

6 FASER I HÅNDTERING AF MOBNING

HOVEDPUNKTER

1/6 OPDAGELSE

Organisatoriske tegn på mobning

- Sygefravær (højt eller pludseligt forhøjet)
- Tavshed når talen falder på psykisk arbejdsmiljø
- Klager over personer eller grupper
- Personaleomsætning
- Modvilje mod fejlrapportering

Individuelle tegn på mobning

- Nervøsitet og usikkerhed
- Langsommelighed og fejl
- Isolation
- Fravær og sygdom
- Depression og manglende energi
- Irritabilitet og kort lunte

2/6 AFKLARING AF ROLLER OG ANSVAR

Vigtige lederkompetencer

- Viden om mobning
- Øje for sårbarhed og mobning
- Faglige og personlige kompetencer (f.eks. konflikthåndtering)
- Neutralitet i parternes øjne
- Tid og energi
- Adgang til sparring

3/6 UNDERSØGELSE

Individuelle interview m. parter og nærmeste kolleger

- Hvad er problemet?
- Hvordan er det opstået?
- Hvem er involveret?

4/6 ANALYSE

To former for mobning

- Konflikt optrappet til mobning
- Hård tone overfor en enkelt person

Efter analysen

- Har jeg talt med alle relevante personer?
- Har jeg et klart billede af situationen?
- Ved jeg hvilken form for mobning, der er i spil?

5/6 INTERVENTION

Vigtige overvejelser

- Hvem beslutter, hvad vi gør?
- Hvem laver interventionen?
- Hvilke kompetencer er der brug for fagligt og personligt?

6/6 EVALUERING

- Samtaler med de involverede parter
- MUS-samtaler
- Personalemøder
- APV-møder

6 FASER I HÅNTERING AF MOBNING

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad kan du gøre for at forebygge mobning?

Hvad udfordrer dig i håndteringen af konkrete sager om mobning?

Hvilke ressourcer har du til at håndtere mobning og konflikter, som allerede er brudt ud?

6 FASER I HÅNTERING AF MOBNING

ANBEFALET LÆSNING

Ledertid
Erhvervspsykolog Jacob Albertsen

Artiklen “6 trin i håndteringen af mobning” af Eva Gemzøe Mikkelsen og Inger Lise Eriksen Jensen (2013). Artiklen følger på næste side.

6 FASER I HÅNDTERING AF MOBNING

6 trin til håndtering af mobning

Det tager tid og koster penge at få bugt med mobning på arbejdspladsen. Men hvis du som leder ikke handler, er konsekvenserne på sigt større end omkostningerne. Få her en guide til, hvordan du håndterer en sag om mobning.

Af Eva Gemzøe Mikkelsen, erhvervspsykolog, ph.d., CRECEA, og Inger Lise Eriksen Jensen, virksomhedskonsulent, Specular

Mobning er, når en person gentagne gange og over længere tid udsættes for negative eller sårende handlinger, som vedkomne har svært ved at forsvare sig imod. Det kan for eksempel være tilbageholdelse af information, at ens arbejde overvåges eller kontrolleres, at der sladres om en, at man udsættes for systematisk kritik eller latterliggørelse, grove drillerier eller bliver udelukket fra fællesskabet.

En måde at dele fænomenet op på, er at skelne imellem konfliktmobning og rovmobning. Konfliktmobning er resultatet af en optrappet konflikt, hvor den ene part ender med at opleve sig mobbet. Rovmobning er derimod en situation, hvor en tilfældig person bliver offer for aggressive handlinger fra en eller flere personer.

Der er seks faser i håndteringen af sager om mobning:

1. Opdagelse
2. Afklaring af roller og ansvar
3. Undersøgelse
4. Analyse
5. Intervention
6. Evaluering

Under hver fase skal du stoppe op og vurderer, hvad du som leder skal gøre. Den proces kaldes "Stop op – vurder!".

Eksempel på håndtering af mobning, som vil gå igen undervejs i faserne.

