

Mobning er ikke længere tabu hos os

I en proces over to år har ledelse og medarbejdere på Nybrogård fået vendt en usund kultur med mobning til en åben og positiv kultur, hvor mobning ikke længere er tabu.

- Nu har jeg det fint med at sige ordet mobning højt. Men da vi i 2005 for alvor satte mobning på dagsordenen, fik jeg næsten mavepine over at skulle tale højt om noget, der var så tabubelagt. Det kunne simpelthen ikke passe, at det forekom hos os.

Sådan fortæller Jonny Holme-Pedersen i dag – fem år efter, at han som forstander stod i spidsen for en gennemgribende indsats for at komme mobning til livs på Nybrogård. Det er et socialpsykiatrisk botilbud i Gladsaxe Kommune for voksne med sindslidelser.

I dag er tabu blevet til trivsel på Nybrogård. Temamøder, konflikt-håndteringskurser, teater, personalerokader og en åben dialog om problemerne har betydet, at sygefraværet er faldet, mens trivslen er røget i vejret blandt de cirka 70 medarbejdere.

Kulturer stødte sammen

For at forstå omfanget af den dårlige stemning, der prægede Nybrogård frem til 2005, må man skruet tiden længere tilbage. Oprindeligt var Nybrogård et privat plejehjem, hvor personalegruppen primært bestod af sygeplejersker og sygehjælpere.

Da plejehjemmet skulle ændres til at være et bosted, var der mange ansatte, der ikke brød sig om de forandringer, der fulgte med. For det betød nye faggrupper, nye beboere, nye arbejdstider og nye arbejdsopgaver.

- Vi havde et par afdelinger, der helst ikke ville lave om på tingene. Og der var nogle uformelle magtgrupper, som styrede det hele, fortæller Pia Langsted, som er social- og sundhedsassistent og arbejdsmiljørepræsentant og har arbejdet på Nybrogård i 23 år.

Særligt på én afdeling var der samarbejdsproblemer og stor modvilje over for at lave om på rutinerne.

- Der var personalegrupper, der helst ikke lukkede nye ind i varmen. De kunne godt finde på direkte at modarbejde en afdelingsleder ved f.eks. at lave en vagtplan, når afdelingslederen ikke var der, for så bagefter at klage over, at hun ikke havde styr på bemandingen, fortæller Pia Langsted.

Noget var helt galt

Da Jonny Holme-Pedersen kom til som ny forstander på Nybrogård i 2003, gik der noget tid, inden han blev opmærksom på, at der var mobning blandt de ansatte. Først tænkte han, at det var de mange forandringer, der gav uro.



- Vi erkendte, at mobning var et husproblem og noget, vi skulle løse i fællesskab, fortæller forstander på Nybrogård Jonny Holme-Pedersen. Foto: Søren Svendsen

- Jeg oplevede kolleger, der brød sammen, fordi de var kedede af at gå på arbejde. Unge nyansatte som følte, at de aldrig blev lukket ind i de meget fasttømrede personalegrupper. Der var sådan en negativ stemning, men det var svært at sætte fingeren præcis på, hvad der var galt, fortæller han.

Først da en ny mellemlider stod frem og fortalte, at han havde svært ved at passe sit job, fordi han følte sig udsat for mobning, kom der skred i tingene.

- Han fortalte, hvordan nakkehårene rejste sig på ham, når han kom på arbejde. Det var tredje gang i den konkrete afdeling, at en mellemlider følte sig frosset ude af fællesskabet, fortæller Bo Ølshøj Jensen, driftleder og daglig sikkerhedsleder.

Gik til ledelsen og bad om hjælp

Sammen valgte de i alt fire mellemlidere på Nybrogård at gå til den øverste ledelse for at få hjælp.

- Man bliver jo meget påvirket af, at en kollega åbenlyst har det svært. Vi havde tidligere oplevet kolleger bryde helt sammen, og det var bestemt ikke noget, vi havde lyst til at se igen, siger Bo Ølshøj Jensen.

Da der først blev sat ord på, at det reelt var mobning, der foregik, blev der for alvor sat ind.

- Vi gik fra at se på det som enkeltstående konflikter til at erkende, at mobning var et husproblem og noget, vi skulle løse i fællesskab. Der var en usund kultur, en hel masse spørgsmål, der skulle ud af væggene, fortæller Jonny Holme-Pedersen.

Stop mobning projektet

Forstanderen på Nybrogård tog i 2005 kontakt til Socialt Udviklingscenter (SUS) og fik arbejdspladsen med i udviklingsprojektet 'Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser', som blev gennemført fra 2005 til 2007.

- Vi indså, at vi havde behov for hjælp, for det var ikke acceptabelt, at nogle af vores medarbejdere gik rundt og havde ondt i maven. Det handlede meget om at erkende i ledelsen, at vi havde nogle problemer og så tage ansvaret for at få vendt den negative udvikling, siger Jonny Holme-Pedersen.

