplads, selv om det fagretlige system vurderer fyringen til at være usaglig, siger John Graversgaard.



GRAVERSGAARDS RÅD TIL MOBBERAMTE

- » Sig fra. I det øjeblik, du mærker, at du bliver udsat for mobning fra en kollega eller leder, så sig fra med det samme. I modsat fald bliver du anset for svag, og mobningen kan fortsætte, og du risikerer dit helbred.
- » Find allierede. I det øjeblik, du mærker, at du bliver udsat for mobning, så skal du opsøge allierede: personer, der har været udsat for det samme som dig, eller resursepersoner, der kan støtte dig, og som har tid til at lytte til dig.
- » Skaf dokumentation. Tag en bisidder med til møder, så der er to sæt ører, der lytter. Optag gerne møderne på bånd.



Norge er foregangsland

Mobning på arbejdspladserne tages på mange måder mere alvorligt i Norge. Dels er mobning blevet italesat for år tilbage af landets statsminister, dels har arbejdsmiljøforskere i Norge i mange år været langt fremme med hensyn til at dokumentere mobningens skadelige virkning. Endelig er den norske arbejdsmiljølovgivning også tydeligere med hensyn til, hvordan mobning på arbejdspladsen skal imødegås.

Lovgivningen forbyder chikane på arbejdspladsen ligesom i Danmark, men i Norge skal arbejdspladsen have en fast rutine for, hvordan mobning rapporteres, og arbejdsgiveren har pligt til at tage en påstand om mobning alvorligt. For at sikre en retfærdig behandling har mobberen eller mobberne krav på at få at vide, hvilke hændelser den mobberamte henviser til.

Hvis virksomheden ikke har en rutine, eller hvis arbejdsgiveren ikke tager sagen seriøst, kan sagen indbringes for Arbejdstilsynet, som kan pålægge virksomheden at sætte en bestemt indsats i værk. Arbejdstilsynet kan gribe ind, når følgende forudsætninger er på plads:

- » Den mobberamte skal være i et ansættelsesforhold.
- » Den mobberamte skal selv have forsøgt at tage sagen op.
- » Ledelsen skal have haft en mulighed for at løse sagen.
- » Den mobberamte skal have formuleret en skriftlig redegørelse for forløbet og med mulige løsningsforslag.
- » Den mobberamte skal give Arbejdstilsynet skriftlig tilladelse til at tage sagen op med arbejdsgiveren og andre involverede i sagen.

Det sidste punkt er en meget afgørende forskel på Norge og Danmark. I Danmark kan Arbejdstilsynet ikke gå ind i konkrete sager. De såkaldte samtykkeerklæringer anerkendes ikke i dansk lovgivning, hvilket LVNT anser for en stor fejl, da Arbejdstilsynet i Danmark ikke har samme mulighed for at gå ind og vurdere den enkelte sag.

Også på forskningsområdet er Norge langt fremme. En af de mest anerkendte forskere i Skandinavien på mobbeområdet er professor Ståle Einarsen fra Universitetet i Bergen. Han har igennem en lang årrække været med til at sætte mobning og chikane på arbejdspladserne på dagsordenen i Norge. Hans forskning peger på, at mellem fem og ni procent af de ansatte på norske arbejdspladser er ramt af eller i risiko for at blive ramt af mobning.

Blandt de nyeste forskningsresultater fra Norge kan studierne af sammenhængen mellem mobning og psykiske skader fremhæves.

Statens Arbejdsmiljøinstitut i Oslo har i 2015 gennemgået 29 studier af sammenhængen mellem posttraumatisk stress og mobning, og resultatet peger på en klar sammenhæng, når det handler om mobning både i skolen og på arbejdspladsen. De 29 studier viste tilsammen, at 57 procent af de personer, der oplevede at være udsatte for mobning, også led af posttraumatisk stress. Men desværre kan forskerne ikke slå fast, hvad der kommer først – posttraumatisk stress eller mobning. Det er sandsynligt, at personer, der bliver mobbet, udvikler posttraumatisk stress, men det omvendte er også muligt: at personer, der lider af posttraumatisk stress, er mere disponerede for også at blive mobbet.

Samme problematik møder man i en anden litteraturgennemgang gennemført af Statens Arbejdsmiljøinstitut og forskere fra Universitetet i Bergen i 2014. Undersøgelsen viser, at der er stor sandsynlighed for at udvikle fysisk og psykisk sygdom, hvis man er blevet udsat for mobning. Her er fakta fra 750 internationale artikler samlet sammen, men igen løber undersøgelsen ind i hønen-og-ægget-diskussionen, for hvad kom først: mobningen eller de fysiske og psykiske skader? Denne gensidige sammenhæng mellem mobning og psykiske og fysiske helbredsproblemer viser dermed en selvforstærkende proces, hvor mobning både fører til og er en konsekvens af helbredsproblemer.



Der skal mere fokus på samspillet på arbejdspladsen

Mange forskningsprojekter fokuserer på den mobbede som et offer, men det er en forsimplet tilgang til problematikken, mener sociolog Charlotte Bloch fra Københavns Universitet. Hun undersøger i sin forskning samspillet mellem den mobbede, vidnerne og mobberen på arbejdspladsen.

Man når ikke langt med hensyn til at afdække årsagerne til mobning, hvis man – groft sagt – som det første udpeger mobberen som en ond person, der udser sig særlige ofre, som kan pines offentligt, mens vidnerne hepper. Mobning på arbejdspladserne er meget mere nuanceret og bygger på et samspil mellem den mobbede, vidnerne og mobberen, mener sociolog Charlotte Bloch fra Københavns Universitet. Alligevel læner det meste af både dansk og international forskning sig op ad beskrivelsen af den mobbede som et offer – en tone, der går igen i Arbejdstilsynets definition: Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid ... udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende.

– I stedet for at isolere mobning som en handling, der går ud over et offer, synes jeg, man kunne omskrive definitionen af mobning til at handle om det særlige samspil, der kan opstå mellem mennesker og grupper på en arbejdsplads, og som fører til mobning. Der er et stort hul i forskningen med hensyn til at undersøge mobbernes og vidneres synsvinkel, siger Charlotte Bloch, der selv har taget fat på denne vinkel på mobning i sin forskning.

NÅR MORALSKE LOVE BRYDES

Hun har blandt andet undersøgt en gruppe på 40 personer, hvoraf en tredjedel var mobbere, en tredjedel var vidner, og en tredjedel var mobberamte. Deltagerne havde alle inden for de seneste seks måneder oplevet tilfælde af mobning hver måned eller oftere på deres arbejdsplads, og de blev nu interviewet grundigt om oplevelserne.

Charlotte Bloch konkluderer i undersøgelsen, at mobning ofte opstår, fordi de moralske love på arbejdspladsen brydes, og hun peger på to årsager. Den første hænger sammen med uklare po-

sitioner på en arbejdsplads, som kan være en følge af omstruktureringer på arbejdspladsen. Hvis en ansat for eksempel får en højere position på arbejdspladsen, uden at konsekvenserne af den pågældendes nye rettigheder er meldt klart ud, så kan det føre til mobning fra kollegerne.

– Der er et eksempel fra undersøgelsen, hvor en person med en ny position føler sig berettiget til at bestemme over kollegerne, og fordi der er uklarhed om den nye position, opfattes det af kollegerne som et brud på den moralske lov på arbejdspladsen, og så bliver der pludselig ikke købt kage ind til lige præcis denne person, når der skal hygges, fortæller Charlotte Bloch.