Karen arbejder i et 12personers team på en sygehusafdeling. Hun har altid haft det godt med sine kolleger. Som person er hun er kendt for at være en af dem, der tør sige tingene højt og for at være dygtig til sit arbejde. I den sidste tid har hun haft oplevelsen af, at teamsamarbejdet ikke kører, som det plejer. Ændringen er sket efter, at der er ansat tre nye kolleger, hvoraf to kender hinanden i forvejen. Karen oplever, at de nye kolleger har meget anderledes tilgang til arbejdsopgaverne. På et personalemøde sætter hun samarbejdet på dagsordenen. Her giver hun udtryk for, at det er vigtigt, at de som kolleger kommunikerer om opgaverne og overholder aftaler. På mødet er hun meget opmærksom på ikke at anklage nogen. Karen synes, at mødet går godt. Men allerede næste dag mærker hun, at de nye kolleger ignorerer hende. De næste par måneder sker det gentagne gang, at hun ikke får nødvendig information om patienterne. Det gør, at hun begynder at lave fejl. Hun tager problemet op med én af de nye kolleger. Denne siger blot, at de åbenbart ser forskelligt på, hvordan arbejdsopgaverne skal udføres. I tiden efter samtalen oplever Karen, at hun ikke længere bliver inddraget i faglige drøftelser af patienterne. Stemningen i pauserne er også anderledes. Hyggesnakken er væk. Karen føler sig meget alene. Også hjemme fylder arbejdet meget. Tankerne kører konstant og hun sover dårligt. Efter en weekend uden søvn sender Karen en mail til sin leder, Marianne. "Jeg har brug for en snak", skriver hun. De aftaler et møde samme dag.

Fase 1: Opdagelse er der mistanke om mobning og skal jeg reagere på det?

6 FASER I HÅNDTERING AF MOBNING

Når du som leder får en henvendelse vedrørende en samarbejdsproblematik, skal du tage henvendelsen alvorligt og reagere på den. Vælger du at ignorere eller afvise henvendelsen, signalerer du indirekte, at du ikke interesserer dig for medarbejdernes trivsel. Du risikerer også, at problemet optrappes.

På mødet med Marianne fortæller Karen om sine oplevelser. Flere gange under samtalen bryder hun sammen i gråd og bliver usammenhængende. For at få overblik over hændelsesforløbet spørger Marianne ind til konkrete eksempler. Hun siger også, at det er OK, at Karen er ked af det. Det gør, at Karen føler sig mødt og hørt. Samtalen afsluttes ved at Marianne forsikrer Karen om, at der skal findes en løsning. De aftaler at mødes ugen efter.

Fase 2: Afklaring af roller og ansvar hvem skal involveres i løsningen?

Anden fase handler om, hvem der skal involveres i håndteringen af sagen. Hvis der allerede er lavet en handleplan for håndtering af mobning på arbejdspladsen, vil det give sig selv.

Et centralt "Stop op – vurder!" spørgsmål i fase 2 er, om du selv skal involveres i håndteringen af sagen eller om arbejdet skal overdrages til andre. Svaret er selvfølgelig et klart "JA!". Som leder skal du være involveret i, at der findes en bæredygtig løsning på sagen.

Det fører frem til næste "Stop op vurder!" proces. Den handler om, i hvilket omfang du selv skal være aktiv i det videre proces – for eksempel i undersøgelsen af problemets omfang og årsag. I den forbindelse bør du stille dig selv følgende spørgsmål:

1. Føler jeg mig klædt på til opgaven? Hvis ikke, hvordan bliver jeg klædt på?
2. Ønsker jeg at være involveret i alle faser af forløbet?
3. Oplever medarbejderne, der er involveret i sagen, mig neutralt?
4. Er der forhold der taler imod, at jeg selv indgår i løsningsprocessen (for eksempel en tæt, personlig relation til én af parterne?)
5. Hvem kan jeg få sparring fra, hvis jeg selv ønsker at tage samtalerne?
6. Har jeg tid og energi til at involvere mig aktivt i alle faser af det videre forløb?
7. Har jeg kolleger, som har kompetencer til at indgå i håndteringen af sagen, som jeg kan få sparring fra?
8. Hvis ikke er der behov for at involvere eksterne rådgivere/konsulenter i håndtering af sagen? Hvis ja, hvem?

Hvor aktiv du skal være i den videre proces, afhænger af hvor godt du føler dig klædt på til at håndtere sagen. Hvis du ikke ved så meget om mobning skal du først sætte dig ind i emnet. Det gør dig bedre i stand til at vurdere årsagerne til problemet og hvor ramte de involverede er. Det er også vigtigt, at de involverende parter har tillid til at du vil håndtere sagen professionelt.

Endelig er det afgørende, at du har den fornødne tid og energi til at følge sagen til dørs. Hvis ikke skal opgaven uddelegeres. Håndtering af sager om mobning er ofte udfordrende og det kan tage tid, før et bæredygtigt resultat opnås. Mange ledere oplever her, at det er godt at få sparring i forløbet for eksempel fra lederkolleger eller eksterne rådgivere.

