

Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats'

Delrapport



Specular

Oktober 2010

Delrapport

Med udgangspunkt i, at Sundhed og Omsorg i Århus skal udarbejde en handlingsplan mod mobning (KTO-forliget), har projektets Styregruppe ønsket en delrapport fra Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte – en tidlig indsats', der afvikles i perioden 1. januar 2009 til 31. december 2011. Man ønsker på den måde at sikre sig, at erfaringerne fra det igangværende projekt indarbejdes fremadrettet.

Delrapporten er udarbejdet i samarbejde mellem psykologerne Anny Haldrup, Dagmar Møller Kristensen, Hanne Thorup og konsulent Inger Lise Eriksen-Jensen, Specular. Ekstern evaluator, lektor Annie Høgh, Institut for Psykologi på Københavns Universitet, evaluerer projektet. De foreløbige måleresultater fremlægges i 'devalueringen' på side 19.

Status for projektet:

Kursusdelen (rehabiliteringsforløbet for de mobbede) er afsluttet.

Jobdelen (processen på de deltagende arbejdspladser) løber frem til 30. juni 2011.

1. og 2. Temadag (forebyggelsesdelen) er afholdt. Den 3. temadag er planlagt.

Delrapporten indeholder erfaringerne frem til august 2010. Der bliver udarbejdet en mere uddybende rapport ved projektets udløb.

Billedet på forsiden:

Billedet er tegnet af en af de mobbede medarbejdere i forbindelse med rehabiliteringskurset på Specular.

Billedet fortæller om mobning, hvad den gør ved mennesker, men også at der er en vej ud af problemerne.

Personen i forgrunden er en leder, der har mobbet en stribet af medarbejdere: de blå mennesker, som er på vej mod det sorte hul til venstre i billedet. Nu er der lys forude: den mobbede og hendes tillidsrepræsentant er på vej ind i lyset. Det er muligt at få hjælp til problemet.

Tegneren slutter sin fortælling om billedet således: 'Det lys, der kommer inde fra den røde port, skinner ud på alt og alle. Det skinner på de blå mennesker, på den mobbede og hendes hjælper, og der er også lys, som når ned til lederen.'

Indholdsfortegnelse

1. Mobning – et problem, der skal tages alvorligt	Side 4
1.1. Grundholdninger i arbejdet med mobning	Side 5
- Fra skyld til ansvar	Side 5
- Anerkendelse og konfrontation	Side 5
1.2. Mobning – et alvorligt problem, der kan løses	Side 6
2. Projektets struktur – Den tostrengede model	Side 7
2.1. Kursusdelen	Side 7
- Mål	Side 7
- Form og indhold	Side 7
2.2. Jobdelen	Side 8
- Viden formidles	Side 8
- Processen på arbejdspladsen – fokus på dialogen	Side 9
- Konsulentens intervenser	Side 9
- Kurser	Side 9
3. Erfaringer fra projektet: Hvad har fremmet rehabiliteringsprocessen? Og hvad har vanskeliggjort den?	Side 10
3.1. Den tostrengede model i praksis	Side 10
- Kontakten til arbejdsmarkedet	Side 10
- Gruppeprocessen	Side 12
3.2. Motivationen er altafgørende	Side 12
- Åben modstand	Side 13
- Skjult modstand	Side 13
- Delvis medvirken	Side 13
- Aktiv medvirken	Side 13
4. Den svære kunst at lede mennesker	Side 14
4.1. Teamlederen i orkanens øje	Side 14
4.2. Ledelse af mobningsramte	Side 15
- Aftaler	Side 15
- Mødeafholdelse	Side 16
- Konflikt håndtering	Side 16
- Konfliktundgåelse	Side 16
- Konfliktoptrapning	Side 16
- Når lederen mobber	Side 17
4.3. Sammenfatning	Side 17
5. Konklusion	Side 18
Devaluering ved ekstern evaluering	Side 19

1. Mobning – et problem, der skal tages alvorligt

Mobning fylder som problem i arbejdslivet, og mobning gør mennesker syge. Men mobning er et problem, der kan tages hånd om, og hvis det takles med viden, kommunikationsværktøj og empati, kan arbejdsmiljøet som helhed få et løft, der rækker langt ud over mobningsforebyggelse.

Omfanget af problemet mobning i arbejdslivet er veldokumenteret. Danske undersøgelser viser, at 8,3% af den danske arbejdsstyrke har været udsat for mobning, heraf har 1,6% oplevet grov mobning¹. I bogen 'Mobning på arbejdspladsen. Årsager og løsninger'² viser sammenligning af forskellige brancher og sektorer en forhøjet risiko for mobning inden for social- og sundhedsområdet (Ibid s. 67). I bogen nævnes der flere årsager til forhøjet risiko. Den offentlige sektor er generelt mere ramt af mobning end den private. Dette underbygges af SOSU-rapport nr. 17 'Mobning af personale i ældreplejen'³, hvor 11,9% oplevede mobning i løbet af et år. 2,5% dagligt til månedligt. I jobs, der involverer medarbejderne følelsesmæssigt, kan der yderligere være forhøjet risiko for konflikter og mobning. Og endelig kan forhold som nedskæringer og omstruktureringer i høj grad danne grobund for mobning (Ibid s. 67-72).

Alvoren i forhold til skadevirkningerne er ligeledes veldokumenterede. Når et menneske over længere tid udsættes for alvorlig mobning, er der risiko for, at følgerne deraf bliver en PTSD lidelse – posttraumatisk stressdisorder – en tilstand, der er kendetegnet af tre overordnede symptomer: 1. stadige genoplevelser af de traumatiske begivenheder. 2. følelsesmæssig tilbagetrækning. 3. symptomer på øget stress (Ibid s. 174). Almindeligvis er PTSD lidelser forårsaget af traumatiske begivenheder som krig, vold og andre former for trusler på livet. Disse overordnede symptomer har vi oplevet hos alle deltagerne på Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats' – dog ikke i en grad, så man vil tale om, at alle deltagerne led af PTSD, men at symptomerne var til stede hos alle deltagerne. I modsætning hertil var alle deltagerne i 'Projekt Tilbage til Job' ('Titijob'), som Specular forestod fra 2002-2004, så skadede, at man her kunne tale om egentlige PTSD lidelser. Men disse deltagere var faldet helt ud af arbejdsmarkedet og havde for de flestes vedkommende været ude af arbejdslivet i flere år⁴.

Når et alvorligt problem er påvist, og man samtidig ikke ved, hvordan dette problem skal takles, er det en naturlig følge, at man prøver at undgå at se problemet i øjnene. Problemet bliver tabubelagt. Der opstår frygt for, at problemet skal blive 'opdaget', og for, at der skal blive peget fingre af den arbejdsplads, hvor mobningen finder sted.

Denne problematik så vi udmøntet i en massiv modstand mod iværksættelse af Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats' i projektets startfase. En sådan reaktion er dybt forståelig, men samtidig virker den naturligvis hæmmende for udførelsen af arbejdet i projektet. På mange arbejdspladser har vi oplevet, at modstanden har vendt sig til tillid undervejs og til ønske om

¹ "Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study" (2009) af Ortega, Høgh. Hyld Pejtersen og Olsen, s.421

² Mobning på arbejdspladsen. Årsager og løsninger. Mikkelsen, Kullberg, Eriksen-Jensen (2007) GA Munksgaard. www.mobning.org

³ Mobning af personale i ældreplejen. SOSU-rapport nr. 17. A. Høgh (2007). Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

⁴ Tilbage til livet efter mobning. Psykologisk behandling og genopbygning efter mobning på arbejdspladsen. Et 2-årigt projektforsøg ved Specular (Projekt 'Tilbage til Job' (TiTiJob) 2002-2004. Rapport)

at bruge ressourcerne i projektet. Men det er vigtigt at fastholde opmærksomheden på modstandsproblematikken, fordi den er en integreret del af problemet med at takle mobning.

1.1. Grundholdninger i arbejdet med mobning

I Specular arbejder vi ud fra nogle grundholdninger, der gør det muligt at takle netop sådanne tabubelagte problemområder.

Fra skyld til ansvar

For det første arbejder vi hele tiden på at flytte fokus fra skyld til ansvarlighed.

Indledningsvis må det slås fast, at det overordnede ansvar for både forebyggelse og takling af mobning på arbejdspladsen ligger hos ledelsen. Men arbejdet med at flytte fokus fra skyld til ansvarlighed finder sted på alle niveauer.

I processen får de deltagende arbejdspladser – både ledere og medarbejdere - hjælp til at forstå, hvordan et specifikt problem er opstået, og hvad der kan gøres for at løse den problemfyldte situation. Dette gøres, uden at der lægges skyld på nogen. Den enkelte leder eller medarbejder udpeges ikke som problemet, men problemet undersøges, således at man i fællesskab kan lede efter en løsning.

Det er let at komme til at lægge skylden på den mobbede. Mennesker, der er blevet mobbet, reagerer ofte kraftigt emotionelt, og disse reaktioner kan give negativ genklang i forhold til de øvrige ansatte. Der er også en udbredt myte, der siger, at mobbede som regel er nogle, der har en problematisk barndom bag sig. Det er en vigtig pointe, at forskningen ikke kan finde særlig støtte for, at de, som rammes af mobning, som udgangspunkt er anderledes end andre mennesker.⁵

Det er også let at lægge skylden på ledelsen. Det er rigtigt, at ledelsen har et særligt ansvar i forhold til problemer og takling deraf, men det er vigtigt at forstå, at ansvar ikke er det samme som skyld.