SÆRLIGE HENSYN KAN FØRE TIL MOBNING

Den anden og ofte forekommende årsag til mobning opstår, hvis der skal tages særlige hensyn til enkelte ansatte, der i mobbernes øjne ikke forstår arbejdspladsens basale værdier.

– Hvis der skal tages særlige hensyn til en person, der har meget fravær på grund af sygdom eller problemer i familien, så er der en risiko for, at den pågældendes sympatikon to hos kollegerne på et tidspunkt er opbrugt. Især på travle arbejdspladser kan kollegerne opleve, at de skal løbe hurtigere for at udføre den fraværsramtes opgaver. Hvis sympatikon toen er tom, kan medfølelsen blive transformeret til vrede hos kollegerne. De synes simpelthen ikke, at den pågældende respekterer solidariteten i forbindelse med løsning af opgaverne på arbejdspladsen, forklarer Charlotte Bloch.

VI UNDGÅR KONFRONTATION

Mobning mobiliseres ofte i det skjulte – bag den mobbedes ryg. Det kan dreje sig om sladder, bagtalelse, øgenavne og ignorering. Charlotte Bloch udlægger denne mekanisme som et resultat af, at man på arbejdspladserne ikke ønsker at tage konfrontationen med hinanden. De mobbede, der medvirkede i Charlotte Blochs undersøgelse, beskrev den skjulte mobning og bagtalelse som den mest ubehagelige, fordi de hverken kunne dokumentere den eller forsvare sig imod den.

– Der er en udbredt konfrontationsangst på danske arbejdspladser, og vi bryder os i det hele taget ikke om at være "skarpe" i vores udsagn. Derfor leder vi efter andre måder at komme ud med vreden på, og det kan for eksempel ske ved at sladre om hinanden. Det, at vi undgår konfrontationen, betyder samtidig, at mobningen får en endnu mere ubehagelig karakter, siger hun. Den mobberamte kan ikke forsvare sig, fordi mobningen er usynlig eller benægtes.

Mobning kan kun opstå, hvis der er vidner, der stiltiende accepterer den chikane, som foregår,

og derfor har Charlotte Bloch som en af de eneste forskere undersøgt vidnernes rolle. – Mange vidner beskrev i undersøgelsen, at de var usikre på, hvad der egentlig foregik. Var det den mobbede, der var overfølsom, eller var det mobberen, der havde en ubehagelig adfærd?

TRE FORMER FOR VIDNER

Vidnerne havde derfor forskellige fortolkninger af, hvad der foregik. Charlotte Bloch har opdelt dem i tre kategorier: For det første var der vidner, der havde sympati med den mobbede og forsøgte at beskrive den mobbedes adfærd som normal. Denne type

vidner mente, at den mobbede blev udsat for uretfærdig behandling.

I den modsatte ende af skalaen fandt Charlotte Bloch de vidner, der syntes, at den mobbede havde fortjent at blive mobbet – endda med en vis skadefryd. Vidnerne i denne kategori havde foragt for den mobbede, fordi de ikke fornemmede, at den mobbede opfyldte kravene og normerne på arbejdspladsen. Den tredje kategori af vidner var pendlerne, der ikke rigtig kunne blive enige med sig selv om, hvad det var, der foregik. Blev den mobbede krænket, eller morede han sig også, da han blev latterliggjort?

– Indimellem blander vidnerne sig i handlingsforløbet. Det kan for eksempel ske ved at lægge øre til den mobbedes beretning. Det sker også, at vidner

direkte griber ind og påtaler det, når der opstår mobning, og så er der naturligvis også de tilfælde, hvor vidnet påtager sig whistleblower-funktionen og henvender sig til ledelsen. Men rollen som vidne er ikke altid nem at håndtere. Der er eksempler på, at den mobbede bliver vred på det vidne, der intervenerer, fordi den mobbede føler sig udstillet som en person, der er svag og ikke kan sætte grænser. Det kan også give bagslag med hensyn til at kunne deltage i fællesskabet på arbejdspladsen, hvis man påtager sig rollen som whistleblower, siger Charlotte Bloch.



Hvis der skal tages særlige hensyn til en person, der har meget fravær på grund af sygdom eller problemer i familien, så er der en risiko for, at den pågældendes sympatikon to hos kollegerne på et tidspunkt er opbrugt, viser Charlotte Blochs forskning.

VI SKAL FORHOLDE OS TIL KONFLIKTER

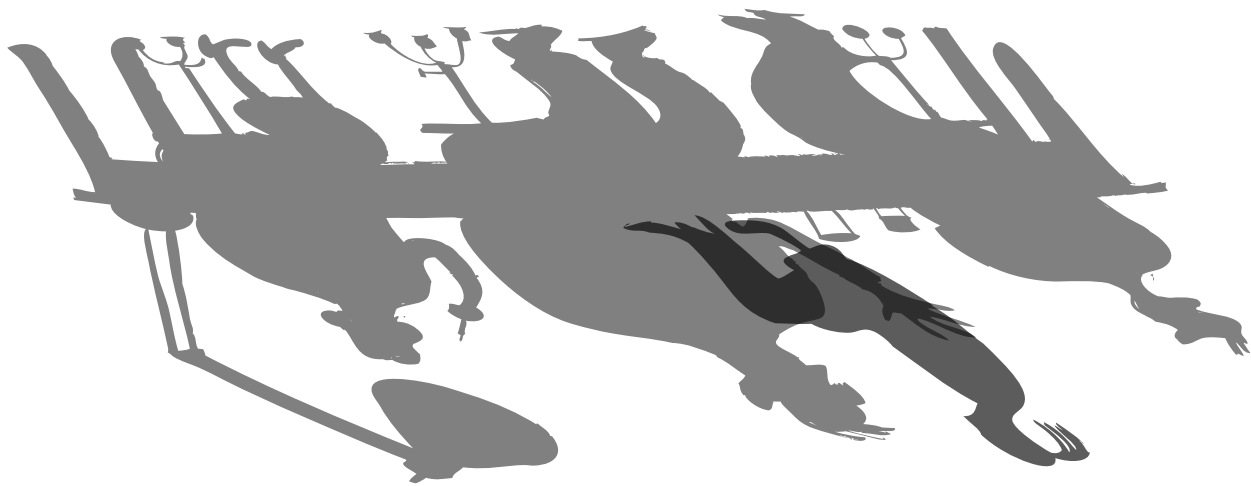
Fordi mobning er en social proces, hvor vidnernes accept er afgørende, så kan de samtidig være kilden til at fjerne mobning. Men det kræver en ændring af kulturen på mange danske arbejdspladser, så man bliver bedre til at forholde sig til de konflikter, der opstår. Hvis et vidne ønsker at italesætte mobning på sin arbejdsplads, så er det en god ide at overveje sin rolle nøje, lyder rådet fra Charlotte Bloch.

– Det er en god ide at tage rollen som en tredje part, der forholder sig nogenlunde neutralt til konfliktens kerne. Hvis vidnet viser sympati for den ene part i konflikten, så skrider neutraliteten og dermed muligheden for at løse konflikten, siger Charlotte Bloch, der erkender, at det er en vanskelig opgave, og hun har flere eksempler på tillidsrepræsentanter, der per definition bør være neutrale, men som alligevel kommer til at tage parti for den ene eller den anden part i en sag.