Fase 3: Undersøgelse indsamling af oplysninger om sagen

Det handler om at få et grundigt indblik i sagen: Hvad er problemet, hvordan er det opstået og hvem er involveret? Til det formål anbefales samtaler eller individuelle interviews med de involverede parter og ofte også deres nærmeste kolleger.

Op til afholdelsen af samtalerne er en væsentlig "stop op – vurder" proces at sikre sig, at der spørges ind til relevante forhold:

- Hvordan arbejdet planlægges og organiseres – og om det fungerer
- Hvordan man giver feedback
- Stressniveauet

- Samarbejdet i afdelingen – eksempler på når det er godt/dårligt
- Stemning og tonen
- Tidligere konflikter/uenigheder og hvordan de blev løst
- Den konkrete sag beskrivelse
- i detaljer og med eksempler på, hvad der er sket indtil videre
- Oplevede løsningsmuligheder, herunder:
 - Hvad de gerne ser, at modparten gør
 - Hvad de gerne ser, at du som leder gør
 - Hvad de selv vil gøre
 - Hvad der vil/kan ske efter samtalen

Spørgeguiden skal dække alle forhold vedrørende det psykiske arbejdsmiljø, da de kan have betydning for, at problemet er opstået, og dermed også hvordan det kan løses. Hvis du som leder har et godt indblik i afdelingen, kan du vurdere om det er tilstrækkeligt at spørge til den konkrete sag og parternes vurdering af løsningsmuligheder.

Hvis du selv afholder samtalerne er en anden central "stop op og vurder" proces, at du reflekterer over egne eventuelle forudindtagne holdninger til problemet og de involverede. For eksempel bør de stressreaktioner, som mange mobbede udviser, ikke tages som bevis på at de er psykisk skrøbelige, og at det har påvirket deres evne til at samarbejde.

Under samtalerne skal du undgå at bruge værdiladede vendinger eller ladede udtryk for sympati. Hvis en medarbejder for eksempel beskylder en kollega for at gøre noget negativt, bør du undgå at komme med kommentarer som "Det kan jeg godt forstå, at du blev vred over" eller "Det er da også for dårligt, at hun gjorde sådan." I stedet bør du udtrykke din forståelse gennem vendinger som; "Så det er din opfattelse, at hun gjorde sådan og sådan – og det blev du vred over."

Efter samtalen kontakter Marianne HR afdelingen for at få sparring på, hvad hun kan gøre. De råder hende til at tage samtaler med alle medarbejderne herunder Karen. Marianne får også hjælp til at udarbejde en kort spørgeguide. Samtalerne, der afholdes ugen efter, giver Marianne et klarere billede af samarbejdsproblemerne i teamet.

Fase 4: Analyse - hvilken form for mobning er der tale om, hvem er involveret?

For at igangsætte de rigtige løsningstiltag skal du analysere den information du har fra samtalerne. Uden en analyse risikerer du at igangsætte løsningstiltag, som ikke har nogen effekt, eller i værste fald forværre situationen.

Det er en forudsætning at den, som foretager analyserne, har viden om mobning. Fænomenet kan komme til udtryk på flere måder og have forskellige årsager. En effektiv og langtidsholdbar løsning kræver, at der er taget højde for alle forhold, der har medvirket til, at problemet er opstået. Efter analysen skal du kunne svare "ja" til følgende spørgsmål:

- Har jeg talt med de personer, der kan bidrage til analysen?
- Har jeg et klart billede af problematikken?
- Er jeg klar på, hvilken form for mobning, der er i spil?

Marianne indkalder sin nærmeste leder og HR chefen til et møde. Hun har behov for at drøfte sin analyse af samtalerne, og hvad hun har af løsningsforslag. Analysen viser, at der er en konflikt mellem nye og gamle medarbejdere i teamet. Konflikten skyldes en grundlæggende uenighed om, hvordan konkrete arbejdsopgaver udføres – en uenighed, som teamet ikke har kunnet snakke om. Flere af de gamle medarbejdere bekræfter, at stemningen er dårlig. De siger også, at konflikten er så optrappet, at Karen udsættes for mobning.

Fase 5. Intervention forsøg på løsning

6 FASER I HÅNDTERING AF MOBNING

Nu drejer det sig om at finde en løsning på problemet. Undersøgelles- og analysefasen kan i mange tilfælde vise, at sagen er mere kompliceret end først antaget. Derfor er en første "Stop op – vurder" proces i interventionsfasen, at du igen stiller dig selv spørgsmålene;

1. Hvordan vil jeg gribe interventionen an? (individuelle samtaler, gruppesamtaler, workshops med videre)
2. Kan/vil jeg selv gennemføre interventionen?
3. Hvis ikke – hvem skal jeg så inddrage i løsningen?
4. Ved inddragelse af eksterne rådgivere: Hvilke faglige og personlige kompetencer er der brug for?

