

Gode råd om...
**AT UNDGÅ
MOBNING PÅ
ARBEJDSPLADSEN**

INDHOLD

1. Indledning	3
2. Hvad er mobning?	4
Tegn på mobning	4
3. Forebyg mobning	5
Gode råd til lederen om at forebygge mobning	5
Løs konflikter	5
Skab konstruktiv dialog	6
Cafédialog	6
Dialogcirklen	7
Udarbejd en anti-mobbepolitik	7
Metode til at udarbejde anti-mobbepolitik	8
4. Alle har et ansvar, når en kollega mobbes	8
Lederens rolle og ansvar	8
Gode råd til den, der er udsat for mobning	10
Gode råd til kollegaen, der ser på	10
Gode råd til mobberen	11
5. Mere information	11

1. Indledning

Mobning er ikke en naturlig del af arbejdslivet. Ingen er tjent med, at der foregår mobning på en arbejdsplads, for det har en negativ indflydelse på både medarbejderne og på arbejdspladsen. De faktorer, som i særlig grad har betydning for klimaet på en arbejdsplads, er ledelse, konflikthåndtering, kommunikation og forebyggelse gennem en anti-mobbepolitik.

For arbejdspladsen betyder mobning blandt andet mere sygefravær, større udskiftning af medarbejdere og lavere produktivitet. Undersøgelser viser, at mobning også mindsker trivselen for de kolleger, der er vidner til mobningen. Der er derfor mange gode grunde til at forebygge mobning og håndtere eventuelt mobning effektivt.

Alle på arbejdspladsen, også dem, som ikke er direkte involveret i mobningen, har et ansvar for, at den bliver stoppet. Både i den konkrete sag og for fremtiden. De involverede parter er derfor mobberen, den mobbede og vidnerne til mobningen.

Denne pjece giver gode råd til, hvordan I kan forebygge mobning, og hvad I kan gøre for at stoppe mobning.

2. Hvad er mobning?

Mobning kan defineres som:

”Når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.”

Mobning kan komme til udtryk ved, at en ansat bliver udsat for rygtedannelse, bliver udstødt af det sociale fællesskab, ikke får vigtig og nødvendig information til at udføre sit arbejde, får opgaver med urealistiske mål eller deadlines eller bliver ignoreret af kolleger.

Tegn på mobning

Mobning kan opstå ved, at en medarbejder i kollegaens eller -ernes øjne, bryder arbejdspladsens uskrevne regler. Kollegerne føler sig stødte og berettigede til at reagere negativt over for den pågældende medarbejder. Mobberne oplever ofte ikke, at de har startet en mobbesituation, men tænker i stedet, at mobbeofret selv er skyld i det, for ”han kunne da bare opføre sig som os andre”. Den udsatte er derimod sjældent klar over de uskrevne regler, som han/hun har brudt. Tydelig ledelse og klare retningslinjer kan forebygge den slags mobning.

Mobning kan imidlertid også stamme fra en uløst konflikt, for eksempel om løsningen af en opgave. Der er også den slags konflikter, som betegnes som rovmobning, hvor den mobbede ikke har givet anledning til mobningen, for eksempel som følge af racisme.

Kollegernes bevidste eller ubevidste reaktioner kan blandt andet komme til udtryk som:

- Gentagen bagtalelse.
- Drillerier, der fortrinsvis rettes mod en bestemt kollega og får karakter af latterliggørelse.
- Gentagne negative kommentarer til en persons arbejde.
- Udstødelse eller isolation af en person – man ignorerer, henvender sig aldrig, spørger ikke, hilser ikke på, taler ikke med og sætter sig ikke hos vedkommende.
- Overkontrol af en persons arbejde.
- Hindringer til at udføre arbejdet, for eksempel tilbageholdelse af vigtige informationer.

- Får ikke opgaver svarende til kvalifikationer, men derimod det stik modsatte.
- Vedvarende urimelig og urealistisk stor arbejdsbelastning og pres for at opnå resultater.