MERE KVALITATIV FORSKNING

Charlotte Bloch mener, at der er brug for meget mere forskning af den type, som hun selv har gennemført, hvor hun via kvalitative undersøgelser forsøger at finde nogle strukturer og relationer, der kan pege på, hvilke overordnede organisatoriske forandringer i virksomhederne der er brug for, hvis mobningen skal fjernes.

– Der findes rigtig mange kvantitative undersøgelser, hvor man når frem til eksempelvis sammenhænge mellem ledelsesstil og mobning ud fra besvarelser af spørgeskemaer. Det er fint nok, men jeg mener, der er brug for også at gå ned på mikroplan og forsøge at forstå de mekanismer, der fører til, at mobningen får grobund, siger Charlotte Bloch.



Kroppen tager skade af mobning

Spytprøver fra personer, der ofte bliver udsat for mobning, viser, at deres kroppe reagerer på mobningen i form af et lavere indhold af stresshormon om morgenen.

I slutningen af 90'erne begyndte danske arbejdsmiljøforskere at beskæftige sig med mobning, og i 2005 blev Åse Marie Hansen involveret i at se på de fysiologiske virkninger af mobning. Hun er professor ved Institut for Folkesundhed på Københavns Universitet og tillige tilknyttet Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljøforskning.

Hendes fokusområde har hele tiden været at undersøge, hvordan kroppen reagerer på mobning, og hendes første forskningsprojekt byggede på et mindre svensk studie. 437 personer deltog i forsøget – heraf 22 mobbede – og alle havde afleveret spytprøver. Ud fra analyser af spyttet kunne forskerne måle, hvordan kroppens stresshormon, kortisol, udviklede sig i løbet af et døgn.

– Man kunne se forskelle hos gruppen af mobbede. De havde et tydeligt lavere kortisolniveau om morgenen, forklarer Åse Marie Hansen.

MOBBERAMTE HAR LAVT MORGENKORTISOLNIVEAU

Den normale kurve for kroppens kortisol skal helst vise en stigning i dannelsen af hormonet om morgenen. Kortisol gør mennesker i stand til at frigive energi fra kroppens depoter til blodbanen, hvilket er vigtigt ved dagens begyndelse. I løbet af dagen sænkes niveauet gradvist, og om natten skal det helst ligge lavt. Hos mobberamte viste det sig, at kortisol-indholdet var væsentligt lavere om morgenen, og at kroppens evne til at kickstarte kortisoldannelsen dermed var hæmmet. En person med for lavt kortisol-niveau kan have svært ved at løse opgaver i hverdagen, og symptomerne kan minde om følgevirkningerne af posttraumatisk stress.

Men det svenske studie, som Åse Marie Hansen først kiggede på, var dels meget lille, dels kunne forskerne ikke skelne, om de mobbede forsøgspersoner blev udsat for mobning *ofte*, eller om det kun var *af og til*.

Derfor gennemførte Åse Marie Hansen og lektor Annie Høgh fra Institut for Psykologi på Københavns Universitet senere mere omfattende danske studier, der med endnu større sikkerhed slog fast, at chikane og mobning på arbejdspladsen ikke alene er psykisk belastende, men også nedbryder kroppen fysisk.

De undersøgte blandt andet 7.000 ansatte i private og offentlige danske virksomheder og offentliggjorde resultaterne i 2011. I forbindelse med dette studie havde 2.500 personer afleveret spytprøver, og nu var resultaterne tydeligere.

– Vi kunne se, at det kun var ofte mobbede personer, der havde lavt kortisolniveau om morgenen, siger Åse Marie Hansen.

Hos mobberamte viste det sig, at kortisol-indholdet var væsentligt lavere om morgenen, og at kroppens evne til at kickstarte kortisoldannelsen dermed var hæmmet. En person med for lavt kortisol-niveau kan have svært ved at løse opgaver i hverdagen, og symptomerne kan minde om følgevirkningerne af posttraumatisk stress.

DÅRLIG NATTESØVN

Ud over at personer med lavt morgenkortisolniveau kan have svært ved at mobilisere energi i løbet af dagen, så påvirker stresshormonet også nattesøvnen.

– Jeg har gennemført et studie, der viser, at lavt kortisol hænger sammen med dårlig søvn. Hvis man bliver udsat for mobning over en længere periode, påvirker det søvnen og dermed kortisolniveauet i kroppen. Dårlig søvn er et tidligt tegn på sygdom. Når vi kommer lidt længere frem i forskningen, vil vi se på, hvilke sygdomme der eventuelt vil kunne knyttes til mobning, siger Åse Marie Hansen og tilføjer, at en ny dansk ph.d.-afhandling blandt andet peger på en sammenhæng mellem mobning og depression.

- De forandringer, der sker med kroppen, når den udsættes for mobning, forsvinder igen, når mobningen stopper.

Åse Marie Hansen

HÅBER PÅ DEBAT

Åse Marie Hansen håber, at hendes forskning kan være med til at sætte en dagsorden på arbejdspladserne, så mobning ikke forbliver et tabu, men at virksomhederne faktisk får debatteret emnet og får sat initiativer i værk, så mobning forhindres.

– De forandringer, der sker med kroppens stresshormon, når man udsættes for mob-

ning, forsvinder igen, når mobningen stopper, så det er med andre ord ikke en uoprettelig skade, der sker. Derfor er det afgørende, at der sættes ind over for mobning på arbejdspladserne, siger hun og henviser til de mange muligheder, der i dag findes for at søge viden om håndtering af mobning hos blandt andre Arbejdstilsynet, Videncenter for Arbejdsmiljø og branchearbejdsmiljørådene.

Åse Marie Hansen mener, at der er behov for yderligere forskning for at kunne dokumentere mobningens skadevirkninger.

– Arbejdsskadestyrelsen stiller hardcore krav om evidens for skadevirkningerne af mobning, hvis den skal kunne give arbejdsskadeerstatning som følge af mobning. Derfor er det forskernes opgave at undersøge, om der kan skabes videnskabelig evidens for, at der er en sammenhæng. Det er i min interesse at være med til at bidrage til det billede, selv om jeg måske kun kan levere en lille flig af det store billede, siger hun.



MANGE VIDNER TIL MOBNING

Ud over at forske i de fysiske virkninger af mobning er Åse Marie Hansen kontaktperson i forbindelse med det faktaark om mobning og chikane på arbejdspladserne, som hvert andet år udgives af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Faktaarket bygger på omfattende spørgeskemaundersøgelser. I den seneste opgørelse fra 2012 blev 16.300 personer spurgt om deres oplevelser fra hverdagen på arbejdspladsen. 12 procent svarede,

at de havde været udsat for mobning, og næsten hver tredje havde været vidne til mobning.

– Tallene har været nogenlunde stabile igennem de år, vi har spurgt ind til mobning, og de udsving, vi trods alt har set, skyldes primært, at

vi på et tidspunkt begyndte at spørge på en lidt anden måde, siger Åse Marie Hansen.

Faktaarket fortæller, at specialpædagoger, produktionsmedarbejdere, SOSU'er, portører og ansatte i nærings- og nydelsesmiddelbranchen er blandt dem, der oftest har været udsat for mobning. Det er også i disse fem faggrupper, at der findes flest vidner til mobning, men også psykologer, socialrådgivere, postbude, brandmænd og maskinførere er repræsenteret i denne gruppe.