I arbejdet med at forvandle et problem, der er gået i hårdknode, til et problem, der kan løses, er et af hovedredskaberne at hjælpe parterne til at opnå en forståelse for hinanden. Det medfører, at skyld, skam og modvilje droppes, og at alle i stedet går ind og tager ansvar for det, de faktisk har ansvaret for. For lederens vedkommende vil det f.eks. handle om at tage ansvar for, at medarbejdere, der har indbyrdes konflikter, bliver hjulpet til at gå i dialog med hinanden. Og for medarbejderens vedkommende kan det eksempelvis handle om at tage ansvar for sin egen måde at behandle kolleger på – f.eks. ved ikke at forholde sig tavst og afstandtagende eller lade sit temperament køre af med sig i forhold til de øvrige implicerede.

Anerkendelse og konfrontation

Den anerkendende tilgang er et kodeord i dag både i forhold til det enkelte menneske og i forhold til organisationer. Anerkendelse har vundet udbredelse og er en landvinding inden for områder som pædagogik, psykologi og organisationsteori. Anerkendelse handler om at sætte fokus på evner og kvaliteter i stedet for på mangler. Det er en pointe, at vi skal gøre mere af det, vi er gode til, og mindre af det, vi ikke er så gode til. Der er gejst, energi og udviklingsmuligheder i et sådant synspunkt, og det bærer frugt på rigtig mange områder.

Der er bare den hage ved det, at det er yderst vanskeligt at arbejde anerkendende med tabubelagte områder. I hvert fald hvis anerkendelse bliver til en låst position, hvor man kun må beskæftige sig med det, der går godt. For når det drejer sig om tabubelagte områder, som f.eks. mobning, er en stor del af problemet jo netop, at det er skjult.

⁵ Einarsen et al.: 'Mobbing i arbejdslivet: En litteraturoversigt'. Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2008. 45.

I Specular lægger vi derfor vægt på at kombinere anerkendelsen med evnen til at konfrontere det, der er svært. Vi formulerer det således:

Et problem, der bores i, kan blive betændt – blive værre.

Et problem, der negligeres, kan vokse i det skjulte – blive værre.

Et problem, der tages op – tages hånd om, uden at det handler om at udpege syndere eller ofre, uden at udstille problembærerne – kan som regel løses.

Egentlig handler ordet 'anerkendelse' ikke om at rose eller at klappe af, men om at erkende i dybden – virkelig at se det, man har foran sig⁶. Men der kan være en tendens til at overse dette og komme til at bruge anerkendelsen på en overfladisk måde.

I Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats' har det været væsentligt at hjælpe ledelse og medarbejdere til at turde konfrontere problemerne – i første omgang ved at tage det alvorligt, at der faktisk foregår mobning på arbejdspladsen, og i næste ombæring ved at forsøge at forandre fastlåste konflikter til dialoger.

Dette er kun muligt, hvis man erkender, at der er noget, der ikke er, som det skal være.

I forhold til at arbejde anerkendende er det Speculars grundholdning⁷, at alle mennesker har en kerne af kvaliteter, og at det gælder om at få kontakt med disse kvaliteter og få dem til at blomstre i et fællesskab. Men det fritager ikke for at se på problemområder – hverken de individuelle eller organisationens.

1.2. Mobning – et alvorligt problem, der kan løses

Som sagt er mobning et dybt alvorligt problem, men der er rigtig meget at gøre ved det. Det er meningsløst at give op over for problemet, for det kan takles i alle faser af tilsynkomsten, både før, under og efter. For os i Specular og for deltagerne i vores to projekter er det den konklusion, vi kan drage.

At takle mobning **før** det sker, handler om at iværksætte forebyggelsespolitik. Her er det ikke tilstrækkeligt at have et sæt nedskrevne regler på arbejdspladsen – selvom det er en nødvendig start. Det handler om at udbrede viden og værktøjer, der kan omsættes direkte i praksis.

At takle mobning **under** selve processen – mens det foregår – indebærer mange ting. Der skal være mulighed for problemafklaring, hjælp til konflikthåndtering, støtte til ledelsen i processen.

Uddannelse af mentorer sigter på at støtte den mobningsramte på arbejdspladsen. Dertil kommer rehabiliteringen af de ramte, samt undervisning, der kan give dem et løft, så deres negative erfaringer kan forvandles til kompetencer, der bliver til gavn for hele arbejdspladsen. Det at opleve igen at være til gavn for nogen er faktisk et af grundelementerne i rehabiliteringen, fordi det i sig selv virker helbredende på skadevirkningerne efter mobning.

Det er det, vi har bestræbt os på at udvirke i Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats'.

At takle mobning **efter** at skaden er sket – d.v.s. når mobningen har forårsaget dybe skader hos det enkelte menneske og i de fleste tilfælde afbrudt forbindelsen til arbejdslivet – må nødvendigvis have vægten på selve rehabiliteringen af de ramte samt på etablering af kontakt med nye arbejdspladser til de ramte, efterhånden som de bliver klar til det. Der skal også uddannes mentorer, og der skal gives både undervisning og problemløsningshjælp til den nye arbejdsplads.

Det var det, der foregik i Projekt 'Tilbage til Job' ('Titijob'). Om resultaterne af dette projekt skriver projektets forsker Eva Gemzøe Mikkelsen i en rapport fra december 2004⁸:

⁶ "En dialektisk relasjonsforståelse". Schibbye, Anne Lise Løvlie, Universitetsforlaget (2. oplag 2004)

⁷ Mød livet - fra kernen. Specular – Psykologi i praksis. (2007) Eget forlag. www.specular.dk

⁸ Forskningsresultater fra projekt 'Tilbage til Job' (TiTiJob) 2002-2004. E. G. Mikkelsen (2004)

”Analyser af data fra undersøgelsen peger på at projektgruppen, men ikke kontrolgruppen udviser et signifikant fald i psykiske og psykosomatiske stresssymptomer samt PTSD symptomer i løbet af rehabiliteringsperioden. Ligeledes peger resultaterne på at projektgruppen og ikke kontrolgruppen generelt har fået mere positive antagelser om verden og andre mennesker i løbet af den toårige projektperiode. Dette er således en stærk indikation på at svært traumatiserede mobbedes psykiske tilstand kan forbedres dramatisk gennem en intensiv psykologisk og jobmæssig rehabiliteringsindsats.”

2. Projektets struktur – Den tostrengede model

Mobning har gennem de senere år været i søgelyset på verdensplan. Der arbejdes med undersøgelse og definition af mobning som individuelt, organisatorisk og samfundsmæssigt problem og med udredning af mobningens skadevirkninger på alle planer.

I forhold til rehabilitering – den fysiske og psykiske genopbygning af de skadelidte – er der kun tre steder i verden, hvor et sådant arbejde foregår: en klinik i Tyskland, én i Italien og Specular i Danmark. Af disse tre er det kun Specular, der har arbejdet med rehabiliteringsprocessen i grupperegi.

Allerede i Projekt 'Titijob' blev der arbejdet med en kombination af rehabilitering af de ramte og indsats på arbejdspladsen i form af klargøring af den nye arbejdsplads til at kunne modtage og integrere den mobningsramte.

På denne baggrund har vi i Specular med Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats' udviklet en helt ny model: **Den tostrengede model**, hvor et rehabiliteringsforløb for de ramte – **kursusdelen** – er sammenvævet med en sideløbende indsats på de rantes arbejdspladser – **jobdelen**.

Vi har gennem projektets første år erfaret, at netop det intensive samarbejde mellem de to strenge har været afgørende for, at gentagne kritiske situationer i mødet mellem den ramte og arbejdspladsen har kunnet løses med vækst til følge for begge parter. Eksempler herpå følger senere i afsnittet: Hvad har fremmet rehabiliteringsprocessen – og hvad har vanskeliggjort den?

I det følgende beskrives forløbet af henholdsvis kursusdelen og jobdelen i det første år:

2.1. Kursusdelen

Det centrale i kursusdelen er genopbygningen af de ramte.

Kursusforløbet blev igangsat i november 2009 og afsluttet i juni 2010.

Mål

Kursusdelen har overordnet sigtet mod følgende mål:

1. Afhjælpning af psykiske og fysiske skader efter mobning
2. Styrkelse af personlige kompetencer

Form og indhold

Forløbet har bestået af en kombination af individuel og gruppemæssig intervention.

Deltagerne har haft meget forskellige forudsætninger og vilkår undervejs i projektet, hvilket har udmøntet sig i, at de har haft forskelligt behov for individuel behandling. I de individuelle samtaler har det været muligt at arbejde i dybden med de problematikker, den enkelte har fået frem i gruppeforløbet. For at lette overgangen fra den intensive støtte i projektforløbet til at deltagerne selv

tager ansvar for deres proces, har vi åbnet mulighed for, at der efter behov kan gives op til 5 ekstra samtaler i tiden fra juni – november 2010.

Gruppeprocessen har fulgt det på forhånd planlagte forløb med seks 3-dages kurser samt tre opfølgingsdage – i alt 3 moduler med 7 dage i hvert.

Hovedoverskrifterne på de tre moduler har været:

1. Ressourceopbygning og stresshåndtering
2. Konflikthåndtering og samarbejdsstræning
3. Styrkelse af personlige kompetencer i arbejdslivet

Hovedbegrundelsen for at foretage rehabiliteringsarbejdet i en gruppe er det faktum, at gruppeprocessen direkte modvirker og afhjælper både isolationsfølelsen og følelsen af at have lidt et stort personligt nederlag - begge dele følelser, der almindeligvis følger i kølvandet på alvorlig mobning.

En yderligere begrundelse for gruppeforløb er, at mobningsramte har et meget stort behov for at opleve, at deres personlige erfaringer / lidelser kan blive til gavn for andre mennesker. Dette behov udspringer af det tab af tilliden til sig selv, til andre mennesker og til verden som helhed, som mennesker ramt af alvorlig mobning sædvanligvis oplever.

Gruppeprocessen har vist sig at have afgørende betydning for rehabiliteringsforløbet, hvilket vil fremgå af eksempler i det senere afsnit om, hvad der har fremmet / hæmmet rehabiliteringsprocessen.

2.2. Jobdelen

På arbejdspladserne arbejdes der med alle niveauer fra kolleger til ledere samt tillidsvalgte og med særlig uddannelse af mentorer.

Jobdelen blev lidt forskubbet sat i gang i januar 2010 og strækker sig frem til udgangen af juni 2011.

Her følger en gennemgang af de foreløbigt gennemførte aktiviteter i jobdelen:

Viden formidles

Mobning er et utrolig komplekst emne, og der er mange fordomme og holdninger til emnet. Et af projektets mål er derfor at formidle viden, således at mobningens problematikker kan forstås i dybden og bearbejdes i praksis.

Første skridt i jobdelen er dialogmøder på alle deltagende arbejdspladser. Udover at skabe en fælles viden er målet at nå frem til en fælles forståelse af, hvad mobning er, og hvordan den opstår. Den åbne dialog bruges som metode til at gøre stoffet mere levende og nærværende både for den enkelte og i det samlede team. Der åbnes for at sige de ting, det ellers kan føles svært at få frem.

Overskriften på dialogmødet er: 'Hvordan kan jeg selv være med til at skabe trivsel på min arbejdsplads?' Speculars konsulent med speciale i mobning deltager som proces- og oplægsholder. Der tages afsæt i, hvad deltagerne oplever som negative handlinger i deres arbejdssituation. Vi kommer omkring, hvordan det føles, når de florerer, og hvordan det påvirker alle i deres dagligdag. I processen arbejdes der med, hvad negative handlinger kan føre til over tid, f.eks. i konflikter, afstandtagen til hinanden, mistriivsel og usikkerhed, og hvordan det dræner både den enkeltes og teamets energi.

Den røde tråd gennem mødet er at få skabt en fælles platform, en fælles viden, et fælles sprog og dermed et fælles udgangspunkt for den videre proces. Der sættes ikke fokus på de konkrete mobbesituationer. Ingen bliver udstillet. Der tildeles ikke skyld. Det, der til gengæld er i centrum, er

'hvad er det, vi gerne vil have mere af, og hvad vil vi gerne have mindre af' i vores samvær og samarbejde i arbejdsteamet.

Målet er at gøre stoffet mere nærværende og genkendeligt. Ved at igangsætte dialogen skabes der større forståelse for og indlevelse i hinanden.

Processen på arbejdspladsen – fokus på dialogen (handlingsplan)

Næste skridt i jobdelen er at fastholde dialogen i teamet. At ændre destruktive samværsformer til konstruktive tager tid og kræver træning. Derfor er det næste skridt i processen, at teamlederen får teamet til at fortsætte den konstruktive dialog.

Til det formål har projektet udarbejdet et sæt spørgsmål, som både tovholder og teamleder modtager efter dialogmødet sammen med en opsamling fra dialogmødet.

At holde fast i en proces er i princippet enkelt. Det, der kræves, er, at der holdes fast i den igangsatte dialog over en længere periode. Metoden er at vælge et relevant spørgsmål ud og tage det med på personalemøderne. Det kan være spørgsmål som: 'Taler vi med hinanden eller om hinanden?', 'Hvis vi er irriterede på nogen, hvordan håndterer vi så dette?' eller 'Hvad forventer vi af vores leder, og hvad forventer han/hun af os?'

Når man arbejder bevidst med trivsel i et team, så arbejder man også med kulturen. Al forandring tager tid, og noget, der er blevet destruktivt, tager længere tid at få vendt. På den baggrund lægger projektet op til, at processen fastholdes ca. et år frem. Derfor er det også vigtigt, at tovholderen melder tilbage til projektet om progressionen i processen.

Mennesker, arbejdsteam og ledere er forskellige, og ligeså forskellig er kulturen også på de enkelte lokalcentre. Det valgte projektet at tage højde for ved at lade det enkelte processteam selv tage ansvar for, hvornår og i hvilket omfang, man ønsker indsatserne i det enkelte arbejdsteam. Valgene er taget ud fra meget forskellige motiver.

Konsulentens intervenser

I jobdelen er det muligt at trække på konsulentens særlige viden i hele forløbet. Det kan f.eks. være i forhold til processen, ønsker til yderligere viden ind i et arbejdsteam, individuel supervision af enten leder, tillidsvalgt eller mentor i forbindelse med deres rolle.

Konsulenten har samtidig til opgave at være bindeled mellem kursusdelen og arbejdspladsen. Det bliver f.eks. sat i værk, når der opstår en situation på arbejdspladsen, som den mobbede har svært ved selv at få sat i tale. Andre eksempler kan være, at situationen er kørt i hårdknude, eller der kan være opstået nye negative handlinger.

Kurser

Sideløbende med arbejdspladsprocessen har der været afholdt målrettede kurser for ledere / tillidsvalgte samt for mentorer. Kurserne er blevet udviklet specifikt i forhold til de forskellige roller. Der er afviklet et mentorkursus og tre kurser for ledere og tillidsvalgte.

Mentorkurset: Den udpegede mentor har haft en særlig vigtig rolle som social støtteperson i rehabiliteringsprocessen på arbejdspladsen. Det vigtigste krav til mentoren er, at den mobbede har tillid til vedkommende. Derudover handler det alene om lysten til og interessen for at indgå i rollen. Kurset for mentorerne er forløbet over 3 dage. Der er blevet arbejdet med undervisning og træning i forhold til følgende emner: mobningens skadevirkninger, årsager til mobning, rollen som mentor (dilemmaer, etik mv.) og samtalen som redskab (nærvær, kontakt og aktiv lytning).

Kurser for ledere og tillidsvalgte: Det har været op til arbejdspladsen selv at bestemme, hvor mange ledere / tillidsvalgte, man ville sende på kursus. Der har vist sig stor interesse for at deltage, og der er derfor blevet afviklet tre af disse kurser med ca. 20 deltagere på hvert.

Der er blevet arbejdet med emner som konfliktløsning, følelsesmæssig balance, nærvær og empati.

3. Erfaringer fra projektet: Hvad har fremmet rehabiliteringsprocessen? Og hvad har vanskeliggjort den?

3.1. Den tostrengede model i praksis

Overordnet kan vi sige, at det helt afgørende element til fremme af rehabiliteringsprocessen netop er den tostrengede model, hvor der hele tiden arbejdes i tæt sammenhæng mellem kursusdel og jobdel.

Terapien i kursusdelen, både den individuelle og gruppeforløbet, har haft fokus på ressourceopbygning og på at give redskaber til at handle i konflikt- og mobningssituationer. Bearbejdning af mobningsoplevelserne giver, når der bliver arbejdet vedholdende og i dybden, kontakt til personens egne kvaliteter. Fra at opleve sig selv som frustreret, svag eller som en fiasko vendes den indadvendte selvdestruktive energi til en udadvendt konstruktiv styrke: Man kan stå inde for sig selv og samtidig være åben og lyttende over for andre. Det betyder ikke nødvendigvis, at personen får sine behov eller ønsker umiddelbart igennem. Men det at være i stand til at få udtrykt sig klart og tydeligt uden affekt giver et langt bedre udgangspunkt for, at en positiv proces kan komme i gang. Og under alle omstændigheder bevares den indre selvfølelse derved.

Jobdelen har haft fokus på at hjælpe alle involverede parter til at forstå hinanden og som følge deraf kunne handle til gavn for både arbejdspladsen som helhed og den enkelte ansatte. Der har været knuder i kommunikationen, der skulle løses op. Der har været arbejdet på at ændre fastlåste billeder af hinanden – ofte begrundet i tidligere erfaringer. Og det har ofte været nødvendigt ude på arbejdspladsen at gentage beskrivelsen af sårbarheden hos den mobbede og således medvirke til, at den mobbede kunne blive mødt og rummet på arbejdspladsen.

Mange gange er der ved akutte kriser blevet ydet en ekstraordinær indsats fra kursusdel og jobdel i forening, og det er i de situationer, der er sket de største ryk, både for den enkelte deltager og i forhold til miljøet på arbejdspladsen.

Kontakten til arbejdsmarkedet

Vigtigheden af at bevare kontakten med arbejdsmarkedet er blevet bekræftet, idet vi oplevede, at de deltagere, som stadig forblev på arbejdspladsen, undervejs i kursusforløbet havde mulighed for at få bearbejdet konkrete daglige oplevelser på arbejdspladsen. Disse deltagere fik mulighed for at opleve, at de selv var i stand til at gøre noget ved deres mobningsoplevelser og dermed at ændre handlingslammelsen og den lave selvfølelse. Og det var her, det fine samspil mellem kursusdel og jobdel især fik mulighed for at udfolde sig:

Eksempel: En deltager oplever gentagne gange, at de aftaler, som hun har omkring sin arbejdsplan, ikke bliver overholdt. Hun bliver dybt skuffet og vred. Hun er på vej til at opgive og at sygemelde sig. Det går lige ind i hendes tidligere mobningsoplevelser, som handler om at blive overhørt og ikke værdsat. Under bearbejdningen i terapien ser og mærker hun, at det ikke er i orden at blive ignoreret. Hendes energi kommer tilbage, og hun mærker, at det er nødvendigt for hende, og at hun også har mod til at tage fat i lederen omkring arbejdsplanen. Der skal imidlertid flere møder til, før aftalerne er helt på plads. Lederen har egentlig god vilje, men er selv under et stærkt pres udefra og har ikke helt forstået problemets betydning og omfang for deltageren.

På et tidligt tidspunkt i processen, hvor deltageren var allermest i krise, blev Speculars konsulent inddraget. Hendes opgave var at skabe større forståelse og mægling mellem parterne. Deltageren havde fortsat voldsomt brug for støtte fra psykologerne, fik angstanfald og måtte gennem terapien hjælpes til overhovedet at kunne trække vejret. Lederen fik samtidig forståelse for, hvor alvorlig situationen var for deltageren, og hvor vigtigt, det var for hende, at lederen gav hende sin fulde opbakning. Det viste sig f.eks. at være yderst vigtigt for deltageren, at hun kunne regne med, at lederen var til stede på arbejdspladsen, når deltageren skulle møde ind næste morgen. Konklusionen på forløbet var, at begge parter kom styrkede ud af processen.

6 ud af de 12 deltagere, der har gennemført kursUSDelen, har under forløbet haft en arbejdsplads og har således kunnet udnytte muligheden for at bearbejde de situationer, der opstod løbende på arbejdspladsen.

Ved starten af projektet var allerede 5 af de 12 deltagere enten blevet opsagt eller under afskedigelse.

At blive fyret er i sig selv en meget stor psykisk belastning, og oven i et mobningsforløb sætter det personen under et særligt pres i form af generelt forøget stressniveau, stort mindreværd, tendens til isolation og depression. At skaderne efter mobning resulterer i en fyring opleves voldsomt uretfærdigt og kan give stærke følelser af vrede og afmagt.

Flere blandt denne gruppe af deltagerne følte sig stemplet og var bange for at søge arbejde inden for samme område igen, hvis den nye arbejdsplads skulle have fået informationer om deres fyringsforløb.

Følgende eksempel beskriver en deltager, der blev fyret tidligt i forløbet, og som viste sig at være meget hårdt ramt.

Denne deltager kunne ved starten af forløbet faktisk ikke mærke sig selv – hverken sin krop eller sine følelser. Det opdagede hun på det første kursus og fik hul igennem til sig selv. Det betød imidlertid også, at hun ikke så sig i stand til at møde op på arbejdet mere, da det først gik op for hende, hvor vanskelig hendes arbejdssituation havde været og fortsat var, og hvor lang tid det havde strakt sig over. Hun var meget rystet over at være kommet så langt væk fra sig selv, men kunne i løbet af kort tid begynde at høste frugterne af sit arbejde med sig selv, idet hun igen blev i stand til at nyde sit hjemmeliv. Men forholdet til arbejdspladsen gik som sagt fuldstændigt i stykker. Der blev afholdt en del møder, som reglerne foreskriver, men det belastede hende utroligt meget. Hun fik simpelthen ikke ro nok til at arbejde med den rehabilitering, der ellers skulle hjælpe hende tilbage på arbejdspladsen. Hver gang det gik positivt fremad, kom der et nyt møde, der slog hende tilbage. Hun brugte de fleste af sine kræfter på at holde sig klar til møderne. Efter fyringen fortsatte møderne, nu ikke så mange på arbejdspladsen, men nu var Jobcenteret til gengæld inde i billedet. Igen som reglerne foreskriver.

Rehabiliteringsforløbet kørte, men deltageren havde kun mulighed for at afprøve og træne sin nyorientering på kurset. Det andet ben af rehabiliteringsmodellen manglede, nemlig muligheden for at 'træne' ude i virkeligheden – på arbejdspladsen. Deltageren havde i denne situation heller ingen støtte fra hverken en leder eller en mentor. I virkeligheden samlet set et stort paradoks.

I begyndelsen af forløbet fik denne deltager en depressionsdiagnose efter undersøgelse hos egen læge. Hun led under stadige genoplevelser af mobningssituationerne og sov meget dårligt, men hendes generelle stemningsleje blev som sagt hurtigt forbedret. Det altafgørende for hende var, at hun igen kunne mærke sig selv og sine egne behov, og at hun igen blev i stand til at tage sig af sig selv – endda bedre end hun havde kunnet før.

Men det store springende punkt for hende er naturligvis, hvordan hun kan komme i arbejde igen. Hun har været meget i tvivl om sin evne til at kunne klare arbejdet psykisk i fremtiden. Og det har bestemt ikke været ligetil for hende at få sig en arbejdsplads igen. Hun har været meget arbejdsom – har haft en stor del af sin identitet bundet op i jobbet. Depression og modløshed kan hurtigt vende tilbage, hvis det ikke lykkes at finde et nyt job.

Denne deltager har haft brug for megen støtte fra kursUSDelen, hvorimod det har været vanskeligt for konsulenten i jobdelen at komme til at yde den fornødne støtte.

Gruppeprocessen

Ligesom det har betydet meget for de deltagere, der har haft fortsat tilknytning til arbejdspladsen, at de undervejs i forløbet har kunnet arbejde med sig selv i forhold til brugere, kolleger og ledere, har gruppen for alle været et øverum til bearbejdning af konflikt- og mobningssituationer. Der vil nemlig også altid i en gruppe opstå situationer – f.eks. med konflikt mellem 2 eller flere deltagere – som lige så godt kunne være foregået på en arbejdsplads.

Eksempel: En deltager er efter et længerevarende konfliktfyldt forløb på arbejdspladsen meget nedtrykt og bliver rigtig frustreret, da en aftale med en anden gruppedeltager bliver flyttet. Hun tager det op med den pågældende, og flere i gruppen bliver forskrækkede over den vrede tone, de hører deri. Næste dag i gruppen har deltageren det stadig dårligt – nu forstærket af nye problemer, som handler om komplikationer med sygemelding, dagpenge og arbejdspladsen. Hun siger ikke umiddelbart noget i gruppen og holder sig for sig selv. Nogle af deltagerne bliver meget utrygge og tager op med kursuslederen, at de oplever, at kursUSDeltageren er vred, og at de decideret er bange for, enten at vreden skal ramme dem, eller at hun bryder sammen og bliver ked af det. Det minder dem om deres egen mobningssituation.

Kursuslederen hjælper gruppen til at tage problemet direkte op i gruppen i stedet for at trække sig fra deltageren. Da der bliver sagt, at flere er bekymrede for hende, fortæller hun gruppen om, hvor ulykkelig og vred, hun er over den situation, hun er endt i. Det vækker medfølelse. Flere kommer så ud af busken og får sagt, at de blev bange, da hun blev vred i går, og fortæller hvad det vækker hos dem selv omkring mobning.

Deltageren beklager, at hun blev vred, kan se, at det var en overreaktion, og at det ikke var gruppedeltageren med aftalen, der skulle have haft denne vrede. Den var relateret til hele det kaos, hun befinder sig midt i. Stemningen i gruppen letter, efterhånden som de forskellige reaktioner kommer frem.

Dette forløb har været en vigtig læreproces for holdet omkring håndtering af vanskelige følelser, både ens egne og andres.

3.2. Motivationen er altafgørende

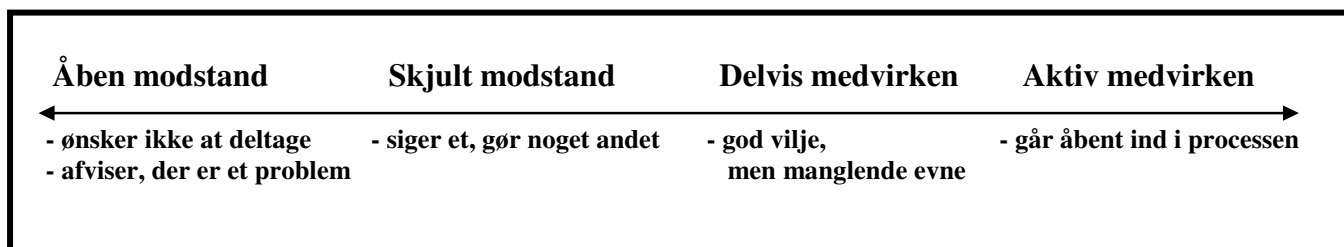
Når der har været mobning på en arbejdsplads, spiller ledelsen /lederen en afgørende rolle i at sikre, at mobningen ophører; at der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at forebygge mobning, og at den mobbede støttes i rehabiliteringsfasen.

Emnet mobning er vanskeligt og tabubelagt, så det er vigtigt, at organisationen og ledelsen helt utvetydigt melder ud, at mobning ikke er tilladt og i handling viser, at man bakker en rehabiliterings- og forebyggelsesindsats op.

Herudover er det vigtigt, at motivationen er til stede hos den / dem, der skal stå i spidsen for processen på arbejdspladsen. Det er teamlederen, der er den gennemgående person, ofte med god støtte fra den tillidsvalgte – og i dette forløb også fra den udpegede mentor.

I Projekt 'Rehabilitering af mobningsramte – en tidlig indsats' har motivationen været svingende – især hos ledelsen og teamlederne. Spændvidden er gået fra en helt åben modstand mod at arbejde med mobningen til en aktiv og engageret medvirken i forhold til både kursUSDelen og jobdelen.

