

Oxford Research A/S, december 2013



## **EVALUERING AF FRI FOR MOBBERI 2013**

Rapport udarbejdet af Oxford Research for Mary Fonden og Red Barnet





# Indhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumé og anbefalinger .....</b>  | <b>5</b>  |
| Implementering og forankring .....   | 5         |
| Instruktøren skal være forandringsagent – ikke projekt-ejer.....                   | 5         |
| Behov for mere tydelighed omkring lederens rolle .....                             | 6         |
| Materialer skal opdateres ofte og også målrettes fysisk aktive børn.....           | 6         |
| Virkninger .....   | 7         |
| Virkningerne af Fri for Mobberi afhænger af implementeringsgraden.....             | 7         |
| Fri for Mobberi virker især for børnene .....                                      | 8         |
| Fagfolk mangler fokus på de voksnes betydning som rollemodeller .....              | 8         |
| Kontekstfaktorer .....   | 9         |
| Fri for Mobberi som redskab til at håndtere nye sammenhænge .....                  | 9         |
| Anbefalinger.....  | 10        |
| <b>Kapitel 1. Indledning .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Kapitel 2. Metode og datagrundlag .....</b>                                     | <b>15</b> |
| 2.1 Evalueringens metoder .....  | 16        |
| 2.2 Evalueringens datagrundlag .....   | 17        |
| <b>Kapitel 3. Anvendelse af materialerne.....</b>                                  | <b>19</b> |
| 3.1 Hvilke materialer anvendes oftest?.....  | 19        |
| 3.1.1 Materialer særligt målrettet børnehaver eller indskoling .....               | 20        |
| 3.1.2 Materialer til fagfolk og forældre anvendes kun i mindre grad .....          | 21        |
| 3.2 Vigtigt at digte videre på Fri for Mobberi-materialerne .....                  | 22        |
| 3.3 Fri for Mobberi er mest for de stillesiddende børn.....                        | 23        |
| 3.3.1 De stille aktiviteter er gode, men kan blive bedre .....                     | 25        |
| <b>Kapitel 4. Fagpersonernes rollefordeling .....</b>                              | <b>27</b> |
| 4.1 Forankring som opgave.....   | 27        |
| 4.1.1 Lederens rolle i forankringen – at skabe rum eller agere <i>driver</i> ..... | 29        |
| 4.2 Instruktøren som videnformidler .....  | 30        |
| 4.2.1 Kompetence til videreformidling.....   | 34        |
| 4.3 Instruktøren som inspirator .....  | 36        |
| <b>Kapitel 5. Inddragelse af forældre.....</b>                                     | <b>39</b> |
| 5.1 Introduktion af Fri for Mobberi på forældremøde – men hvad så?.....            | 39        |
| 5.2 Variationer i inddragelsen af forældrene .....                                 | 40        |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 5.2.1   | At informere eller involvere forældrene .....                                | 42        |
| 5.2.2   | Et uforløst potentiale i dilemmakortene? .....                               | 43        |
| <b>Kapitel 6. Virkninger af Fri for Mobberi .....</b> |  | <b>45</b> |
| 6.1   | Hvordan virker Fri for Mobberi? .....  | 45        |
| 6.1.1   | Virkningen af Fri for Mobberi kan ses og høres blandt børnene .....          | 47        |
| 6.1.2   | Fagfolk har fokus på børnene og i mindre grad egen adfærd .....              | 49        |
| 6.1.1   | At informere om Fri for Mobberi – eller ændre forældrekulturen? ..           | 51        |
| 6.2   | Virkningen af Fri for Mobberi fordrer en kontinuerlig og synlig indsats..... | 53        |
| <b>Kapitel 7. Kontekstfaktorer.....</b>               |  | <b>57</b> |
| 7.1   | Synergieffekter mellem Fri for Mobberi og andre tiltag.....                  | 57        |
| 7.2   | Fri for Mobberi og inklusionsdagsordenen.....                                | 58        |
| 7.3   | Organisationsændringer – udfordring og mulighed .....                        | 59        |
| 7.4   | Fri for Mobberi som brobygger mellem daginstitution og skole .....           | 60        |

## Resumé og anbefalinger

Nærværende rapport præsenterer resultaterne af Oxford Researchs evaluering af Fri for Mobberi, som er gennemført i perioden maj-oktober 2013.

Formålet med evalueringen er at sætte fokus på *virksomheden* af Fri for Mobberi og dermed også den *implementering og forankring* i organisationskulturen i de deltagende daginstitutioner og indskolinger, som er forudsætningen for den forventede langsigtede virkning: en mobbe-fri kultur blandt børn og voksne.

Samtidig har evalueringen til formål at fremdrage *lærings- og udviklingspotentialet* i Fri for Mobberi på nuværende tidspunkt, ikke mindst baseret på erfaringerne fra de daginstitutioner og indskolinger, som har arbejdet med Fri for Mobberi gennem længere tid.

Evalueringen er gennemført som en virkningsevaluering og er metodisk baseret på både et kvalitativt element i form af 10 kvalitative casestudier i daginstitutioner og indskolinger, som arbejder med Fri for Mobberi, og et kvantitativt element i form af en survey til deltagerne på Fri for Mobberis instruktørkurser, rytmikkurser og opfølgende kurser i perioden 2007-2013. I alt 500 respondenter har besvaret surveyen, fordelt på børnehaver såvel som indskolinger.

Nedenfor præsenteres evalueringens hovedkonklusioner samt evaluators anbefalinger i forhold til den videre udvikling af Fri for Mobberi.

### Implementering og forankring

---

Evalueringens hovedkonklusioner i forhold til implementeringen og forankringen af Fri for Mobberi kan kort opsummeres i følgende overskrifter, som uddybes nedenfor:

- Instruktøren skal være forandringsagent – ikke projekt-ejer
- Der er behov for mere tydelighed omkring lederens rolle
- Materialer skal opdateres ofte og også målrettes fysisk aktive børn.

#### Instruktøren skal være forandringsagent – ikke projekt-ejer

---

Evalueringen viser, at den organisatoriske forankring af Fri for Mobberi kan spænde vidt: Fra en meget smal forankring, hvor en enkelt person anvender materialet i eget arbejde, med accept fra lederens side, til en bred forankring, hvor Fri for Mobberi er forankret hos en bredere gruppe af medarbejdere og i alle institutioner i kommunen.

Det følger naturligt, at en smal forankring hos en enkelt medarbejder medfører en høj grad af personfølsomhed og dermed sårbarhed i projektet, hvilket fremgår tydeligt af casestudierne. Personfølsomhed ses dog også i mere bredt forankrede cases og indikerer for evaluator, at forankringen ikke altid er så bred, som den umiddelbart fremstår. Dette fund understreger lederens centrale funktion i forhold til forankringen. Det er en ledelsesmæssig opgave at opdage og håndtere en sådan personfølsomhed og sikre, at ejerskabet for Fri for Mobberi udbredes til flere medarbejdere.

Som i enhver anden forandringsproces er det helt afgørende, at medarbejderne kan se meningen med forandringen. Her er det lederens opgave at "oversætte" forandringen ind

i en meningsfuld sammenhæng for sit personale. Mange steder overlades denne opgave til instruktøren, og casestudierne viser med al tydelighed, at den engagerede instruktør og tovholder meget let kan blive lig projektet og komme til at fremstå som projekt-ejer.

Her er det centralt, at instruktører og tovholdere ser sig selv som nogle, der skal *videreformidle* og *inspirere* kollegaer til at implementere Fri for Mobberi, og at lederen tilsvarende opstiller denne forventning til både instruktør/tovholder og de øvrige medarbejdere. Instruktører og tovholdere bør med andre ord ses som forandringsagenter – ikke projekt-ejere.

## **Behov for mere tydelighed omkring lederens rolle**

---

Den kollegiale modtagelse af Fri for Mobberi har alt andet lige været positiv på langt hovedparten af de institutioner, som indgår i evalueringen enten kvalitativt eller kvantitativt. Modtagelsen er imidlertid mest positiv de steder, hvor Fri for Mobberi er blevet introduceret på foranledning af institutionen selv, frem for at være et initiativ fra kommunens side. En grundig introduktion og kontinuerlig ledelsesmæssig opbakning synes ligeledes at være en vigtig grundsten i forhold til at sikre bredt ejerskab til det videre arbejde med Fri for Mobberi.

I forhold til forankringen af Fri for Mobberi er man mange steder nået langt i forhold til at opnå et bredere ejerskab blandt medarbejderne, hvilket tydeligt hænger sammen med en aktiv lederrolle. Evaluator ser af samme grund flere steder, hvor en aktiv ledelse ville kunne øge virkningen af Fri for Mobberi endnu mere i de pågældende institutioner, og samtidig bidrage til at gøre projektet mindre sårbart, jf. ovenfor.

Den ledelsesmæssige opbakning vurderes ikke mindst at være afgørende på skolerne, hvor mange lærere traditionelt set arbejder selvstændigt og forholdsvist autonomt. Her er udfordringen med at skabe ejerskab og sikre en bred forankring så meget desto større, om end den kan være lige så relevant i daginstitutionerne.

Et vist element af metodefrihed og mulighed for at tilpasse brugen af materialerne til sin egen stil er ligeledes centralt i forhold til at sikre bredt ejerskab blandt medarbejderne.

## **Materialer skal opdateres ofte og også målrettes fysisk aktive børn**

---

Evalueringen viser, at man på de institutioner, som har arbejdet med Fri for Mobberi i en længere årrække, ofte oplever, at de ældste børn med tiden kører træet i materialerne. Når de har set de samme samtaletavler i tre år, bliver samtalen let præget af automatik og kedsomhed.

Mange steder udviser medarbejderne stor kreativitet i at videreudvikle og forny materialerne og bringe dem i spil i andre sammenhænge, end de oprindeligt er tiltænkt. Det giver energi og gejst til at fortsætte for både børn og voksne. For mange kræver det dog også, at man i forvejen har opbygget en høj grad af fortrolighed med materialerne og føler sig på tilstrækkelig sikker grund til at turde improvisere. Kreativiteten er således størst de steder, hvor Fri for Mobberi i høj grad er implementeret og integreret i det daglige arbejde.

De fleste efterlyser dog, at materialerne opdateres hyppigere end tilfældet er i dag. I den forbindelse peger flere på muligheden for at udvikle digitale materialer, som lettere kan opdateres løbende og anvendes på fx smartboards og ipads. Samtidig er der mange, der efterlyser materialer, som i højere grad henvender sig til meget fysisk aktive børn, som

kan have svært ved at sidde stille og snakke om tingene i længere tid. Materialerne i dag er meget rettet mod børn, der er gode til at lytte og sætte ord på deres tanker og følelser. Der mangler nogle materialer til børn, som bedre udtrykker sig på anden vis, fx ved fysisk udfoldelse. Det kan være fysiske lege eller øvelser. Dukke- eller bordteater efterspørges ligeledes af mange.

Nogle steder er arbejdet med Fri for Mobberi gået i stå, efter at man har anvendt materialerne i en periode, fx fordi en ildsjæl er stoppet, på grund af manglende ledelsesmæssigt engagement og opbakning, organisationsændringer, eller fordi man simpelthen er kørt træt i det. Selvom der i princippet er rum til at tage fat igen, peger mange på, at det kræver en kick-start udefra. Nogle foreslår i den forbindelse, at Fri for Mobberi tilbyder institutioner, hvor arbejdet er gået lidt i stå, besøg af en konsulent, der kan give ny inspiration. Korte kickstart- eller genopfriskningskurser nævnes også som en mulighed.

## **Virksomheder**

---

Evalueringsens hovedkonklusioner i forhold til virkningerne af Fri for Mobberi kan kort opsummeres i følgende overskrifter, som uddybes nedenfor:

- Virkningerne af Fri for Mobberi afhænger af implementeringsgraden
- Fri for Mobberi virker især for børnene
- Fagfolk mangler fokus på de voksnes betydning som rollemodeller

### **Virksomhederne af Fri for Mobberi afhænger af implementeringsgraden**

---

Evalueringen viser, at der er en tydelig sammenhæng mellem, i hvor høj grad Fri for Mobberi er synligt integreret i den daglige praksis, og i hvilket omfang der opnås virkninger for både børn, personale og forældre. Denne pointe er ikke overraskende. Det følger naturligt, at hvis den grundlæggende idé i Fri for Mobberi er rigtig, nemlig at brugen af materialerne bidrager til at skabe et mere inkluderende fællesskab for både børn og voksne, så vil virkningen selvsagt være større, hvis Fri for Mobberi implementeres som tilsigtet – hvilket indebærer, at materialerne bruges forholdsvist systematisk og hyppigt, og med tiden bliver en integreret del af det pædagogiske arbejde.

Det centrale budskab bliver dermed, at Fri for Mobberi virker – hvis man bruger det! At opnå en egentlig kultur- og adfærdændring kræver en kontinuerlig og synlig indsats og en proaktiv snarere end reaktiv tilgang til trivsel og håndtering af konflikter. Det er således ikke tilstrækkeligt blot at have Fri for Mobberi i baghånden som et redskab til at håndtere konflikter, når behovet opstår.

Det kan være fristende at lægge mindre vægt på kravet om hyppighed og systematik i anvendelsen, når Fri for Mobberi skal sælges ind til travle fagfolk, som i forvejen er kendetegnet ved at have en autonom og eklektisk tilgang til metoder og koncepter.

Evaluator anser det imidlertid for afgørende at fremhæve, at virkningen faktisk afhænger af, at man får implementeret, forankret og integreret Fri for Mobberi bredt i hverdagen. Der er således behov for en mere tydelig forpligtelse fra ledelsens såvel som medarbejdernes side, hvis man som børnehaver eller indskoling vælger at investere tid og penge i Fri for Mobberi. Til gengæld er gevinsten stor. Og på længere sigt, når materialerne og grundtankerne er indlejret på rygraden, kan systematikken bedre vige til fordel for spontaniteten, kreativiteten og "metodefriheden", som så mange fagfolk sætter pris på.

Er man ikke indstillet på en sådan forpligtelse, kan det naturligvis være et fint alternativ at tillade en enkelt medarbejder at komme på kursus og anvende Fri for Mobberi i eget

arbejde. Evalueringen indeholder flere eksempler på, at denne tilgang kan bidrage til en mobbe-fri adfærd i den pågældende børnegruppe. Men man afskærer sig fra at opnå den langsigtede virkning i form af en egentlig kulturændring, som kommer alle børn og voksne til gode.

## **Fri for Mobberi virker især for børnene**

---

Evalueringen viser, på linje med tidligere evalueringer, at de hyppigst anvendte materialer i Fri for Mobberi-kufferten er dem, der er udviklet til brug i mødet mellem lærer eller pædagog og børnegruppen. Det er især massageprogrammet og samtaletavlerne, der anvendes. Anderledes forholder det sig med de redskaber, som er tænkt til internt brug i personalegruppen eller retter sig mod forældrene. Disse sættes i langt mindre i spil.

Det er naturligt, at disse materialer måske ikke anvendes hver uge, men evalueringen viser, at de også kun sjældent anvendes ved faste lejligheder, fx på personalemøder eller temadage. En måde at forstå denne fordeling på, som understøttes af casestudierne, er, at pædagogernes og lærernes kernekompetencer og styrke ligger i mødet med børnene, og det er her, de har deres fokus – en mobbe-fri kultur fortolkes som en mobbe-fri børnekultur, snarere end en kultur, hvor både børn og voksne spiller en afgørende rolle.

Denne forståelse finder bekræftelse i, at virkningerne af Fri for Mobberi også i langt højere grad viser sig blandt børnene. I institutioner, hvor Fri for Mobberi i høj grad er implementeret i dagligdagen, er der tilsvarende tydelige tegn på en inkluderende og omsorgsfuld kultur blandt børnene, mens en sådan kultur ikke på samme vis er tydelig i de institutioner, hvor anvendelsen af Fri for Mobberi er gået i stå.

Virkningerne af Fri for Mobberi viser sig konkret ved, at børnene er gode til at inkludere hinanden i legen, og at de i højere grad håndterer konflikter på egen hånd frem for at vente passivt på en voksen. Børnene er samtidig fortrolige med kerneelementerne i Fri for Mobberi, herunder samtaletavlerne, massagen og Bamseven, men også terminologien – fx forskellen på at drille for sjov og drille for alvor, hvad det vil sige at være en god kammerat, og at man altid kan sige "stop!".

## **Fagfolk mangler fokus på de voksnes betydning som rollemodeller**

---

Virkningerne for forældre og fagfolk er langt fra så fremtrædende som virkningerne for børnene. Det gælder også de steder, hvor Fri for Mobberi ellers må siges at være en integreret del af det pædagogiske arbejde.

Der er ingen tvivl om, at det kan være en større udfordring for fagfolk, som er uddannet til at have med børn at gøre, aktivt at skulle involvere forældrene i arbejdet med Fri for Mobberi. Men selv der, hvor man gør et forsøg, peger evalueringen på, at fagfolkenes fokus over for forældrene primært er på at informere om Fri for Mobberi-aktiviteter, snarere end at involvere forældrene som aktive medskabere af kulturen i institutionen.

Denne tilgang til forældrene hænger muligvis sammen med, at man mange steder heller ikke har stor opmærksomhed på sin egen betydning som voksne rollemodeller over for børnene. Interne faglige drøftelser handler således primært om, "hvordan vi som voksne forholder os til børnene", og ikke "hvordan vi som voksne forholder os til hinanden".

Evaluatoren konkluderer på denne baggrund, at erkendelsen af de voksnes betydning over for børnene er en gennemgående barriere i forhold til at opnå det fulde udbytte af Fri for Mobberi. Selv de steder, hvor Fri for Mobberi er implementeret gennem mange år og kan



siges at være indlejret i kulturen i selve institutionen, lader der til at være endnu større gevinster at høste, hvis de voksne i højere grad vender spejlet mod sig selv.

I den forbindelse peger evalueringen på, at der kan ligge et uforløst potentiale i dilemmakortene, som er rettet mod både fagfolk og forældre. Disse anvendes i dag kun i mindre grad og nævnes af de færreste som en væsentlig del af Fri for Mobberi-kufferten.

## **Kontekstfaktorer**

---

Ud over nære kontekstfaktorer som fx ledelsesmæssig opbakning, kan også mere overordnede kontekstfaktorer have betydning for implementeringen og virkningen af Fri for Mobberi. I det følgende udfoldes en række forhold, som på den ene side kan skabe udfordringer, men på den anden side også udgør mulighedsrum for nye anvendelser af Fri for Mobberi.

### **Fri for Mobberi som redskab til at håndtere nye sammenhænge**

---

Der, hvor Fri for Mobberi kan siges at være integreret i kulturen, er der ofte tale om, at man i forvejen har haft et fokus på en eller flere af grundtankerne i Fri for Mobberi. Flere fagfolk fremhæver i den sammenhæng, at Fri for Mobberi er nemt at få til at spille sammen med eksisterende indsatser. Risikoen for, at Fri for Mobberi drukner i andre projekter, eksisterer dog også. Det gælder særligt de steder, hvor Fri for Mobberi i mindre grad er en integreret del af kulturen, og der, hvor arbejdet med Fri for Mobberi alene er forankret hos en enkelt. Her bliver det svært for personalet at fastholde fokus og engagement, når nye projekter – dialogisk læsning, sprogtest, sundhed osv. – også kræver opmærksomhed.

Men selv om Fri for Mobberi er blevet en integreret del af kulturen på en institution og forholdsvist let integreres i nye projekter og tiltag, viser evalueringen også, at større organisationsændringer, sammenlægninger mv. medfører en risiko for, at man skal gentænke, hvordan Fri for Mobberi forankres bedst muligt. Evalueringen peger imidlertid samtidig på, at Fri for Mobberi netop kommer særligt til sin ret, når hverdagen ændrer sig. Frem for at være "endnu et projekt", har Fri for Mobberi med sit fokus på kulturændringen potentialet til at udgøre det faste holdepunkt i en omskiftelig hverdag.

Der er således mange eksempler i evalueringen på, at Fri for Mobberi kan anvendes som redskab til at tale om forandringer. Fri for Mobberi er fx velegnet til at skabe et fælles sprog blandt børn, der i varierende grad har arbejdet med Fri for Mobberi forud for en organisationsændring, som har resulteret i nye kammerater, lærere mv.

Tilsvarende viser evalueringen, at der ligger et stort potentiale for at anvende Fri for Mobberi i et tættere samarbejde omkring brobygning mellem daginstitutioner og indskolinger. I de kommuner, hvor Fri for Mobberi allerede er udrullet til alle institutioner, synes dette særligt oplagt. Et fokus på mulighederne for at anvende Fri for Mobberi som et formaliseret brobygningsværktøj mellem daginstitution og indskoling kan derfor fremadrettet være et opmærksomhedspunkt for Mary Fonden og Red Barnet. Dette kan eksempelvis understøttes via indsamling og formidling af eksempler på vellykket samarbejde mellem daginstitutioner og skoler, som kan anvendes i markedsføringen af Fri for Mobberi over for skoleledere såvel som kommunale beslutningstagere.

Også i forbindelse med de store ændringer på skoleområdet i disse år, i form af inklusion og helhedsskole, har Fri for Mobberi potentielt store anvendelsesmuligheder. Der er et stort fokus i både daginstitutioner og skoler på at håndtere de udfordringer, som inklusi-

onen medfører, herunder ikke mindst for trivslen på en stue eller i en klasse. Fri for Mobberi nævnes her af mange netop som godt redskab i relation til inklusion. Evaluator kan i denne sammenhæng påpege, at en mobbe-fri-kultur meget vel kan italesættes som en inkluderende kultur (jfr. forandringsteorien s. 15), hvorved koblingen fremstår tydeligt.

Evaluator vurderer, at Mary Fonden og Red Barnet med fordel kan styrke synliggørelsen af dette potentiale i det videre arbejde med kurser og materialer samt ikke mindst i markedsføringen af Fri for Mobberi over for skoler såvel som børnehaver.

Også i forbindelse med implementeringen af helhedsskolen vil Fri for Mobberi med den rette italesættelse eksempelvis kunne anvendes til at skabe et gensidigt forpligtende samarbejde mellem lærere og skolepædagoger. Evaluator vurderer i den sammenhæng, at Fri for Mobberi har et stort potentiale som redskab i et af "åndehullerne" i skoledagens faglige program – og måske endda vil være lettere at "sælge ind" her end i nutidens skoleskema, hvor det er mere end vanskeligt at kæmpe om den trange plads mellem det rent faglige indhold.

Det kræver dog en høj grad af fortrolighed med Fri for Mobberi at anvende materialerne til dette formål, da potentialet ligger i grundidéerne snarere end de konkrete materialer, som kræver megen tilpasning til den konkrete kontekst. En høj grad af implementering i udgangspunktet kan således være forudsætningen for, at materialerne kan fortolkes ind i og medvirke til at håndtere en ny kontekst.

## Anbefalinger

---

På baggrund af evalueringens konklusioner, har evaluator følgende anbefalinger til den videre udvikling af Fri for Mobberi:

- Fremadrettet bør Fri for Mobberi sætte større fokus på trivsel for de voksne som en del af konceptet, herunder de voksnes betydning som rollemodeller og vigtigheden af, at en mobbe-fri kultur omfatter både børn og voksne i institutionen. I den forbindelse kan dilemmakortene med fordel promoveres mere – gerne med konkrete anvisninger til, hvordan de kan anvendes, uden at det tager for meget tid fra andre dagsordener på eksempelvis et personalemøde. Herudover bør Fri for Mobberi også have fokus på at udvikle andre materialer, som sætter fokus på de voksnes betydning som rollemodeller.
- Også forældrenes rolle bør tydeliggøres og afvejes. Evalueringen kan hverken afvise eller bekræfte, at forældrenes involvering har betydning for virkningen, men det er tydeligt, at forældrenes rolle oftere er at modtage information om Fri For Mobberi end egentlig involvering. Skal en øget involvering lykkes, anbefales det, at fagpersonerne får yderligere støtte til de samtaler med forældrene, som de oplever som grænseoverskridende.
- Instruktøren bør have en rolle som forandringsagent snarere end projekt-ejer med henblik på at sikre en bredere forankring og dermed en mindre grad af personfølsomhed og sårbarhed i arbejdet. Dette bør tydeliggøres i forbindelse med kurset, som med fordel kan have endnu mere fokus på rollen som videreformidler og inspirator for kollegaer, og hvordan man sikrer ejerskab blandt disse.
- Det er afgørende for at opnå en bred forankring i institutionen, at lederen medvirker aktivt i at drive forandningsprocessen hen imod en ændret kultur. Det anbefales derfor, at lederen får en mere klart defineret rolle i Fri for Mobberi og gerne vejledende materiale i forhold til den ledelsesmæssige rolle, fx med udgangspunkt i teorier om forandringsledelse.