– Mange tror, at mobning oftest er knyttet til kvindefag, men tallene viser, at der faktisk er næsten lige så mange mænd som kvinder, der oplever mobning, siger Åse Marie Hansen.

Kvinderne er dog i overtal i mobbestatistikken, og især hvis man er kvinde i aldersgruppen 45 til 64 år, er risikoen for at opleve mobning størst, viser faktaarket.

– Mange tror, at mobning oftest er knyttet til kvindefag, men tallene viser, at der faktisk er næsten lige så mange mænd som kvinder, der oplever mobning, siger Åse Marie Hansen.

Foto: Lars Bahl

MODENA – DET STØRSTE OG NYESTE VIDENSKABELIGE PROJEKT OM MOBNING I DANMARK

Medarbejdere, der oplever at blive udsat for mobning, har risiko for at få en depression og lide af søvnproblemer. Det viser det omfattende danske forskningsprojekt om psykisk arbejdsmiljø, der bærer titlen "Modena-projektet om psykisk arbejdsmiljø og stress".

Projektet er gennemført i et samarbejde mellem fire danske forskningsinstitutioner og omfatter undersøgelse blandt 5.485 lønmodtagere. Deltagerne har tidligere deltaget i to andre undersøgelser, der blev gennemført i 2008-2009. Alle resultaterne er samlet i en rapport, som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø udgav i begyndelsen af 2015.

Undersøgelsen viser blandt andet, at 79,9 procent af deltagerne havde oplevet negative handlinger mindst en gang imellem på deres arbejdsplads.

Undersøgelsen viste også, at de personer, der oplevede at blive udsat for mobning, havde flere sygedage end andre. De, der blev mobbet af og til, havde 61 procent flere sygedage end ikke-mobbete. Personer, der oplevede mobning dagligt eller ugentligt, havde dobbelt så mange dage, hvor de alligevel valgte at gå på arbejde, selv om de efter egen opfattelse var syge.

De negative handlinger, som de mobbede fandt mest skadelige, var personrettede handlinger, der indebar, at den mobbedes synspunkter og meninger blev ignoreret.

Undersøgelsen kan dog ikke definitivt be- eller afkræfte, om selvrapporteret mobning kan føre til depression, og der er i det hele taget ikke udsigt til, at det omfattende projekt gør det nemmere at få mobning anerkendt som årsagen til arbejdsskader. Det ærgrer naturligvis LVNT.

Vi mener, at dokumentationen gennem danske og udenlandske forskningsprojekter for længst har fastslået, at mobning og et dårligt psykisk arbejdsmiljø skader medarbejderne. Nu må det være tid til, at Arbejdsskadestyrelsen ændrer praksis.

GUIDEN TIL MOBBEFRIT ARBEJDSMILJØ

For at kunne gøre en indsats mod mobning er det nødvendigt at sætte sig ind i, hvad mobning er, hvilke symptomer og konsekvenser der følger af mobning, og hvordan man forebygger den, og desuden få inspiration til, hvordan den bør håndteres. Foreningen præsenterer i dette afsnit sin punktvisse guide til at forstå mobning og gøre noget ved det.



Kast lys på trolden
- så mister den sin magt!

Definition:

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! læner sig op ad Arbejdstilsynets meget klare definition af mobning:

» "Det er 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."

Omskriver man definitionen til konkrete eksempler fra hverdagen, vil mange mobberamte kunne genkende en eller flere af følgende situationer:

- » At blive udelukket fra sociale og faglige fællesskaber.
- » At meninger og synspunkter bliver ignoreret.
- » At blive stillet over for urimelige krav, hvad angår opgaver, mål og tidsfrister.
- » At blive forbigået med hensyn til at få information.
- » At blive tildelt opgaver, der ligger over eller under ens kompetenceniveau.
- » At blive nedvurderet og latterliggjort.
- » At blive råbt ad og udsat for spontan vrede.

Årsager:

Mobning er et komplekst fænomen, hvor mange elementer og faktorer på forskellig vis griber ind i hinanden. Dårligt psykisk arbejdsmiljø øger risikoen for, at mobning opstår. Hvis en person mobber sine omgivelser, kan det bunde i frygt for ikke at slå til, usikkerhed om andres forventninger, misforståelser og frygt for at miste magt og position.

Mobbekultur bæres frem af uklare roller og uklar organisering af arbejdet. Et andet kendetegn kan være mangelfuld og dårlig ledelse. Desuden kan årsagen til mobning være konflikter, der ikke bliver løst, eller at arbejdsbyrden øges og skaber stress og jag.

Symptomer hos den mobberamte:

Mobning er ikke en forbigående følelse, der forsvinder, så snart en af de førnævnte situationer er overstået. Mobning karakteriseres netop ved at være regelmæssig og foregå over længere tid. Derfor vil kroppen med tiden reagere både fysisk og psykisk på det pres, den udsættes for. Symptomerne kan være:

- » Hovedpine.
- » Ryg- og mavesmerter.
- » Koncentrationsbesvær.
- » Hukommelsessvigt.
- » Synsforstyrrelser.
- » Humørsvingninger.
- » Manglende selvtillid og selvværd.
- » Oplevelser af social isolation, både fagligt og personligt.

Helbredsmæssige konsekvenser:

Dansk og udenlandsk forskning peger på, at mobning i sidste ende kan føre til længerevarende lidelser:

- » Angstanfald.
- » Depression.
- » Udbrændthed.
- » Posttraumatisk stress.
- » Søvnproblemer.
- » Hjerte-kar-sygdomme.
- » Fibromyalgi.

Forebyggelse af mobning:

Mobning rammer ikke kun de personer, der bliver udsat for andres chikanerier. Hvis der ikke gribes ind, vil mobningen sprede sig, og hele arbejdspladsen vil til sidst blive påvirket af det usunde arbejdsklima. Derfor er det bedst at forebygge, inden det er for sent. Foreningen råder arbejdspladser, der vil undgå fremtidig mobning, til at følge nedenstående firepunkts-slagplan:

- » Sørg for synlig og kompetent ledelse.
- » Skab åben og direkte kommunikation.
- » Kortlæg det psykiske arbejdsmiljø.
- » Formulér en mobbepolitik, der bør indeholde følgende punkter:
 - » En klar udmelding fra ledelsen om holdninger og værdisæt.
 - » En klar udmelding om, at mobning er uacceptabelt.
 - » En klar definition af, hvad mobning er.
 - » Konkrete eksempler på mobbehandlinger.
 - » Konkrete beskrivelser af konsekvenser, hvis mobning fortsætter.
 - » En tydelig køreplan for håndtering af mobning.

Håndtering af mobning:

Når mobningen først har sneget sig ind i en organisation, er det vigtigt at skride ind og bremse de u hensigtsmæssige handlinger. Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! har erfaring for, at man skal lægge en klar strategi for indsatsen mod mobning, der indeholder følgende punkter.

- » Opdagelse – afdæk, om der er hold i mistankerne om mobning.
- » Tag ansvar – ledelsen bør gribe ind og finde løsninger.
- » Undersøgelse og afdækning – find ud af, hvad der er sket, ved at anvende IGLO-metoden (se beskrivelse side 112).
- » Analyse – klarlæg, hvilken form for mobning der er tale om, og hvem der er involveret. Har mobningen noget med arbejdets organisering at gøre? Har der været forandringer og omstillinger? Udspørg og lyt til både mobberamte, mobbere og vidner.
- » Grib ind – forsøg at finde en løsning. Aftal og afklar fremtidige arbejdsgange og samarbejder.
- » Evaluer, og følg op.

Konkrete værktøjer:

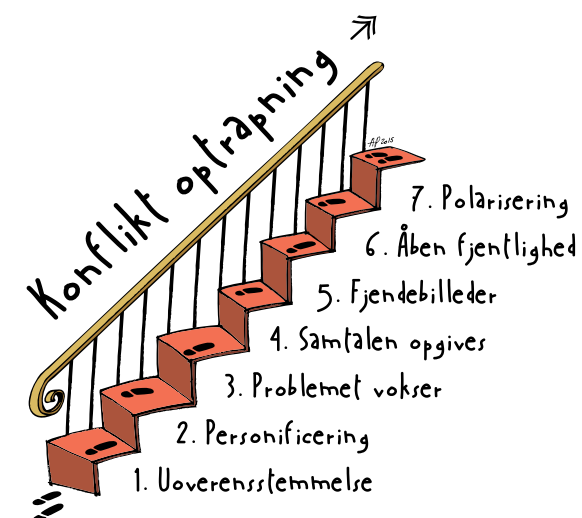
Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! har i mange år anvendt forskellige værktøjer i sit virke. Vi har brugt dem i vores kontakt med mobberamte og virksomheder. Nogle værktøjer er inspireret af andres tanker og tilpasset vores særlige fokus. Andre værktøjer har vi selv opfundet. I det følgende beskriver vi de mest virksomme:

De 4 MI'er: Mistrivsel – Mistillid – Misundelse – Mindreværd

Hvis de 4 MI'er er på spil på en arbejdsplads, er der også en risiko for, at mobning flourer. Derfor er det en god ide, at lederen, arbejdsmiljørepræsentanten eller tillidsrepræsentanten holder øje med selv de mindste tegn på, at alle eller blot et enkelt af MI'erne er til stede. Hvis det er tilfældet, er det tid til at tage Sherlock Holmes-kasketten på og gå på opdagelse efter årsagerne og konsekvenserne – og frem for alt gribe ind.

Konflikttrappen:

Når LVNT gæster arbejdspladser, der ønsker at gøre en særlig indsats for at forebygge mobning, tegner vi ofte konflikttrappen på tavlen for at synliggøre en konflikts anatomi. Konflikttrappen beskriver helt konkret, hvordan en uoverensstemmelse i forbindelse med løsning af en opgave kan eskalere. Gradvist risikerer fokus at blive fjernet fra opgaven og ført over på personer. Der opstår fjendebilleder og alliancer, og til sidst vil konflikten udvikle sig til åben kamp mellem parterne.



Heldigvis kan man gå både op og ned ad trapper, og når en arbejdsplads skal løse en konflikt, er det nødvendigt stille og roligt at løse knuden op ved at bevæge sig ned ad trappen igen – trin for trin. Ligesom vi tegner konflikttrappen for virksomheder i fredstid, er det en god ide at tegne den på tavlen foran medarbejderne, når konflikten brænder i lys lue. På den måde vil man forhåbentlig til sidst finde konfliktens rod, som typisk vil handle om, at en eller flere medarbejdere er pressede i dagligdagen og derfor ikke har løst opgaven til kollegernes tilfredshed.



IGLO-modellen:

Når man skal klarlægge årsagerne til mobning i en virksomhed, kan man drage paralleller til at lægge et puslespil. Det er nødvendigt at kigge på alle brikkerne for at kunne se hele billedet. For at sikre, at man får kigget i alle kroge, når man undersøger årsagerne til mobning, er det også vigtigt at gå systematisk frem, og IGLO-modellen er et simpelt værktøj til det formål.

Ligesom man med fordel kan tegne konfliktrappen på en tavle, så kan det være en god ide at tegne et skema over virksomheden efter IGLO-modellen. IGLO står for Individ, Gruppen, Ledelsen og Organisationen. Når de fire elementer er tegnet op, undersøger man dem hver især. Er der sket forandringer på de fire områder? Og kan der være en sammenhæng? Har organisationen været igennem en fusion, er der sket omstruktureringer i ledelsen, er der sket forandringer i medarbejdergruppens sammensætning, eller har de enkelte ansatte for eksempel fået nye opgaver?

Nudging:

Nudge er det engelske ord for at puffe. I USA er det blevet en ideologisk ramme om en bevægelse, hvis grundtanke det er, at man får folk til at træffe bedre og klogere beslutninger. Nudging kan også bruges til at forebygge mobning, og LVNT har set mange gode eksempler på det. Her i bogen er nævnt Radiologisk Klinik på Rigshospitalet, der placerede *Mobning Forbudt*-skilte på gangene og satte små vindmøller op, der mindede de ansatte om klinikkens seks bud på god omgangstone.

Et andet eksempel er Plejecenter Damgårdens personale, der på bestemte dage bar badges med en opfordring til at tale pænt til hinanden.

Tidslinjen:

En tidslinje er den mobberamtes egen beskrivelse af sin historie, der indeholder både genfortælling af konkrete episoder og faktuelle detaljer i forbindelse med ansættelsen. Det kan for eksempel være funktion, opgaver, ansvarsområder og samarbejde med kolleger og ledere.

En tidslinje indeholder også generelle oplysninger om organisationen, forandringer på arbejdspladsen, nyansættelser, nedskæringer, nye opgaver, omplaceringer og lignende, og IGLO-metoden bringes i spil. Det er et godt værktøj for den enkelte til at få sat ord på og til at få bearbejdet de traumatiserende oplevelser.

Det er også et godt værktøj, der kan bruges i forbindelse med henvendelse til: ledelse, fagforening, Arbejdstilsynet og Arbejdsskadestyrelsen.

Heri skal ansættelsen beskrives generelt: dato for ansættelse.

Konkrete hændelser: Her skal beskrives faktuel og objektivt, hvad der er foregået: Hvem del-

tager? Hvad skete? Hvem gør hvad? Ligeledes en beskrivelse af de tiltag, der er gjort. Fra den mobberamtes, fra kollegers og fra ledelsens side.


Hvad har det haft af betydning og konsekvens for den mobberamte? Heri beskriver den mobberamte med egne ord den betydning og de konsekvenser, det har haft.

Kontakt med læge, psykolog og andre, der har bistået, beskrives også.

Dokumentation kan indsamles og vedlægges.

Skabelon for mødedagsorden:

DAGSORDEN:

- 
- » Tid og sted for mødet
 - » Mødedeltagere
 - » Referent
 - » Årsag til mødet
 - » Den mobberamtes oplevelser
 - » Hvad har den mobberamte gjort for synliggørelse og løsning af problemerne/mobning?
 - » Hvilke tiltag ønsker den mobberamte?
 - » Ledelsens oplevelser
 - » Hvad har ledelsen gjort for at synliggøre og løse problemerne/mobning?
 - » Hvilke tiltag ønsker ledelsen?

KONKLUSION OG HANDLEPLAN:

- » Aftaler for handlinger, og hvem gør hvad?
- » Opfølgning og dato for næste møde.