Dit mål bør altid være, at problemet skal løses helt. En halv løsning kan blive væsentlig dyrere i længden. Vær her opmærksom på, at sager af denne karakter ikke løses med en kort temadag om psykisk arbejdsmiljø, ofte tværtimod.

Sammen med sin leder beslutter Marianne sig for følgende løsningsmodel: Medarbejderne i teamet indkaldes til et møde, hvor de bliver præsenteret for analysen og hvilke tiltag, der iværksættes. På mødet giver Marianne udtryk for, at samarbejdsproblemerne skal løses, da trivsel er afgørende for en god opgaveløsning. Hun tager også sin del af ansvaret for uenigheden om arbejdets udførelse; "Her har jeg ikke været tydelig nok", understreger hun. Kort tid efter afholdes et tordags seminar for hele teamet. På seminaret, som styres af en ekstern konsulent, bruges der tid på at dele oplevelsen af konflikten herunder hvilke organisatoriske forhold, der har bidraget til at den opstod. Herefter afklares rammer og regler for udførelse af de arbejdsopgaver, der har været uenighed om, og der afstemmes forventninger.

Derudover er der oplæg og træning i konstruktiv kommunikation og konflikthåndtering. Teamet får også lejlighed til at drøfte, hvordan fremtidige uenigheder kan håndteres. I løbet af de to dage er der flere samarbejdsøvelser, som sætter gang i dialog – og får grinet frem. Som et led i indsatsen tilbydes Karen samtaler med en psykolog. Samtalerne hjælper Karen med at bearbejde oplevelsen. Hun får også råd om, hvordan hun fremover kan håndtere samarbejdet med de kolleger, hun følte sig mobbet af.

Fase 6. Evaluering er problemet løst, er der brug for opfølgning og forebyggelse?

Fasen rummer flere "Stop op – vurder" processer. Den første er, at du sørger for at få evalueret de løsningstiltag der er igangsat. Evalueringen kan foregå ved, at du tager samtaler med de involverede hver anden måned i op til 612 måneder efter endt forløb. På sigt kan der følges op i MUS-samtaler. På gruppeplan eller afdelingsniveau kan der evalueres på personalemøder eller i forbindelse med APV-møder. Er indsatsen slået fejl, skal det undersøges hvorfor, og nye eller supplerende tiltag skal iværksættes. For at sikre at du kommer rundt om alt i den sidste fase, bør du tage stilling til følgende spørgsmål:

1. Er det lykkedes at sætte en stopper for mobningen eller få løst den alvorlige konflikt?
2. Hvordan har de involverede og deres kolleger det?
3. Er mulige bagvedliggende årsager løst?
4. Er der dukket nye oplysninger op, som der skal handles på?
5. Var målet for interventionen rigtig?
6. Kort sagt, er løsningen langtidsholdbar?

Det er afgørende, at den samlede intervention medvirker til en holdbar løsning. Den anden "Stop op – vurder" proces er derfor at sikre, at der igangsættes supplerende tiltag, hvis problemet stadig ikke er løst. En ineffektiv håndtering af sagen kan medføre, at medarbejderne mister tillid til dig som leder. De kan også få oplevelsen af, at deres trivsel ikke er vigtig. Samtidig kan det mindske interessen i at deltage i andre indsatser vedr. det psykiske arbejdsmiljø.

I tiden efter seminaret sættes der fokus på samarbejde og trivsel på personalemøder og i MUS samtaler.

6 FASER I HÅNDTERING AF MOBNING

Der afholdes også et opfølgningsseminar efter 6 måneder. På et lederseminar fortæller Karen om sin erfaring med håndtering af sagen. Snakken fører til en beslutning om, at alle ledere skal på kursus i konflikthåndtering.

Mikkelsen, E.G., Kullberg, K. og EriksenJensen, I.L. (2007) Mobning på arbejdspladsen. Årsager og løsninger. København: Forlaget Munksgaard. www.mobning.org

Mikkelsen, E.G. & Høgh, A. (2010). Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/arkiv/2011/~media/Boeger-og-rapporter/Forebyggelse-afmobning-paa-arbejdspladsen—en-haandbog.pdf>

Mikkelsen, E.G. (2007). Mobning – et fænomen eller flere? I: Socialt Udviklingscenter SUS, Den stille epidemi. Om mobning på arbejdspladsen, 935. Artiklen er også udgivet i Lederweb.dk