- Sammenhængen mellem virkning og grad af implementering bør understreges i markedsføringen. I forlængelse af ovenstående kan Fri for Mobberi med fordel have ambitioner om en større grad af forpligtelse fra ledelsesmæssig side, da denne vurderes at være afgørende for at opnå de tilsigtede virkninger af Fri for Mobberi. Såfremt man vælger at markedsføre Fri for Mobberi som et mere ad hoc-baseret redskab, er det vigtigt, at man fra Fri for Mobberis side er opmærksom på, at man herved ikke kan forvente at opnå samme virkning i form af en kulturændring.
- Fri for Mobberi bør sikre en kontinuerlig opdatering og udvikling af nye materialer samt bidrage med inspiration til, hvordan man selv kan videreudvikle brugen af materialerne for at undgå, at børnene kører trætte i dem. Her kan der med fordel tænkes i digitalisering, fx brug af smartboards og ipads, som mange institutioner i forvejen gør brug af.
- Der bør fremadrettet være fokus på at udvikle nye materialer, som i mindre grad er baseret på samtale og i højere grad henvender sig til mere fysisk aktive børn.
- Fri for Mobberi bør undersøge mulighederne for at tilbyde konsulentbesøg eller korte (og billige) kickstart-kurser til institutioner, som tidligere har anskaffet og anvendt materialerne, men har behov for en genopfriskning.
- Fri for Mobberi vurderes at være et godt redskab til at håndtere forandringsprocesser i forbindelse med organisationsændringer, hvor børn og voksne, som måske ikke kender hinanden, skal lære at omgås hinanden i nye sammenhænge. For at understøtte fagfolk i en sådan brug af materialerne er det imidlertid nødvendigt, at man fra Mary Fonden og Red Barnets side har fokus på at udvikle materialerne eller kurserne, således at denne dimension træder tydeligere frem.
- Fri for Mobberi kan med fordel markedsføres som et redskab til brobygning mellem dagsinstitutioner og indskoling. Ligeledes vurderes Fri for Mobberi at spille godt sammen med den aktuelle dagsorden i folkeskolen om inklusion og den forestående implementering af skolereformen og helhedsskolen. Evaluator ser dette som en oplagt mulighed for at spille Fri for Mobberi på banen som et redskab til at håndtere nogle af de udfordringer, skolerne kommer til at stå over for i de kommende år. Her kan Fri for Mobberi med fordel tænke i proaktiv, målrettet kommunikation og markedsføring til fx KL, skoleledere, Danmarks Lærerforening og BUPL. I den forbindelse bør det overvejes, om der i kufferten til skoler bør udvikles materialer med fokus på klasseledelse.



# Kapitel 1. Indledning

Nærværende rapport præsenterer resultaterne af Oxford Researchs evaluering af Fri for Mobberi, som er gennemført i perioden maj-oktober 2013. Evalueringen er baseret på 10 kvalitative casestudier i daginstitutioner og indskolinger, som arbejder med Fri for Mobberi, samt en survey til deltagerne på Fri for Mobberis instruktørkurser, rytmikkurser og opfølgende kurser i perioden 2007-2013.

## Kort om Fri for Mobberi

Fri for Mobberi er udviklet af Mary Fonden og Red Barnet efter initiativ fra H.K.H. Kronprinsesse Mary. Inspirationen kommer fra The Alannah and Madeline Foundations arbejde mod mobning i Australien. I Danmark har Fri for Mobberi eksisteret siden 2007.

Mobning er mest udbredt i 4.-7. klasse, men kimen lægges allerede i daginstitutionen. Derfor fokuserer Fri for Mobberi på de 3-8-årige. Fri for Mobberi henvender sig både direkte til børnene i daginstitutioner og indskoling (0.-2. klasse), til deres forældre samt de fagfolk, der arbejder med børnene. Programmet lægger vægt på børns medbestemmelse, samarbejde med forældre og pædagogen og læreren som nøglepersoner.

Fri for Mobberi bygger på at:

- mobning blandt børn er de voksnes ansvar
- en forebyggende indsats er nødvendig for at bekæmpe mobning
- inddrage tilskuerne til mobning
- udvikle børnefællesskaber der bygger på tolerance, respekt, omsorg og mod

Konkret består Fri for Mobberi af en kuffert med pædagogiske redskaber som fx samtale-tavler, massage, rytmik og bøger samt maskotten Bamseven. Med kufferten følger et obligatorisk instruktørkursus. Herudover tilbydes et rytmikkursus samt opfølgende kurser.

## Formålet med evalueringen

I sin levetid har Fri for Mobberi undergået flere følgestudier, monitorering og evalueringer. Der er således allerede lavet grundige undersøgelser af såvel instruktøruddannelsen som anvendelsen af materialet.

Særligt *virksomheden* har det imidlertid hidtil været svært at udlede – hvilket først og fremmest skyldes, at ting tager tid, og ændringer i grundlæggende adfærd og kultur tager i særdeleshed tid. Der er tidligere i nogen grad lavet målinger på, om Fri for Mobberi fører til ændret adfærd, men ikke hvorvidt en ændret adfærd – som en kortsigtet virkning af anvendelsen af Fri for Mobberi-materialet (implementering) – faktisk indlejres i organisationen og skaber en langsigtet virkning i form af en egentlig kulturændring (forankring).

Formålet med nærværende evaluering er netop at fokusere på virkningen af Fri for Mobberi og ikke mindst den forankring i organisationskulturen i de deltagende daginstitutioner og indskolinger, som er forudsætningen for en langsigtet virkning. Evalueringen skal således bidrage med viden om, hvordan man bedst understøtter denne forankring og dermed en langsigtet virkning i form af en "mobbe-fri kultur".

Et vigtigt led heri er, hvorvidt og hvordan de uddannede instruktører får formidlet deres viden om Fri for Mobberi til den øvrige organisation, og ikke mindst hvordan arbejdet med Fri for Mobberi vedligeholdes og integreres, når nyhedens interesse har lagt sig, og andre projekter og fokusområder kræver opmærksomhed.

Evalueringen fokuserer i forlængelse heraf også på en række *kontekstfaktorer*, som viser sig at have betydning som drivere eller barrierer for implementeringen og integrationen af Fri for Mobberi i det pædagogiske arbejdet.

Samtidig har evalueringen til formål at fremdrage *lærings- og udviklingspotentialet* i Fri for Mobberi på nuværende tidspunkt, ikke mindst baseret på erfaringerne fra de daginstitutioner og indskolinger, som har arbejdet med Fri for Mobberi gennem længere tid.

For at imødekomme disse formål er evalueringen udformet som en *virkningsevaluering*. Det indebærer konkret, at der ved evalueringens opstart er opstillet en forandringsteori eller virkekæde, som beskriver den forventede sammenhæng og de mellemliggende led mellem indsats og virkning. Forandringsteorien beskriver ligeledes kontekstfaktorer, som forventes at virke hæmmende eller fremmende i processen.

Forandringsteorien er herefter belyst empirisk via casestudier og survey med henblik på at kvalificere disse sammenhænge og sandsynliggøre, at observerede virkninger faktisk kan henføres til indsatsen, samt betydningen af kontekstfaktorerne.

Evalueringsmetode og datagrundlag er udfoldet nærmere i kapitel 2.

## Rapportens opbygning

Alle analyser i rapporten er baseret på kvalitative såvel som kvantitative data og er illustreret med figurer såvel som citater og eksempler fra casestudierne.

*Kapitel 2* beskriver evalueringens metoder og datagrundlag. Her fremlægges forandringsteorien, og karakteristika for evalueringens kilder præsenteres.

*Kapitel 3* beskriver, hvordan Fri for Mobberi anvendes på forskellige måder i forskellige institutioner, og hvilke årsager der ligger bag de forskellige former for og grader af anvendelse. Kapitlet præsenterer i forlængelse heraf behov og ønsker til den videre udvikling af materialerne.

*Kapitel 4* analyserer rollefordelingen mellem de involverede fagfolk: ledere, instruktører/tovholdere og medarbejdere, der ikke selv har været på kursus. Rollefordelingen afhænger bl.a. af, om Fri for Mobberi er forankret smalt eller bredt, og om instruktøren har rollen som forandringsagent eller fremstår som projekt-ejer.

*Kapitel 5* omhandler inddragelsen af forældrene i arbejdet med Fri for Mobberi, herunder både fagfolkenes og forældrenes syn på dette.

*Kapitel 6* præsenterer, hvilke virkninger af Fri for Mobberi der kan observeres i det kvalitative såvel som det kvantitative datamateriale. Det analyseres, hvilke faktorer der ser ud til at have betydning for virkningen, herunder i hvilken grad Fri for Mobberi ender med at blive en integreret del af kulturen i den pågældende institution.

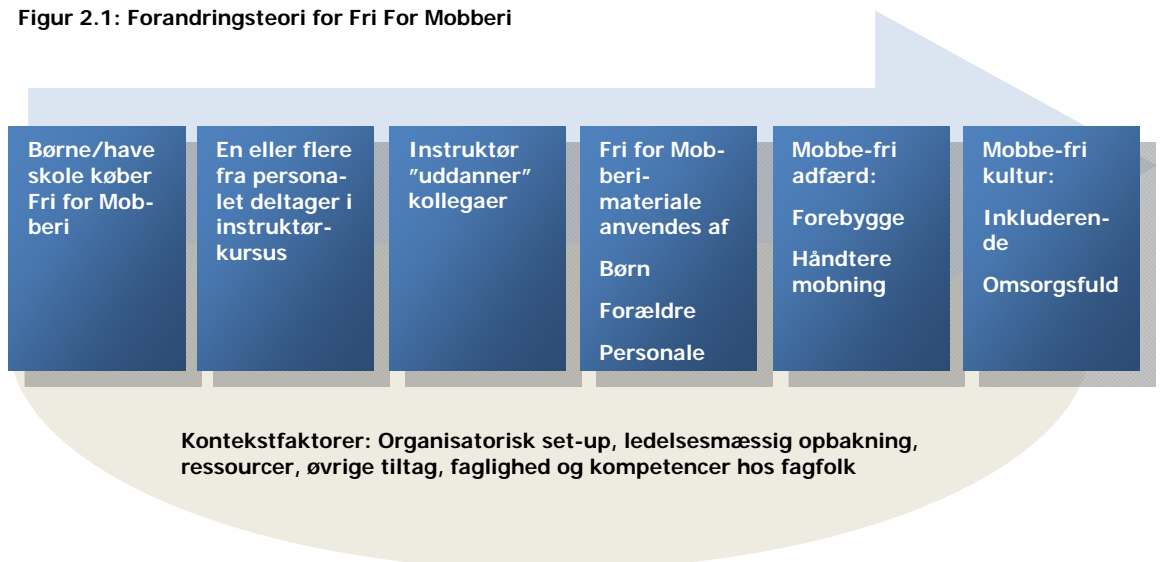
*Kapitel 7* omhandler betydningen af forskellige kontekstfaktorer, såsom omorganiseringer, udskiftning af ledelsen, ny lovgivning og andre projekter og deres betydning for arbejdet med Fri for Mobberi.

## Kapitel 2. Metode og datagrundlag

Evalueringen er gennemført i perioden maj-oktober 2013 og er baseret på i alt ti kvalitative casestudier, fordelt på fem daginstitutioner og fem indskolinger, samt en survey til deltagerne på Fri for Mobberis instruktørkurser, rytmikkurser og opfølgende kurser.

Evalueringen er foretaget som en virkningsevaluering, hvor der forud for dataindsamling og analyse opstilles en forandringsteori, der fremlægger de forventninger, der er til indsatsens virke. Evalueringen foretager således en empirisk test af forandringsteoriens antagelser om virkekæden fra indsats til formål. Forandringsteorien for Fri for Mobberi er illustreret i figur 2.1. og viser de ganske mange forandringsled, der går forud for opnåelsen af en mobbe-fri-kultur.

Figur 2.1: Forandringsteori for Fri For Mobberi



Virkningsevalueringen har desuden det særkende, at den indarbejder kontekstens påvirkning af en indsats. Det forsøges således ikke at isolere en indsats fra de faktorer i omgivelserne, der utvivlsomt påvirker i både positiv og negativ retning i forhold til indsatsens formål.

Forandringsteorien har været anvendt til dels at udpege kilder og metoder, dels opstille indikatorer til vurdering af, om forandringsleddene er opfyldt. Til eksempel er deltagere på de forskellige kurser ikke alene spurgt til deres oplevelse af kurset, men derimod i høj grad, hvordan de har kunnet anvende det til "uddannelse" af kollegaer.

Analytisk anvendes forandringsteorien til at vurdere, hvor langt i virkekæden vi vurderer, at en konkret institution er. Derudover anvendes forandringsteorien til at spotte svage punkter i virkekæden, for herved at kunne udpege potentiale for større virkning. Dermed får evalueringen også et fokus på processerne i Fri for Mobberi. Hertil kommer forståelsen af, at forskellige kontekstfaktorer virker henholdsvis fremmende og hæmmende.

I dette kapitel vil de anvendte metoder til empirisk test af forandringsteorien kort blive beskrevet efterfulgt af en præsentation af evalueringens datagrundlag.

## 2.1 Evalueringens metoder

---

Evalueringen består af både et kvalitativt og et kvantitativt element. Denne kombination af metoder gør det muligt for evalueringen både at vurdere Fri for Mobberi på baggrund af bredden (survey til instruktører) og i dybden (casestudierne). Metoderne supplerer således hinanden og styrker evalueringens udsigelseskraft.

### Kvalitative casestudier i daginstitutioner og indskolinger

Evalueringens kvalitative element består som nævnt af ti casestudier. De ti institutioner, som indgår i casestudierne, er udvalgt i samarbejde med Fri for Mobberi. Der er i udvælgelsen søgt en spredning ift., hvor længe den pågældende institution har arbejdet med Fri for Mobberi, samt hvorvidt Fri for Mobberi er indført i hele kommunen, eller den pågældende institution selv har taget initiativ til at arbejde med Fri for Mobberi. Der indgår daginstitutioner og indskolinger fra både Jylland, Hovedstadsområdet og det øvrige Sjælland.

Casestudierne er gennemført som heldagsbesøg og er baseret på en 360-graders tilgang, hvor alle væsentlige aktører er inddraget. Formålet har været at opnå et helhedsbillede af, hvordan Fri for Mobberi anvendes og virker i den enkelte børnehave eller indskolingen, og hvilke faktorer og mekanismer der er i spil, set fra de forskellige aktørers perspektiver.

Hvert casestudie er baseret på følgende elementer:

- ✓ Interview med leder af børnehave eller indskoling/SFO
- ✓ Interview med instruktøruddannet
- ✓ Fokusgruppeinterview med øvrigt personale
- ✓ Fokusgruppeinterview med forældre
- ✓ Deltagerobservation på stuer/legeplads/klasseværelse
- ✓ Korte interview/samtaler med børn.

### Survey til instruktøruddannede

Som et væsentligt supplement til de kvalitative casestudier er der gennemført en survey blandt deltagerne på Fri for Mobberis instruktørkurser, rytmikkurser og opfølgende kurser fra 2007 og frem.

Formålet med surveyen har været at afdække, hvordan instruktørerne konkret har videreformidlet Fri for Mobberi til kolleger og leder, hvordan de har oplevet modtagelsen hos disse, i hvilken grad det er lykkedes de uddannede instruktører at implementere Fri for Mobberi i deres respektive institutioner, og hvad de har oplevet som de primære barrierer og drivere herfor.

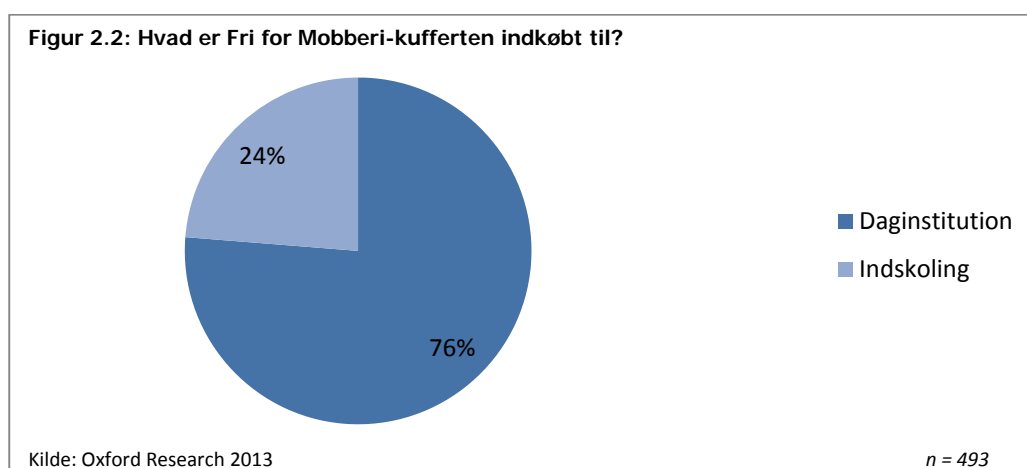
Invitationer til at deltage i surveyen er sendt til mere end 4.000 mailadresser på deltagerne på de nævnte kurser. Idet kurserne er gennemført fra 2007 og frem, må det imidlertid forventes, at en stor del af mailadresserne i mellemtiden er blevet ugyldige, idet personen fx har skiftet job. Det reelle antal invitationer er således noget mindre.

I alt er der indkommet 500 besvarelser fra tidligere deltagere på kurserne, hvilket må betragtes som et særdeles tilfredsstillende antal – særligt idet besvarelserne repræsenterer en fornuftig fordeling på såvel årstal for deltagelse som en række baggrundsvARIABLE som fx arbejdsplads (børnehave eller indskoling), alder osv. Svarfordelinger på alle spørgsmål er gengivet i bilag 1.

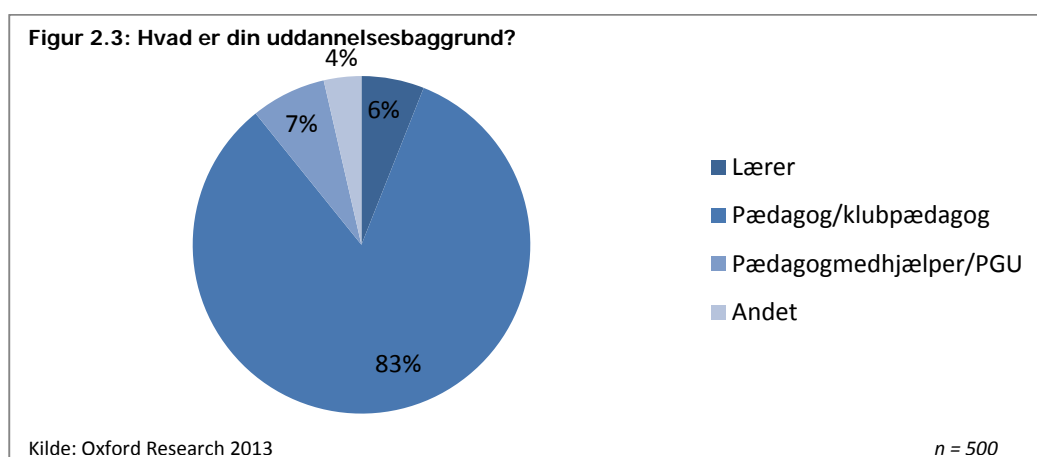


## 2.2 Evalueringens datagrundlag

Som ovenfor nævnt indeholder den kvantitative survey 500 besvarelser fra deltagere på kurser gennemført fra 2007 og frem. Disse fordeler sig med 76 % af respondenter fra daginstitutioner og 24 % fra indskolingen. Der er således en klar overvægt af respondenter fra daginstitutioner, hvilket dog antages at svare til styrkeforholdet mellem dagsinstitutioner og indskolinger, der anvender Fri for Mobberi.



Går vi ind og ser på de mere personlige karakteristika, er 95 % kvinder og 83 % pædagoger/klubpædagoger. Respondenterne kan således overvejende karakteriseres som kvindelige pædagoger fra daginstitutioner.



Casestudierne er ligeligt fordelt mellem daginstitutioner og indskolinger. Præsentationen af casestudierne vil derfor knytte an til mere analytiske sonderinger, der illustrerer casestudiernes spændvidde i forhold til indsatsen – dels i forhold til, i hvilken grad Fri for Mobberi vurderes at være implementeret i den pågældende institution, dels i forhold til, hvor bredt eller smalt Fri for Mobberi er foranket.

## Høj eller lav implementering

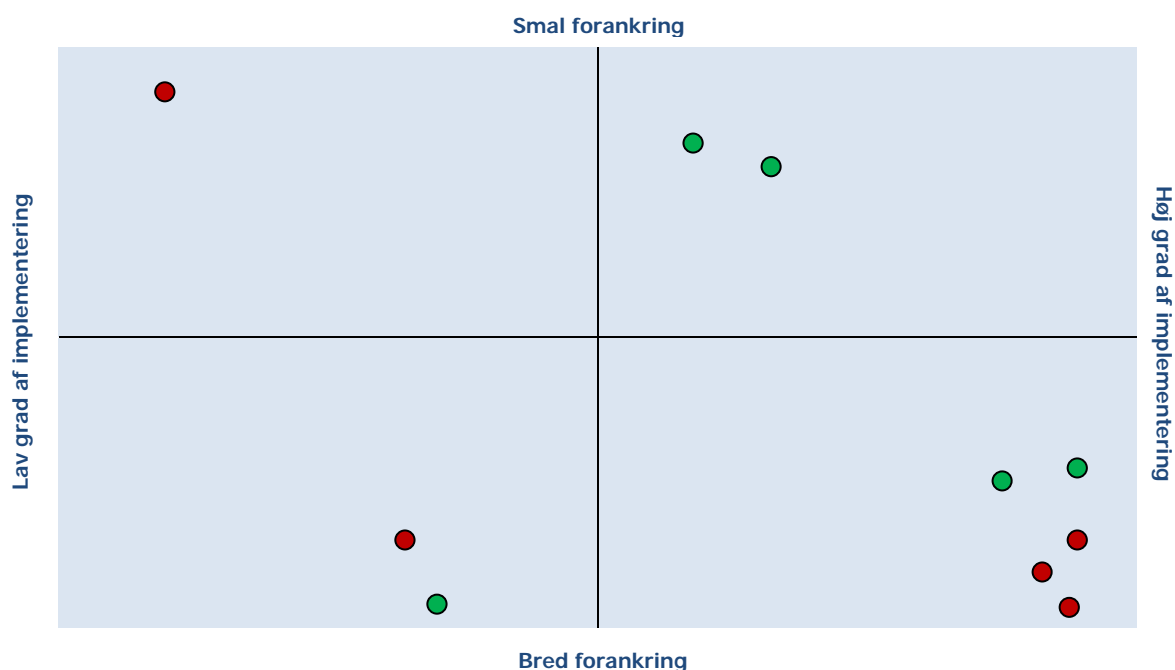
Graden af implementering udtrykker, hvor mange af Fri for Mobberis materialer der anvendes, og hvor ofte. Høj grad af implementering viser dermed en institution, der anvender mange af materialerne, og eventuelt også selv har videreudviklet på metoder, som inddrager Fri for Mobberi i dagligdagen, og samtidig har en høj grad af kontinuitet i anvendelsen.

## Smal eller bred forankring

Den organisatoriske forankring af Fri for Mobberi har vist sig at spænde fra én fagpersoners anvendelse (smal forankring) til en hel kommunes (bred forankring). Evaluatoren anser dette for en væsentlig kontekstfaktor, og forankringens omfang giver således også et godt billede af de forskelle, som case-institutionerne repræsenterer.

I nedenstående figur er case-institutionerne placeret ud fra grad af implementering og type af organisatorisk forankring. De røde markeringer er daginstitutioner, mens de grønne er indskolinger.

Figur 2.4: Case-institutionernes spændvidde



Billedet udtrykker institutionens aktuelle situation ved dataindsamlingen. Der er således nogle cases, hvor implementeringen har været højere, men hvor anvendelsen af Fri for Mobberi er nedtonet bevidst eller ubevidst. Figur 2.4 er samtidig et billede af, at selv om forankringen nogle steder beskrives som bred, så viser casestudiet i realiteten en mere snæver forankring.

Evalueringen indeholder således cases, hvor lang tids anvendelse har medført forskellige placeringer i diagrammet. Det gør casestudierne særdeles relevante i forhold til evalueringens fokus på såvel virkningen via implementeringen og den langsigtede forankring af Fri for Mobberi. Datagrundlaget understøtter dermed evalueringens udsigelseskraft.

## Kapitel 3. Anvendelse af materialerne

I dette kapitel beskrives, hvordan de materialer og redskaber, som findes i Fri for Mobberi kufferten, bliver anvendt af lærere og pædagoger ude i institutionerne.

Følgende afsnit belyser først, hvorvidt materialerne når de tiltænkte målgrupper af hhv. børn, fagfolk og forældre, og hvilke af materialerne, der i større eller mindre grad anvendes. Dernæst følger et afsnit om, hvordan materialerne fortolkes og anvendes af fagfolkene.

### 3.1 Hvilke materialer anvendes oftest?

Materialerne i Fri for Mobberi spiller en central rolle i forhold til børnene, fordi de skal hjælpe børnene til en forståelse af trivsel og konflikt samt skabe et sprog, som sætter dem i stand til at kommunikere og håndtere de svære episoder – både iblandt børnene selv, men også med de voksne, som er omkring dem.

Materialerne i Fri for Mobberi er imidlertid ikke blot rettet mod børnene men også fagfolk og forældre. Fagfolkene spiller en central rolle som videreformidlere af grundværdierne både til børnene og deres forældre. Derfor er det lige så vigtigt at afdække, hvordan fagfolkene fortolker og bruger de redskaber, som Fri for Mobberi via materialerne stiller til rådighed. Forældrene er ligesom børnene modtagere af budskaberne i Fri for Mobberi, et budskab, som primært når dem via materialerne. Det er derfor interessant også at belyse, hvorvidt materialerne når frem til forældrene, og hvorledes de opfattes.

Figur 3.1 viser, hvor stor en andel af de instruktøruddannede der i surveyen har angivet, at de givne materialer anvendes i høj eller nogen grad. "I høj grad" er i spørgeskemaet defineret som "dagligt eller på en fast ugedag", mens "I nogen grad" er defineret som "ved faste lejligheder, men ikke hver uge".

Som det fremgår af figuren, er de hyppigst anvendte materialer også dem, der er udviklet til brug i mødet mellem lære eller pædagog og børnegruppen. Det er især Massageprogrammet og samtaletavlerne, som tages i brug. Således er der omkring 80 % af de adspurgte, som svarer, at de i høj eller nogen grad anvender disse.

Anderledes forholder det sig med de redskaber, som er tænkt til internt brug i personalegruppen eller rettet mod forældrene. Disse sættes i langt mindre i spil. Det drejer sig om instruktions-dvd'en og dilemmakortene udviklet til brug på forældre- og personale-møder samt forældretips til udlevering (download). Her svarer mere end 80 %, at de i mindre grad eller slet ikke anvender disse materialer.

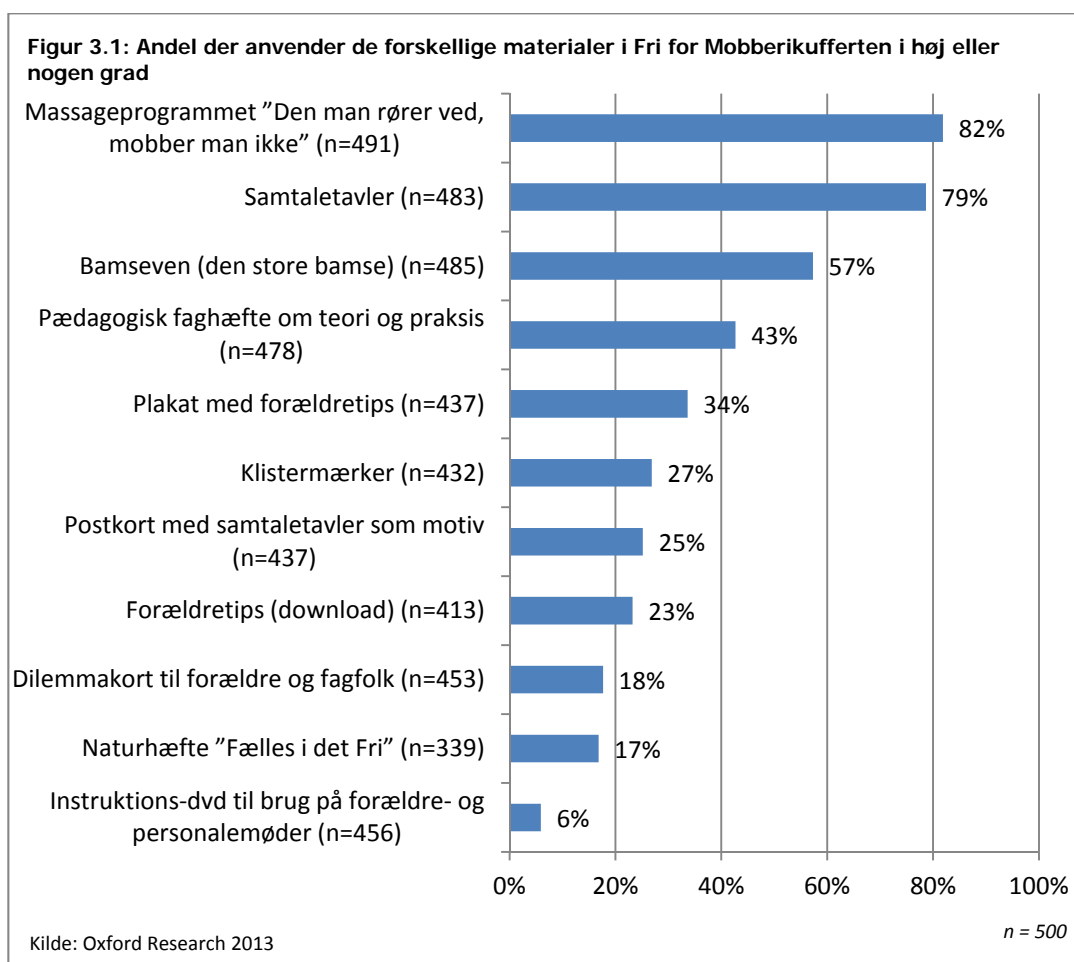
På den ene side er det naturligt, at disse materialer måske ikke anvendes hver uge, men ved særlige lejligheder, fx på personalemøder eller temadage. En anden måde at forstå denne fordeling på er, at pædagogernes og lærernes kernekompetencer og styrke ligger i mødet med børnene, og det derfor er nemmere for dem at introducere nye materialer og remedier ind i denne situation, mens det på de interne linjer og over for forældre kan være mere kompliceret at tale om trivsel og god opførsel.

Dette forhold genfindes også i de kvalitative casestudier og vil blive uddybet nedenfor samt i efterfølgende kapitler. I de åbne besvarelser i den kvantitative undersøgelse er forholdet illustreret ved bl.a. følgende kommentarer fra respondenterne:

*"Vi bruger ikke forældrematerialet, men kun de andre ting, som vi syntes er relevante i forhold til vores dagligdag." (Respondent i survey).*

*"De materialer, der er målrettet voksne (medarbejdere eller forældre) er i skarp konkurrence med 117 andre ting på møderne – vi når det med andre ord ikke." (Respondent i survey).*

Det, som kendetegner de materialer, der rangerer i midten af figuren – det pædagogiske faghæfte, plakaten med forældretips, klistermærker og postkort – er, at de er nemme at bruge i og med, at det blot drejer sig om at udlevere dem eller hænge dem op. I en anden åben besvarelse skriver en respondent, at de blandt kollegaerne har talt om, at der for meget *merchandise* over nogle af materialerne. Denne bemærkning kan tænkes at referere til de klistermærker og postkort, som følger med i kufferten, og som kun anvendes forholdsvist hyppigt af omkring en fjerdedel af respondenterne.



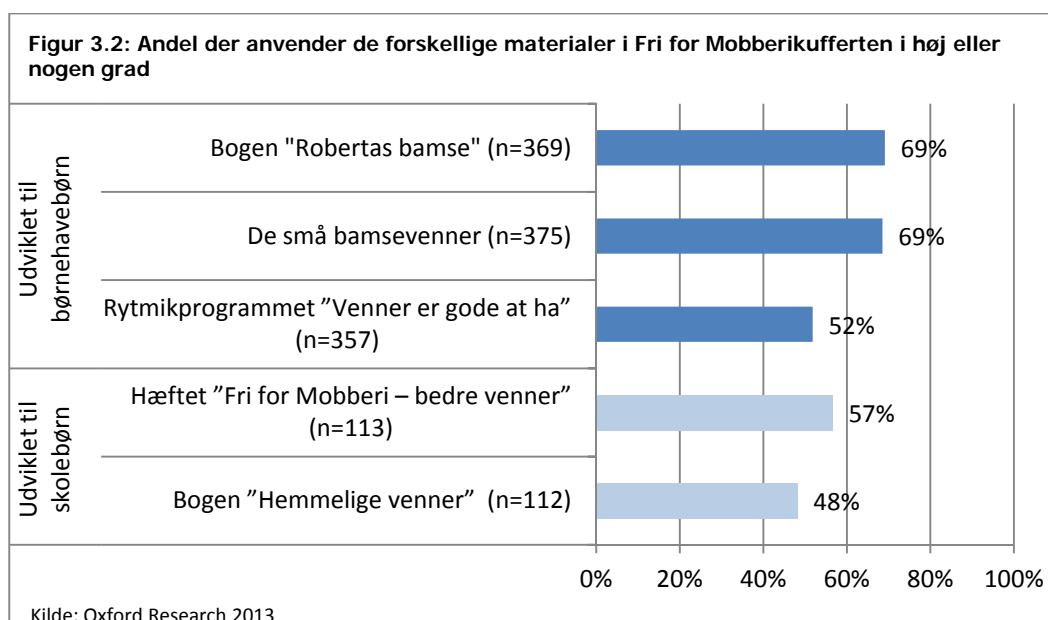
### 3.1.1 Materialer særligt målrettet børnehaver eller indskoling

Nogle af materialerne i Fri for Mobberi er udviklet særligt til enten børnehavebørn eller skolebørn. Som det fremgår af figur 3.2, er disse i begge tilfælde blandt de mere anvendte materialer. Af materialerne udviklet til børnehavebørn er det især bogen "Robertas bamse" og de små Bamsevenner, som pædagogerne i daginstitutionerne anvender. Her

svarer 69 %, at de i nogen eller høj grad anvender dem. Sammenholdt med figur 3.1 ligger disse materialer altså på en "tredjeplads" i forhold til anvendelse.

Det er værd at lægge mærke til, at selvom Rytmikprogrammet ikke er lige så anvendt, er der stadig 52 %, der svarer, at de anvender det i nogen eller høj grad, hvilket svarer til en fjerdeplads i det samlede billede. Rytmikprogrammet adskiller sig ved at være et redskab, der i højere grad inkorporerer fysisk aktivitet i arbejdet med Fri for Mobberi. Som vi skal vende tilbage til nedenfor, er en større grad af fysisk aktivitet i arbejdet med Fri for Mobberi noget, som efterspørges af fagfolk og børn i den kvalitative del undersøgelsen.

Af de materialer, der er udviklet særligt til skolebørn, svarer 57 %, at de anvender hæftet "Fri for Mobberi – bedre venner" i nogen eller høj grad, mens 48 % svarer, at de anvender bogen "Hemmelige venner" i nogen eller høj grad. Igen er der tale om materialer, som befinder sig inden for top 5 i det samlede billede.



### 3.1.2 Materialer til fagfolk og forældre anvendes kun i mindre grad

Som beskrevet ovenfor, ligger de materialer, der henvender sig til fagfolk og forældre – dilemmakort og instruktions-dvd – i bunden af listen over, hvilke materialer der anvendes oftest. Dette stemmer overens med indtrykket fra casestudierne.

På flere af de institutioner, som vi har besøgt, har fagfolkene imidlertid efterspurgt materiale, der henvender sig til brug internt i personalegruppen. Nogle foreslår, at kufferten kan indeholde refleksionsspørgsmål, der spørger ind til, hvordan man bruger redskaberne, og hvad tanken bag dem er. Andre efterspørger redskaber, der kan hjælpe til samtaler omkring konfliktsituationer og faglige dilemmaer.

Denne efterspørgsel tyder på den ene side på, at dilemmakortene potentielt kan opfylde et behov, som findes blandt fagfolkene. På den anden side; når personalet efterspørger en type materiale, som allerede er at finde i Fri for Mobberis koncept, som det ser ud nu, så tyder det på, at den del af konceptet, som retter sig mod fagfolkene selv, ikke er tydeligt nok. Hvis fagfolkene skal opleve sig selv som målgruppe for materialerne i Fri for

Mobberi, er det vigtigt, at denne hensigt fremhæves i materialerne. Dette kunne gøres ved, at man tilbød et større antal redskaber til internt brug blandt fagfolkene.

En supplerende forklaring på, hvorfor de redskaber, som er henvendt mod børnene, er de mest anvendte, kan findes i, at nogle informanter udpeger et stigende behov for konkrete redskaber for særligt nyuddannede pædagoger. I en børnehave interviewer vi en gruppe pædagoger, der fortæller, at de nyuddannede pædagoger er meget stærke teoretisk, men sommetider mangler basale pædagogiske kompetencer som at styre en fællessang eller stille sig op foran børnene og gennemføre et børnemøde. Her er Fri for Mobberi rigtig godt, fordi det er relativt tilgængeligt og tilbyder en drejebog for gennemførelse af de forskellige aktiviteter, som især kommer den nyuddannede pædagog i møde.

Langt de fleste forældre, som vi taler med, er bekendte med, at der arbejdes med Fri for Mobberi i deres barns institution. Spørger man ind til materialerne, kender mange Bamseven, mens dilemmakort og forældretips sjældnere er friske i erindringen. Dette harmonerer med fundene præsenteret i figur 3.1. Enkelte steder findes en dybere viden om Fri for Mobberi blandt forældrene, og også en oplevelse af, at man kan bruge konceptet internt i forældregruppen. Hovedindtrykket er dog, at materialerne ikke når ud til forældrene, og at forældrene flere steder er usikre på, hvad der egentlig ligger i Fri for Mobberi. Nogle forældre har således efterspurgt en introducerende folder, som henvender sig til de nye forældre og kort forklarer indholdet og grundprincipperne i konceptet.

Anvendelsen af materialerne målrettet forældre og fagfolk – eller mangel på samme – analyseres nærmere i kapitel 5, som omhandler inddragelsen af forældre i Fri for Mobberi, og i kapitel 6, som omhandler virkningerne af Fri for Mobberi.

## **3.2 Vigtigt at digte videre på Fri for Mobberi-materialerne**

Både lærere og pædagoger beskriver materialerne som nemme at gå til; man kan åbne kufferten og selv gå i gang. Materialets lette tilgængelighed er særdeles vigtig. Dette gælder både i dagligdagssituationer, hvor der måske ikke er en instruktøruddannet på alle daginstitutionens stuer, og i de situationer, hvor strukturelle ændringer udfordrer implementeringen ved at udvide den faglige målgruppe væsentligt på én gang.

Tilgængeligheden og det, at materialerne er nemme at sætte i spil, er ydermere vigtig, fordi Fri for Mobberi ikke er det eneste tiltag, som lærere og pædagoger skal forholde sig til, og det derfor hurtigt kan drukne i det samlede billede eller blive lagt på hylden, hvis det er for besværligt at sætte i gang.

Formålet med evalueringen er imidlertid at belyse implementeringen og virkningen af Fri for Mobberi *over længere tid*. En del af de institutioner, som indgår i evalueringen, har arbejdet med materialerne gennem mange år. Her viser det sig, at en del af fagfolkene både i daginstitutioner og indskolinger efterlyser, at der sker en løbende fornyelse af undervisningsmaterialet og øvelserne. Det handler for mange om ikke at køre træet i øvelserne og redskaberne – både for børnenes skyld, men også for personalet.

Som en pædagog siger, så skal der gerne være et moment af overraskelse forbundet med det, så man for eksempel ikke altid kommer gående ind i klassen med kufferten, men prøver at give konceptet et nyt udtryk hver gang. Det er særligt de ældste børn, som mister interessen for samtalekortene og massagehistorierne, når de har hørt dem gennem flere år og nærmest kan dem udenad.

Nogle steder har man med succes selv stået for at forny og udvikle materialerne. Som en pædagog i en indskoling fortæller, så kræver det tid og overvejelser at tilegne sig mate-

rialerne på sin egen måde – hvilket er grundlaget for senere at videreudvikle og improvisere:

*"I starten var vi meget bundet af materialerne. Vi skulle finde ud af, hvordan man bruger redskaberne – skal bamsen fx have en stemme. Over tid har vi sat vores eget præg på ideerne".* (Personale i en indskoling)

Det værd at bemærke, at de institutioner, hvor det er lykkedes at implementere Fri for Mobberi bredt på tværs af personalegruppe, stuer og klasser, netop er kendetegnede ved, at man selv har forsøgt at digte videre på materialet, opfundet nye lege og måder at formidle grundværdierne på. De steder, hvor personalet oplever, at det er tilladt at tilføje og digte videre på Fri for Mobberi-konceptet, er også de steder, hvor Fri for Mobberi har fået sit eget liv og kan siges at være egentligt integreret i det pædagogiske arbejde.

På én skole har de eksempelvis gode erfaringer med at bruge Fri for Mobberi i mange forskellige faglige sammenhænge. Man har givet Bamseven et nyt navn, "Buddy", og digtet en historie om, hvordan han kom til skolen. Grundværdierne hedder Buddys ord. Man tegner Buddy og Fri for Mobberi-billeder, plancher med grundværdierne, og der er næsten ikke et rum eller en gang på skolen, som ikke er præget Fri for Mobberi. Vi taler med forældrene om dekoreringen, og de er enige om, at det er godt med synligheden, hvor forældrene bliver mindet om både slogans og grundværdierne i Fri for Mobberi, også selvom de kun kort kommer for at hente børnene.

I en daginstitution arbejder personalet på at lave et dukketeater med små hånd- eller fingerdukker, som kan bruges som supplement til samtaletavlerne. Et andet eksempel på en videreudvikling af ideerne i Fri for Mobberi oplever vi, da vi sidder med i en 1. klasse, hvor eleverne i grupper skal skrive sætninger på henholdsvis en sur og en glad smiley. De skal skrive, hvad man kan sige for at gøre en klassekammerat glad eller sur. Klassen har en rigtig god snak efterfølgende om, hvorfor man nogle gange kommer til at sige noget grimt. En pige, som har blik for den større sammenhæng, rækker på et tidspunkt hånden op og bemærker at:

*"Man kan jo også komme til at drille nogen, hvis man selv bliver drillet."* (Elev i 1. klasse).

Efterfølgende hænges de glade smileyer op i klassen til fremtidig inspiration.

Det er en fordel, at ideerne og materialerne i Fri for Mobberi har en åben karakter og inviterer til, at personale og børn kan forme og tilpasse dem forskellige situationer og personligheder. Dette er især en vigtig pointe i forhold til fagfolkene i de institutioner, hvor man arbejder systematisk med Fri for Mobberi over længere tid. Her kan personalet bevæge sig fra en mere bundet tilgang til redskaberne, hvor man skal bruge dem på "den rigtige måde", til i højere grad at have dem på ryggen og derved kunne improvisere og videreudvikle dem.

Muligheden for, at fagfolkene kan fortolke og præge redskaberne, er med til at skabe ejerskab over konceptet og afhjælpe, at det opleves som en sur forpligtelse eller blot endnu et tiltag, der risikerer at fortabe sig i den samlede mængde af projekter og tiltag. Det er med andre ord her, ideerne og værdierne fra Fri for Mobberi bliver indlejret i institutionernes kultur.

### **3.3 Fri for Mobberi er mest for de stillesiddende børn**

På en del af de institutioner, som vi har besøgt, har personalet nævnt, at mange af øvelserne i 'Fri for Mobberi' henvender sig til de mere stillesiddende børn – "det handler me-

get om at forholde sig i ro, mens man lytter eller taler". Personalet kan sommetider savne øvelser, der i højere grad inddrager de mere fysisk aktive børn. På et besøg i en børnehave taler vi med en tovholder, som bemærker at:

*"Der mangler redskaber til den gruppe drenge som er 5-6 år gamle og virkelig har et højt fysisk niveau. Jeg ved ikke rigtig, hvad i Fri for Mobberi, som henvender sig til dem. Massagen måske, men den er altså også ret stillesiddende." (Tovholder i daginstitution).*

Nedenstående klip fra et interview med to drenge i 2. klasse illustrerer med al tydelighed, at nogle børn ville sætte pris på mindre snak og mere action.

### **Interview med to drenge fra 2. klasse**

Vi "fanger" drengene i frikvarteret. Først kan de ikke lige huske noget om Fri for Mobberi, men da lederen fortæller, at de får lov til at sidde på kontoret, kan de godt huske det lidt og vil gerne med op og interviewes... Her er et uddrag af samtalen:

*Interviewer: "Hvad laver I fx i klassens time?"*

*Begge drenge: "Massage! Det er dejligt. Så sidder der en foran, og så en bagved, så er der en historie, som siger hvad man skal gøre. Og den der sidder foran kan sige, om det skal være hurtigere eller langsommere eller hårdere..." [demonstrerer]*

*Interviewer: "Så massagen er dejlig. Hvad laver I mere?"*

*Magnus: "Der er sådan nogle billeder, så snakker vi om, hvordan de ser ud og hvordan de har det."*

*Julian: "Mig og Magnus, vi gætter altid forkert! Hvis det er en, som er ked af det, så siger jeg, at han ser glad ud!"*

*Interviewer: "Hvordan synes I det er? Hvad tænker I, når I skal snakke om billederne?"*

*Magnus: "Det er kedeligt ... Vi skal bare tale om det."*

*Julian: "Jeg tænker [med affekteret stemme] "oh my god, no""*

*[Opdager langsom-sneglen i kufferten og råber]: "hey, jeg kan huske den her fra 0.!"*

Tovholderen, som er citeret ovenfor, fortæller i forlængelse af citatet, at han har overvejet at teste Fri for Mobberi-værdierne i for eksempel en "sværd-leg", hvor de mere vilde børn – særligt de store drenge – skal blive klogere på, hvornår de hver især synes, det er sjovt at slås, og hvornår det ikke er sjovt længere. Ideen er dog ikke ført ud i livet endnu.

Casestudierne indeholder imidlertid andre eksempler på, at det er muligt at tilpasse materialerne i deres nuværende form til mere fysiske aktiviteter. Men det kræver, at læren eller pædagogen selv indtænker Fri for Mobberi i denne type aktiviteter. Vi besøgte en skole, hvor man har gode erfaringer med at indarbejde elementer fra Fri for Mobberi i idræstimerne. Her handlede det også om, at en lærer ikke følte sig tilpas med bamsehistorier og massagelege, men bedre kunne stå inden for en anden type undervisning.

Et andet eksempel på, at man forsøger at få mere bevægelse ind i Fri for Mobberi, finder vi i en anden indskoling. Her er vi med i en lektion, hvor læreren lærer børnene at sige pænt goddag. Hun gør dette ved en leg, der foregår over flere runder, hvor børnene går rundt mellem hinanden i klassen. Først må børnene kun smile, derefter også nikke, præsenterer sig og sige goddag, og til sidst også give hånd.



Efter "hilse-legen" tager instruktøren samtaletavlen frem. Tavlen viser en gruppe børn, hvoraf en pige står lidt uden for gruppen og ser trist ud. Instruktøren stiller børnene spørgsmål og sammen får de mere eller mindre til enighed om, hvad der sker på billedet – pigen er ked af det. Hvad kan man gøre ved det? Der kommer forskellige forslag, bl.a. at man kan gå hen og hilse, som de lige har øvet. Det giver en fin kontinuitet i lektionen, at man først har den praktiske "hilse-leg", som man kan trække på i samtalen om tavlen. Instruktøren får på den måde inddraget både de mere stillesiddende børn og dem, som har sværere ved at sidde stille.

Det er evaluators indtryk, at selvom mulighederne for fysisk udfoldelse er til stede i materialerne, eksempelvis i hæftet "Fælles i det fri" eller i Rytmikprogrammet, så fortolkes og bruges Fri for Mobberi af personalet ofte i forbindelse med stillesiddende aktivitet. Dette kommer også til udtryk i figur 3.1, der viser, at de mest anvendte redskaber også er dem, hvor børnene i højere grad sidder stille – dvs. højt-læsning, bamsemassage eller samtaletavler. Behovet for kropslige øvelser beskrives rammende i forbindelse med et besøg på en indskoling. Her fortæller en pædagog, at grundværdierne i Fri for Mobberi, "tolerance", "respekt", "omsorg" og "mod" er meget store ord at begribe for et barn, og derfor bliver man nogle gange nødt til at lege værdierne ind, før man kan forstå og tale om dem.

### **3.3.1 De stille aktiviteter er gode, men kan blive bedre**

---

Det faktum, at massageprogrammet og samtaletavlerne anvendes i så høj grad, også blandt institutioner der har arbejdet med Fri for Mobberi igennem mange år, er også et udtryk for, at materialerne fungerer. Det fortæller personale på stort set alle de steder, som evaluator har besøgt, ligesom vi flere steder selv har fået syn for sagen og har set, hvordan tavlerne bruges.

Tavlernes vigtigste funktion er, at danne ramme om samtaler, hvor børnene får anledning til at vende oplevelser fra legepladsen eller hjemmet. Tavlerne gør det muligt for børnene at nå til enighed om, hvordan man opfører sig over for hinanden, uden at det kobles op på personlige historier, ligesom de giver dem et fælles sprog til at tale om konflikter og trivsel.

#### **Observation af brugen af samtaletavlerne**

Vi overværer på et tidspunkt brugen af samtaletavler i en daginstitution. Den tages frem og bruges mellem en fællesleg og en sang. Et barn får lov at holde tavlen, gå rundt og sørge for, at alle børnene ser den. Tavlen bruges som afsæt for en snak om, hvad man kan gøre, hvis man ser et andet barn være ked af det. Børnene foreslår, at man kan forsøge at æ og kramme.

Børnene associerer desuden ret frit over billede på tavlen. På et tidspunkt rækker en pige hånden op og fortæller om sin mormor, der har fået stjålet sin pung i en butik. Det udløser en række historier fra de andre børn om tyverier og røvere. Pædagogen, som styrer seancen, er god til at gribe situationen og taler med børnene om, at det gør andre kede af det, hvis man tager deres ting uden at spørge.

Et par drenge har ret svært ved at sidde stille i løbet af de 5-10 min, der bruges på tavlen. Bortset fra det, så virker det lille forløb naturligt og eksemplarisk.

Fordi tavlerne er et af de mest anvendte remedier fra Fri for Mobberi kufferten, får de også en del kommentarer fra lærere og pædagoger, som bruger dem. Flere nævner, at

situationerne, som beskrives på billederne, sommetider er for uklare og svære at gennemskue – også for den voksne. Et tydeligere budskab ville gøre det nemmere at spore samtalen mellem børnene ind på et fælles tema. Det er også blevet nævnt, at de nye tavler ofte afbilder pædagoger på en mindre flatterende måde; altid stående med en kaffekop og ryggen vendt halvt til situationen.

Flere pædagoger har herudover efterspurgt hånddukker eller et bordteater, så de i stedet kan spille situationerne på tavlerne. Med et dukke- eller bordteater ville man i højere grad kunne fastholde børnenes opmærksomhed, men også reagere på de fortolkninger og spørgsmål, som opstår i situationen – uden at skulle lade børnene selv spille rollerne, hvilket nogle i tilfælde kan fungere godt, men også kan blive for personligt eller svært for børnene. Den løbende tilpasning til situationen kan være svær at få til at fungere med billederne på tavlerne, der i sagens natur ikke kan omformes.

### **Ønsker og forslag til materialer fra fagfolk og forældre**

Som led i interviewene er fagfolk og forældre fremkommet med en række ønsker og ideer til den videre udvikling af Fri for Mobberi – disse er her gengivet i tilfældig rækkefølge:

- Hyppigere løbende opdatering af samtaletavler. Inddrag gerne pædagoger og lærere i, hvad der aktuelt optager børn og forældre.
- Et bordteater med små bamsevenner og børn, man kunne bruge til at illustrere konflikter. Ganske simpelt, bare med 3-4 figurer.
- Fysiske aktiviteter/lege, hvor man rører hinanden (fx blindføring, gulerod, krammefanger).
- Multimedier, eksempelvis videoklip, der kan beskrive konflikter.
- Fri for Mobberi applikationer til iPad. Dette er et medie, som måske kan fange især de ældre børn mere og samtidig lettere kan opdateres.
- Et arbejdshefte til førskolebørn med små opgaver i.
- Et redskab, som beskæftiger sig med, når nogle børn ser anderledes ud, og hvordan man lærer børnene at acceptere det. Det kan både være børn med fysiske eller psykiske handicap, men også børn der af religiøse eller kulturelle årsager har anderledes beklædning, frisurer eller lignende, som ikke alle steder er hverdagskost.
- Materialer udviklet til smartboards, som bruges på de fleste skoler.
- Noget materiale, der retter sig mod personalegruppen. Gerne redskaber, der kan hjælpe til samtaler omkring, hvad der er svært i arbejdet.
- I kufferten kunne man lægge nogle refleksionsspørgsmål til personalet omkring, hvordan vi bruger redskaberne, og hvad der virker over for hvilke typer børn. Så de ikke bare bliver brugt på automatpilot.
- En intro-folder til nye forældre, der kort fortæller, hvad Fri for Mobberi handler om.
- Dækservietter med forældretips til forældrene, som de kan ligge på spisebordet, så de husker dem, når de sidder om middagsbordet.

## Kapitel 4. Fagpersonernes rollefordeling

I dette kapitel sættes fokus på fagpersonerne som en væsentlig aktør- og målgruppe for Fri for Mobberi. Kapitlet illustrerer, at fagpersoner har forskellige funktioner i implementeringen såvel som forankringen af Fri for Mobberi. Analysen vil derfor indledningsvist stille skarpt på, hvordan Fri for Mobberi forankres bedst muligt i den enkelte institution. Herefter sættes der fokus på de to roller, som anses som vigtige for de instruktører, der efter et Fri for Mobberi-kursus skal videreformidle viden til kollegerne: Dels den umiddelbare rolle som videreformidler og herefter den mere tilbagevendende og kontinuerlige rolle som inspirator.

Kapitlet benævner aktørerne på følgende vis:

- Leder: Lederen af den pågældende institution
- Tovholder: Instruktør med koordineringsansvar og "superbruger" af Fri for Mobberi
- Instruktør: Medarbejdere, der har været på kursus
- Medarbejdere: Medarbejdere, der ikke har været på kursus.

### 4.1 Forankring som opgave

---

Forankringen af Fri for Mobberi kan som udgangspunkt forstås som en ledelsesopgave. Dette beror på såvel implementeringsteori<sup>1</sup> som teorier om forandringsledelse<sup>2</sup> og er bl.a. baggrunden for, at lederne indgår som informanter i evalueringen via casestudierne.

Opgaven med at forankre afhænger naturligt af, i hvilket omfang institutionen har som mål at forankre Fri for Mobberi smalt eller bredt i organisationen. Der er således eksempler i casestudierne, hvor målet for institutionen ikke er forandring i kulturen, men derimod er et individuelt metodisk valg hos den enkelte fagperson. Forankringsopgaven er således meget forskellig afhængig af, om forankringen alene skal ske i instruktørens eget arbejde, eller om Fri for Mobberi skal forankres i en hel personalegruppes arbejde. Casestudierne dækker hele spektret.

De steder, hvor Fri for Mobberi alene omfatter én eller to fagpersoner, er instruktørens rolle alene henvendt mod børnene. Udfordringen for disse instruktører bliver at få inspiration og sparring til både implementering og forankring i eget arbejde. Til opfyldelse af dette behov ses kurserne som væsentlige, men også facebook nævnes uopfordret som en kilde til inspiration og videndeling. Et ønske om genopfriskningskurser er derudover nævnt.

Behovet for ledelsesmæssig opbakning eller formidlingsmæssig støtte fra Fri for Mobberi er hos disse instruktører mere begrænset end ved ønsket om en bredere forankring. Evaluator oplever fx, at instruktøren i disse mere "solistprægede" cases end ikke forventer ledelsens aktive opbakning eller kollegaers nysgerrighed. Fri for Mobberi er her *accepteret* som et selvstændigt metodevalg hos instruktøren selv og hos personalegruppen

---

<sup>1</sup> Se fx Winther, S.C. og Vibeke L. Nielsen, (2008), Implementering af politik, Hans Reitzels Forlag

<sup>2</sup> Se fx Hildebrandt og Brandi (2006), Forandringsledelse, Børsens forlag

samt ledelsen. Som det fremgår af nedenstående citat er lederens rolle i denne sammenhæng tilbagetrukket, hvor lederen alene "tillader", at en eller få medarbejdere anvender Fri for Mobberi.

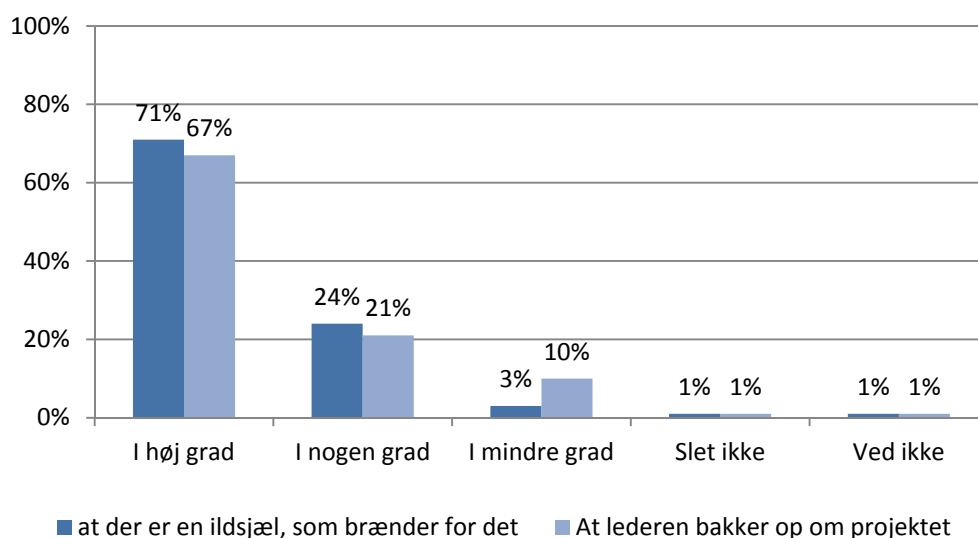
*"Jeg får lov til at skemalægge Fri for Mobberi. Det gør det lettere at holde gang i arbejdet. Min leder bakker på den måde op, men han er ikke involveret."* (Instruktør i indskoling).

Det, at Fri for Mobberi er isoleret til en eller to fagpersoners arbejde, vurderer evaluatoren, ikke i sig selv ændrer på kvaliteten af arbejdet med Fri for Mobberi eller intensiteten og længden. Det er imidlertid klart, at virkningen afgrænses til enkelte børnegrupper og dermed ikke kan føre til en egentlig mobbe-fri-kultur i den pågældende institution. Virkekæden stopper så at sige ved at forebygge og håndtere mobning i en konkret børnegruppe, mens den bredere og mere langsigtede virkning på organisatorisk niveau naturligvis udebliver. Den smalle forankring af Fri for Mobberi medfører ydermere, at denne er mere sårbar; det hele står og falder med den ene instruktørs tilstedeværelse.

Personfølsomheden opleves dog også i cases, hvor Fri for Mobberi fremstår som mere bredt forankret. Casestudierne viser, at de fleste på et eller andet tidspunkt oplevet, at Fri for Mobberi er meget personfølsomt, dvs. afhænger meget af, om en enkelt person fx bliver sygemeldt eller måske helt stoppede. I en case har man taget konsekvensen af denne erkendelse, hvor ledelsen sammen med tovholderen bevist sørgede for at få integreret en større del af personalegruppen og uddelegere ansvaret. Denne beslutning skyldes ikke mindst, at lederen pressede på for at forsætte arbejdet med Fri for Mobberi.

Det fremgår således tydeligt, at implementeringen og forankringen ofte knytter sig til en eller få ildsjæle på de respektive institutioner. Dette udledes af casebesøgene og af, at hele 71 % i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at tilstedeværelsen af en ildsjæl i høj grad har betydning for anvendelsen af redskaber og tanker bag Fri for Mobberi.

**Figur 4.1: I hvilken grad har følgende faktorer efter din mening betydning for, om redskaberne og tanker bag Fri for Mobberi bliver anvendt?**



Kilde: Oxford Research 2013

Note: Under 5 respondenter i kategorien "slet ikke"

n = 500

Samtidig svarer 67 %, at ledelsens opbakning i høj grad har betydning. Det er bemærkelsesværdigt, at ildsjælens betydning både i spørgeskemaundersøgelsen og i casestudierne i højere grad betones end ledelsens rolle.

*"Hvis ikke ildsjælene er der, så var det røget væk. Der skal være ildsjæle."* (Leder i daginstitution).

Hvorvidt lederen eller ildsjæle tillægges høj betydning, viser sig at have en sammenhæng med, hvem der oprindeligt tog initiativet til, at institutionen skulle arbejde med Fri for Mobberi. Hvis Fri for Mobberi er et initiativ taget af lederen, fremstår lederen også som mere betydende, og omvendt hvis initiativet er taget af en medarbejder, tillægges ildsjælen større betydning. Dette understreger, at hvis initiativet er taget af en medarbejder, får vedkommende ofte også ansvaret for implementering og forankring efterfølgende, og betragtes som "projekt-ejer".

#### **4.1.1 Lederens rolle i forankringen – at skabe rum eller agere driver**

For at kunne udrulle en indsats i en institution udpeger såvel implementeringsteori som teori om forandringsledelse lederen som en central aktør. Ifølge disse teorier kan lederen slet ikke undværes i forhold til at gennemføre så svære forandringer, som det er at ændre kulturer. Derfor er lederens rolle særlig interessant i Fri for Mobberi, der netop har ændring af kultur som sit ypperste formål.

Evaluators vurderer på baggrund af casestudierne, at lederne i forbindelse med Fri for Mobberi oftest er i en mindre synlig rolle for dem selv og for de øvrige informanter, end opgaven tilsiger. Lederens rolle beskrives af informanterne i høj grad som den, der i hverdagen praktisk skaber rum til arbejdet med Fri for Mobberi. Kun i enkelte situationer fremstår lederen også som egentlig "driver" af Fri for Mobberi. Dette understøttes ikke alene af indholdet i interview med ledere og medarbejdere, men også af lederens reaktion på selve det at indgå i evalueringen.

##### **Observation: Lederens relevans som informanter**

Ved såvel booking af lederinterview og indledningsvist ved gennemførelse af lederinterview har flere ledere betvivlet deres relevans som kilde til evalueringen. Ligeledes er flere af lederinterviewene væsentligt kortere end forventet, idet lederen ikke havde gjort sig de overordnede overvejelser, som evaluator havde forventet.

Lederrollen omhandler uomgængeligt den praktiske organisatoriske forankring, forstået som afsat og skemalagt tid til Fri for Mobberi:

*"Jeg ser lederens rolle som enorm vigtig. Hvis ikke hun havde fredet den uge til at arbejde med Fri for Mobberi, så var det ikke muligt. Der er et enormt pres på daginstitutioner. Så det der med at skabe rum og tid i kalenderen...[tankepause]... omvendt har jeg ikke holdt et præsentationsmøde for mine nye kollegaer, fordi hun ikke har sagt til mig: Nu har du lige en time til at gøre det".* (Tovholder daginstitution).

Som citatet beskriver, er det lederens rolle at skabe tid til Fri for Mobberi i det daglige arbejde, men også at fastholde en struktur, der gør, at nye medarbejdere introduceres. Samme opgave ligger i forbindelse med, at medarbejdere har været på kursus, hvor overlevering af ny viden og inputs også kræver fx et punkt på personalemødet.

Lederens praktiske ledelsesansvar i at prioritere ressourcer til implementering og forankring af Fri for Mobberi følges naturligt med lederens ansvar for, at aftalte pædagogiske metoder anvendes. Det er lederen, der har overblikket og kompetencen til at kontrollere og agere, hvis enkelte eller grupperinger af personalegruppen slækker på anvendelsen over tid. Denne rolle er imidlertid langt mindre udbredt, end den findes nogle steder.

Et eksempel på lederrollen som aktiv i en bred forankring ses i en indskoling, hvor lederen sammen med tovholderen har erkendt en vis sårbarhed knyttet til tovholderen som den, der holdt implementeringen i gang. Sammen skabte de en anden strukturering af personaleressourcer, der bredte ansvaret for implementeringen ud. Dette vurderer evaluatoren som et aktivt forankringsinitiativ.

Lederen skal således optimalt set støtte institutionens instruktører/tovholder, særligt når anvendelsen af Fri for Mobberi udfordres af andre initiativer, eller på anden vis fremstår sårbar.

*"Ledelsen skal blive ved med at støtte op. Også selvom det er nedgangstider, og engagementet ikke er i top." (Tovholder i indskoling).*

Ud over denne praktiske tilgang er der i casestudierne eksempler på lederen som driver. En leder beskriver således sin opgave som den, der fastholder fokus på Fri for Mobberi og ser det som en bærende værdi, der indtænkes som en del af de mange andre initiativer, en dagsinstitution/indskoling skal implementere.

Heri ser evaluatoren, at lederen anlægger en værdibaseret tilgang til forankringen, hvor øvrige tiltag ikke "skubber Fri for Mobberi væk", men derimod fastholdes ud fra en værdimæssig og kulturel forståelse af Fri for Mobberi. Dette svarer helt til såvel teori som empiri om forandringsledelse, hvor det pointeres, at lederens funktion er at oversætte og meningstilskrive nye tiltag og deres samklang med institutionens øvrige opgaver.

Der er ikke i evalueringen fremgået eksempler på, at forankringen af Fri for Mobberi anses som et middel til samtidig at øge trivslen medarbejderne imellem. På baggrund heraf vurderer evaluatoren, at det højere sigte med Fri for Mobberi om at skabe en mobbe-fri kultur ikke opleves som en institutionskultur, der gælder både børn og voksne, men som en børnekultur. Dette understøttes af, at det i kapitel 3 blev beskrevet, at ganske få anvender materialerne henvendt til fagfolk, og vil yderligere blive udfoldet i kapitlet om de virkninger, evalueringen kan påvise.

Den personfølsomhed, som evalueringen viser, indikerer for evaluatoren, at forankringen ikke er så bred som antaget, forstået som hvorvidt den involverer en enkelt, få eller alle medarbejdere, og understreger derudover lederens centrale funktion i forhold til forankringen. Det er en ledelsesmæssig opgave at opdage og håndtere en sådan personfølsomhed, hvilket casestudierne også har givet et eksempel på.

I forhold til forankringen af Fri for Mobberi er man således mange steder nået langt, hvilket tydeligt hænger sammen med en aktiv lederrolle. Evaluatoren ser af samme grund flere steder, hvor en aktiv ledelse ville kunne øge virkningen af Fri for Mobberi i de pågældende institutioner. En anbefaling må derfor være, at lederen får en mere klart defineret rolle i Fri for Mobberi og gerne vejledende materiale i forhold til den ledelsesmæssige rolle.

## **4.2 Instruktøren som videnformidler**

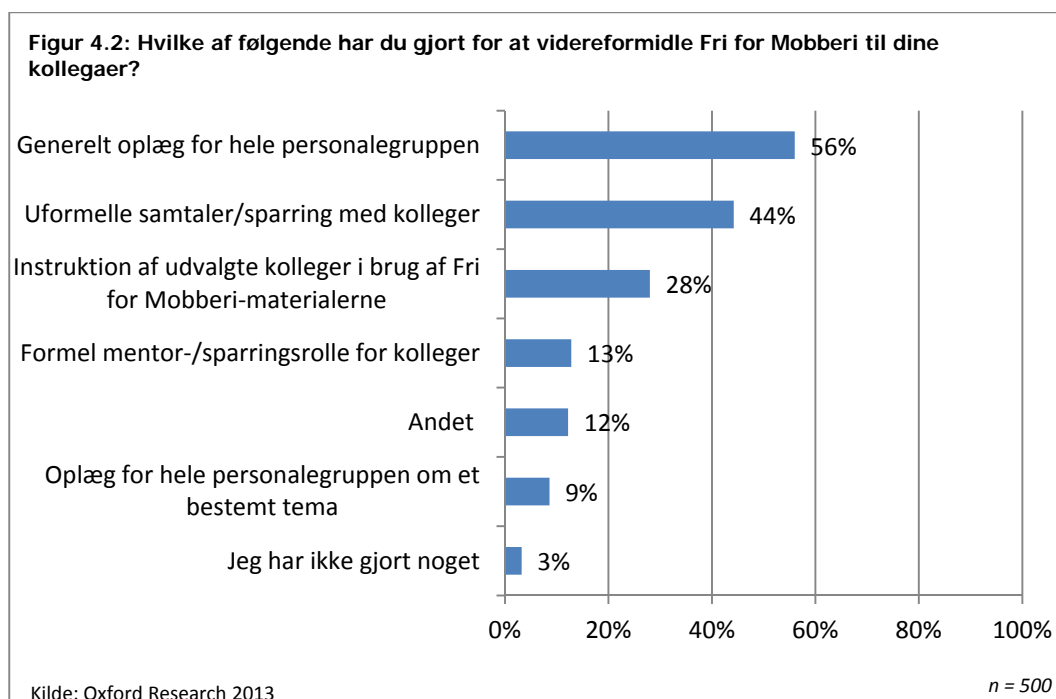
---

En væsentlig rolle i Fri for Mobberi er videreformidling af Fri for Mobberis materialer og værdisæt. Derfor indgår det i konceptet, at udvalgte fagpersoner deltager i instruktørkurser med henblik på at bringe den opnåede viden ud i egen organisation. Det

er denne rolle, dette afsnit vil se nærmere på og vurdere i forhold til at udfylde funktionen som "forandringsagent" i institutionen.

### Metoder til videreformidling

I surveyen er instruktørerne spurgt til, hvad de har gjort for at videreformidle Fri for Mobberi. De fleste steder er Fri for Mobberi blevet introduceret på et personalemøde, hvor der typisk er afsat særligt god tid til at introducere tankerne bag Fri for Mobberi såvel som materialerne i kufferten. Resultaterne af surveyen er præsenteret i figur 4.2.



Figuren viser, at 56 % af instruktørerne har videreformidlet Fri for Mobberi via et generelt oplæg for hele personalegruppen, mens knap hver tredje instruktør har videreformidlet Fri for Mobberi via instruktion af udvalgte kolleger. 44 % angiver, at videreformidlingen er foregået gennem uformelle samtaler/sparring med kolleger. Derimod er der kun en forholdsvis lille andel af instruktører, der har haft en formel mentorrolle for kolleger. En instruktør i casestudierne betegner også sig selv som en "slags" mentor:

*"Jeg var jo også meget en slags mentor for de voksne, så jeg var lige så meget på i forhold til dem som i forhold til børnene."* (Instruktør i bredt implementeret case).

Ud over generelle oplæg er der således i høj grad tale om uformelle formidlingskanaler, hvorfor evaluatoren vurderer, at en stor del af formidlingen er overladt til instruktøren og forholdsvis sjældent er formaliseret. Dette kan både handle om manglende tydelighed i ledelsen, som beskrevet ovenfor, og om kultur: Er det almindeligt og accepteret, at nogle ved mere på nogle områder end andre og fungerer som "superbrugere"? Evalueringen peger på, at særligt kulturen blandt lærere tenderer mod at afvise en sådan rolle.

Ligeledes hæfter evaluatoren sig ved, at der også ganske sjældent (9 %) formidles via oplæg for personalegruppen om et mere afgrænset emne i relation til Fri for Mobberi. Her er muligheden ellers for at gå i dybden og have tid til faglig sparring i personalegruppen.

Data fra den gennemførte survey viser desuden, at instruktører fra daginstitutioner i højere grad end instruktører fra indskolinger har afholdt et generelt oplæg for hele personalegruppen, efter at de kom hjem fra kursus. Instruktører fra indskolingen har derimod i højere grad valgt at instruere udvalgte kolleger i brugen af Fri for Mobberi-materialerne.

Dette vidner om forskelle i arbejdskultur, som bekræftes i nogle af de gennemførte case-studier. Her har medarbejdere forklaret, at det er mere almindeligt at vidensdele bredt i daginstitutioner end på skoler, hvor man mange steder arbejder mere individuelt og inden for "eget klasselokale".

Herudover peger en leder af indskolingen på, at han på sin skole netop har kunnet fornemme en skepsis i forhold til dét at uddanne en medarbejder til at være superbruger, som skal lære sine kolleger noget nyt.