DE 10 BUD:

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! har sammenfattet indsatsen mod mobning i ti bud, der vil vaccinere enhver arbejdsplads mod mobning. Vi tør godt udstede en garanti for, at mobning ikke vil forekomme på nogen arbejdsplads, hvis nedenstående ti bud efterleves.

1 LEDELSEN SKAL VÆRE SYNLIG – OVERORDNET SET OG I DAGLIGDAGEN

Ledelsens værdisæt og ledelsesstil skal være kendt af alle medarbejdere. I dagligdagen skal de komme til udtryk i både ord og handling.

2 DER SKAL VÆRE SYNLIGE FUNKTIONSBEKRIVELSER FOR ALLE ANSATTE

Skab klarhed over ansvarsområder og opgaver samt eventuelle særlige ansættelsesforhold eller skånehensyn.

3 SØRG FOR AFKLARING AF FORVENTNINGER TIL HINANDEN

Det gælder med hensyn til både konkrete opgaver, samarbejde og kommunikation.

4 SKAB ANERKENDELSE AF OG RESPEKT FOR DEN ENKELTES PERSONLIGHED, FAGLIGHED OG PRIVATSFÆRE

Se forskelligheden i personlig stil og faglighed som en mangfoldighed. Arbejdsliv og privatliv skal kunne ses i en sammenhæng.

5 ANERKEND OG RESPEKTER DEN ENKELTES OPLEVELSER OG OPFATTELSER AF EN GIVEN SITUATION

Anerkendelse og respekt virker befordrende for et godt arbejdsmiljø.

6 BRUG TAK OG UNDSKYLD SOM EN NATURLIG DEL AF DEN DAGLIGE KOMMUNIKATION

Ros og skulderklap udløser et tak, men nogle gange kommer man også til at træde nogen over tæerne. Det udløser et undskyld.

7 GØR KOMMUNIKATIONEN ÅBEN, DIREKTE OG FREMADRETTET

Tal åbent om tingene og direkte til de personer, der er involveret i sagen/opgaven. Tal fremadrettet i forbindelse med opgaveløsning og samarbejde.

8 TAG AFSÆT I RESSOURCER FREM FOR BELASTNINGER – MULIGHEDER FREM FOR BEGRÆNSNINGER. TILFØR HUMOR – DEN ER EN STOR DRIVKRAFT PÅ ENHVER ARBEJDSPLADS

Medarbejdernes faglige og personlige kompetencer skal matches i forhold til teams og opgaver. Gode smil og latter er sundhedsfremmende og giver overskud i hverdagen.

9 MELD UD, AT MOBNING IKKE ACCEPTERES OG KAN FØRE TIL FYRING AF DEN ELLER DEM, DER FORTSÆTTER MED AT MOBBE

Virksomheden skal have en klar politik på området og en køreplan for håndtering.

10 ALLE ANSATTE SKAL HAVE EN PERSONLIG OG ETISK FORPLIGTIGELSE TIL AT SØRGE FOR, AT DE 10 BUD BLIVER EFTERLEVET. LEDELSEN HAR DOG DET OVERORDNEDE ANSVAR

Det gode psykiske arbejdsmiljø er et fælles ansvar. Medarbejdere har ansvar for at sige til og fra, og ledelsen har ansvar for at gribe ind og håndtere konkrete sager.

Til udviklingen af dette afsnit har vi brugt følgende kilder:

Materialer fra Arbejdstilsynet, Videncenter for Arbejdsmiljø og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Litteratur: "Ene mod alle. Mobning på arbejdspladsen" af John Graversgaard. "Psykisk arbejdsmiljø" af John Graversgaard. "Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog" af Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh og "Mobning på arbejdspladsen – Årsager og løsninger" af Eva Gemzøe Mikkelsen, Kirsten Kullberg og Inger Lise Eriksen-Jensen.

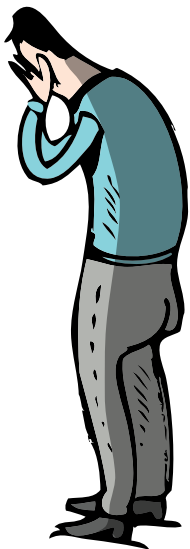
SÅDAN UNDGÅR DU MOBNING PÅ DIN ARBEJDSPLADS

Der er forskel på, hvordan du skal agere, alt efter om det er dig, der bliver udsat for mobning, om du har rollen som mobber, om du er leder i virksomheden, kollega eller pårørende, eller om du repræsenterer en fagforening. LVNT har mødt alle parter, og vi kan på baggrund af vores indsigt og viden give nedenstående råd. Konkrete værktøjer finder du i afsnittet Guiden til mobbefrit arbejdsmiljø, -side 107.



HVIS DU ER LEDER:

- » Som leder har du ansvar for det psykiske arbejdsmiljø, og du bør udvise nultolerance over for mobning.
- » Du skal tilegne dig viden om og indsigt i voksenmobning: definition, årsager, forebyggelse, konsekvenser og håndtering.
- » Du skal gå foran som et godt eksempel.
- » Du skal være opmærksom på ændret adfærd hos dine medarbejdere.
- » Du er ansvarlig for at udarbejde retningslinjer: mobbepolitik og køreplan for håndtering.
- » Du skal sørge for, at viden, værdier og retningslinjer er kendt på hele arbejdspladsen.
- » Du skal udtrykke dine holdninger tydeligt over for personalet.
- » Du skal have et helikopterblik på medarbejdernes faglighed, kompetencer, personlighed og samarbejdsevner.
- » Du skal være åben og lydhør, når en medarbejder henvender sig om et mobbe- eller trivselsproblem.
- » Du skal have forståelse for og anerkende, hvis en medarbejder søger hjælp og rådgivning uden for organisationen.



- » Du skal handle prompte, når du får nys om, at der er mistriksel og mobning blandt dine medarbejdere.
- » Du skal gribe ind og stoppe mobningen.
- » Du skal forvente af dine medarbejdere, at de henvender sig, hvis mobning finder sted, og at de siger fra over for mobning.
- » Du skal inddrage alle parter, være neutral og sikre, at alle bliver mødt, hørt, forstået og taget alvorligt.
- » Du skal løbende tage pulsen på dine medarbejders ve og vel og gode trivsel.
- » Din ledelsesstil skal bygge på tillid, retfærdighed og samarbejde, også kaldet virksomhedens sociale kapital.
- » Du skal lave opfølgning på og evaluering af konkrete hændelser.
- » Opsøg hjælp, og få inspiration fra andre internt og eksternt.
- » Kontakt eventuelt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

HVIS DU ER MOBBERAMT:

- » Tro på det, du oplever, og skriv det ned. Det er ikke dig, der er noget galt med. Vi opfordrer dig indtrængende til at skrive konkrete hændelsesforløb ned: Hvad skete der, hvem var til stede, hvad blev sagt og gjort? Husk dato, tid og sted.
- » Gør noget nu! Mobning er et meget tabubelagt emne. Derfor er det vigtigt, at du selv tager initiativet. Desværre sker det for sjældent, at vidner griber ind eller spørger til konkrete hændelser.
- » Del dine oplevelser med andre. Det er utrolig svært at stå alene med mobning – del dine oplevelser med en kollega, du har tillid til. Sammen kan I gå videre til tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten eller ledelsen. Fortæl dine nærmeste, hvad du oplever, og søg hjælp og støtte hos samlever, læge eller ligesindede.
- » Søg viden om mobning og dens konsekvenser. Sammenhold dine oplevelser med den viden og forskning, der er på området, for at konkretisere problemstillingerne. Så er du bedre rustet, hvis eller når du går videre med dine oplevelser.
- » Kontakt Arbejdstilsynet. Du kan kontakte Arbejdstilsynet for råd og vejledning. Senere i forløbet kan du overveje, om du vil klage til Arbejdstilsynet og opfordre dem til at foretage et uanmeldt tilsyn i virksomheden. Telefon 7012-1288, tast 4 for hotline. Notér navnet på kontaktpersonen, hvis du skal have fat i den pågældende igen senere.