I første omgang holdt man en temadag med en psykolog på en mobberamt afdeling. Siden valgte ledelsen at flytte nogle af de medarbejdere, der var med til at sprede den usunde kultur. Selvom det førte til sygemeldinger og siden opsigelser, blev det startskuddet til at få en nødvendig debat om værdier og omgangstone.

Teater til sikkerhedsorganisationen

I processen med at få genskabt den gode tone og forbedret arbejdsmiljøet tog Nybrogård udgangspunkt i emnet 'Den gode arbejdsdag på Nybrogård - hvad er det for dig?'. Et spørgsmål som alle i sikkerhedsorganisationen fik stillet, da de i marts 2006 var samlet til temadag om psykisk arbejdsmiljø med Dacapo Teateret, en interaktiv teaterform, som arbejder med forandringsprocesser.

- Vi skulle gennemføre nogle øvelser, der handlede om, hvad en god dag er for mig – og hvad jeg vil gøre, når det ikke rigtig lykkes at skabe den gode dag. Den øvelse fik os for alvor til at forstå, hvad det her handler om og blive mere bevidste om, hvad vi selv kan gøre, fortæller Bo Ølshøj Jensen.

Samme oplevelse havde hans kollega, Pia Langsted.

- Det har hjulpet mig til at blive klogere på min egen rolle som kollega og som arbejdsmiljørepræsentant. Jeg er blevet mere bevidst om at undgå sladder og blevet bedre til at få tingene frem i lyset, så vi kan gøre noget ved det, fortæller hun.

Alle har været involveret

I 2006 og 2007 gennemførte Nybrogård en række forskellige arrangementer, der handlede om at skabe større synlighed og åbenhed om mobning og udvikle en bedre medarbejderkultur. Alle på arbejdspladsen blev involveret i processen.

- Det helt afgørende er, at alle har været med. Vi har i fællesskab fået skabt en ny positiv og åben kultur her i huset, hvor vi er blevet meget bedre til at takle de konflikter og problemer, der opstår, uden at det vokser os over hovedet, fortæller forstander Jonny Holme-Pedersen.

APV to gange om året

I dag er der stadig fokus på mobning og en god omgangstone i det gamle hus. Det sker i erkendelse af, at der altid vil være konflikter og dilemmaer, som skal håndteres ordentligt.

Som redskaber til at takle mobning og konflikter har Nybrogård udviklet en mobbepolitik, og de gennemfører arbejdspladsvurderinger to gange om året. Da Arbejdstilsynet senest var på tilsyn i 2007 lød vurderingen, at der var rigtig godt styr på det psykiske arbejdsmiljø.

Det har de gjort på Nybrogård:

I 2005 tog Nybrogård hul på en længere proces, der havde til formål, at sætte mobning på dagsordenen, at skabe en åben og positiv kultur og mindske sygefraværet. En række aktiviteter har været gennemført, bl.a.:

December 2005: Temadag for mobberamt afdeling med en erhvervspsykolog.

Januar 2006: Personalerokade i den mobberamte afdeling.

Februar 2006: Udstilling om mobning flytter rundt i de forskellige afdelinger i huset med bud om refleksion på teammøder.

Marts 2006: 6 medarbejdere deltager i SUS arrangement 'Konflikt og kommunikation'. Sikkerhedsorganisationen deltager i en intern temadag om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær.

August 2006: Åbent hus med Dacapo Teatret, hvor alle medarbejdere bidrager med fortællinger fra deres hverdag. APV gennemføres med særligt fokus på det psykiske arbejdsmiljø.

September 2006: Fælles dag for alle ansatte. Dacapo Teatret spiller typiske hverdagsdramaer til fælles refleksion og drøftelse.

November 2006: Organisatorisk temadag med fokus på værdier og fælles kultur.

Januar 2007: Der etableres succeskriterier for 'god konflikt håndtering på arbejdspladsen'.

April 2007: Temadag med Center for Konflikt håndtering med praktiske øvelser om konflikt.

Juni 2007: Påbegyndelse af evaluering: logbøger på afdelinger, interviews med målgrupper.

November 2007: Nybrogård deltager i konference i SUS-regi om projektet under temaet: 'Når ledelsen tager ansvar for mobning'.

Nybrogård har modtaget projektmidler fra Socialt Udviklingscenter (SUS) til at gennemføre projektet 'Nedsæt sygefraværet – STOP mobning på arbejdspladser'.

- Vi skal jo passe på, at vi ikke falder i søvn, for mobning og konflikter er noget, der kan opstå igen og igen. Derfor vil vi også fremover have rigtig meget fokus på, at vi behandler hinanden ordentligt med respekt og anerkendelse, lyder det fra forstander Jonny Holme-Pedersen.

Tekst: Tina Løvbom Petersen, tlp@vfa.dk



Se mere på www.arbejdsmiljoviden.dk/mobning

Videncenter for Arbejdsmiljø er en del af
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø