

NORDIC SUGAR

# SAMARBEJDE MOD MOBNING

– FOR TALLENE KUNNE IKKE BORTFORKLARES

På sukkerfabrikkerne i Nakskov og Nykøbing Falster havde de aldrig observeret, at kolleger blev mobbet. Der er en frisk tone, og sukkerfabrikken er en god arbejdsplads, hvor folk bliver i mange år. Her er jævnligt både 25 års og 40 års jubilæer. Derfor var det meget overraskende for både ledelse og tillidsfolk, da en trivselsundersøgelse i Nakskov viste, at næsten hver femte – 19,4 procent – af de ansatte svarede, at de havde været udsat for mobning. Det var mere end dobbelt så højt som landsgennemsnittet, som er på 8,3 procent.



Mobning

○ Af Ingrid Pedersen  
Foto: Ib Geertsen

JUNI 2010

TEKSAM NYT

3



HR-chef  
Jens Okkels

I stor enighed iværksatte ledelse og tillidsrepræsentanter herefter en omfattende indsats for at forebygge problemerne.

I flere end ni ud af ti tilfælde mobbede kollegerne, men 14,3 procent svarede, at også lederne mobbede.

Både Jens Okkels, der er HR-chef på de to fabrikker, og Poul Himmelstrup, der er elektriker og tillidsrepræsentant i Nakskov, indrømmer, at de var meget forbavsete.

Jens Okkels siger, at de naturligvis begyndte med at spørge sig selv: Var spørgeskemaerne udformet godt nok. Havde de forklaret medarbejderne tydeligt nok, hvad undersøgelsen gik ud på. Havde de valgt den rigtige leverandør af undersøgelsen.

Fakta var, at de havde valgt et meget erfarent og anerkendt firma, og at konsulentfirmaet havde brugt nøjagtig samme skemaer som i andre virksomheder, der

havde under halvt så mange mobbetilfælde. Tallene kunne ikke bortforklares, så derfor var der ikke andet at gøre end at tage fat i problemstillingen. Der skulle laves en politik mod mobning.

- For man kan jo godt mobbe andre uden, man selv er klar over det, understreger Jens Okkels. Det er oplevelsen hos vedkommende, der føler sig mobbet, der er afgørende.

- Men lad mig slå fast her med det samme, at Nordic Sugar ikke vil acceptere mobning, tilføjer han.

#### Ledelsen har et særligt ansvar

- Når der er taget initiativ til at lave en trivselsundersøgelse, må den for alt i verden ikke havne bagest i reolen og samle støv, siger Jens Okkels.

Han understreger, at den straks skal håndteres. Der blev derfor omgående orienteret på et møde i kantinen, og undersøgelsesresultaterne blev sat op på opslagstavler. Der blev nedsat en fokusgruppe bestående af samtlige deltagere i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen, og der blev nedsat et trivselsudvalg, der fik til opgave at udarbejde en mobbepolitik. Trivselsudvalget udarbejdede også præsentationsmateriale til brug for

detailbehandling af trivselsrapporterne på teamniveau. Sideløbende med disse processer og som supplement til trivselsundersøgelsen etablerede de nogle samtalegrupper. Tre syvmandsgrupper – én gruppe bestående af arbejdsledere og to grupper bestående af timelønnede, fordi de ønskede at få et billede af, hvordan den menige medarbejder oplever Nakskov Sukkerfabrik.

- Hvad er det for en historie, man fortæller fra hver-

## NORDIC SUGAR

**Nordic Sugar har hovedsæde i København og har to sukkerfabrikker i Danmark – den ene i Nakskov den anden i Nykøbing Falster. De to fabrikker har tilsammen 350 medarbejdere. Jens Okkels er HR-chef på begge fabrikker, og begge er i gang med at lave en politik mod mobning samt lederudviklingsforløbet 'Målstyring – med god ledelse i et godt samarbejds miljø'. Nordic Sugar har desuden produktion i de andre nordiske lande og i Baltikum.**

## KAMPAGNEN

**På sukkerfabrikkerne i Nakskov og Nykøbing er der to årstider. Kampagnen og tiden indtil næste kampagne. Kampagnen er den periode, hvor sukkerroerne bliver taget op, kørt til fabrikken og omdannet til sukker. I den periode kommer 800 læs roer i døgnen til fabrikken, der kører i døgn-drift fra september til januar – også jul og nytår. Derefter står menuen på at afvikle afspadsning optjent i kampagnen, kurser, ferie, udlevere sukker og foderstoffer og ikke mindst at gøre fabrikken klar til næste kampagne. Produktionsudstyret skal efterses, repareres og vedligeholdes, så der sikres en stabil kampagnedrift det kommende efterår.**

dagen. Vi brugte en neutral konsulent til at få samlet disse historier op, forklarer Jens Okkels.

### Værdighed og respekt

Den opsamlede viden fra trivselsundersøgelsen og fra samtalegrupperne er integreret i det ledelsesud-



viklingsforløb, der blev igangsat i efteråret 2009 med navnet 'Målstyring – med god ledelse i et godt samarbejds miljø'.

Her arbejder de med planlægning, kommunikation og information, involvering og delegering, herunder roller og ansvar.

- Det har alt sammen noget med det daglige samarbejde – som trods alt fungerer – at gøre, men hvor vi kan gøre det en tand bedre, siger Jens Okkels og fremhæver, at de skal være tydeligere og mere præcise over for hinanden, stille gensidige krav og forventninger.

- Vi skal også være bedre til at melde tilbage, give forklaringer og også informere, selv om vi ikke altid har det fulde billede, siger han.

- Herudover er værdierne respekt, retfærdighed, ansvarlighed og mod helt grundlæggende for den adfærd, vi ønsker praktiseret – og så skal vi alle gøre, som vi siger, tilføjer han.

- Hvis arbejdet bliver tilrettelagt bedre, og ressourcerne udnyttes bedre, vil det løse en del af mobningsproblemet, vurderer Poul Himmelstrup.

- Folk føler, at de får mange informationer. Men de mangler oplysninger om, hvad det konkret betyder for dem, siger Poul Himmelstrup.

Han holder også fast i, at der skal være plads til en frisk jargon på fabrikken.

- Vi skal jo ikke til lige pludselig at sige De, Dem og Deres, siger han, og det fremgår da også af politikken, at drillerier mellem to lige stærke parter ikke er mobning.

- Undervejs trak vi meget på Tek-Sams konsulenter, der har erfaring i at lave den slags politikker, og



Tillidsrepræsentant  
Poul Himmelstrup





som hjalp os med at definere, hvad mobning er, fortæller Jens Okkels.

#### Kontaktpersoner

Efter endnu en række møder er politikken mod mobning blevet færdig. Den indleder med at slå fast, at Nordic Sugar i Nakskov ikke tolererer mobning, og at alle skal sikres ret til at arbejde i et miljø uden chikane og krænkende adfærd. Det præciseres også, at mobning sidestilles med en overtrædelse af sikkerhedsbestemmelserne, og at sanktionerne er de samme. Det vil sige – i værste fald afskedigelse. Så vidt regner Jens Okkels og Poul Himmelstrup aldrig med, at det kommer. For det første forventer de, at hele diskussionen, der har ført til politikken, har gjort alle bevidste om, hvad god tone overfor kollegerne er. Desuden er der dannet en særlig gruppe af kontaktpersoner bestående af ledere og tillidsrepræsentanter, som man kan henvende sig til, hvis man føler sig mobbet – eller hvis man er vidne til, at nogen bliver mobbet. Denne gruppe får særlig træning i at håndtere mobning. Der er også fastlagt procedurer for, hvordan mobning behandles

længere oppe i systemet – og sagen kan til sidst ende hos fabriksdirektør Klaus Bøggild.

#### Mobning giver sygdom

Klaus Bøggild havde en fornemmelse af, at mobning fandt sted på fabrikken. Det var små tegn som eksempelvis, at nogle aldrig kom i kantinen, og at nogles øjne somme tider var fugtige. Men også for ham var de høje tal i undersøgelsen overraskende, og han insisterede på, at der skulle gøres noget ved sagen.

- Medarbejderne skal ikke chikaneres på arbejdspladsen. Det accepteres på ingen måde af Nordic Sugar, fastslår han og tilføjer, at mobning får folk til at gå ned med stress og øger sygefraværet.

- God opførsel og en god omgangstone er en forudsætning for en god arbejdsplads. Det er også en forudsætning for at tiltrække nye medarbejdere. Vi har selv opdraget vores børn til at sige fra, og det vil nye, unge medarbejdere også gøre. Vi er simpelthen ikke en attraktiv arbejdsplads, hvis man mobber dem, der kommer udefra med nye idéer, siger han.

## MOBNING ER ...

- **Det er mobning, når en person oplever at blive udsat for krænkende, sårende eller ubehagelig behandling på arbejdspladsen.**
- **For at kunne sige, noget er mobning, må det ske gentagne gange over en vis periode, og den der bliver mobbet føler, at det er svært at forsvare sig.**
- **Det er ikke mobning, hvis to lige stærke personer har en konflikt, eller hvis der er tale om enkeltstående episoder.**
- **Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede, er ikke mobning.**

*Uddrag af politikken mod mobning*