- » Tag en bisidder med til samtaler. Det er hårdt at stå alene og svært at holde styr på detaljerne efter en samtale. Derfor er det en rigtig god ide at tage en bisidder med til alle samtaler, der gennemføres. Optag eventuelt samtalen til eget brug.
- » Få ledelsens opbakning. Forsøg at få ledelsens opbakning og hjælp med hensyn til håndtering og løsning af problemstillingerne. Det er i sidste ende ledelsen, der har ansvar for håndteringen. Hvis ledelsen er en del af mobningen, opfordrer vi til at gå højere op i organisationen. Det er meget forskelligt, hvordan ledelser og topledelse bakker medarbejderne op. Derfor: Gå aldrig alene.
- » Hvis du får massiv modstand, og der ikke vil være udsigt til en konstruktiv håndtering af problemstillingerne, bør du vurdere, om dit job er værd at kæmpe for. Den overvejelse er meget hård, og mange frustrationer vil komme i spil. Søg hjælp og støtte, hvor du kan.
- » Kontakt fagforening og egen læge. Det er en god ide at orientere fagforening og egen læge tidligt i forløbet. Både fagforening og egen læge kan henvise dig til en arbejdsmedicinsk klinik til nærmere undersøgelse og udredning af dine oplevelser, reaktioner og diagnoser. Du kan også selv henvende dig. Det er meget forskelligt, hvilken hjælp og støtte du kan hente hos fagforening og læge.
- » Kontakt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!, og få en gratis og anonym samtale. Vi giver os tid til at lytte til dig og hjælper dig med at få afdækket din situation. Vi er omfattet af tavshedspligt. Som medlem tilbyder vi opfølgende samtaler og bistand i form af yderligere støtte, råd og vejledning. Der er mulighed for at kunne få en bisidder fra foreningen med til konkrete samtaler og skabe kontakt til andre mobberamte med henblik på erfaringsudveksling. Hotline: 6080-6898 hver onsdag fra 19 til 21. Uden for telefontid kan du rette henvendelse til en i bestyrelsen.

HVIS DU ER PÅRØRENDE TIL EN MOBBERAMT:

- » Vær opmærksom på ændring i adfærden hos din pårørende.
- » Spørg til den ændrede adfærd hos din pårørende.
- » Lyt og tilbyd støtte og nærvær til din pårørende.
- » Søg viden om mobning og dens konsekvenser.
- » Respekter din pårørendes behov for ro og tilbagetrækning.
- » Tag initiativer til aktiviteter, der kan glæde din pårørende.
- » Opfordr den pårørende til handling.
- » Hjælp med at styrke din pårørendes selvværd.

- » Pas på dig selv!
- » Kontakt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

HVIS DU ER KOLLEGA TIL EN MOBBERAMT:

- » Vær opmærksom på ændring i adfærd hos din kollega.
- » Fortæl dine kolleger, hvad du ser.
- » Fortæl din ledelse, hvad du ser.
- » Søg viden om mobning og dens konsekvenser.
- » Fortæl tillidsmand og sikkerhedsrepræsentant, hvad du ser.
- » Vær neutral over for den mobberamte og mobberen.
- » Tag initiativer til aktiviteter, der sikrer, at den mobberamte ikke bliver isoleret.
- » Vær imødekommende med hensyn til en løsning.
- » Pas på dig selv!
- » Kontakt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

HVIS DU MOBBER:

- » Vær ærlig over for dig selv.
- » Søg viden om og indsigt i voksenmobning: definition, årsager, forebyggelse, håndtering og konsekvenser.
- » Bliv klar over, om det er bevidst eller ubevidst, du udøver negative handlinger over for andre.
- » Sæt dig i de mobberamtes sted. Vær bevidst om, hvilke konsekvenser du direkte eller indirekte påfører andre.
- » Få hjælp til dialog, og vær åben og ærlig.
- » Sig undskyld.
- » Stop mobningen.

- » Opsøg hjælp internt i organisationen eller eksternt.
- » Kontakt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

HVIS DU REPRÆSENTERER EN FAGFORENING:

- » Søg indsigt i voksenmobning: definition, årsager, forebyggelse, konsekvenser og håndtering.
- » Vær de mobberamtes stemme, og sørg for, at alle bliver hørt, mødt, forstået og taget alvorligt.
- » Kæmp for et sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt arbejdsmiljø.
- » Tag alle henvendelser om dårligt psykisk arbejdsmiljø og mobning alvorligt.
- » Tag straks affære ved alle henvendelser. Vær objektiv og undersøgende.
- » Få afdækket konkrete hændelsesforløb, og inddrag alle parter.
- » Undersøg arbejdspladsens retningslinjer, regler og politikker på området.
- » Hvis arbejdsgiveren ikke bringer forholdene i orden og lever op til sit ansvar, jf. Arbejdsmiljøloven, bør det næste skridt være en klage til Arbejdstilsynet – eventuelt en politianmeldelse.
- » Informer Arbejdsskadestyrelsen om anmeldelse.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er veluddannede inden for området.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er i stand til at formidle og håndtere situationen.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter altid kan få hjælp og bistand i forbundet.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er opmærksomme på ændret adfærd hos kolleger.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er opmærksomme på sygefravær.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er opmærksomme på vidners oplevelser.
- » Sørg for, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er til stede ved møder.

- » Vær sikker på, at APV'en indeholder en definition af mobning og en fælles forståelse heraf.
- » Inviter til medlemsmøder, hvor psykisk arbejdsmiljø og mobning er på dagsordenen og til debat.
- » Gør arbejdsgiveren opmærksom på vedkommendes ansvarsforpligtigelse, jf. Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynets bekendtgørelser på området.
- » Husk på, at fagforeninger overordnet kun bør repræsentere én part.
- » Søg hjælp og få inspiration fra andre.
- » Kontakt Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!.

ANBEFALINGER TIL MYNDIGHEDERNE

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! ser tydelige mønstre i den danske indsats mod mobning – eller mangel på samme. Derfor er vi nået frem til at kunne formulere en række anbefalinger til myndighederne:



ARBEJDSLILSYNET

- » Arbejdstilsynet skal have en fælles praksis i de forskellige tilsynscentre.
- » Arbejdstilsynet skal ændre praksis, så brug af samtykkeerklæringer gøres lovlig.
- » Der skal gives strakspåbud ved tilfælde af grov mobning, og Arbejdstilsynet skal politianmelde grove forhold.
- » Arbejdstilsynet skal til enhver tid kunne intervenere på arbejdspladserne. Uanset om det er en offentlig eller en privat arbejdsplads, eller om det er cheferne eller medarbejdere, der udøver krænkende og negative handlinger.
- » Arbejdstilsynet skal til enhver tid kunne intervenere og sikre, at Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynets bekendtgørelser på området overholdes.
- » Det skal kun være Arbejdstilsynet, der kan uddele smileys.