*"Det har været en sidegevinst ved vores arbejde med Fri for Mobberi, at vi har fået afprøvet denne arbejdsmetode, og vi arbejder nu videre med at ændre denne kultur. Det er vigtigt, at folk ikke betragter det som et nederlag, at man ikke er ekspert i alt."* (Leder af indskoling)

Dette kan forklare den meget højere anvendelse af uformel sparring end en formel mentorrolle.

### **Kollegernes modtagelse af Fri for Mobberi**

Surveyen viser ligeledes, at der generelt set har været en positiv modtagelse af Fri for Mobberi blandt instruktørernes kolleger. 39 % af instruktørerne angiver, at deres kolleger udelukkende har modtaget Fri for Mobberi positivt, og 47 % angiver, at Fri for Mobberi overvejende er blevet modtaget positivt af deres kolleger. Blot 5 % af instruktørerne peger på, at modtagelsen har været neutral, og 8 % på, at den har været blandet.

Samtidig viser tallene, at der er en signifikant forskel på denne kollegiale modtagelse, alt efter om beslutningen om at udrulle Fri for Mobberi har været taget på kommunalt niveau eller i den enkelte institution: Det ses, at Fri for Mobberi bliver modtaget bedre blandt medarbejderne, hvis det er institutionen selv (og dette gælder uanset, om det er af instruktøren selv, en kollega eller lederen af institutionen, der har truffet beslutningen), der har taget initiativet til Fri for Mobberi, end hvis det er blevet besluttet i kommunen. Dette er et forventet resultat, da al implementeringsteori og forandringsledelse viser, at idéer, man selv har fået og derfor i forvejen er engageret i, generelt lettere lader sig implementere, end det man får foreslået eller pålagt udefra.

På et af casebesøgene talte vi med en leder af to daginstitutioner, som for nylig er blevet slået sammen ledelsesmæssigt. Lederen var indtil for et år siden kun leder for den ene institution, der for fire år siden selv havde taget initiativ til Fri for Mobberi. Med sit nye ledelsesansvar har hun siden hen fået ansvaret for den anden institution, der for et år siden blev pålagt at arbejde med Fri for Mobberi. Lederen italesatte også den forskel, som hun så mellem de to personalegruppers engagement i Fri for Mobberi:

*"Den ene institutions interesse for Fri for Mobberi var begrundet i et konkret behov, fordi vi på det tidspunkt havde en børnegruppe med nogle børn, som gerne ville favorisere nogle og ekskludere andre. Her så vi, at Fri for Mobberi faldt som hånd i handske. Vi var nysgerrige, og det var vi af egen fri vilje. Det er lidt anderledes end at få at vide, at Fri for Mobberi er et indsatsområde fra kommunens side."* (Leder i daginstitution)

I teorier om transfer mellem uddannelse og anvendelse på arbejdspladsen fremhæves det, at forudsætningen for, at den enkelte er modtagelig for læring, er et anerkendt be-



hov.<sup>3</sup> Et af de steder, hvor modtagelsen har været overordentlig positiv, forklarer instruktøren det med, at hun dels brugte meget tid på at forberede det oplæg, som hun skulle holde for sine kolleger, dels brugte næsten to timer på at afholde det. Herudover sørgede hun for at bruge mange følelsesmæssige eksempler undervejs:

*"Mine kolleger var begejstrede, og mange var berørte af mit oplæg, fordi jeg talte meget om følelser. Det tror jeg, at man skal, for at man får lyst til at arbejde videre med Fri for Mobberi. Og havde vi ikke lavet en så grundig introduktion, er jeg ikke sikker på, at vi havde arbejdet med det i dag. Man skal sætte god tid af til det, så det ikke bare bliver en kursusfeber."* (Instruktør i daginstitution)

Et andet sted, hvor brugen af Fri for Mobberi var bestemt fra kommunens side, og hvor der på forhånd var en lidt større modstand i personalegruppen, viste modstanden sig ifølge instruktøren selv at være grundløs og nærmere en automatreaktion imod det nye og ukendte:

*"Folk havde meget modstand mod Fri for Mobberi i starten, men efter det aftenmøde for personalet, hvor jeg gennemgik materialet for dem, blev det trukket ned på jorden og afmystificeret. Folk kunne godt se, at det ikke var svært, og at det lignede noget, man havde prøvet før."* (Instruktør i indskoling)

Men modstanden kan også skyldes, at nogle medarbejdere har svært ved at forstå relevansen af Fri for Mobberi. Eksempelvis var der på en skole en medarbejder, der ikke fandt det relevant at arbejde med Fri for Mobberi, fordi vedkommendes klasse fungerede harmonisk.

*"Vi havde en mandlig pædagog, som ikke forstod, hvorfor han skulle bruge Fri for Mobberi, for hans klasse var så velfungerende. Sådan en som ham ser det som et brandslukningsværktøj. Men der går jeg ind og siger som leder, at man altid kan blive bedre."* (Instruktør i indskoling)

Det er helt afgørende for enhver forandring, at medarbejderne kan se meningen i at ændre. Det er lederens opgave at "oversætte" forandringen ind i en meningsfuld sammenhæng for sit personale. Den ledelsesmæssige opbakning vurderes ikke mindst at være afgørende på skolerne, hvor mange lærere traditionelt set arbejder selvstændigt og forholdsvist autonomt, hvilket uddybes i det følgende.

Evalueringen viser, at den kollegiale modtagelse af Fri for Mobberi alt andet lige har været positiv på langt hovedparten af skolerne og daginstitutionerne. Desuden ses det, at modtagelsen er mest positiv de steder, hvor Fri for Mobberi er blevet introduceret på foranledning af institutionen selv. Endelig synes en grundig introduktion, der har ledelsesmæssig opbakning, at være en vigtig grundsten i forhold til at sikre bredt ejerskab til det videre arbejde med Fri for Mobberi.

### **Tydelige og udadvendte instruktører er vigtige**

Evalueringen indikerer også, at det synes at forudsætte en særligt udadvendt og motive-rende person, som har både lyst og gennemslagskraft til at stille sig op foran kolleger og fortælle dem om Fri for Mobberi. Både blandt ledere og medarbejdere er der flere informanter, der eksplicit fremhæver, at det er vigtigt, at det er den "rigtige" person, der bliver sendt på Fri for Mobberi-kurserne.

---

<sup>3</sup> Se fx Bjarne Wahlgren, *Transfer mellem uddannelse og arbejde*, København 2009

*"Dem, der har været på kursus her i institutionen, har været gode til at overlevere til os andre, og det er vigtigt."* (Leder i daginstitution)

*"Det skal være en, der er god til at formidle og få andre med på vognen."* (Tovholder i indskoling)

*"Det er vigtigt med en grundighed i opstarten. Den, der kommer på kursus, skal have motivationen, for alle skal bidrage bagefter, så indsatsen rækker ud over de ildsjæle, der har sat det i gang."* (Instruktør i daginstitution).

Det er således nogle bestemte personlige egenskaber, som informanterne i casestudierne tillægger betydning.

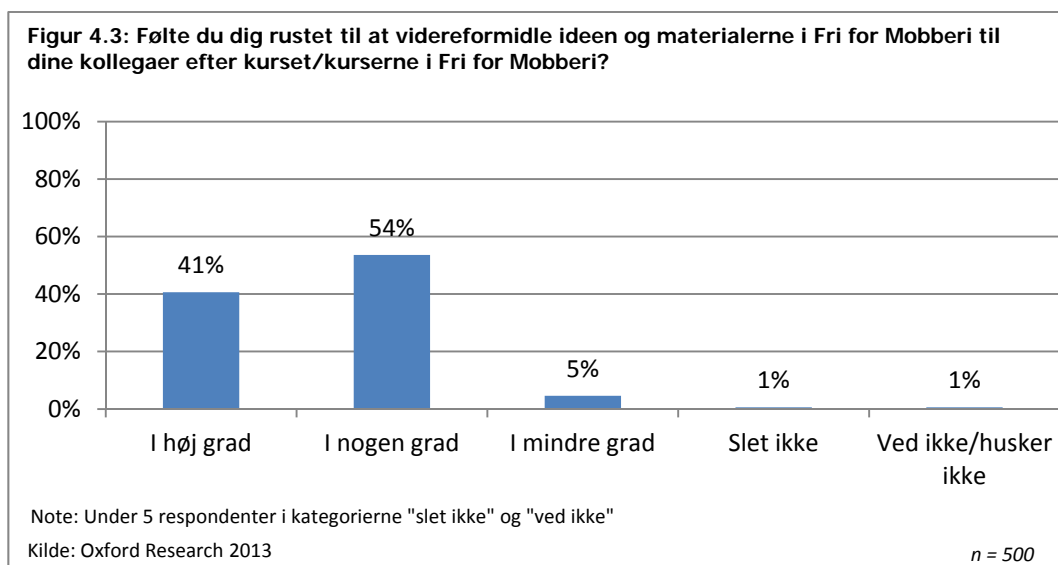
En af de instruktører, der har haft denne rolle som videreformidler, fremhæver, at det har styrket videreformidlingen, at der fulgte en række slides med Fri for Mobberi introduktionskurset, som instruktørerne kunne tage med hjem og forholdsvis nemt anvende i deres oplæg for kollegerne. Flere instruktører udtrykker dog samtidig et ønske om, at Mary Fonden og Red Barnet indsamler viden om, hvad der konkret har virket, når en instruktør har skullet videreformidle Fri for Mobberi til sine kolleger.

*"Det er vigtigt, at det er tydeligt, hvad næste skridt er, når man har været på kursus. Det kunne måske være en idé at samle erfaringer og inspiration fra andre institutioner om, hvordan de har båret sig ad med videreformidlingen."* (Tovholder i indskoling).

Mary Fonden og Red Barnet kan således overveje at udarbejde en erfaringsopsamling, der giver gode eksempler på vellykket implementering og videreformidling af Fri for Mobberi.

#### 4.2.1 Kompetence til videreformidling

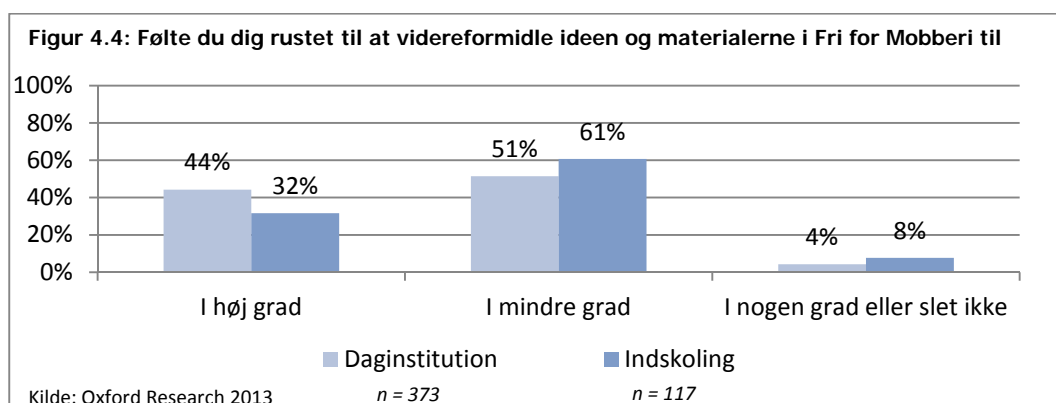
Selv om personlige kompetencer tillægges stor værdi af de kolleger, som skal modtage viden om Fri for Mobberi, er opgaven i at formidle viden om Fri for Mobberi også naturligt knyttet til kursernes og materialernes evne til at understøtte en formidling. I spørgeskemaundersøgelsen er instruktørerne spurgt, hvorvidt de føler sig rustede til at videreformidle såvel tankesættet som materialerne i Fri for Mobberi.



Som det ses af figur 4.3, oplever 41 % af respondenterne, at de i høj grad er rustede til at videreformidle Fri for Mobberi, mens 54 % er mere moderate i deres vurdering med angivelse af i nogen grad at være rustet.

Vurderingen kunne antages at afhænge af, om instruktøren har været på kursus alene eller sammen med kollegaer. Denne sammenhæng viser sig imidlertid ikke. Evalueringen viser derimod en statistisk signifikant forskel på vurderingen af at være rustet til videreformidling, og hvorvidt instruktøren repræsenterer en daginstitution eller indskoling.

Dette er illustreret i figur 4.4, hvoraf det fremgår, at 44 % af respondenterne fra daginstitutioner føler sig "i høj grad rustet", mens 32 % i indskolinger har samme positive oplevelse.



Derimod er der ingen signifikante forskelle at spore på baggrund af instruktørens uddannelsesmæssige baggrund. Dette kan tolkes som, at kurser og materialer i højere grad er tilrettelagt efter daginstitutionernes hverdag. Det kan imidlertid også fortolkes som et udtryk for de meget forskellige samarbejdsstrukturer, der er i henholdsvis en daginstitution, hvor man arbejder i teams omkring en børnegruppe, og indskolingen hvor arbejdet langt oftere foregår mere individuelt.

Evalueringen viser derudover en sammenhæng mellem antallet af materialer, der anvendes i den pågældende institution, og i hvilken grad instruktøren føler sig rustet til at videreformidle materialer samt værdierne i Fri for Mobberi. Denne sammenhæng kan tolkes som ganske logisk forstået på den måde, at instruktører, der har følt sig bedre rustet til at videreformidle materialerne, også har kunnet gøre dette på en mere overbevisende måde og dermed fået lagt en god grobund for implementeringen og en hyppig anvendelse af materialerne. I forhold til den kontinuerlige videreformidling er det også oplagt, at jo mere man anvender materialerne i dagligdagen, og således bliver fortrolig med dem, jo lettere er det at videreformidle dem.

Trods de pæne tal i forhold til at føle sig rustet til at videreformidle påpeger flere informanter i casestudierne, at de oplever sig som utrænede i at holde oplæg for kollegaer og alene af den grund føler sig usikre. En sådan usikkerhed vurderer evaluatoren er en central barriere både i den konkrete videnformidling, men også fordi instruktørerne – som forandringsagenter – skal fungere som inspiratorer over for kollegaerne. Dette kan også være en forklarende årsag til, at materialer henvendt til fagfolk ikke anvendes i særlig høj grad.

## 4.3 Instruktøren som inspirator

---

Et særligt fokus for evalueringen er, hvordan de enkelte institutioner opretholder fokus på Fri for Mobberi, når "røgen har lagt sig". Her viser casestudierne som nævnt, at instruktøren snarere end lederen har en væsentlig rolle. Fokus i dette afsnit er derfor på instruktøren som den, der har det løbende ansvar for at sikre, at interessen for Fri for Mobberi vedligeholdes både hos dem selv og blandt deres kolleger – og i et vist omfang hos lederen, såfremt denne ikke selv agerer driver, men har en mere tilbagetrukket rolle, hvor Fri for Mobberi blot "accepteres".

Knap halvdelen af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen (49 %) vurderer, at deres kollegaers interesse er opretholdt på samme niveau som tidligere. For den anden halvdel af respondentgruppen fordeler svarene sig ligeligt mellem instruktører, der har oplevet, at interessen er dalet, og instruktører, der har oplevet, at interessen er steget. Om dette tolkes som tilfredsstillende, afhænger af forventningen. Der er dog utvivlsomt potentiale for i højere grad at fastholde interessen eller måske ligefrem at øge den.

Det varierer meget fra institution til institution, hvor meget instruktørerne gør deres kollegaer til medansvarlige for Fri for Mobberi, når de efter et Fri for Mobberi-kursus skal videreformidle den nye viden. Det er imidlertid tydeligt, at jo mere dette sker, jo mere gennemslagskraft har Fri for Mobberi, ligesom det også får en længere levetid.

De institutioner, hvor kun få kolleger er blevet medansvarlige for Fri for Mobberi – og hvor der således er tale om en smal organisatorisk forankring – begrundes det bl.a. med, at arbejdet med Fri for Mobberi alene er sket på initiativ af en enkelt eller få medarbejdere, som ikke har involveret resten af personalet i arbejdet.<sup>4</sup>

Her har det med andre ord haft betydning, at Fri for Mobberi ikke er blevet forankret bredt blandt medarbejderne på de pågældende institutioner, men alene et redskab som bruges individuelt og ad hoc af instruktørerne. Dette behøver ikke betyde, at anvendelsen af Fri for Mobberi ikke opleves som vellykket af den enkelte instruktør og de børn og forældre, som inddrages. Men når instruktøren primært færdes på samme stue/klasse, så er det ofte kun de børn og eventuelt kollegaer, som er her, der får gavn af redskaberne. Forandringsteoriens sidste led, som handler om at skabe en mobbe-fri kultur i institutionen, synes således at udeblive.

Evaluators anser det på denne baggrund for at være helt centralt, at instruktører og tovholdere ser sig selv som nogle, der skal *inspirere kollegaer til at implementere Fri for Mobberi*, ligesom det også er centralt, at lederen opstiller denne forventning til instruktører og tovholdere. Casestudierne viser, at top-engagerede tovholdere let kan blive lig projektet og dermed "projekt-ejer". Det er imidlertid afgørende for implementeringen og forankringen – og dermed muligheden for at opnå en egentlig kulturændring – at instruktører og tovholdere bliver *forandringsagenter* og *ikke "projekt-ejere"*.

### Ejerskab ved at finde sin egen stil som medarbejder

Som et eksempel på, hvordan interessen kan opretholdes, peger flere fund på lederens og instruktørens evne til at tillade og inspirere medarbejderne til at adoptere tankesættet og bruge materialerne på deres egen måde eller måske lige frem videreudvikle i forlæn-

---

<sup>4</sup> I enkelte tilfælde er der i vores cases også tale om medarbejdere, der har taget Fri for Mobberi materialerne med sig fra en tidligere arbejdsplads uden at involvere de nye kolleger.

gelse af egen pædagogiske stil (jf. også afsnit 3.1.1). I teorier om transfer beskrives dette ved, at den undervisende (instruktøren) medinddrager den lærende (medarbejderen), hvilket i høj grad er med til at understøtte motivationen.

*"Vi har friheden til at sætte vores eget præg på Fri for Mobberi. Der er enighed om målet, men vejen derhen kan variere. Det giver motivation, at man selv kan præge det."* (Medarbejder i indskoling).

Ud over det motiverende i at tilpasse anvendelsen af materialerne til ens egen stil, er der flere eksempler fra casestudierne på, at nogle af de mere indadvendte medarbejdere, kan synes, at det er grænseoverskridende selv at skulle i gang.

Det er bl.a. den kommunikation, der foregår til børnene via den store Bamseven, som har været vanskelig for nogle medarbejdere at håndtere. Derfor er det centralt, at instruktøren formår at tydeliggøre over for sine kolleger, at redskaberne og fremgangsmåderne kan justeres, alt efter hvilken stil man har. Anvendelsen af materialerne skal føles naturlig for den enkelte.

Selvom mange medarbejdere således nævner en vis usikkerhed forbundet med brugen af materialerne, oplever de fleste dog, at det har været lettere end forventet:

*"Det sværeste ved Fri for Mobberi er at turde gå i gang. Der blev ikke sparet på noget som helst, da vi blev introduceret til Fri for Mobberi, bl.a. fik vi fortalt en masse om teorien bag. Derudover er vores kollega, der havde været på kursus, knaldhæmmende god til at spille teater, og der var noget at leve op til, samtidig med at man skulle huske, hvad det gik ud på. Men så var det så nemt, da vi kom i gang."* (Medarbejder i daginstitution).

*"Man skal bare springe ud i det og tro på sig selv. Der er ikke noget, der er rigtigt eller forkert. Man gør det på hver sin måde. Det er gået mere og mere op for mig med årene, at der er stor metodefrihed, og det passer rigtig godt ind i den måde, vi arbejder på."* (Instruktør i daginstitution).

*"En af dem, der havde sværest ved Fri for Mobberi i starten, var ikke modstander af materialet, men simpelthen usikker på brugen af det."* (Instruktør i daginstitution).

De instruktører, vi har mødt på vores casebesøg, fremstår ofte som både udadvendte og fagligt selvsikre, og dette vurderes at være vigtigt dels i forhold til at skabe et bredt engagement blandt kollegerne i forbindelse med introduktionen til Fri for Mobberi, dels i forhold til efterfølgende at agere ildsjæl og få Fri for Mobberi indarbejdet i de daglige praksisser på alle stuer/klasser i institutionen. Men det kan samtidig også blive en barriere for kolleger, som får indtryk af, at man fx skal være god til at spille skuespil med Bamseven, førend man kan anvende Fri for Mobberi-materialerne.

Graden af metodefrihed og fleksibilitet i Fri for Mobberi synes at være bredt anerkendt i de institutioner, som vi har besøgt på vores casebesøg. Evalueringen indikerer dog alligevel, at det er et vigtigt opmærksomhedspunkt for Mary Fonden og Red Barnet i videreudviklingen af kurserne, at instruktørerne skal gøres bevidste om, at deres eventuelle udadvendte stil ikke må opfattes som en forudsætning for at bruge Fri for Mobberi materialerne. Samtidig kan kurserne måske i højere grad sætte fokus på, hvordan der skabes rum til, at kollegaer gør materialet til deres eget.

Alt i alt er instruktørens rolle som inspirator ganske tydelig og vurderes også at lykkes i mange tilfælde. Samtidig fremstår personfølsomheden tydeligt – selv hvis der sikres en bred forankring i personalegruppen, kan engagementet og vedholdenheden dale kraftigt, hvis en ildsjæl af en eller anden grund stopper.

Det er ved casebesøgene foreslået, at Fri for Mobberi tilbyder institutioner, hvor arbejdet er gået lidt i stå – enten på grund af almindelig træthed eller på grund af frafald af ildsjæl – besøg af en konsulent, der kan give ny inspiration. Derudover nævnes et ønske om korte (og billige) genopfriskningskurser, der kan tjene som kick-start til at komme i gang.

For en enkelt af case-institutionerne blev deltagelsen i nærværende evaluering, hvor både leder, medarbejdere og forældre deltog i interview, nævnt som en god anledning til at få støvet kufferten af og sætte gang fokus på Fri for Mobberi igen.

## Kapitel 5. Inddragelse af forældre

I dette kapitel sættes der fokus på forældrenes rolle i institutionernes arbejde med Fri for Mobberi. Det er således et centralt element i forandringsteorien for Fri for Mobberi, at forældrene støtter op om indsatsen. Derudover indgår forældrene også som en direkte målgruppe for Fri for Mobberi, bl.a. i kraft af de dilemmakort, som findes i kufferterne.

Kapitlet vil for det første beskrive, hvordan forældrene konkret inddrages i institutionernes implementering af Fri for Mobberi. For det andet sættes der fokus på forældrenes oplevelse af denne inddragelse. Endelig vil også personalets deres evne til at formulere deres forventninger til forældrene i relation til Fri for Mobberi være i fokus.

### 5.1 Introduktion af Fri for Mobberi på forældremøde – men hvad så?

Som det sås i kapitel 3, er de materialer fra Fri for Mobberi-kufferten, der er målrettet forældrene, blandt de mindst anvendte materialer. Det drejer sig både om instruktionsdvd'en, dilemmakortene og forældretipsene.

På hovedparten af de institutioner, vi har besøgt, har man introduceret arbejdet med Fri for Mobberi for forældrene på et af de årlige forældremøder, som typisk afholdes i efteråret, når de ældste børn er startet i skole og nye er kommet til i børnehaven. Nogle steder har man helliget et helt forældremøde til introduktion af Fri for Mobberi, hvor dilemmakortene typisk har været anvendt, mens introduktionen andre steder mere har haft karakter af en kortere orientering om, at man (fremover) arbejder med Fri for Mobberi.

Den største udfordring i denne sammenhæng synes at være, at forældrene typisk har fået den grundige introduktion til Fri for Mobberi, dengang institutionen begyndte at anvende Fri for Mobberi i institutionen, og at informationen til forældrene siden hen er mindsket betragteligt.

Et sted beskriver en instruktør fx, at den fælles start med forældrene skabte et helt særligt ejerskab omkring indsatsen, fordi man valgte at involvere forældrene, før børnene lærte Bamseven og resten af Fri for Mobberi at kende:

*“Vi brugte næsten halvanden time på det på et forældremøde. Vi kom bl.a. til at tale om, at mange af os kendte nogen, der var blevet mobbet, eller vi havde været tilskuere til det. Vi inddelte bagefter forældrene i grupper, og så skulle de lave nogle collager, hvorpå de fire værdier fra Fri for Mobberi skulle indgå. Vi serverede også rødvin, og så skulle de give hinanden massage. De fik at vide, at de ikke måtte fortælle børnene om det, for vi ville efterfølgende lave en happening med kufferten og de små bamsers ankomst. Det fungerede rigtig godt. Vi fik skabt en boblende fællesstart og et stort ejerskab til Fri for Mobberi.” (Instruktør i daginstitution).*

Det fremgår tydeligt, at den grundige introduktion for forældrene bar frugt og var med til at involvere forældrene i indsatsen og sætte fokus på deres rolle i den sammenhæng.

