

Opalen satte stopper for mobning

En beslutsom og målrettet proces kan på kort tid stoppe mobning og skabe grobund for samarbejde. Det viser erfaringerne fra SFO Opalen i Ringsted, hvor mobning i årevis var en del af dagligdagen.

Tekst og foto: Jens Kristian Hejlsted Larsen, BUPL Sydøst, september 2014

Udadtil et paradis for børn, indadtil en arbejdsplads, hvor mobningen er det, der trives bedst. Sådan var det i hvert fald indtil sidste efterår, hvor Arbejdstilsynet og en effektiv proceskonsulent fik ændret afgørende på en usund samarbejdskultur på SFO Opalen i Ringsted. En SFO2 for 250 børn fra 3. til 6. klasse med 13 ansatte. Processen har givet leder Michael Nielbo forhåbninger for fremtiden:

»Det skridt, vi har taget, er fantastisk. Jeg troede ikke, det var muligt.«

Sagen viser, at selv fastlåste samarbejdsproblemer og mobning kan stoppes. Men at det kræver en håndfast proces og en intens indsats fra medarbejdernes side.



Halvdelen blev mobbet

Michael Nielbo var lige ansat, da en arbejdspladsvurdering i 2013 afslørede, at halvdelen af Opalens 13 medarbejdere følte sig udsat for mobning:

»Da jeg først kom her, var stemningen ubehagelig, og medarbejderne gik fra møderne med tårer i øjnene. Der havde været problemer gennem mange år, uden at der for alvor var taget hånd om det.«

Bülent Özdemir er en af de medarbejdere, som i længere tid følte, at situationen i SFO'en var ubehagelig:

»Jeg følte mig ikke hørt og anerkendt af mine kolleger og måtte forsvare mig og stå til regnskab.«

Bülent Özdemir fortæller også, hvordan han lå vågen om natten og spekulerede over, hvordan han skulle klare konfrontationerne med kollegerne, og at han under tiden havde vanskeligt ved at overskue arbejdsdagen.

Også Bülent Özdemirs kollega pædagog Pia Dyring Nimb fortæller, hvordan hun har haft ondt i maven over arbejdet, og hvordan Opalens medarbejdere var opdelt i klikker, der konkurrerede og bekæmpede hinanden:

»Vi var opdelt i grupper, der hakkede på hinanden. Man overvågede de andre for at finde noget på dem og hang sig i alle mulige småting. På personalemøderne røg modbydelighederne ind over bordet.«

Latterliggjort og overfuset

At der var omfattende problemer med chikanerier og mobning medarbejderne imellem, viste også et uanmeldt besøg fra Arbejdstilsynet lige før jul. Her interviewede Arbejdstilsynet ledelsen og syv medarbejdere.

Af Arbejdstilsynets rapport fremgik det, hvordan nogle pædagoger blev mødt med tavshed, latterliggjort og udelukket fra fællesskabet. Og hvordan medarbejdere blev overfuset med sårende bemærkninger. Eller med fejl, der blev taget op på en ydmygende og ondsindet måde.

Arbejdstilsynets besøg mandede ud i et påbud, og Valdemarskolen, som Opalen hører under, blev tvunget til at hyre en ekstern konsulent, der var certificeret til at løse problemer med mobning.

Diagram over mobningen

Konsulenten, Tom Mårup fra Århus, lagde ud med at interviewe samtlige 13 medarbejdere én for én.

Herefter præsenterede han ledelsen for et diagram over medarbejdere, som havde del i konflikter, der havde karakter af mobning.

I de efterfølgende dage blev ti

af medarbejderne indkaldt til samtaler to og to. Nogle skulle til én eller to samtaler andre til flere. Nogle skulle tale med hinanden flere gange. Sideløbende fik medarbejderne coaching af proceskonsulenten, der stod til rådighed fra otte morgen til ti aften i to uger.

»Jeg skulle styre samtalerne og stille spørgsmål. Og de to medarbejdere skulle skiftevis tale om og lytte til, hvordan de havde det med hinanden. Blev tonen grov, eller kørte samtalen af sporet, greb proceskonsulenten ind,« siger Michael Nielbo.

Talte ikke sammen i fire år

Processen var ikke let. Først og fremmest skulle medarbejderne overbevises om, at det nyttede. Dernæst skulle de sætte sig ud over års stridigheder, sidde ved samme bord og se hinanden i øjnene.

»Vi havde medarbejdere, som ikke havde vekslet et ord i fire år. Da vi startede op, nægtede den ene under nogen omstændigheder at tale med den anden. Det kunne vi ikke acceptere. Sammen med proceskonsulenten fik vi talt med ham om hans bekymringer. Han kom tilbage

til bordet og var igennem fire samtaler med kollegaen, før der blev løst op. Til gengæld fungerer de godt sammen i dag,« fortæller Michael Nielbo.

Også Bülent Özdemir oplevede samtalerne som vanskelige, og han giver proceskonsulenten æren for, at der kom noget ud af det:

»Samtalerne var til at begynde med anspændte og følelsesladede. Men Tom (proceskonsulenten, red.) var god til at hjælpe i gang, ikke mindst fordi han blev ved med at insistere på, at vi skulle lytte til hinanden.«

Samtalerne blev optaget på bånd, som medarbejderne fik med hjem. Det hjalp dem til at erkende nogle af de kommunikationsproblemer, der lå gemt i måden, de talte til hinanden på, og indse deres eget ansvar for konflikterne med kollegerne.

Bülent Özdemir blev indkaldt til samtaler med fem forskellige kolleger. Og det kunne han ikke få til at stemme med sine egne oplevelser: »Til at begynde med kunne jeg kun se de andres fejl. Ikke mine egne. Da jeg så begyndte at lytte, fandt jeg ud af, at nogle af kollegerne følte, at jeg kunne være vanskelig at omgås. Det kom bag på mig, og på den måde fik jeg i løbet af samtalerne et andet syn på min egen rolle.«

Også Pia Dyring Nimb oplevede, at samtalerne og proceskonsulentens indsats ændrede hendes syn på sig selv og samspillet med de andre pædagoger.

»Jeg havde paraderne oppe. Proceskonsulenten lærte mig at gå ind og bare være Pia. Det blødte op på alting, og jeg holdt op med at se kollegerne som potentielle modstandere,« fortæller Pia Dyring Nimb, som også gerne vil fremhæve de positive tilkendegivelser og den anerkendelse, som hun uventet fik af kollegerne under samtalerne.

Proces styrkede arbejdsglæde

For Bülent Özdemir har processen skaffet ham arbejdsglæden tilbage. Han føler, at han er blevet en del af fællesskabet, og at der bliver lyttet til ham.

Pia Dyring Nimb mener, at samtalerne har løst op for misforståelser og fastlåste roller:

»Det var som om, at det dårlige samarbejdsklima havde fået mig ind i en rolle, som den der er lidt for kontant og hurtig på aftrækkeren. Samtalerne omkring mobningen har været en chance for at komme ud af den, og det er lykkedes.«

Michael Nielbo er heller ikke i tvivl om, at processen har givet de enkelte medarbejdere meget at bygge videre på og er en medvirkende årsag til, at Opalen er på vej tilbage på rette spor. Han ser medarbejdere, der ikke før talte med hinanden, stå skulder ved skulder, og det giver en helt ny fremdrift i det pædagogiske arbejde:

»Alle er gået fra samtalerne med oprejst pande. Samarbejdet er markant bedre, og vi har ikke personlige stridigheder derude. Vi er også glade for, at vi har kunnet klare det her ved dialog og er sluppet for at fare frem med bål og brand. Den måde vil vi gerne løse problemer på, og det betyder også, at alle medarbejdere stadig er her.«



Problemet handler om ledelse

De medarbejdere på Opalen, Strabads har talt med, er enige om, at SFO'ens problemer i bund og grund handler om ledelse. Der har i flere år manglet en nærværende ledelse på Opalen, som har kunnet udstikke en klar retning for det pædagogiske arbejde og den kollegiale omgangsform. En ledelse, der har haft ressourcer og mod til at skride ind over for de åbenlyse problemer.

»Den tidligere ledelse overværede situationer på personalemøderne, som de burde have grebet ind overfor. Når man forlangte, at de stoppede mudderkastningen i personalegruppen, fik man en sludder for en sladder. Og når man appellerede til ledelsen om at lægge en pædagogisk linje, fik man at vide, at mangfoldighed er en styrke. Alt blev glattet ud,« siger Pia Dyring Nimb.

Michael Nielbo er enig i, at det ledelsesmæssige aspekt har været afgørende:

»Det har været de stærkes ret, og mobningen har været en måde at holde orden i hierarkiet på. I stedet for en handlekraftig ledelse har man haft to-tre uformelle ledere.« Pia Dyring Nimb og Bülent Özdemir er glade for den proces, de har været igennem, men er ikke helt trygge ved fremtiden. De to medarbejdere er bekymrede for, at man falder tilbage i gamle mønstre igen. Dels fordi mange af relationerne efter års uoverensstemmelser er sårbare, og der er brug for mere hjælp. Dels fordi det kræver overskud at arbejde med sig selv, og det er vanskeligt, når medarbejderne er travle og stressede.

Michael Nielbo og den øvrige ledelse på Valdemarskolen har dog gennemført en ny undersøgelse af arbejdsklimaet. Den viser, at tilfredsheden med arbejdsmiljøet er stigende. Ingen af Opalens medarbejdere føler sig mobbet længere.