JUSTITSMINISTERIET

- » Ministeriet skal koordinere lovgivning vedrørende voksenmobning med Straffeloven.
- » Politiets procedurer i forbindelse med anmeldelser af ulovlig mobning skal forbedres.
- » Politiet skal til enhver tid efterforske en anmeldelse af ulovlig mobning.
- » Overtrædelser af Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynets bekendtgørelser skal kunne straffes.
- » Der skal indføres delt bevisbyrde i sager om mobning – akkurat som i sager om sexchikane.



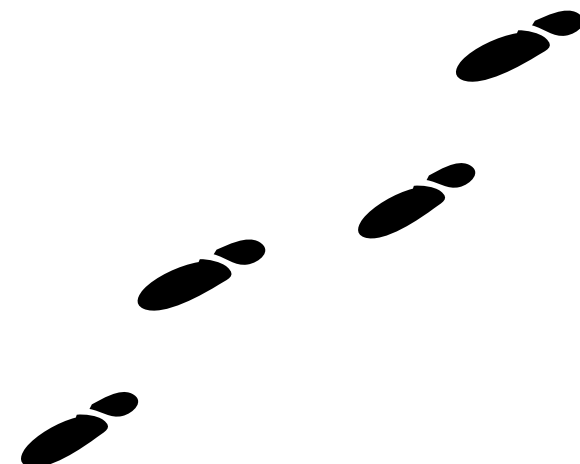
BESKÆFTIGELSESMINISTERIET

- » Beskæftigelsesministeren bør have et særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø og viderebringe klare udmeldinger og handlinger.
- » Beskæftigelsesministeren skal til enhver tid sikre, at Arbejdstilsynet gør sit arbejde 100 procent uden at holde hånden over arbejdsgiveren eller sig selv.



ARBEJDSKADESTYRELSEN

- » Følgevirkningerne af mobning skal anerkendes som en erhvervs sygdom med ret til erstatning.
- » Arbejdsskadestyrelsen bør anerkende følgevirkningerne af mobning som en arbejdsskade. For LVNT handler det ikke kun om at sikre den mobberamte en økonomisk erstatning for tort. Hvis følgerne af mobning vurderes som en arbejdsskade, vil det samtidig være en anerkendelse af, at den mobberamte har været udsat for uacceptabel behandling.
- » Hvis Arbejds miljøloven er overtrådt, og det kan dokumenteres, at en person har været udsat for mobning, bør der etableres et sikrings system, der per automatik udløser en godtgørelse. Den anerkendelse er af vital betydning for den mobberamtes videre færd i tilværelsen.



Kilder, links, lovstof og litteraturliste

"Ene mod alle. Mobning på arbejdspladsen" af John Graversgaard. Forlaget Frydenlund

"Psykisk arbejdsmiljø" af John Graversgaard. Forlaget Frydenlund.

"Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog" af Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh. Udgiver: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

"Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger" af Eva Gemzøe Mikkelsen, Kirsten Kullberg og Inger Lise Eriksen-Jensen. FADL's Forlag.

"Livsfarlig Ledelse" af Christian Ørsted. People's Press.

"Oprør fra hjertet. Holm og Hildebrandt – om tro, håb og handling" af Lars Møller. Turbine Forlaget.

"Fakta og myter om stress" af Tage Søndergård Kristensen. Udgiver: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

TekSam Nyt september 2014



Relevante link

Mere frygt på arbejdspladserne: Arbejdsmiljøets tilstand i DK i 2014
Af John Graversgaard & Kit Aastrup
Offentliggjort: 15. august 2014
http://kritiskdebat.dk/articles.php?article_id=1426

Videncenter for Arbejdsmiljø: <http://www.arbejdsmiljoviden.dk/>

Videncenter for Arbejdsmiljø – kampagnesite om mobning: <http://www.forebygmobning.dk>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da>

Arbejdstilsynet: <http://arbejdstilsynet.dk>

Arbejdstilsynets vejledning – Mobning og seksuel chikane:
<http://arbejdstilsynet.dk/da/regler/at-vejledninger>

Arbejdstilsynets klageadgang: <http://arbejdstilsynet.dk>

Arbejdstilsynets hotline om mobning og seksuel chikane: 7012 1288, tast 3 for hotline.

Arbejdsmiljørådgiverne: <http://www.bamr.dk>

Branchearbejdsmiljøråd: <http://www.bar-web.dk/>

Arbejdsskadestyrelsen: <http://www.ask.dk/>

Anmeldelse af en arbejdsskade til Arbejdsskadestyrelsen: <http://www.ask.dk/da/Arbejdsskade>

Beskæftigelsesministeriet: <http://bm.dk>

Justitsministeriet: <http://www.justitsministeriet.dk>

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!: <http://www.voksenmobningnejtak.dk>

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak!'s hotline: 6080 6898, åben hver onsdag aften 19 til 21.
Uden for åbningstiden kan bestyrelsen kontaktes.

Lovstof om mobning

Mobning er omtalt i Arbejdsmiljøloven, "Bekendtgørelse om arbejdets udførelse" og Arbejdstilsynets vejledning om mobning og seksuel chikane. Materialet kan hentes på www.at.dk

ARBEJDSMILJØLOVEN, § 1

Mobning omtales i Arbejdsmiljøloven, som indeholder de generelle bestemmelser om arbejdsmiljø.

I § 1, stk. 1, hedder det: "Ved loven tilstræbes at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet".

ARBEJDSMILJØLOVEN, § 15

I Arbejdsmiljølovens § 15 hedder det, at "arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige".

BEKENDTGØRELSEN, § 4

I Arbejdstilsynets bekendtgørelse om arbejdets udførelse hedder det, at det skal sikres, "at de samlede påvirkninger i arbejdsmiljøet på kort eller lang sigt ikke forringer de ansattes sikkerhed eller sundhed".

BEKENDTGØRELSEN, § 9A

Bekendtgørelsens § 9a omtaler mobning: "Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane".

ARBEJ DSTILSYNETS VEJLEDNING

AT-vejledning D.4.2 om mobning og seksuel chikane indeholder en definition af mobning og en beskrivelse af årsager til, udbredelse af og reaktioner på mobning. Den indeholder også et forslag om, at virksomhederne formulerer en klar politik om at forebygge mobning.
<http://arbejdstilsynet.dk/da/regler/at-vejledninger>

Landsforeningen Voksenmobning Nej Tak! har fra 2013 til 2015 fået midler fra Beskæftigelsesministeriets satspulje til at iværksætte en intensiv indsats mod mobning på danske arbejdspladser.

I denne håndbog beskriver foreningen, hvordan indsatsen har formet sig, og hvilke anbefalinger den er nået frem til. Bogen giver også et historisk rids af foreningens aktiviteter siden etableringen i 2008.

Bogen indeholder interviews med førende danske mobbeforskere. Fem mobberamte fortæller om deres personlige erfaringer med mobning, og tre virksomheder viser, hvordan de har forebygget mobning.

Endelig indeholder håndbogen lister med anvendelige råd og gode værktøjer til mobberamte, mobberne, pårørende, kolleger, arbejdsgivere, myndigheder og fagforeninger.