Pointen er imidlertid, at en sådan introduktion er vanskelig at gentage, når nyhedsværdien har lagt sig, og der sidenhen vil være mange gengangere blandt forældrene ved de efterfølgende forældremøder.

Samtidig kommer der løbende nye børn og forældre til. Det er en udfordring, som synes at være gennemgående blandt case-institutionerne, at sikre, at dem, som ikke var med, dengang Fri for Mobberi blev lanceret i institutionen, opnår samme ejerskab til initiativet.

*"Vi skal blive bedre til at fortælle nye forældre om, at vi arbejder med Fri for Mobberi. Pludselig er der gået tre år, siden det blev introduceret på et forældremøde." (Leders i daginstitution)*

Der er ifølge personalet mange andre temaer, man skal nå at informere og tale om på de årlige forældremøder, så Fri for Mobberi kæmper om pladsen med mange andre dagsordener såsom inklusion, dialogisk læsning, aktionslæring, folkeskolereform osv.

Desuden er der generelt set en begrænset tiltro til, at et ekstra forældremøde, hvor man fx kun sætter fokus på trivsel, vil appellere til ret mange forældre, medmindre der er et akut trivselsproblem i den pågældende klasse eller på en stue. Flere pædagoger beskriver, at forældre i dag er travle som aldrig før, og at det ofte kun er Tordenskjolds soldater, der kommer til forældremøder og andre arrangementer.

Det er med andre ord en udfordring i mange institutioner at finde tid og anledning til fortsat at sætte Fri for Mobberi på dagsordenen over for forældrene, når nyhedens værdi har lagt sig, og mange andre indsats, forhold og arrangementer også skal på dagsordenen på de årlige forældremøder. Hvis ikke der er aktuelle trivselsproblemer i institutionen, må pladsen således vige for andre informationer, som forældrene skal have. Dette betyder, at der let kan gå flere år imellem, at Fri for Mobberi sættes på dagsordenen over for forældrene.

Der er dog enkelte eksempler på en kontinuerlig indsats for at informere forældrene om Fri for Mobberi: I en børnehave, hvor Fri for Mobberi er bredt forankret og implementeret, har man selv udarbejdet en introduktionsfolder, som man giver til nye forældre. Når personalet udleverer den, sørger de for at betone, at det ikke vil lykkes at arbejde med en mobbefri kultur, hvis ikke forældrene er med. Derudover får forældrene også lejlighed til at låne den Fri for Mobberi-dvd, som institutionen råder over, med hjem.

Flere af de institutioner, vi har besøgt, anbefaler, at Mary Fonden udarbejder en introducerende folder til nye forældre, der ud over at indeholde forældretipsene, også beskriver konceptet, værdierne og forældrenes rolle heri.

## 5.2 Variationer i inddragelsen af forældrene

Personalet i case-institutionerne er generelt set enige i, at forældrene spiller en yderst vigtig rolle i forhold til både den generelle trivsel og i forhold til konkrete tilfælde med mobning.

Det anføres dog særligt de steder, hvor Fri for Mobberi ikke er bredt forankret, at forældrenes rolle er stor på det generelle plan, men ikke så stor, når det konkret handler om Fri for Mobberi. En lærer, der som den eneste arbejder med Fri for Mobberi, anfører, at det ikke er en god idé at trække forældrene for meget ind i arbejdet:

*"Det bliver for meget, når de i forvejen har fællesspisning og alt muligt." (Instruktør i indskoling)*

Et andet sted, hvor Fri for Mobberi ikke er implementeret i høj grad, giver nogle forældre tillige udtryk for, at så længe det går godt, vil de hellere have, at pædagoger og lærere bruger ressourcerne på børnene frem for på at involvere forældrene. Og et tredje sted bemærker en forælder, at forældrene nok først bliver rigtig involveret, hvis der er problemer:



*"Men i så fald er det også vigtigt, at der er et fælles værdigrundlag." (Forælder i indskoling)*

Selv nogle af de steder, hvor Fri for Mobberi er bredt forankret og en integreret del af hverdagen, kender forældrene ikke nødvendigvis en masse til Fri for Mobberi, og de har da også har svært ved at skelne Fri for Mobberi fra andre tiltag og fra den almene pædagogik på stedet. Når evaluator nævner eksempler på materialer fra kufferten, kan de dog som regel godt huske dem. Særligt bamserne, men også begreber såsom "at drille for sjov og for alvor" har bidt sig fast. Og på institutioner, hvor børnemøder er en integreret del af dagligdagen, kender forældrene særdeles godt til disse møder og ikke mindst deres betydning.

*"Børnemøder har været en rigtig vigtig ting, og vi er også begyndt at holde børnemøder derhjemme." (Forælder i daginstitution)*

Andre steder, hvor Fri for Mobberi er implementeret bredt, har man haft den strategi at gøre Fri for Mobberi meget synligt i institutionen. Fx er der på en skole, vi besøgte, anvendt lilla som gennemgående farve, og i en børnehave er Bamseven brugt meget synligt i udsmykningen i mange rum. Ud over at dette er relevant i det pædagogiske arbejde, fortæller personalet, at synligheden også er med til at huske forældrene på arbejdet med Fri for Mobberi.

På en af de andre skoler, hvor man er lykkedes med at implementere Fri for Mobberi forholdsvist bredt, har en lærer valgt at inddrage forældrene ved, at der efter hvert klassemøde sendes et brev til forældrene via Forældreintra, hvori det fremgår, hvad man har talt om, og hvad børnene har sagt. Læreren bemærker dog, at hun har fået kritik af sine kolleger for denne fremgangsmåde – kollegerne bliver irriterede, idet hun dermed skaber forventninger om, at de skal gøre de samme for "deres" forældre, og de ikke ønsker at bruge ressourcer på denne opgave.

Den pågældende lærer oplever imidlertid en stor effekt af brevene, idet forældrene byder aktivt ind med ideer og går ind i dialogen. Og forældrene er glade, fordi de dermed bliver mindet om, at der arbejdes med Fri for Mobberi, ligesom de får lettere ved at tale med deres barn om klassens trivsel.

*"Det er rart at vide, hvad der sker – særligt når man har en dreng, der ikke fortæller så meget derhjemme. Trivslen er jo i sidste ende os forældres ansvar, men vi kan jo kun løfte det ansvar, hvis vi ved, hvad der sker. Så kommunikationen mellem skole og hjem er vigtig." (Forælder i indskoling)*

Samme effekt har klistermærkerne nogle af de steder, hvor de anvendes kontinuerligt (især daginstitutionerne), fordi forældrene dermed på en nem måde bliver mindet om, at der arbejdes med Fri for Mobberi i det daglige, og man får et stikord til at tale med sit barn om dagens børnemøde.

*"Det har været godt med klistermærket, så man bliver mindet om som forælder at følge op på, hvad der er blevet snakket om på børnemødet henne i børnehaven." (Forælder i daginstitution)*

I flere daginstitutioner sørger man endvidere for at skrive i stuens dagbog, når man har holdt børnemøder og om indholdet på møderne, og man stiller også nogle gange de samtaletavler frem, som man har talt om.

Selv om denne måde at informere forældrene på er vigtig, og selv om mange af de forældre, vi har talt med, værdsætter denne kommunikation, er der dog i høj grad tale om en envejs-kommunikation, og ikke alle forældre er lige gode til at få læst i bøgerne, når de henter deres børn om eftermiddagen. Det er derfor evaluators vurdering, at den er et skridt på vejen, men ikke tilstrækkelig til at få skabt en mobbefri kultur.

Hertil kommer, at ikke alle institutioner er lige offensive i deres kommunikation over for forældrene, og selv på institutioner, hvor Fri for Mobberi er implementeret bredt i personalegruppen, ses der en tøvende holdning i forhold til at involvere forældrene for meget.

### 5.2.1 At informere eller involvere forældrene

---

Det synes at være et gennemgående træk i mange af institutionerne, at man har *informeret* forældrene om, at man arbejder med Fri for Mobberi og hvad det indebærer, mens der få steder tales om, at man *involverer* eller gør forældrene medansvarlige i arbejdet med Fri for Mobberi. Der er fx sjældent lavet regler for, hvordan man laver legeaftaler, holder fødselsdage osv., og det synes nogle steder at være svært for personalet at fortælle forældrene direkte, at de også er rollemodeller for børnene.

*"Institutionen har været god til at klæde forældrene på, på den måde, at man har informeret om Fri for Mobberi på forældremøderne."* (Forælder i daginstitution)

*"Legeaftaler styrer forældrene selv."* (Personale i daginstitution)

*"Vi har ikke direkte italesat vores forventninger over for forældrene. De får en folder om Fri for Mobberi. Men det, jeg gør i handling, er at bakke op, når jeg ser forældre gøre det, vi gerne vil have dem til. Jeg siger fx: "Det er dejligt, at Emma må komme med ud og vinke med din datter" eller "Det var fint, at Majas far hjalp dig med at finde dine hjemmesko" frem for at sige det direkte til dem. Jeg kan også sige til en mor, at jeg bliver glad, fordi hun tog hånd om det og det."* (Instruktør i daginstitution)

Den indirekte tilgang til forældrene skyldes bl.a., at nogle pædagoger oplever Fri for Mobberi-værdierne som modsatrettede i forhold til forældrenes og det omgivende samfunds værdier og normer, hvor fællesskabet ikke altid kommer i første række.

*"Vi udfordres virkelig på dette område. Forældrene har værdier, der strider imod Fri for Mobberi og inklusionstankegangen. Vi kan se, at børnene trækkes i to forskellige retninger."* (Instruktør i daginstitution)

*"Vi bør begynde at arbejde mere med forældrenes rolle i forhold til vores arbejde med Fri for Mobberi. Ikke alle forældre er gode til at tage alle børn med hjem og lege. Forældrene vil gerne bestemme, hvem der er deres børns bedste venner, og de ser sjældent andet end deres eget barn og egen stue."* (Leder i daginstitution)

Udfordringen består bl.a. i, at nogle forældre enten direkte eller indirekte indikerer over for personalet, at de ikke ønsker, at de blander sig i den måde, som de ønsker at tilrettelægge fødselsdage, fester, legeaftaler mv. Flere forældre har desuden stærke meninger om, hvem deres børn skal lege med, og ikke skal lege med. Dette betyder, at personalet tøver med at formulere deres forventninger til forældrene direkte.

På en af case-institutionerne er man imidlertid indstillet på at tydeliggøre forældrenes ansvar på forskellige områder og arbejder pt. med at formulere en forventningsfolder. Evalueringen indikerer, at dette kan være en god idé. En mere eksplicit formulering af de forventninger, som man som personale har til forældrene i relation til trivsel og de værdier, som Fri for Mobberi hviler på, synes således at være relevant.

Her er det dog igen væsentligt at være opmærksom på, at en skriftlig opstilling af forventninger til forældrene alene informerer forældrene herom. Der er endnu et skridt til en reel involvering og medinddragelse af forældrene i forhold til ambitionen om at skabe en mobbe-fri kultur.

## 5.2.2 Et uforløst potentiale i dilemmakortene?

---

På nogle af case-institutionerne fremhæves de forældremøder, hvor man har anvendt dilemmakortene målrettet forældrene, som nogle af de mest vellykkede forældremøder, institutionerne har haft.

Ikke desto mindre viser den gennemførte survey blandt instruktøruddannede som tidligere nævnt, at dilemmakortene er blandt de materialer, som færrest angiver, at de anvender (74 % af instruktørerne svarer, at de anvender kortene i mindre grad eller slet ikke, mens 9 % svarer ved ikke).

Der synes på den baggrund at være et uforløst potentiale i dilemmakortene målrettet forældrene. Ikke mindst i lyst af, at nogle institutioner som nævnt angiver, at de har vanskeligt ved at finde en anledning til at sætte Fri for Mobberi på dagsordenen, efter at nyhedsværdien har lagt sig.

Der er imidlertid ingen tvivl om, at brugen af dilemmakortene mindskes af, at personalet finder det tidskrævende både at skulle instruere i brugen af dilemmakortene og efterfølgende gennemføre gruppearbejde og følge op på gruppernes diskussioner.

Derudover ved evaluator fra andre evalueringer og analyser, at det for mange pædagoger kan opleves grænseoverskridende at skulle stille sig op over for andre voksne. Deres pædagogiske faglighed er i sagens natur rettet mod børnene, hvorimod faglig kommunikation rettet mod andre voksne for nogle pædagoger synes at forekomme dem utryk og vanskelig. Dette forhold kan derfor udgøre en central barriere i forhold til Fri for Mobberis forandringsteori og den rolle, forældrene spiller heri.

Det bør være et opmærksomhedspunkt for Mary Fonden og Red Barnet at sætte fokus på værdien af dilemmakortene for forældrene på de kurser, der afholdes for instruktører. Samtidig bør der fremadrettet være endnu mere fokus på forældrenes vigtige rolle og i forlængelse heraf andre – overkommelige – måder at aktivere, og ikke blot informere, forældrene på.



## Kapitel 6. Virkninger af Fri for Mobberi

Dette kapitel omhandler virkningerne af Fri for Mobberi. Indledningsvist præsenteres en tværgående analyse af, i hvilket omfang de instruktøruddannede oplever, at Fri for Mobberi har ført til forskellige former for virkninger i deres institution. Herefter præsenteres dybdegående analyser af virkningerne for hhv. børn, fagfolk og forældre, som de kommer til udtryk i det indsamlede datamateriale. Kapitlet præsenterer samtidig en analyse af, hvilke virkninger af Fri for Mobberi der på baggrund af evalueringen ser ud til at være de mest fremtrædende, og hvor de største udfordringer ser ud til at ligge.

Afslutningsvist udfoldes sammenhængen mellem implementeringsgrad og virkninger. Her fremgår det tydeligt, at det er en forudsætning for at opnå en virkning, at Fri for Mobberi-materialerne integreres og anvendes relativt hyppigt i dagligdagen. De steder, hvor implementeringen halter eller helt er gået i stå, er virkningerne tilsvarende fraværende, mens de omvendt er meget fremtrædende de steder, hvor Fri for Mobberi er en integreret del af dagligdagen.

### 6.1 Hvordan virker Fri for Mobberi?

Fri for Mobberi er rettet mod tre målgrupper, børn, personale, forældre, hvortil der knytter sig forskellige typer af virkninger. Evalueringen har fokus på den kortsigtede virkning, som består i en mobbe-fri adfærd, såvel som den langsigtede virkning, som består i en mobbe-fri kultur i den pågældende børnehave eller skole.

En *mobbe-fri adfærd* handler for personalets vedkommende om at have opmærksomhed på og begreber til at adressere mobning – eller optræk hertil – samt konkret at forebygge og håndtere mobning. Det kan fx være ved at have en fælles holdning til, hvornår man griber ind, og hvordan man stimulerer børnenes evne til at drage omsorg for hinanden og løse konflikter.

For børnene handler en mobbe-fri adfærd ligeledes om at få opmærksomhed på og begreber til at tale om mobning (eller "drilleri for alvor"), om at udvise omsorg og kunne håndtere flere konflikter selv. For forældrene handler en mobbe-fri adfærd om at påtage sig et voksenansvar for børnenes sociale samvær, at man taler med sit barn om mobning, og at man har en proaktiv og inkluderende tilgang til legegrupper, fødselsdagspolitik mv.

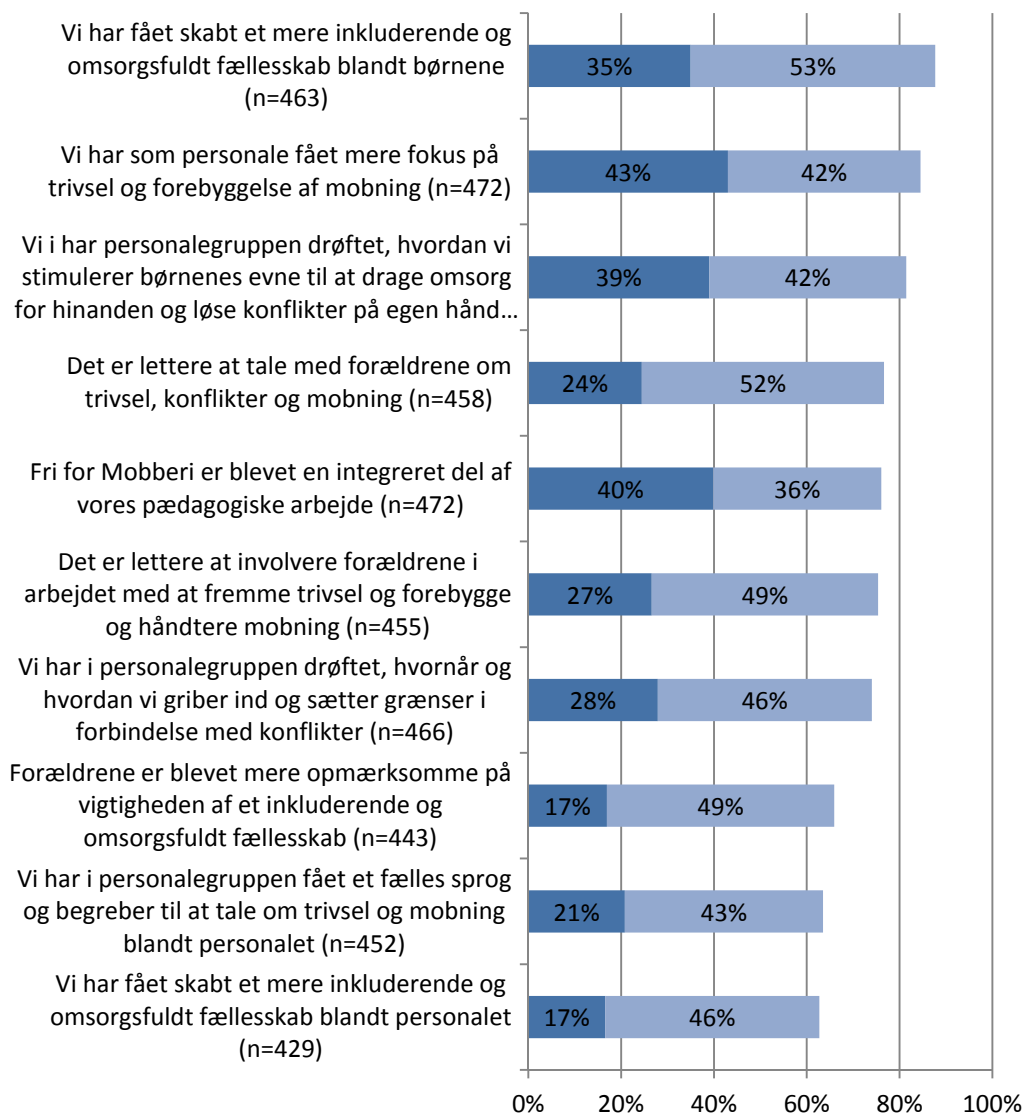
Det langsigtede mål for Fri for Mobberi er at medvirke til at skabe en *mobbe-fri kultur*. Kultur er et vanskeligt begreb at definere og præcisere, men omfatter blandt andet værdier. Med en mobbe-fri kultur menes her en inkluderende og omsorgsfuld kultur, hvor grundtankerne i Fri for Mobberi er blevet en integreret del af både børnenes og de voksnes fælles kultur og omgangsform, som man naturligt og kontinuerligt arbejder med at understøtte – og som også understøttes af forældrene uden for institutionstid. Med andre ord en tilgang til hinanden, børn og voksne i mellem, som indbefatter, at "her har vi ikke for vane at mobbe."

Både den kortsigtede og den langsigtede virkning har forskellige udtryksformer for de tre forskellige målgrupper.

Figur 6.1 viser, hvor stor en andel af de instruktøruddannede, der angiver, at Fri for Mobberi i høj eller i nogen grad har ført til en række forskellige virkninger i deres institu-

tion og dermed deres vurderinger af, hvilke typer af virkninger de primært oplever af Fri for Mobberi.

**Figur 6.1: Andel der i høj eller nogen grad angiver, hvad FFM har betydet for dem**



Kilde: Oxford Research 2013

■ I høj grad ■ I nogen grad

Som det fremgår af figuren, mener 88 % i alt, at Fri for Mobberi i høj eller nogen grad har ført til et mere inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt børnene, og 85 % mener, at personalet i høj eller nogen grad har fået mere fokus på trivsel og forebyggelse af mobning. Overordnet set må dette siges at være flotte resultater.

Fire ud af fem – 81 % – oplever, at Fri for Mobberi har ført til drøftelser i personalegruppen om, hvordan man stimulerer børnenes evne til at drage omsorg og løse konflikter på egen hånd, og 76 % oplever, at Fri for Mobberi er blevet en integreret del af det pædagogiske arbejde.

Blandt de, der ikke angiver sådanne virkninger, skyldes det for en vis andels vedkommende, at de kun har arbejdet med Fri for Mobberi i forholdsvis kort tid. De, der således har svaret "Ved ikke", er ikke medtaget her.

Ser vi på de mindst positive resultater, oplever 63 %, at Fri for Mobberi i høj eller nogen grad har ført til et mere inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt personalet – heraf kun 17 % at det i høj grad er tilfældet, mens 46 % svarer i nogen grad. Tilsvarende oplever 64 %, at personalegruppen i høj grad eller i nogen grad har fået et fælles sprog til at tale om trivsel og mobning blandt personalet, heraf kun 21 % at dette i høj grad er tilfældet.

Disse svarfordelinger underbygger en væsentlig observation fra de kvalitative casestudier: Nemlig at fagfolkene generelt er meget fokuserede på implementeringen af Fri for Mobberi-materialerne og virkningen heraf hos *børnene*, mens de i langt mindre grad vender blikket mod sig selv og fx reflekterer over deres egen tilgang til konflikter indbyrdes i personalegruppen og deres betydning som rollemodeller.

Ser vi på, hvordan de instruktøruddannede oplever virkningerne over for forældrene, mener 76 %, at Fri for Mobberi i høj grad eller nogen grad har ført til, at det er blevet lettere at tale med forældrene og involvere dem i arbejdet med trivsel og forebyggelse af mobning. Kun 66 % mener dog, at Fri for Mobberi i høj eller nogen grad har betydet, at forældrenes opmærksomhed på vigtigheden af et inkluderende fællesskab er øget – og igen er det kun 17 % heraf, der svarer i høj grad, mens 49 % svarer i nogen grad.

Disse resultater peger på, at mens Fri for Mobberi kan være med til at understøtte fagfolkene i deres dialog med forældrene, så har Fri for Mobberi en begrænset virkning i forhold til målet om en egentlig adfærds- og kulturændring blandt forældrene.

Samlet set peger såvel de kvantitative som de kvalitative resultater af evalueringen på, at mens Fri for Mobberi i høj grad ser ud til at virke over for målgruppen af børn, så halter det stadig noget i forhold til de konkrete virkninger over for de to øvrige målgrupper af fagfolk og forældre. En mobbe-fri kultur forstås således først og fremmest som en mobbe-fri *børnekultur*, mens kulturen blandt de voksne ikke i samme grad er i fokus.

Netop de voksnes betydning som rollemodeller er imidlertid en central del af forandrings-teorien i Fri for Mobberi. Det er derfor interessant at se nærmere på, hvordan virkningen af Fri for Mobberi faktisk kommer til udtryk – eller ikke kommer til udtryk – både hos børn, fagfolk og forældre. Dette uddybes i det følgende, hvor vi ser nærmere på virkningerne for de tre målgrupper.

### **6.1.1 Virkningen af Fri for Mobberi kan ses og høres blandt børnene**

---

I forbindelse med de kvalitative casestudier og interview er både ledere, fagfolk og forældre blevet bedt om at komme med eksempler på, hvordan de konkret oplever virkningerne af Fri for Mobberi. Dette har ligeledes været et centralt fokus i observationsstudierne på legepladser, stuer og i klasseværelser.

Helt gennemgående kommer virkningen af Fri for Mobberi hos børnene til udtryk ved, at de bliver bedre til at klare konflikter selv, og at de lærer at lægge mærke til hinanden og aflæse, hvordan andre har det. Flere steder nævnes det, at børnene bliver bedre til at

tage ansvar for den situation, de er i. Hvis et andet barn er ked af det, leger man ikke bare videre, men spørger, hvad der er galt eller forsøger at trøste.

#### **Et inkluderende fællesskab (observation i børnehave)**

Der er et mærkbart fravær af konflikter blandt børnene på den store legeplads, hvor vi tilbringer flere timer med at observere og lege med børnene. Børnene er meget opmærksomme på hinanden og inddrager hinanden – store og små og drenge og piger imellem.

De steder, hvor Fri for Mobberi bruges jævnligt, oplever både fagfolkene og evaluatoren, at børnene fået et sprog at tale og forstå konflikter i. De kan sige "stop" og sommetider også tage ansvar for situationer uafhængigt af en voksens tilstedeværelse. Mange oplever, at børnene direkte adopterer sprogbrugen og terminologien i Fri for Mobberi, hvorved de også får et sprog til at tale både med hinanden og med de voksne om forskellige situationer.

Sproget er vigtigt børnene imellem, både når de er i institutionen, men også når de kommer hjem. Flere forældre nævner dette som en fordel ved Fri for Mobberi; at børnene kan fortælle om deres dag og de svære situationer, så man som forældre lettere kan reagere og tale med dem om det derhjemme.

En mor til en dreng i indskolingen fortæller om en episode, hvor en dreng fra klassen tog kvælertag på hendes dreng i frikvarteret, og en dreng fra 5. klasse reagerede. De kunne ikke finde en voksen, men den ældre dreng fik sagt "stop!". Bagefter talte de alle tre episoden igennem med en voksen og blev gode venner – og hendes dreng kom hjem og kunne fortælle om hele oplevelsen. Det er morens opfattelse, at drengen fra 5. reagerede og sagde stop, fordi han – ligesom hendes egen dreng – er blevet "opdraget" med Fri for Mobberi i hele indskolingstiden.

#### **At drille for sjov og drille for alvor (observation i børnehave)**

Ude på legepladsen begynder 3-4 drenge at slå hinanden med et stykke pap. I starten er det langsomt og vel-timet, men det bliver hurtigt vildere, og det er svært at se, om det ind i mellem gør lidt ondt. Der er ingen andre voksne i nærheden. Efter lidt tid spørger jeg: "Hey drenge! Kender I det der med at drille for sjov og drille for alvor?". Drengene stopper op et par sekunder og råber tilbage i kor: "Vi driller for sjoov!" Alle ved tydeligt, hvad jeg tænker på.

Ud over at give et sprog til at tale om specifikke konflikter og situationer, giver Fri for Mobberi også anledning til reflektere og snakke på en fordomsfri måde om, hvorfor man driller – at drille for sjov, at drille for alvor, og hvornår man er en god kammerat. Særligt for de lidt ældre børn i indskolingen er Fri for Mobberi et godt redskab, som hjælper børnene til at sætte ord på, hvad der sker inde i dem, når en konflikt eskalerer.

*"Hvis man bliver rigtig irriteret, så står alle de dumme ord inde i hovedet, og så eksploderer det bare." (Elev i 1. Klasse)*

Der er imidlertid ingen tvivl om, at opnåelsen af disse virkninger kræver, at Fri for Mobberi i høj grad implementeres og integreres i dagligdagen. Ovennævnte virkninger er således observeret og oplevet af fagfolk i institutioner, hvor man arbejder forholdsvist struktureret med Fri for Mobberi – det være sig i hele daginstitutionen/indskolingen, eller blot i en enkelt klasse.



De steder, hvor anvendelsen af Fri for Mobberi ikke er en integreret del af dagligdagen, glemmer børnene det hurtigt igen. Pædagogerne i en daginstitution, hvor man tidligere har arbejdet mere intensivt med Fri for Mobberi, men hvor kufferten i dag mest samler støv, fortæller fx, at de tidligere kunne høre børnene sige "stop!" til hinanden på legepladsen – men det sker ikke længere.

Til trods for, at evaluator kun har haft en enkelt observationsdag i hver institution, synes forskellen tydelig. I de institutioner, hvor der ikke arbejdes systematisk eller forholdsvis ofte med Fri for Mobberi, observerer vi også flere konflikter på legepladsen, og vi oplever i højere grad børn, som blot råber op og derefter passivt venter på en voksen, hvis et andet barn bliver ked af det.

Forholdet mellem grad af implementering og virkningerne af Fri for Mobberi uddybes i afsnit 6.2, hvor der også er gengivet eksempler på observationer fra to børnehaver med hhv. en høj og en lav grad af implementering (se tekstboks sidst i kapitlet).

### **6.1.2 Fagfolk har fokus på børnene og i mindre grad egen adfærd**

---

Mens virkningerne af Fri for Mobberi er forholdsvist synlige blandt børnene i de institutioner, hvor Fri for Mobberi er blevet en integreret del af dagligdagen, er virkningerne blandt fagfolkene af mere blandet karakter.

Som beskrevet indledningsvist i dette kapitel, arbejder evalueringen med en forståelse af mobbe-fri adfærd, som handler om, at personalets har opmærksomhed på og begreber til at adressere mobning og arbejder konkret med at forebygge og håndtere mobning og skabe trivsel gennem inkluderende fællesskaber. Det kan fx være ved at have en fælles holdning til, hvornår man griber ind, og hvordan man stimulerer børnenes evne til at drage omsorg for hinanden og løse konflikter.

På længere sigt bidrager dette til at skabe en mobbe-fri kultur forstået som en inkluderende og omsorgsfuld kultur, hvor grundtankerne i Fri for Mobberi er blevet en integreret del af både børnenes og de voksnes fælles kultur og omgangsform, som man naturligt og kontinuerligt arbejder med at understøtte. Det ligger heri, at den mobbe-fri kultur omfatter både børn og voksne, idet de voksne har en afgørende betydning som rollemodeller.

Et konkret eksempel fra casestudierne på virkningen af Fri for Mobberi blandt fagfolk findes hos en gruppe pædagoger, som fortæller, at Fri for Mobberi bl.a. har betydet, at de også selv som voksne er blevet bedre til at have blik for alle børn og til at tage ansvar for en given situation, uanset hvilket barn der er i centrum – ganske som de fortæller børnene, at de bør gøre.

*"Vi er blevet bedre til at tage os af alle børnene, frem for kun "vores egne". Tidligere, hvis der var en, der blev ked af det ude på legepladsen, så gjorde man ikke rigtig noget, men ventede, til der kom en voksen fra det pågældende barns stue, som kunne tage sig af det. Nu reagerer vi og trøster, uanset om det er vores "eget" barn, eller en "andens". (Pædagog i børnehave)*

Det er en velkendt formulering, at børn gør, som de voksne gør, og ikke som de voksne siger. I forhold til at opnå målet om en mobbe-fri kultur er det således afgørende, at alt det, børnene lærer af Fri for Mobberi, også tages ind og praktiseres blandt de voksne. Det indebærer, at man som voksne har opmærksomhed på alle børn og ikke ignorerer nogen, blot fordi de ikke er ens ansvar – som illustreret i ovenstående eksempel. Ændringer i børnenes adfærd kommer ikke af sig selv eller af samtaletavler alene, men af spejler i høj grad også ændringer i fagfolkernes adfærd over for børnene.

De voksnes ansvar som rollemodeller ligger imidlertid ikke alene i den voksnes adfærd over for barnet, men også i de voksnes adfærd over for hinanden. En mobbe-fri kultur indebærer således også, at man indbyrdes i personalegruppen er opmærksomme på hinandens følelser og er i stand til at italesætte og håndtere forskellighed, uenigheder og konflikter på en konstruktiv måde.

Ser vi på svarene fra vores instruktøruddannede på de spørgsmål, som retter sig mod personalet selv, er resultaterne imidlertid knap så positive. Kun omkring to tredjedele mener, at Fri for Mobberi i høj eller nogen grad har ført til et mere inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt personalet, og cirka samme andel mener, at personalegruppen i høj grad eller i nogen grad har fået et fælles sprog til at tale om trivsel og mobning blandt personalet. Heraf angiver kun omkring hver femte, at dette i høj grad er tilfældet, mens halvdelen har svaret, at det i nogen grad er tilfældet. Medtages alle respondenterne – inklusive dem, der har svaret "ved ikke" til spørgsmålet – er det kun omkring halvdelen, der oplever disse virkninger i høj eller nogen grad.

Ligeledes tyder de kvalitative casestudier på, at fagfolkene generelt retter langt størstedelen af deres fokus mod, hvordan børnene behandler hinanden, og hvad der er rigtigt og forkert i den forbindelse. De steder, hvor man arbejder mere intensivt med Fri for Mobberi, er man også i højere grad opmærksomme på egen adfærd over for børnene. Men langt de fleste steder fylder refleksionerne over personalets egen indbyrdes adfærd og relationer meget lidt – og forbindes kun i meget lille grad med Fri for Mobberi.

Når vi i interview har spurgt til personalets egne indbyrdes drøftelser og konflikthåndtering de voksne imellem, omhandler svarene således oftest de voksnes relationer til børnene, og hvordan de drøfter eventuelle konflikter mellem et barn og en voksen. Spørgsmålets faktiske indhold vækker ikke umiddelbart genklang. Dette afspejles også i, at flere, som før nævnt, efterspørger materialer rettet mod de voksne.

En instruktøruddannet og tovholder på en af de institutioner, som ellers må siges at have en meget høj grad af implementering, og hvor Fri for Mobberi er en integreret del af dagligdagen og det pædagogiske arbejde, efterspørger fx direkte materialer, der retter sig mod personalegruppen – *"redskaber der kan hjælpe til samtaler omkring, hvad der er svært i arbejdet, fx håndtering af bestemte børn, konflikter mv."*. Det er jo netop, hvad dilemmakortene er. Ikke desto mindre var tovholderen tilsyneladende helt uvidende om eksistensen af disse – i hvert fald indgik de ikke umiddelbart i hverken lederens eller personalets forståelse af, hvad Fri for Mobberi består i og af.

En leder i en anden institution, hvor Fri for Mobberi anvendes mere sporadisk, efterspørger direkte en kuffert rettet mod personalet, som kan anvendes i konfliktsituationer. Ønsket udtrykker en erkendelse af, at grundtankerne i Fri for Mobberi ikke kun gælder for børnene, men er lige så relevante for voksne. Det er imidlertid ikke faldet hende ind, at de eksisterende materialer og grundidéer i Fri for Mobberi allerede adresserer dette – i hvert fald et stykke af vejen.

Der er dermed kraftige indikationer på, at mange fagfolk kun i begrænset omfang eller slet ikke har fokus på deres egen indbyrdes kultur og omgangsform i arbejdet med Fri for Mobberi og dermed den grad af selvrefleksion, som Fri for Mobberi også lægger op til – uanset om Fri for Mobberi ellers er godt implementeret og indgår som en integreret del af det pædagogiske arbejde med børnene.

Dette understøttes af, at de materialer, som er målrettet fagfolkenes egen refleksion og roller også er blandt de, som bruges i mindst grad, jf. kapitel 3. Eksempelvis angiver omkring en tredjedel af de instruktøruddannede, at de kun i mindre grad anvender dilemmakortene målrettet forældre og fagfolk, mens hele 44 % oplyser, at de slet ikke bruger dem.

Man kan argumentere for, at personalet og deres indbyrdes relationer er en sekundær målgruppe for Fri for Mobberi, hvor fokus jo først og fremmest er på at skabe inkluderende *børnefællesskaber*. Ikke desto mindre er de voksnes betydning som rollemodeller en central del af forandringsteorien for, hvordan sådanne børnefællesskaber skabes og vedligeholdes. Noget tyder dog på, at denne pointe let fortrænges af et mere ensidigt fokus på børnenes adfærd og relationer, og at der derfor er behov for at fremhæve den yderligere, fx på kurser og i markedsføringen af Fri for Mobberi.

### **6.1.1 At informere om Fri for Mobberi – eller ændre forældre kulturen?**

For forældrene som målgruppe handler en mobbe-fri *adfærd* som nævnt om at påtage sig et voksenansvar for børnenes sociale samvær, at man taler med sit barn om mobning, og at man har en proaktiv og inkluderende tilgang til legegrupper, fødselsdagspolitik mv.

Samtidig er forældrene aktive medskabere af en mobbe-fri *kultur* i det omfang, det eksempelvis opleves som naturligt at hilse på de andre børn og voksne, at inkludere alle børn i fælles aktiviteter som fx fødselsdage og andre begivenheder, og at have en åben dialog med både personale og de øvrige forældre – også om sværere emner.

En leder af en indskoling giver et konkret eksempel på, hvordan den mobbe-fri kultur er kommet til udtryk blandt forældrene i en klasse: På et tidspunkt kom en ny dreng i klassen, som havde forskellige problemer. Forældrene valgte her – med opmuntring og opbakning fra lederen – at stille sig op på et forældremøde og fortælle åbent om deres søns udfordringer, hvordan de håndterede det, og på hvilke måder de andre børn og forældre kunne støtte dem. Denne åbenhed blev taget godt imod af de andre forældre, men kunne potentielt have været vanskelig at håndtere, eller direkte givet bagslag, uden et solidt afsæt i grundprincipperne fra Fri for Mobberi.

Som det fremgår af kapitel 5, er der imidlertid store forskelle på, i hvilken grad forældrene – både af sig selv og af personalet – ses som værende aktive medskabere af kulturen, eller om de snarere ses som tilskuere, der skal *informeres*, men ikke nødvendigvis *involveres*.

Fælles for alle de forældre, der har sagt ja til at medvirke i evalueringen, er, at de i høj grad bakker op om Fri for Mobberi. Det er også den gennemgående oplevelse hos fagfolkene. Men der er et stykke vej fra, at forældrene kan se ideen med Fri for Mobberi og bakker op om fagfolkenes arbejde med børnene, til at de opfatter sig selv som aktive parter og rollemodeller i ambitionen om at skabe et mere inkluderende fællesskab blandt børnene.

Der indgår en række materialer i Fri for Mobberi, som netop sigter på at skabe denne erkendelse hos forældrene. Det fremgår dog tydeligt af den kvantitative undersøgelse blandt de instruktøruddannede, at disse slet ikke anvendes i samme grad som de øvrige materialer.

Som nævnt ovenfor, er dilemmakortene til fagfolk og forældre et af de materialer, som kun anvendes i mindre grad – og af mange slet ikke. Det gælder også de materialer, som er direkte målrettet forældrene. Plakaten med forældretips anvendes kun i høj eller nogen grad af 34 %, mens en tredjedel slet ikke har brugt den. Forældretipsene anvendes kun i høj eller nogen grad af 23 %, mens næsten halvdelen slet ikke har brugt dem.

Som beskrevet i ovenstående kapitler, indrømmer flere fagfolk da også, at det halter med formidlingen til forældrene, og nogle forældre efterspørger selv en folder eller lignende, som beskriver grundidéerne i Fri for Mobberi, da de faktisk er lidt i tvivl – også selvom de

har haft børn i institutionen gennem flere år og er ganske bekendte med, at Fri for Mobberi er en del af hverdagen for deres børn. Andre forældre igen giver udtryk for interesse, men er meget usikre på, hvordan og hvor meget der arbejdes med det. En enkelt har endda meldt sig til interviewet med evaluator blot for at høre mere.

Den manglende formidling om Fri for Mobberi betyder for det første, at forældrene mange steder ikke er opmærksomme på, hvad deres barn lærer. Men det betyder også, at forældrene ikke bliver gjort opmærksomme på, hvad deres egen rolle er, og at der i Fri for Mobberi også ligger nogle forventninger til dem som forældre. Dermed bliver det svært for forældrene at bidrage konkret til en mobbe-fri adfærd og kultur – særligt hvis de som udgangspunkt har et andet værdisæt end det, der arbejdes med i Fri for Mobberi.

Der findes dog også i casestudierne en række eksempler på, at Fri for Mobberi *kan virke* over for forældrene, hvis de involveres og delagtiggøres i indsatsen. Ud over ovennævnte eksempel fra indskolingen fortæller også andre forældre om, hvordan Fri for Mobberi har givet anledning til konkret adfærdsændringer, både hos deres børn, hos personalet og hos dem selv.

*"Det er meget tydeligt, at der er en god kultur hernede, hvor man taler pænt til børnene og er gode til at tage konflikterne, når de sker. Fri for Mobberi støtter i høj grad op om denne kultur. Vores børn har i høj grad taget børnemøderne til sig, og de har talt meget om derhjemme. Det har også været rigtig godt med de 10 gode råd til forældrene, som har fået os til at tænke over, hvordan vi taler om andre voksne – fx også en kollega – når vi sidder sammen og spiser aftensmad." (Forælder til børnehavebarn)*

En anden forælder fremhæver, at det over for forældrene handler om at have fokus på kulturen frem for projektet i sig selv:

*"Det er ikke projektet, der er vigtigt, men kulturen. Projektet er en god anledning til at få lavet en god kultur. En åben dialog, når man åbner og henter. Det er jo i virkeligheden ikke mange minutter. Forældremøderne – det er jo ikke meget. Derfor afgørende, at kulturen bærer det. Man kan ikke styre det med et projekt." (Forælder til børnehavebarn)*

Evalueringsens resultater peger på, at fagfolkene over for forældrene med fordel kan have mindre fokus på at informere om konkrete aktiviteter i forbindelse med Fri for Mobberi. De fleste forældre vil naturligvis gerne vide, hvad deres børn bliver "udsat" for i løbet af dagen. Men hvis de selv skal involveres og aktiveres, er det vigtigere at få formidlet de overordnede budskaber – herunder værdierne og grundidéerne i Fri for Mobberi, og hvilken betydning de selv har som rollemøder og aktive medskabere af den kultur, som deres børn lever og handler i til daglig.

Der er imidlertid ingen tvivl om, at dette er en vanskelig opgave – ikke mindst fordi fagfolkene også selv har tendens til primært at fokusere på de konkrete materialer og aktiviteter og deres virkning blandt børnene og mindre på deres egen betydning som voksne rollemøder, jf. afsnittet ovenfor. Det skal dog også nævnes, at der et enkelt sted kan være tale om, at Fri for Mobberi er så integreret i både det pædagogiske arbejde og forældre-kulturen, at det mere handler om, at man "ikke kan se skoven for bare træer".

Evaluator konkluderer på denne baggrund, at erkendelsen af de voksnes betydning over for børnene er en gennemgående barriere i forhold til at opnå det fulde udbytte af Fri for Mobberi. Selv de steder, hvor Fri for Mobberi er implementeret gennem mange år og kan siges at være indlejret i kulturen i selve institutionen, lader der til at være endnu større gevinster at høste, hvis de voksne i højere grad vender spejlet mod sig selv.

## 6.2 Virkningen af Fri for Mobberi fordrer en kontinuerlig og synlig indsats

De kvalitative casestudier peger ikke overraskende på en tydelig sammenhæng mellem, i hvor høj grad Fri for Mobberi er synligt integreret i den daglige praksis, og i hvilket omfang der opnås virkninger for både børn, personale og forældre.

Der, hvor Fri for Mobberi-materialerne indgår i faste rutiner og evt. skemalagte tidsrum med børnene, og hvor de er synliggjorte i dagligdagen, fx via kreativ brug af de små Bamsevenner, farver eller værdi-ord, har evaluator – alt andet lige – i langt højere grad kunnet observere konkrete virkninger af Fri for Mobberi blandt både børn og voksne i forbindelse med casestudierne. Som beskrevet ovenfor, kommer virkningerne fx til udtryk i sprogbrugen blandt børn og voksne samt i børnenes evne til at udvise omsorg og selv håndtere konflikter.

Eksempler på observationer fra to daginstitutioner med hhv. en høj og en lav grad af implementering er gengivet i tekstboksen sidst i kapitlet.

Sammenhængen mellem grad af implementering eller integration af Fri for Mobberi i dagligdagen og den opnåede virkning bekræftes, når vi ser på de instruktøruddannedes besvarelser på spørgeskemaundersøgelsen.

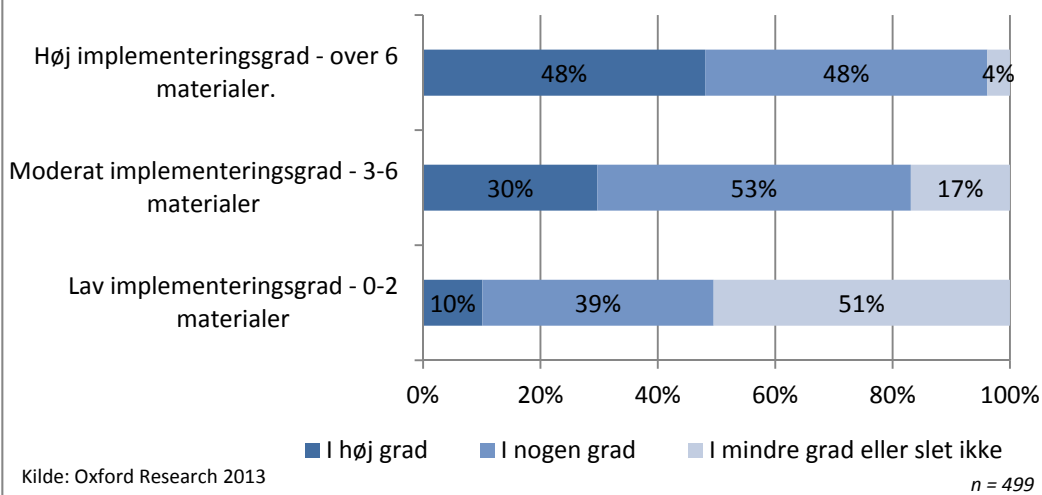
Som beskrevet i kapitel 3, er alle instruktøruddannede blevet bedt om at svare på, i hvilken grad de anvender de forskellige materialer i Fri for Mobberi-kufferten. Svarene herpå er efterfølgende blevet omkodet til en ny variabel, som beskriver graden af implementering af Fri for Mobberi i den børnehave eller indskoling, som instruktøren repræsenterer: Jo flere af Fri for Mobberi-materialerne, der anvendes i en fast rutine – dvs. dagligt, på en fast ugedag eller ved bestemte lejligheder, jo højere grad af implementering er der tale om.

Respondenter, der har svaret, at de kun anvender 0-2 af materialerne i høj eller i nogen grad, har fået scoren "lav implementeringsgrad". Respondenter, der har svaret, at de anvender 3-6 af materialerne i høj eller i nogen grad, har fået scoren "moderat implementeringsgrad", mens respondenter, som anvender 6 eller flere materialer i høj eller nogen grad, har fået scoren "høj implementeringsgrad".

Ser vi nu på, hvordan respondenterne beskriver virkningerne af Fri for Mobberi (dvs. de spørgsmål, der er gengivet i figur 6.1), finder vi en entydig og statistisk signifikant positiv sammenhæng mellem grad af implementering og virkning: Jo højere implementeringsgrad, jo større opleves virkningen på alle områder – både for børn, personale og forældre, og i daginstitutioner såvel som indskolinger. Sammenhængen er illustreret i figur 6.2 og 6.3.

Som det fremgår af figur 6.2, oplever hele 48 % af de respondenter, hvis institution kan siges at have en høj grad af implementering, at de i høj grad har fået skabt et mere inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt børnene. Dette gælder kun for 30 % af de respondenter, hvis institution har en moderat grad af implementering, og kun for 10 % af de respondenter, hvis institution har en lav grad af implementering. Blandt sidstnævnte oplever over halvdelen derimod, at Fri for Mobberi kun i mindre grad eller slet ikke har haft denne virkning.