MOTIVATION



Åben modstand

Hvis ikke motivationen er til stede, er det meget vanskeligt at få noget konstruktivt ud af processen. Som årsager til den manglende motivation har vi f.eks. mødt følgende:

-Der var andre tiltag i gang på arbejdspladsen, så der var ikke overskud til at prioritere mobningsprojektet. I så fald blev der ikke levnet megen energi til at få processen sat i gang og vedligeholdt undervejs.

-Der har været modstand mod at acceptere, at der foregik mobning. Synet på den mobningsramte person var så fastlåst, at det var svært at få fokus væk fra den mobbede og vedkommendes reaktion og i stedet få fokus på, at mobning var problemet. Dette bevirkede, at processen kom skævt fra start, og der er eksempler på, at det fulgte med i hele forløbet.

Skjult modstand

Det er meget vanskeligt at være i en proces, hvor der er skjult modstand. I projektet her har den skjulte modstand f.eks. vist sig ved, at ledelsen i ord har accepteret at deltage i processen, men at handlingerne har vist, at der slet ikke arbejdedes med på projektet i praksis. En modstand, der ikke udtrykkes i ord, bliver ofte synlig i kropssproget, som f.eks. at 'vende øjne' når projektet omtales.

Delvis medvirken

Der har også været ledere, der har vist en 'god vilje', men i praksis har haft meget svært ved at arbejde med rehabiliteringen. Der har f.eks. været teams, hvor målet har været at gøre omgangstonen mere anerkendende, men de gamle destruktive mønstre er blevet ved med at dukke op. Via støtte og vejledning fra jobkonsulenten er der eksempler på, at det er lykkedes lederen at komme igennem sin usikkerhed på det nye og bruge de kompetencer, hun faktisk allerede besad. En stor hjælp har det i disse tilfælde ofte været blot at få sat ord på det, der følte svært.

Aktiv medvirken

Endelig har vi oplevet ledere, der helt fra starten eller efterhånden i forløbet med stor motivation greb chancen for at lære at håndtere mobning og møde den mobningsramte. Disse ledere var i stand til at holde fast i processen og var parat til at modtage supervision, når situationerne på arbejdspladsen blev vanskelige at håndtere.

At arbejde med rehabilitering af mobningsramte og forebyggelsesstrategier på en arbejdsplads kræver mod og åbenhed af lederen. Dels fordi emnet mobning stadig er nyt og tabubelagt og dels fordi, der er mange og ofte stærke følelser på spil hos de involverede. Det betyder, at lederen skal være parat til at se på egne handlinger og reaktioner og være parat til at arbejde med disse undervejs i processen.

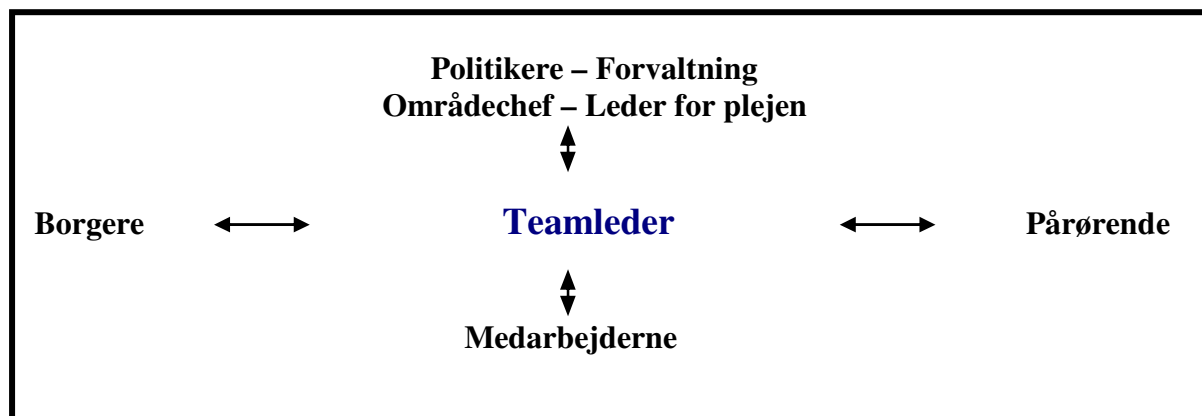
Netop fordi teamlederen er den centrale person i det daglige i forhold til at holde fast i en god omgangstone og gribe ind i samarbejdsproblemer, inden de udvikler sig til mobning, vil vi i det følgende sætte fokus på teamlederens rolle og på de udfordringer, der på alle niveauer i organisationen ligger i opgaven at lede mennesker.

4. Den svære kunst at lede mennesker

Ledelse af mennesker er en vanskelig kunst. Ledelse af mennesker på arbejdspladser, hvor der er eller har været mobning er en endnu større udfordring.

Der kan være mange forskellige interesser og følelser i spil på en arbejdsplads. Indenfor Sundhed & Omsorg skal teamlederne agere midt i et felt bestående af mennesker, der skal arbejdes eller samarbejdes med, som kan have forskellige interesser og forventninger:

4.1. Teamlederen i orkanens øje



Der skal samarbejdes med **ledelsen / forvaltningen**, der stiller krav om besparelser, omlægninger, dokumentation, indførelse af ny teknologi, nedbringelse af sygefravær osv.

De ældre borgere har krav på fysisk pleje, omsorg og værdighed i kommunikationen.

De pårørende har forventninger til pleje og omsorg af deres kære, samt forventninger om information og dialog. De forventer også, at lederne kan leve sig ind i de pårørendes problemer og bekymringer.

Medarbejderne forventer en god udførelse af ledelsesopgaven med sikring af et godt psykisk arbejdsmiljø, herunder at lederen er solidarisk med medarbejderne i deres udførelse af arbejdsopgaverne.

Teamlederen står midt i alle disse - ofte modsatrettede - forventninger og interesser. Der kan være mange følelser i spil, og ikke alle følelserne er i balance. Nogle mennesker er opfarende og vrede. Nogle appellerer, andre er sårede og lukker af.

Det er vigtigt, at lederen formår at holde balancen midt i orkanens øje, og at hun formår at få det bedste frem i medarbejdergruppen, så alle trækker på samme hammel, så arbejdsopgaverne løses optimalt, samt at arbejdet og samarbejdet foregår i en god tone, der sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø.

Det er en kæmpe udfordring at holde balancen midt i orkanens øje. Lederen kan let selv blive følelsesmæssigt ramt, således at hendes/ hans beslutninger og handlinger bliver præget af denne ubalance. Det kan f.eks. komme til udtryk i, at lederen på et usagligt grundlag tager 'parti' for den ene part, eller at lederen helt undlader at handle, men det kan også komme til udtryk i, at lederen selv udøver mobning.

4.2. Ledelse af mobningsramte

Ledelse af mennesker stiller generelt krav om en række kommunikative og empatiske evner hos lederen. Lederen skal på den ene side være i stand til at gå i dialog med medarbejderne, og samtidigt være i stand til at bevare overblikket, træffe beslutninger og kunne sætte relevante grænser.

Lederen er selv redskabet og skal forsøge at holde balancen mellem empati og en naturlig autoritet og handlekraft., hvilket indebærer, at lederen både kan indleve sig i sit personale og rumme deres følelser og uenigheder og også gå aktivt ind i konfliktløsning.

Det er således en meget stor opgave at lede mennesker, og opgaven at være leder for mobningsramte er endnu større pga. af den sårbarhed og manglende tillid til andre og sig selv, som den mobningsramte lider af. Mobningsskaderne kan både komme til udtryk i **indadvendte reaktioner** (den mobbede klapper i, lider i stilhed eller går hjem) - eller i **udadreagerende reaktioner** (den mobbede overreagerer, kommer med aggressive udbrud eller har let til tårer).

Et 'skævt' (dvs. at lederen selv er i ubalance) udspil fra en leder, kan sætte en lavine af følelser i gang hos den mobbede. Det kan være, at det, lederen siger eller gør, sker i ubetænksomhed eller midt i travlheden. Det kan også være, at udspillet fra lederen ude fra set kan virke som en bagatel, men hos den mobningsramte kan det aktivere stærke følelser af uretfærdighed, vrede eller afmagt, som igen kan aktivere de gamle mobningsoplevelser.

Den helt overordnede udfordring i forhold til ledelse af mobningsramte, er, at lederen har **viden** om, hvad mobning gør ved mennesker, og at lederen kan **agere i et følelsesladet og konfliktfyldt felt**. På den baggrund er det vigtigt, at lederen påtager sig opgaven at skabe respekt omkring rehabiliteringsprocessen på arbejdspladsen, og at lederen støtter den mobbede i at genopbygge tryghed og tillid til arbejdspladsen. Det er naturligvis vigtigt, at lederen ikke accepterer, at der foregår mobning i teamet, og at lederen står inde for, at de aftaler, der er indgået for at få den mobningsramte rehabiliteret, rent faktisk overholdes.

Aftaler

Indgåelse af aftaler, der skal hjælpe den mobbede til at forblive på arbejdet efter mobningen, er et vigtigt redskab i rehabilitering. Det kan f.eks. være aftaler omkring arbejdsindhold eller -tider, kontakt med bestemte borgere eller kolleger. Disse aftaler, der bliver udarbejdet ud fra de individuelle behov hos de mobningsramte, er et vigtigt holdepunkt for den mobningsramte i forhold til at genskabe arbejdsevne og genetablere en tryghed i forhold til arbejdspladsen.

