

# Fra mobning til måling af trivsel

Af Karina Vynne, Arbejdsmiljø og MED

**Siden 2015 har man på Specialskolen for Voksne arbejdet intens med samarbejde og trivsel. Baggrunden var mistrivsel, mobning og samarbejdsproblemer. I dag er billedet vendt – blandt andet ved hjælp af dialog, genindførelse af en omsorgspolitik og en årlig intern trivselsmåling.**

“Vi er særlig forpligtet til at kunne levere en ydelse af høj kvalitet. Vi arbejder med mennesker med særlige behov. Samtidig er vi kommunes eneste tilbud af sin slags, så brugerne kan ikke bare vælge at gå et andet sted hen, hvis ikke vi kan løse opgaven godt nok. Det kræver noget helt særligt at arbejde et sted som på Specialskolen. Man skal have et særligt overskud og virkelig brænde for sit arbejde. Derfor er trivsel og samarbejde alfa og omega for, at en arbejdsplads som vores kan lykkes,” sådan lyder det fra leder af Specialskolen for voksne, Birthe Gadekær.

## Påbud fra arbejdstilsynet

Specialskolen for voksne har ca. 55 medarbejdere, skolen er fordelt på tre matrikler og personalet er opdelt i fire teams. I 2014 oplever man store samarbejdsproblemer og mis trivsel på arbejdspladsen. Der var mistillid til ledelsen og flere medarbejdere bukkede under med stress efter en lang række episoder med intern mobning.

I slutningen af 2014 bliver skolens tidligere leder sygemeldt og fik senere en fratrædelsesordning. Hjørring Kommunes store trivselsmåling i starten af 2015 afslører forsat store problemer på arbejdspladsen. I løbet af foråret får Specialskolen skærpet besøg af Arbejdstilsynet – et besøg som ender ud i en række påbud til skolen. Der bliver blandt andet stillet krav om brug af ekstern konsulent til at håndtere mobningsproblematikkerne på skolen og udarbejdelse af en handlingsplan.

“Det har været en barsk omgang for mange af medarbejderne og flere har været sygemeldt. Vi skulle igennem flere personalemøder både med ekstern konsulent og vores egen huspsykolog, før vi fik hul på bylden. Der var tale om mistrivsel, splid kollegaerne imellem og mistillid til den øvrige ledelse, så vi havde en del at tale om. Desuden tager det tid at hele så dybe sår og få genskabt tilliden. Men vi har taget det seje træk og alle har haft et ønske om at komme videre. Samtidig fik vi ny øverste leder, ny tillidsrepræsentant og jeg blev ny AMR,” fortæller arbejdsmiljørepræsentant Karsten Jakobsen.

“Det har været dyrt og et sejt træk på flere parameter at få genskabt samarbejdet. Der gik faktisk en stykke tid, før det gik op for os, at no-

get af det, som gjorde det svært, var, at jeg jo havde været mellemlider under den gamle chef og haft pligt til at være loyal overfor ham, og nu var det så mig, som sad i hans stol. Folk følte sig svigtet, fordi vi som mellemlidere ikke havde grebet ind.” fortæller Birthe Gadekær.

### **Gamle værktøjer er støvet af**

”Vi har virkelig arbejdet hårdt for at få vendt billedet. Og den nye ledelse har ydet en kæmpe indsats for at få genoprettet tilliden. I samarbejde med konsulentvirksomheden Alectia har vi fået udarbejdet handlingsplaner, og vi har holdt en række fællesmøder. Medarbejderne har følt sig hørt, og vi har fået talt sammen om det, der er sket. Det har været en sej omgang for alle, men også nødvendig for at få trivslen tilbage på arbejdspladsen,” siger Karsten Jakobsen.

På Specialskolen er alle opsat på at trivslen skal bevares. Derfor har man valgt at genindføre årlige interne trivselsmålinger og genskabe en særlig omsorgspolitik.

”Vi har tidligere arbejdet med omsorgspolitik og egne trivselsmålinger. Og som en del af vores fremadrettede handlingsplan har vi været enige om at genindføre de værktøjer. Omsorgspolitikken handler om, at vi har et vågent øje på hinandens trivsel. Man ønsker selv, hvilke to kolleger man ønsker som sine omsorgspersoner. De to kolleger har så til opgave at holde øje med, hvordan den enkelte går og har det. Det skulle gerne gøre, at vi hurtigere bliver bevidste om mistrivsel, så vi hurtigere kan handle på det. Samtidig var vi enige om, at vi ikke kunne vente på en ny trivselsmåling for hele kommunen. Derfor har vi valgt at genindføre de årlige målinger på skolen. Vi har selv udarbejdet spørgsmålene i trivselsmålingen i samarbejde med en ekstern konsulent, og nu måler vi trivslen i de enkelte teams en gang om året, så vi hele tiden er på forkant af tingene,” siger leder, Birthe Gadekær.

### **Vi holdt vejret**

”Det giver måske ikke så meget mening på en mindre arbejdsplads at arbejde med interne målinger og politikker for omsorg. Men her hos os, hvor vi er fordelt på tre matrikler, og hvor vi er over 50 ansatte, giver det os mulighed for at danne os et samlet overblik og mulighed for at handle, hvis tingene mod forventning skulle begynde at gå i den gale retning. Derfor er der bred opbakning om både omsorgspolitikken og trivselsmålingen,” siger Karsten Jakobsen.

Det er arbejdsmiljørepræsentanten som har ansvaret for at få gennemført trivselsmålingen i de enkelte teams. Efter en hård periode med dialogmøder, handlingsplaner og eksterne konsulenter var alle på Specialskolen spændte, da resultaterne af den første måling blev fremlagt i efteråret 2015.

”Det er klart, vi holdt vejret, da den første trivselsmåling skulle gennemføres. Havde det hårde arbejde vendt billedet, eller var vi fortsat ikke sluppet af med mistilliden? Men målingens resultat er over alles forventning. Vi kunne råbe en højt YES – Vi har et billede af en arbejdsplads, hvor folk trives, og hvor tilliden til hinanden og ledelsen er genskabt. Det er en forløsning for alle.”