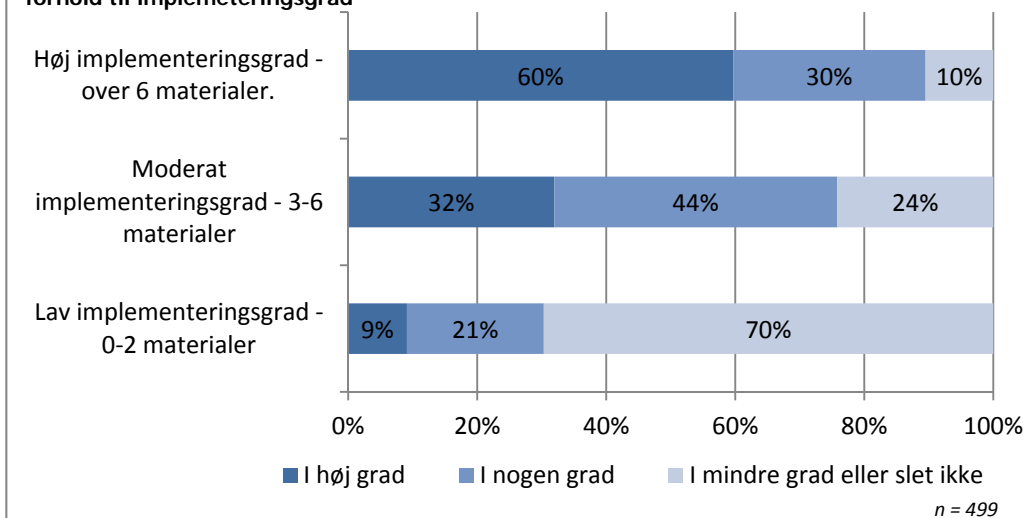
**Figur 6.2: Vi har fået skabt et mere inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt børnene - i forhold til implementeringsgrad**



Tilsvarende viser figur 6.3, at hele 60 % af de respondenter, hvis institution kan siges at have en høj grad af implementering, oplever, at Fri for Mobberi er blevet en integreret del af deres pædagogiske arbejde. Dette gælder kun for 32 % af de respondenter, hvis institution har en moderat grad af implementering, og kun for 9 % af de respondenter, hvis institution har en lav grad af implementering. Blandt sidstnævnte oplever hele 70 %, at dette kun i mindre grad eller slet ikke er tilfældet.

Selvom man kan diskutere, hvad der præcis skal til, for at man har en "høj", "moderat" eller "lav" implementeringsgrad, efterlader disse resultater ingen tvivl om, at der *er* en meget klar sammenhæng mellem, i hvilket omfang man anvender materialerne i dagligdagen, og hvilke virkninger man kan forvente at få ud af det.

**Figur 6.3: Fri for Mobberi er blevet en integreret del af vores pædagogiske arbejde - i forhold til implementeringsgrad**



Som nævnt er der ikke i sig selv noget overraskende i denne pointe. Det følger naturligt, at hvis den grundlæggende idé i Fri for Mobberi er rigtig, nemlig at brugen af materialerne bidrager til at skabe et mere inkluderende fællesskab for både børn og voksne, så vil virkningen selvsagt være større, hvis Fri for Mobberi implementeres som tilsigtet – hvilket indebærer, at materialerne bruges forholdsvis systematisk og hyppigt, og med tiden bliver en integreret del af det pædagogiske arbejde. Evalueringen bekræfter og illustrerer med al tydelighed denne sammenhæng.

Det centrale budskab bliver dermed, at Fri for Mobberi virker – hvis man bruger det! Virkningen er langt fra noget, der alene følger af at have købt en kuffert. Købet af kufferten og bevidstheden om grundtankerne i Fri for Mobberi kan nok betyde, at man får opmærksomhed på mobning og trivsel, og at man har nogle redskaber til at håndtere konflikter i baghånden, som man kan vælge at bruge, når behovet opstår. At opnå en egentlig kultur- og adfærdsændring kræver imidlertid en kontinuerlig og synlig indsats og en proaktiv snarere end reaktiv tilgang til trivsel og håndtering af konflikter.

En tidligere evaluering af Fri for Mobberi peger i den forbindelse på, at man fra Mary Fonden og Red Barnets side skal være *"varsom med at lægge for meget vægt på, at der skal arbejdes hyppigt med Fri for Mobberi. Det er et paradoks, men kan virke afskrækkende for mange."*<sup>5</sup> Her tænkes især på skoler, hvor implementeringsudfordringen forventes at virke større, idet den tidligere evaluering viser, at det her oftere er et "enmandsprojekt" at implementere Fri for Mobberi.

Som illustreret i de foregående kapitler, kan dette imidlertid også være tilfældet i dagsinstitutioner. Samtidig er der mange andre ting på spil i implementeringen og forankringen af Fri for Mobberi, hvor skelen mellem daginstitutioner og skoler ikke nødvendigvis er den væsentligste – men derimod, hvorvidt instruktøren skal implementere Fri for Mobberi i eget arbejde eller hos en hel personalegruppe, og hvorvidt instruktøren får rollen som forandringsagent eller projekt-ejer – hvilket både afhænger af lederens engagement og opbakning, men også af den enkelte instruktørs tilgang til opgaven.

En anden løsning kunne derfor imidlertid være netop at fremhæve, at virkningen faktisk afhænger af implementeringsgraden, dvs. hvorvidt man får forankret og integreret Fri for Mobberi bredt i hverdagen. Det medfører, at der bør ligge en mere tydelig forpligtelse fra ledelsens såvel som medarbejdernes side, hvis man som børnehave eller indskoling vælger at investere tid og penge i Fri for Mobberi. Til gengæld er gevinsten stor. Og på længere sigt, når materialerne og grundtankerne er indlejret på rygraden, kan systematikken bedre vige til fordel for spontaniteten, kreativiteten og "metodefriheden", som så mange fagfolk sætter stor pris på.

Det er, som nærværende evaluering også viser, ingen let opgave. Som førnævnte evaluering også peger på, kan der dog gøres meget for at hjælpe implementeringen på vej, både i skoler og daginstitutioner – fx i form af konkrete hjælperedskaber som en milepælsplan. Som et væsentligt supplement hertil kan Mary Fonden og Red Barnet også overveje at bidrage med flere forskellige konkrete eksempler på, hvordan implementeringen kan gribes an, hvilken rolle forskellige parter kan og bør spille, og hvordan man kan imødegå forskellige former for barrierer.

Nogle barrierer kan måske endda vendes til i stedet at udgøre drivere for arbejdet med Fri for Mobberi. Netop betydningen af forskellige kontekstfaktorer og deres rolle som barrierer eller drivere for implementeringen og virkningen af Fri for Mobberi udfoldes i næste kapitel.

---

<sup>5</sup> Wilke: *Mary Fonden. Fri for Mobberi Strategi*. Februar 2013.

### **Eksempel 1. Observation fra børnehave med lav grad af implementering**

Det overordnede indtryk er, at Fri for Mobberi ikke er en integreret del af hverdagen og aktiviteterne i [børnehaven]. Kufferten – eller "mobbekassen", som personalet kalder den – ligger lidt gemt væk under en lamineringsmaskine på kontoret og samler støv. Der ligger den ifølge personalet selv, indtil nogen kommer i tanke om den. Det er ikke fordi, redskaberne ikke opfattes som brugbare, men den bliver lidt glemt. Måske fordi, kun en enkelt af de nuværende ansatte har været på kurset.

Lederen tager ikke Fri for Mobberi op på møder, men opfatter det mere som et praktisk redskab, personalet kan tage frem, når de har lyst.

Pædagogerne fortæller, at når der er blevet arbejdet intensivt med Fri for Mobberi i en periode, kan man høre, at børnene bruger ordene – fx siger de "stop" til hinanden. Det er dog ikke noget vi oplever, mens vi er til stede.

Vi ser på et tidspunkt en pige falde og slå sig. Hun græder. Barnet ved siden råber: "der er nogen, der græder", men bliver stående og kigger. Pædagogerne snakker færdigt, hvorefter den ene langsomt bevæger sig hen til den grædende.

En grundtanke i Fri for Mobberi er at ansvarliggøre børnene for hinanden og de situationer, de befinder sig i – fx ved at trøste hinanden. Noget, som vi har set, at man på andre af de besøgte institutioner har haft held til at lære børnene. Den lille episode og lignende situationer, som vi oplever i løbet af dagen, styrker konklusionen om, at Fri for Mobberi fordrer en kontinuerlig indsats, før redskaberne har en mærkbar og synlig effekt i børnegruppen.

### **Eksempel 2. Observation fra børnehave med høj grad af implementering**

I vinkerummet til venstre for indgangen hænger Bamseven på væggen ledsaget af hjerter, hvorpå børnene har skrevet, hvad der gør dem glade. På modsatte væg hænger et kort over Australien med små billeder af Bamseven.

Foran hver af de to stuer er der endvidere hængt "lommer"/soverposer op til de små Bamsevenner. En stor Bamseven hænger også på opslagstavlen i fællesrummet midt i børnehaven klædt ud, så den passer til det tema, som børnehaven kører pt. om kunst. Børnene må tage deres Bamseven frem når som helst. Eneste regel er, at den ikke må komme med hjem. Der er også på stuerne hængt plakater og andre referencer op til Fri for Mobberi, herunder de fire værdier.

Bamsen er alt i alt en meget integreret del af hverdagen i [børnehaven]. Det er i højere grad bamsen end Fri for Mobberi, der er omdrejningspunktet. Den bruges meget aktivt i alle aktiviteter. Samtidig fylder humor meget i brugen af bamsen, hvor det tangerer lidt til fjolleri. Det er dog en omgangstone, som både børn og voksne synes at holde meget af.

Børnene taler om at være "en god bamseven", "at tale bamsesprog" etc., selv om pædagogerne på et tidspunkt har prøvet bare at få det til at være "en god ven". Pædagogerne taler om, at det er den primære regel i børnehaven, som gennemsyrrer alt: at man behandler hinanden ordentligt.

Under vores besøg bliver det mange gange over for børnene omtalt, at de havde gjort et eller andet, der viste, at de var en god ven.



## Kapitel 7. Kontekstfaktorer

Dette kapitel omhandler en række udvalgte kontekstfaktorer, som har betydning for arbejdet med Fri for Mobberi. Med kontekstfaktorer tænkes bl.a. på organisatorisk set-up, ledelsesmæssig opbakning, øvrige tiltag samt faglighed og kompetencer blandt fagfolkene (jf. forandringsteorien i kapitel 2).

De pågældende kontekstfaktorer kan enten hæmme eller fremme virkningen af Fri for Mobberi. I kapitlet sættes fokus på nogle af de kontekstfaktorer, hvis betydning er blevet tydelig under vores casebesøg. Det drejer sig dels om synergieffekter mellem Fri for Mobberi og øvrige projekter/tiltag samt overordnede dagsordener på børneområdet, dels om de udfordringer, som organisationsændringer og overgange fra daginstitution til skole giver i forhold til at implementere og arbejde kvalificeret med Fri for Mobberi.

### 7.1 Synergieffekter mellem Fri for Mobberi og andre tiltag

Der, hvor Fri for Mobberi kan siges at være integreret i kulturen, er der ofte tale om, at man i forvejen har haft et fokus på en eller flere af grundtankerne i Fri for Mobberi, og evt. tidligere har arbejdet med lignende programmer, fx Trin for trin, eller gennemført trivselsmålinger efter fx DCUM's grundskoletermometer.

Flere fagfolk fremhæver i den sammenhæng, at de synes, at Fri for Mobberi udgør et godt supplement til eksisterende indsatser – ikke mindst pga. fokuset på også at inddrage forældrene (hvilket i lyset af ovenstående kapitler kan forekomme en smule paradoksalt, i og med at dette tilsyneladende kun sker i relativt begrænset omfang).

De pågældende steder er der således ikke tale om, at Fri for Mobberi som enkeltstående indsats har skabt en kulturændring, men snarere at materialerne bidrager til at konkretisere, vedligeholde og videreudvikle en kultur, hvor der i forvejen er fokus på at skabe et inkluderende og omsorgsfuldt fællesskab blandt børnene, og hvor forudsætningerne og ønsket herom således allerede er til stede. Der er dog ingen tvivl om, at Fri for Mobberimaterialerne spiller en helt central rolle i forhold til både at synliggøre og begrebsliggøre arbejdet med trivsel og fællesskab i børnegruppen.

*“Fri for Mobberi harmonerer fint med det, vi i forvejen gjorde. Det fletter sig fint ind. Vi havde også et stort fokus på dét at være gode kammerater og på børnenes relationer, før vi fik Fri for Mobberi. Dengang lavede vi bare selv nogle plancher. Her får man nogle ekstra redskaber.” (Instruktøruddannet i daginstitution)*

Det, at Fri for Mobberi spiller sammen med eksisterende værdier, gør det også lettere at integrere det med andre projekter og fokusområder eller omvendt.

Det fremgår af både casestudierne og surveyen blandt instruktøruddannede, at man flere steder netop indtænker og kombinerer Fri for Mobberi med andre indsatser, projekter og fokusområder og ser det som en del af et større fokus på trivsel. Det fremhæves som en del af styrken ved Fri for Mobberi, at det netop ikke kun kan anvendes alene, men kan integreres i andre aktiviteter. Flere nævner i den forbindelse Red Barnets Læseleg og dialogisk læsning som noget, der er stort fokus på pt., og som fint kan spille sammen med Fri for Mobberi.

Risikoen for, at Fri for Mobberi drukner i andre projekter, eksisterer dog også. Det gælder særligt de steder, hvor Fri for Mobberi i mindre grad er en integreret del af kulturen, og der, hvor arbejdet med Fri for Mobberi alene er forankret hos en enkelt – fx på grund af sammenlægninger eller andre former for organisationsændringer og/eller et fravær af ledelsesmæssig opbakning. Her bliver det svært for personalet at fastholde fokus og engagement, når nye projekter, krav og tiltag – dialogisk læsning, sprogttest, sundhed osv. – også kræver opmærksomhed.

## 7.2 Fri for Mobberi og inklusionsdagsordenen

I forlængelse af ovenstående er det også relevant at fremhæve inklusion, som i øjeblikket er en væsentlig dagsorden i de institutioner, vi har besøgt – og på børneområdet i det hele taget. Der er et stort fokus på at håndtere de udfordringer, som inklusionen medfører, herunder ikke mindst for trivslen på en stue eller i en klasse. Fri for Mobberi nævnes her af mange netop som godt redskab i relation til inklusion.

*"Værdierne i Fri for Mobberi passer fint ind i inklusionstankegangen, som fylder meget i øjeblikket, og som kan dermed virke som en driver for Fri for Mobberi. Inklusionsdagsordenen medfører, at forældrenes rolle fremover bliver endnu vigtigere, da forældrenes rummelighed og forståelse for andre børn er central." (Leder af indskoling)*

I en børnehave, som vi besøgte, fremhævede en pædagog ligeledes anvendeligheden af Fri for Mobberi i forhold til de "inkluderede" børn.

*"Det at række hånden op og sige "stop" er meget konkret for de her børn, og det samme er brugen af trøstebamser. Dét, at vi i fællesskab taler om nogle konflikter ved hjælp af samtaletavlerne, kan desuden være med til at fjerne fokus fra det enkelte barn. Når vi er på legepladsen efter et børnemøde, og jeg oplever en konflikt med et "problembarn" på legepladsen, virker det godt at kunne referere til en snak, vi lige har haft om en af tavlerne." (Pædagog i børnehave)*

Fri for Mobberi er med andre ord et anvendeligt redskab i forhånd til at håndtere de udfordringer, som inklusion aktuelt har sat på dagsordenen. Mange af de børn, der forventes at skulle inkluderes, har udfordringer, der påvirker deres evne til at håndtere sociale spilleregler. Her kan Fri for Mobberi blive et meget konkret redskab til at undervise i netop sociale spilleregler og lære børnene at afkode hinandens signaler.

Evaluator vurderer, at Mary Fonden og Red Barnet med fordel kan styrke synliggørelsen af dette potentiale i det videre arbejde med kurser og materialer samt ikke mindst i markedsføringen af Fri for Mobberi over for skoler såvel som børnehaver. En oplagt måde at tale sig ind i inklusionsdagsordenen er at omtale den mobbe-fri kultur som en inkluderende kultur.

På trods af de positive tilkendegivelser vurderer evaluators samtidig, at Mary Fonden og Red Barnet fremadrettet bør forholde sig aktivt til den stigende opmærksomhed, der pt. er på koblingen mellem inklusion og klasseledelse – både på de enkelte institutioner og på de sociale og pædagogiske forskningsinstitutioner.

Den ovenfor citerede leder af en indskoling bemærker, at klasseledelse ikke som sådan er en del af Fri for Mobberi, og at der dermed kan være en risiko for, at Fri for Mobberi bliver overhalet indenom af de redskaber til god klasseledelse, som der i øjeblikket kommer flere og flere af, og som er særdeles efterspurgt blandt lærere såvel som ledere på skoleområdet.

Mary Fonden og Red Barnet anbefales derfor at være opmærksomme på mulighederne for at koble sig op på den nye inklusionsdagsorden, herunder på mulighederne for at udvikle og inkorporere elementer med fokus på klasseledelse i Fri for Mobberi kufferten.

### **7.3 Organisationsændringer – udfordring og mulighed**

Det er velkendt, at kultur i organisationer skal vedligeholdes, uanset hvor indgroet den måtte være. Selv om Fri for Mobberi er blevet en integreret del af kulturen på en institution, viser evalueringen også, at større organisationsændringer, sammenlægninger mv. medfører en risiko for, at man skal gentænke, hvordan Fri for Mobberi forankres bedst muligt. I nogle tilfælde vil man – afhængigt af udgangspunktet – være tvunget til at starte forfra.

Som tidligere nævnt har en af indskolingerne fra vores casebesøg gennemgået en større omorganisering i indeværende skoleår, hvilket har betydet, at skolepædagogerne, som førhen havde ansvaret for Fri for Mobberi, nu ikke længere er i kontinuerlig kontakt med eleverne i skoletiden. Ansvar for at arbejde med Fri for Mobberi ligger derfor nu alene hos lærerne, og det har betydet et mere sporadisk fokus på Fri for Mobberi.

*”Lærerne havde lænet sig tilbage, fordi der var pædagoger, der brændte for det. Derfor er indsatsen nu blevet udvandet. Spørgsmålet er nu, hvordan vi skal gøre det fremover. Det skal vi have snakket om i ledelsen.”* (Leder af indskoling)

I en anden indskoling fra vores casebesøg er to skoler blevet lagt sammen henover sommeren 2013, og denne omvæltning fyldte en del i vores samtaler med både fagfolk og forældre. Fagfolkene finder det bl.a. vanskeligt at anvende Fri for Mobberi med de børn i 3. klasserne, som ikke kender det fra tidligere. Det afføder tydeligvis frustration blandt de pågældende skolepædagoger, at de er kommet til en skole med en anden kultur end den, de er vant til, og de har endnu ikke fået skabt et rum til at videreformidlere deres erfaringer med Fri for Mobberi til deres nye kolleger.

Endelig har en tredje daginstitution gennemgået en række ændringer i løbet af det seneste år, bl.a. ny indretning, ny organisation og nyt personale. Det betyder ifølge personalet, at Fri for Mobberi, selv om det forinden har været brugt i fire-fem år og er indskrevet i årshjulet, ikke i øjeblikket er integreret i de daglige aktiviteter.

Eksemplerne illustrerer på forskellig vis de udfordringer, som mange skoler og daginstitutioner gennemgår i disse år. Implementeringen af den kommende folkeskolereform vil formentlig blive betragtet som en tilsvarende udfordring i mange af de indskolinger, der har fået implementeret Fri for Mobberi i både større og mindre udstrækning.

Men selv om organisationsændringer uundgåeligt ændrer forudsætningerne for brugen af Fri for Mobberi, viser vores casebesøg også, at sådanne ændringer tillige kan give gode muligheder for at anvende Fri for Mobberi i en ny sammenhæng. Det er således en styrke ved Fri for Mobberi, at materialerne også kan bruges som redskab til at tale om forandringer i en institution, fx en sammenlægning af to skoler, som gengivet i tekstboksen nedenfor.

### Fri for Mobberi som redskab i organisationsændringer (observation i indskoling)

Efter skole holder to pædagoger pigemøde med pigerne fra to parallelklasser. Der bliver især talt om sammenlægningen og dét at lære de nye børn på skolen at kende. Pigerne taler om, hvordan man kan lære nye børn at kende, når de lege, man leger, er mærkelige og svære at forklare til nye børn. Pædagogerne foreslår, at man inviterer nogle af de nye med hjem en ad gangen og lærer dem at kende.

Fri for Mobberi er velegnet til at skabe et fælles sprog blandt børn, der fx i varierende grad har arbejdet med Fri for Mobberi forud for en organisationsændring, som har resulteret i nye kammerater, lærere mv. Fri for Mobberi vil bl.a. kunne anvendes til at tale om, hvad der er svært for både børn, forældre og voksne i forbindelse med den nye hverdag.

Igen forudsætter dette dog, at der også blandt de voksne er fokus på, at man er en god rollemodel og går forrest i omtalen af "de andre børn", "de andre voksne" osv.

Hertil kommer, at en høj grad af fortrolighed med Fri for Mobberi formentlig alt andet lige vil lette brugen af materialerne til 'forandringsledelse', da man hermed vil have lettere ved at tilpasse brugen af materialerne til denne kontekst. En høj grad af implementering i udgangspunktet kan således være forudsætningen for, at materialerne kan fortolkes ind i og medvirke til at håndtere en ny kontekst.

Der kan imidlertid være behov for, at der fra Mary Fonden og Red Barnets side er fokus på, om man kan udvikle materialerne eller kurserne, således at også denne dimension kommer frem, ikke mindst i lyset af de store ændringer, som skolereformen må forventes at afføde i den kommende tid.

I forbindelse med skolereformen vil Fri for Mobberi med den rette italesættelse eksempelvis kunne anvendes til at skabe et gensidigt forpligtende samarbejde mellem lærere og skolepædagoger. Evaluator vurderer i den sammenhæng, at Fri for Mobberi har et stort potentiale som redskab i et af "åndehullerne" i skoledagens faglige program – og måske endda vil være lettere at "sælge ind" her end i nutidens skoleskema, hvor det er mere end vanskeligt at kæmpe om den trange plads mellem det rent faglige indhold.

## 7.4 Fri for Mobberi som brobygger mellem daginstitution og skole

Vores casebesøg har vist, at selv om Fri for Mobberi nogle steder er udrullet til en hel kommune, så oplever både fagfolk og forældre, at brugen af Fri for Mobberi varierer meget inden for en kommune. En indskoling, der tager imod børn fra flere forskellige daginstitutioner i lokalområdet, oplever fx, at børnenes forudsætninger for at arbejde videre med Fri for Mobberi er meget forskellige, når de starter i 0. klasse.

*"Nogle daginstitutioner i kommunen har været meget åbne. Andre har været lidt mere... 'forvaltningen har sagt, vi skal'. Det kan man godt mærke på børnene og deres værktøjskasse, når de kommer hertil." (Leder af indskoling)*

En forælder til et barn, som ofte leger sammen med børn fra andre daginstitutioner i kommunen, sætter ord på denne forskel:

*"Min datter taler ikke så meget om de Fri for Mobberi-aktiviteter, de laver her i børnehaven, men jeg kan se i den måde, hun håndterer tingene på, at hun har haft om det. Fx når hun er sammen med børn, der går i andre daginstitutioner. Jeg har væ-*

*ret målløs over, hvordan de behandler hinanden. Der er stor forskel, ikke mindst på sproget.” (Forælder til børnehavebarn)*

En anden forælder fra samme institution fremhæver i den sammenhæng vigtigheden af en god overgang fra daginstitution til skole.

*”Jeg tror, der er lagt et frø her fra institutionen, men det er vigtigt at fortsætte med det, når børnene kommer i SFO'en og i klasserne, så der bliver et fælles sprog om det. I sidste ende er det klasselæreren. Vi var heldige, at vores barn fik en klasselærer, der gerne ville arbejde med Fri for Mobberi”. (Forælder til børnehavebarn)*

Ligesom Fri for Mobberi kan anvendes til at italesætte forandringer som følge af organisationsændringer, peger en SFO-leder fra en af case-institutionerne på, at Fri for Mobberi kan være et velegnet værktøj til at håndtere de forandringer, som børn oplever i overgangen mellem daginstitution og skole.

*”Fri For Mobberi er en måde at konkretisere samarbejdet mellem daginstitutioner og skoler på. Vi ved jo, at børn, der trives godt, lærer bedre, og jeg ser Fri for Mobberi som et værktøj til at styrke overgangen mellem daginstitution og skole. Det er ikke blevet prioriteret hidtil i vores kommune, men jeg ser, at det ligger lige til højrebænet at mødes mere og brobygge.” (Leder af indskoling)*

Evaluator vurderer med andre ord, at der også her ligger et stort potentiale for at samarbejde endnu mere på tværs af daginstitutioner og indskolinger. I de kommuner, hvor Fri for Mobberi allerede er udrullet til alle institutioner, synes dette særligt oplagt.

Et fokus på mulighederne for at anvende Fri for Mobberi som et formaliseret brobygningsværktøj mellem daginstitution og indskoling kan derfor fremadrettet være et opmærksomhedspunkt for Mary Fonden og Red Barnet. Dette kan eksempelvis understøttes via indsamling og formidling af eksempler på vellykket samarbejde mellem daginstitutioner og skoler, som kan anvendes i markedsføringen af Fri for Mobberi over for skoleledere såvel som kommunale beslutningstagere.