I Projekt 'Rehabilitering – en tidlig indsats' har vi set mange eksempler på, at rehabiliteringen er blevet forstyrret pga. manglende overholdelse af indgåede aftaler. Det har virket meget hårdt for de mobningsramte, når aftalerne er blevet brudt. Det er blevet oplevet som både angstprovokerende og respektløst og har i værste tilfælde resulteret i retraumatisering.

Der har været eksempler på, at både ledere og kolleger tilsyneladende ikke har husket eller ikke har bakket op om de aftaler, der har været indgået. Der har også været eksempler på manglende overholdelse af aftaler fra personer, der udefra har været involveret f.eks. kontaktpersoner udenfor afdelingen eller jobkonsulent. Hver gang det er sket, har det afstedkommet stor usikkerhed i den mobningsramte.

Mødeafholdelse

Mødeafholdelse er et andet eksempel, der illustrerer den ledelsesmæssige udfordring i forhold til rehabilitering af mobningsramte, og som tydeligt viser den mobbedes sårbarhed. Møder med ledelsen, f.eks. omsorgssamtaler og tjenstlige samtaler, har fyldt meget for deltagerne i projektet. De har brugt uforholdsmæssigt meget energi på disse møder både før, under og efter. Der har været mange eksempler på, at de mobbede ikke har følt sig mødt og forstået, og det har krævet efterbehandling hos psykologerne at hjælpe deltagerne tilbage på sporet efter møderne. Den ledelsesmæssige udfordring i forhold til afholdelse af møder er at kunne lytte åbent og udømmende og levere sine budskaberne uden at blive hård og distanceret

Konfliktåndtering

Det er en leders opgave at tage nødvendige konfrontationer og herved medvirke til løsning af konflikter. Udfordringen for lederen, når hun går ind i en uenighed, er at kunne holde (sin egen) balance i situationen, også når de to parter reagerer deres følelser ud.

Når lederen selv bliver ramt / kommer i ubalance, kommer det til udtryk i enten konfliktundgåelse eller i konfliktoptrapning.

Konfliktundgåelse

I projekt 'Rehabilitering – en tidlig indsats' har vi set mange eksempler på, at problemer mellem medarbejdere er eskaleret, fordi teamlederen i stedet for at gå aktivt ind som konfliktløser har forholdt sig passivt. Teamlederen har f.eks. mødt samarbejdsproblemerne med bagatellisering: 'X (mobberen) har det ikke så let for tiden, så prøv og bær over'. 'Det skal du ikke tage så tungt'. 'Du er så stærk, så det skal du nok klare'.

Endelig har vi oplevet, at den udbredte sætning: 'en sag har altid to sider', blev anvendt som en undskyldning for ikke at forholde sig til uenigheder og samarbejdsproblemer.

Eksempel:

Der er uenighed mellem to i personalet om, hvordan man skal give en bestemt behandling eller udføre et bestemt stykke arbejde. Begge mener, de har ret, og begge synspunkter lyder måske tilforladelige. Når problemerne forelægges for teamlederen, vælger hun ud fra betragtningen: 'en sag har altid to sider' ikke at forholde sig. Uenigheden mellem parterne eskalerer: den ene part bliver vred og agerer aggressivt. Konflikten breder sig til flere i personalet – og den ene part ender med at blive frosset ud.

Konfliktoptrapning

Når en leder selv bliver ramt og bliver fejlfølelsesfuld med situationen, kan det også komme til udtryk i en for hård og dirigerende kommunikation, som virker konfliktoptrappende. Vi har allerede ovenfor nævnt dette problem i forhold til mødeafholdelse. Der har også i dagligdagen på arbejdspladserne været eksempler på en hård og skarp tone overfor den mobbede. Andre eksempler har været, at den mobbede bliver fejlet af eller bliver indkaldt til samtale, 'fordi de andre har klaget over dig', uden at den mobbede har fået mulighed for at høre, hvem 'de andre' er.

Når lederen mobber

En leders adfærd kan undertiden antage karakter af mobning. Når en leder mobber, er det altid et udtryk for, at vedkommende er i ubalance. Det kan der være mange årsager til. Ledermobning kan f.eks. opstå, når en organisation og dennes ledere enten generelt eller periodisk har et højt stressniveau. Det kan være i forbindelse med forandringsprocesser, krav til besparelser, højt arbejdspress mv. Der er i litteraturen givet mange eksempler på at pressede, stressede eller frustrerede ledere kan optræde hensynsløst over for deres underordnede⁹

Ledermobning kan også bunde i personlige forhold. Det kan være usikkerhed på sig selv og sin rolle, som lederen lader gå ud over medarbejdere i form af urimelige krav og nedgørende kritik, eller lederen er bange for faglig konkurrence, som kommer til udtryk ved nedgørelse af de dygtige medarbejdere. Lederpositionen giver en magt, og samtidig fremstår lederen som rollemodel for de øvrige på arbejdspladsen. Den måde, lederen agerer på, påvirker kulturen – på godt og ondt. Ledere, der mobber, er en belastning for arbejdspladsen, da negative handlinger går ud over medarbejderne og arbejdspladsens produktivitet, effektivitet og kvalitet¹⁰.

I Projekt 'Rehabilitering – en tidlig indsats' var nogle af kursisterne blevet mobbet af en leder. Mobningen havde f.eks. bestået i verbale overgreb i overværelse af personale og eller pårørende eller i udelukkelse fra møder og sociale arrangementer. I næsten alle tilfælde var mobningen endt med, at den mobbede var blevet fyret.

4.3. Sammenfatning

Som leder af mennesker er man selv redskabet. Det betyder, at det er vigtigt, at lederen har indsigt i, hvordan hendes/hans egen balance /ubalance virker ind i mødet med andre mennesker, og at hun/han lærer at håndtere sine egne reaktioner. Det er ikke en naturgiven evne, men en evne, der skal læres og trænes ligesom andre dele af ledelsesopgaven.

Kunsten at lede mennesker og i særdeleshed ledelse af mennesker på arbejdspladser, hvor der foregår eller har foregået mobning, består primært i, at lederen i udførelsen af ledelsesopgaven:

1. bevarer overblikket, holder fast i værdierne og den fælles retning.
2. er i stand til at leve sig ind i de problemer og konflikter, der opstår og kvalificeret kan gå ind i konflikthåndtering.
3. at lederen har indsigt i mobningens skadevirkninger og ud fra denne viden er i stand til at kommunikere med de ramte på en sådan måde, at tilliden og trygheden kan genopbygges.

⁹ Mobning på arbejdspladsen. Årsager og løsninger. Mikkelsen, Kullberg, Eriksen-Jensen (2007) GA Munksgaard. www.mobning.org

¹⁰ Mobning på arbejdspladsen. Årsager og løsninger. Mikkelsen, Kullberg, Eriksen-Jensen (2007) GA Munksgaard. www.mobning.org

4. Konklusion

Mobning er et dybt alvorligt problem, der kan gøres noget ved.

Det kan takles før (som forebyggende arbejde), under (via en indsats som den tostrengede model i Projekt 'Rehabilitering – en tidlig indsats') eller efter det er gået galt og medarbejderen er faldet ud af arbejdsmarkedet (som indsatsen i Projekt Tilbage til Job, ('Titijob')).

De foreløbige erfaringer fra Projekt 'Rehabilitering – en tidlig indsats' viser, at den tostrengede model med integrerede indsatser i forhold til den mobbede og arbejdspladsen er et yderst virkningsfuldt værktøj. Det har vist sig nødvendigt i akutte konfliktsituationer og frugtbart som redskab for arbejdspladsen i forebyggelsesprocessen.

For den mobbede har tilknytningen til arbejdspladsen haft stor betydning i forhold til taklingen af vanskelige / konfliktfyldte situationer. De mobbede, der var fyret forinden eller blev det undervejs, har kun kunnet bruge kursusgruppen som træningsforum i forhold til sådanne situationer. For alle deltagere i kursusgruppen har gruppeprocessen været en afgørende hjælp, især i forhold til at genvinde både selvværd og tillid til andre mennesker.

Motivationen i forhold til at deltage i projektet hos lederne på de involverede afdelinger/teams, har vist sig at være den afgørende faktor i forhold til et positivt udkomme af projektindsatsen. Vi har oplevet motivationen svingende i forskellige grader lige fra åben modstand til aktiv medvirken. Teamlederen (med den daglige ledelse af personalet) har en vanskelig opgave. Han / hun skal agere i et felt med mange og ofte modstridende interesser, som yderligere kan spidse til pga. det pres ældreområdet kontinuerligt er udsat for. God ledelse af mennesker kræver træning i at bruge sig selv som redskab. Ledelse af mobningsramte kræver desuden viden om, hvad mobning gør ved mennesker, evne til at agere i et ofte følelsesladet og konfliktfyldt felt, samt mod til at erkende, der finder mobning sted. Det er afgørende, at lederen yde den nødvendige opbakning, så den mobbede kan genopbygge tryghed og tillid til arbejdspladsen.

Mentorrollen var som udgangspunkt tænkt at skulle beklædes af en udpeget person i det nære miljø, så støtten var 'lige om hjørnet'. Erfaringerne indtil nu viser, at mentorordningens succes afhænger af, at der opbygges et tillidsfuldt forhold mellem mentor og den mobbede.

De mobbede i projektet har haft både personligt og fagligt udbytte af projektforløbet. Ca. halvdelen af deltagerne er stadig i arbejde inden for Sundhed og Omsorg – de fleste på andre afdelinger end den, hvor mobningen fandt sted. Af de fyrede har nogle selv fundet andet arbejde inden for lignende områder, mens andre er i færd med omskoling til andre erhverv.

Den endelige evaluering af projektet vil blive fremstillet i en særskilt rapport ved projektets afslutning.

Hvis en indsats mod mobning skal lykkes, er det vigtigt, at den overordnede ledelse påtager sig ansvaret og bakker op om en synliggørelse og takling af problemet.

Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på den modstand, der kan være i at anerkende tilstedeværelsen af mobning, og det er ledelsens opgave at bearbejde modstanden (at fjerne tabuet). Det er også et ledelsesansvar, at der gribes hurtigt ind, og der følges op (foregår der stadig mobning).

Devaluering

Udarbejdet af ekstern evaluator:

lektor Annie Høgh,

Institut for Psykologi på

Københavns Universitet

Evaluering af projektet.

Der er på nuværende tidspunkt gennemført en baseline arbejdspladsundersøgelse. Efter ca. et år vil der blive gennemført en tilsvarende undersøgelse, hvor de tiltag der er foretaget på arbejdspladserne vil have haft tid til at virke. Der er tillige gennemført interview med 10 kursister, hvor de bliver spurgt om deres vurdering af det kursusforløb, de har været igennem. Disse interview er ved at blive transskriberet.

I nærværende rapport beskrives her evalueringen af lederkurser og mentorkursus.

Uddrag fra evalueringen af mentorkurser

7 mentorer deltog i mentorkurset, og alle har udfyldt evalueringsskemaet. Deltagerne er overvejende positive i deres vurdering af kurset, og mener de har fået et udbytte samt nogle værktøjer, som de kan bruge i deres daglige arbejde.

Nedenfor ses uddrag af evalueringen:

Om *kurset generelt* blev deltagerne spurgt:

Kan du bruge det, du har lært i din funktion som mentor?

- I høj grad: 5; I meget høj grad: 2

Mener du, at kurset har givet dig større kompetence til at støtte de mobningsramte?

- I nogen grad: 2; I høj grad: 4; I meget høj grad: 1

Vil du bruge, det du har lært på kurset fremover?

- I høj grad: 4; I meget høj grad: 2

Kommentarer fra deltagerne:

”Har lært meget om aktiv lytning. Få afgrænset problemstillingerne. Lært meget om kommunikation i hverdagen”.

”Fastholde mentee i samtalen, konkret i situationerne”.

”Ved nu hvordan mentee reagerer, hvordan jeg skal holde fokus i samtalen, hvordan jeg skal afgrænse for at passe på mig selv undervejs”.

”Være lyttende, hjælpsom, opmærksom”

”At være lyttende og stille spørgsmål”

”Lytte”

De blev også spurgt, om de vil *kunne bruge de værktøjer* de fik på kurset:

Hvis du har oplevet mobning - med den viden og de værktøjer, du har fået på dette kursus, ville du have handlet anderledes i dag?

- Nej: 1; Ja, sikkert: 2; Ja, helt sikkert: 4

Her er nogle eksempler på, hvad de særligt vil bruge:

”Det jeg har lært om kommunikation, masken og kernen”.

”Ro – tålmodighed – afgrænsning”

”Holde fokus i samtaler, passe på mig selv vha afgrænsninger”

”Lytte. Observere”

”At være åben og ikke forudindtaget + lytte”

Mener du, at kurset vil medvirke til, at I bliver bedre til at forebygge eller undgå mobning på afdelingen fremover?

- Ja, måske: 2; Ja, sikkert: 1; Ja, helt sikkert: 4

Her er nogle eksempler på, hvad de særligt vil bruge:

”Nu er jeg blevet opmærksom på definitionen af mobning og ved, hvad det kan føre til, både for den mobningsramte og på arbejdspladsen”

”Har fået noget viden og indsigt i, hvordan man tackler de forskellige situationer i stedet for bagefter”

”Fordi jeg vil være obs på mobning”.

”Der er en gryende bevidsthed men afgørende for succes er fokus på den omsorgsgivende organisation, dialog som arbejdsredskab, tydelig og tryk ledelse”.

”Man får måske øjnene op for problemet meget før”.

Uddrag fra evalueringen af de tre lederkurser

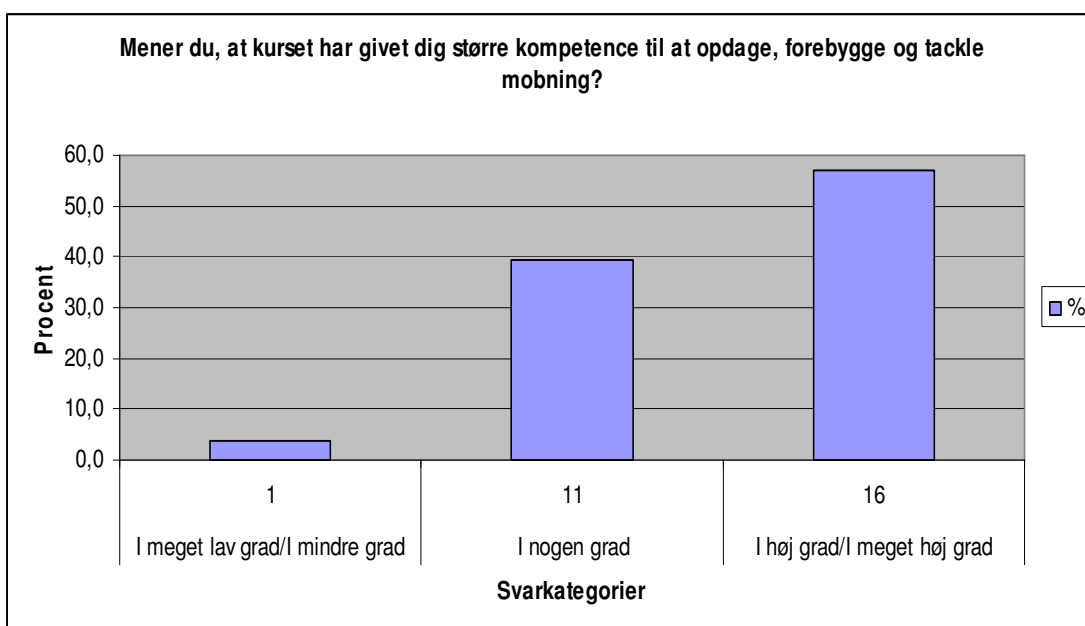
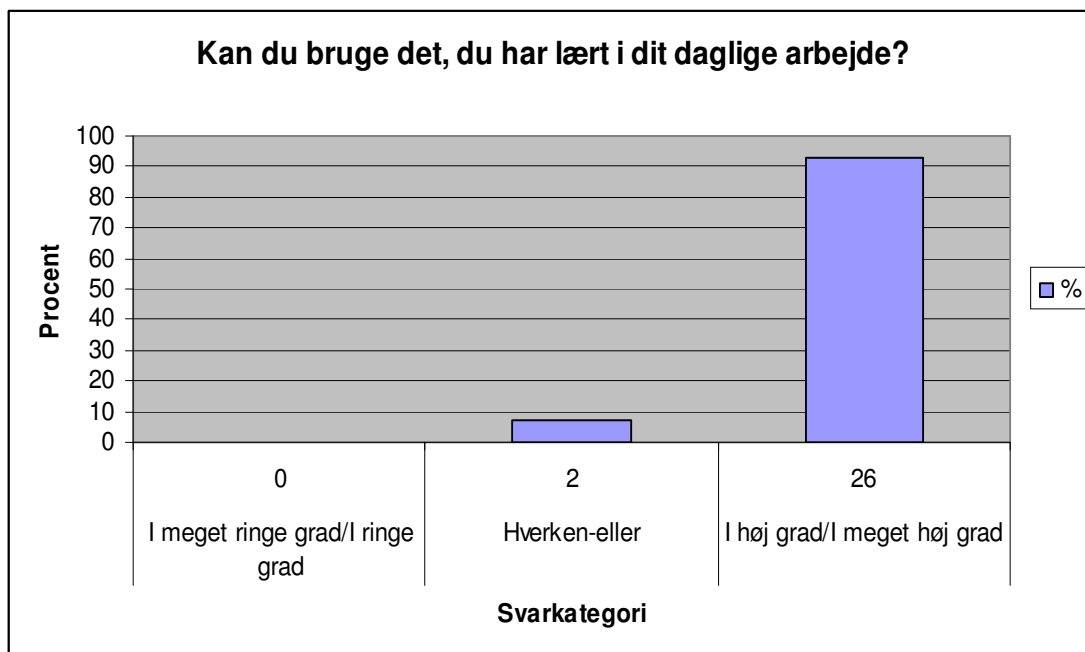
Tre lederkurser danner udgangspunkt for evalueringen. Deltagerantallet varierede på de tre kurser, og ikke alle valgte at deltage i evalueringen. På lederkursus 1 deltog 15, og de 12 besvarede evalueringsskemaet. 18 deltog i lederkursus 2 (17 den sidste dag), og 9 besvarede evalueringsskemaet. I lederkursus 3 deltog 18, og 7 besvarede evalueringsskemaet. Det giver en samlet besvarelsesprocent på 54,9 (51 deltagere i alt og 28 besvarelser).

Generelt set viser evalueringen, at deltagerne er positive overfor og fik et godt udbytte af kurset i form af redskaber, som de kan og vil bruge i det daglige arbejde. Nogle mente, at der var for stort spænd i uddannelsesbaggrund/erfaring. Dette kan både være positivt og negativt. På den positive side kunne nævnes mulighed for erfaringsudveksling, på den negative at de som tidligere har været på kursus måske ikke får så meget nyt med hjem. Derfor kan det anbefales at sammensætte kursusdeltagere på baggrund af erfaring og uddannelsesniveau i fremtidige kurser.

Evalueringsresultater:

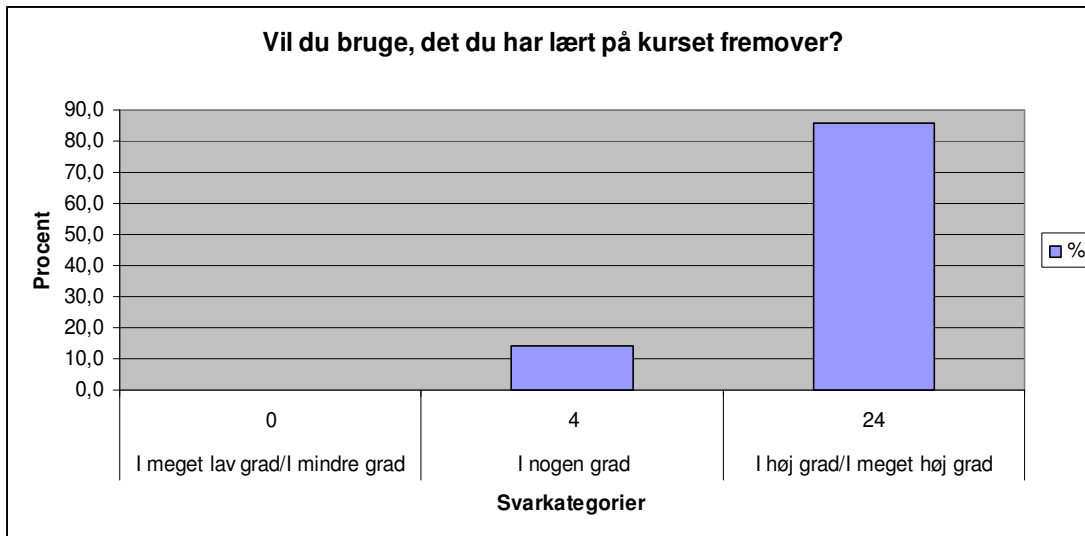
Diagrammerne viser procentfordelingen på de forskellige svarkategorier.

Hvor det er relevant, er de vigtigste temaer fra de kvalitative besvarelser medtaget.



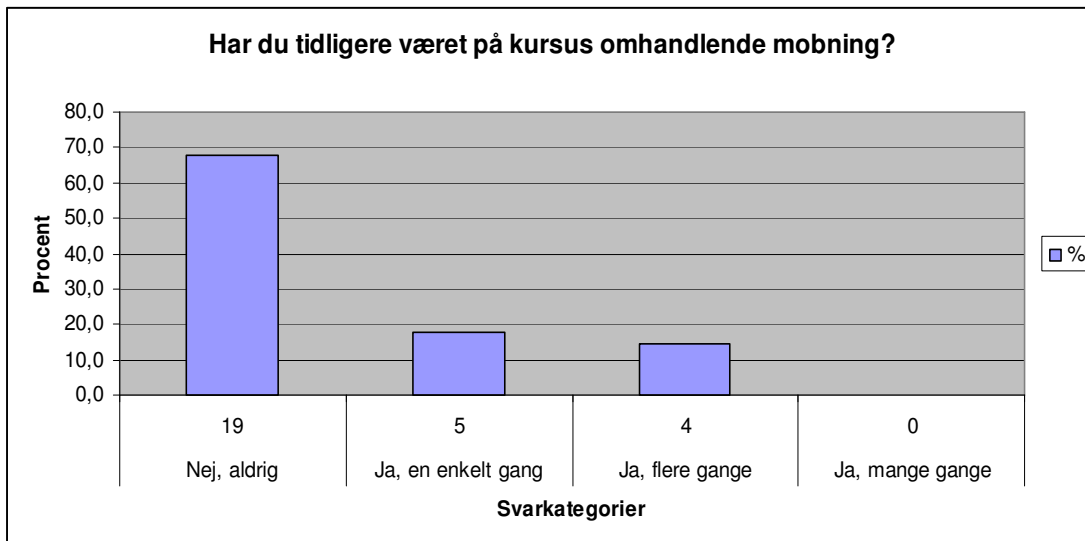
Beskriv på hvilken måde/på hvilke områder, du føler dig mere kompetent til at løse opdage, forebygge og tackle mobning

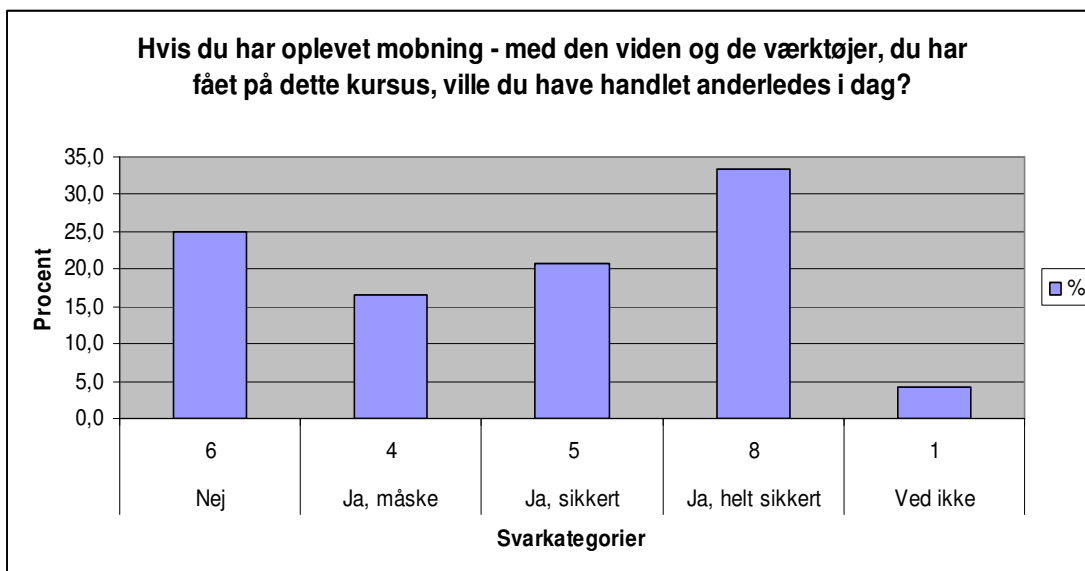
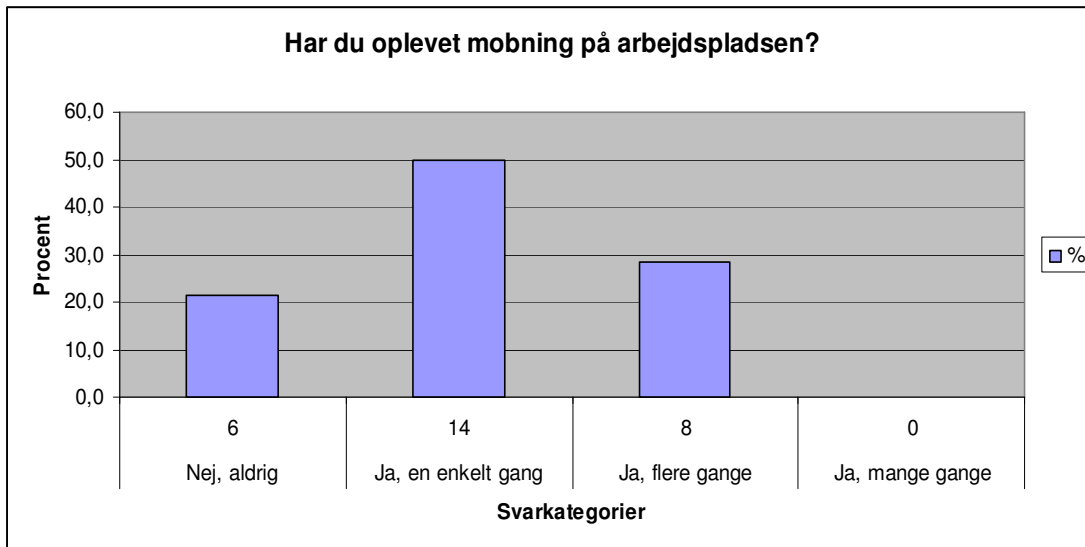
- Fokus, bevidsthed, viden og opmærksomhed hjælper
- Anerkendelse af mobning som problem
- Fået redskaber, fx til lytning og dialog
- Forebyggelse, at kunne genkende mobning og gribe tidligt ind
- Har prøvet noget lignende før, gentagelser fra tidligere kurser



Beskriv her hvad du særligt vil bruge

- Aktiv lytning, dialog, strukturering af samtaler
- Italesættelse af problemerne
- Teorien om kernen og masken, bruges fx til teamudvikling
- Opmærksomhed på tegn, tidlig indsats





Hvis Ja, beskriv her på hvilken måde, du ville handle anderledes

- Tidlig indsats: handle hurtigere, hvis der er tegn på mobning
- Involvere ledelsen hurtigt
- Dialog



- Viden og videndeling
- Bevidsthed om og fokus på problematikken

Øvrige kommentarer

- Meget relevant tema - dejligt med fokus på arbejdsmiljø og mobning
- Tre dage kunne måske kortes ned til to
- Øvelserne kunne blive for langtrukne
- For meget rollespil
- For stort spænd i uddannelsesbaggrund/erfaring
- Man manglede forberedelse, evt. materiale