3. Forebyg mobning

Gode råd til lederen om at forebygge mobning

1. Vær med til at etablere en personalepolitik, der forhindrer mobning, eller følg op på den, I har.
2. Kortlæg det psykiske arbejdsmiljø i APV'en, og sørg for at følge op på eventuelle problemer.
3. Vær åben til medarbejdersamtalerne, og lyt efter signaler på mobning, for eksempel koncentrationsbesvær, nervøsitet og hovedpine, når du taler med dine medarbejdere. Tag det altid alvorligt, hvis en ansat føler sig dårligt behandlet og vælger at fortælle om det.
4. Vis medarbejderne, at de kan komme til dig, hvis de får problemer med mobning. Meld samtidigt klart ud, hvem de ellers kan gå til, hvis de ikke har lyst til at betro sig til deres leder.
5. Bliv fortrolig med konfliktløsning. Lederen spiller en vigtig rolle, og særligt lederens vilje og evne til konflikthåndtering er afgørende for, om konflikterne bliver standset i tide, så de ikke udvikler sig til mobning.
6. Bliv fortrolig med den vanskelige samtale, så man kan tage problemerne i opløbet, inden det bliver til en sag.
7. Vær opmærksom på medarbejdernes trivsel.
8. Bak op og prioritér arbejdet med at forebygge og håndtere mobning. Sørg også for, at der bliver fulgt op på igangsatte initiativer.
9. Vær klar i din udmelding om retningslinjerne for arbejdets udførelse og samarbejde. På den måde undgås uskrevne normer, som alle ikke nødvendigvis kender til, og som derfor kan føre til mobning.

Løs konflikter

Konflikter og uenighed er en naturlig del af arbejdslivet, og hvis de håndteres godt, kan de skabe positiv forandring. Mobning tager ofte udgangspunkt i uløste konflikter og magtkampe på arbejdspladsen. Derfor skal konflikter og uenighed frem i lyset og løses i åbenhed.

Konflikter kan handle om basale ting som omgangstone, telefonkultur og misforståelser. Vær opmærksom, når konflikterne ikke længere handler om sagen – for eksempel om selve løsningen af en konkret opgave – men om personen, og når flere problemstillinger bliver inddraget i diskussionen. Det er vigtigt, at de involverede parter får sat ord på problemerne, inden det løber af sporet, og folk slet ikke kan tale sammen.

Tal om sagen og ikke om manden uden at være hverken offensiv eller defensiv. Det samme gælder også vidner, som for eksempel kan sige: ”jeg kan se, at I to er uenige, og det synes jeg ikke er rart at se på”.

En måde at forebygge konflikter på – og altså også mobning – er at have daglig fokus på, hvordan man omgås og taler sammen på arbejdspladsen.

Skab konstruktiv dialog

Forebyg mobning ved at tale åbent om konflikterne, og sig fra over for forfølgelse og mobning. Derfor:

- Sig din mening – det skaber tryghed, at kollegerne ved, hvor de har dig.
- Vær åben – det er ikke altid, det, du tror, der er det rigtige.
- Fortæl ikke noget om din kollega til andre, som du ikke vil sige direkte til kollegaen.
- Vær nysgerrig; lyt, stil uddybende spørgsmål og afbryd ikke andre – det skaber dialog.
- Giv konkrete eksempler på det, du oplever – og kom med forslag til forbedringer.
- Undgå ”gode råd”. Spørg hellere til, hvordan du kan støtte og hjælpe.
- Hold dig på egen banehalvdel – og hold dig til sagen og ikke personen.
- Undgå at tale skyld – tal i stedet muligheder frem for begrænsninger.

Som leder eller HR-medarbejder kan du anvende metoder som café-dialog eller dialogcirklen til at starte en dialog om mobning på arbejdspladsen.

Cafédialog

Du kan tilrettelægge cafédialoger for mellem 16 og 100 deltagere. Deltagerne/medarbejderne sidder ved borde i grupper på 5-7 personer i behagelige omgivelser. Hvert bord får tildelt et spørgsmål, der berører mobning. Dette spørgsmål skal gruppen diskutere og udforske. Under samtalen tegner og skriver man de ideer, indsigter og pointer, der dukker op, på et stort stykke papir, som fungerer som bordets dug. Efter 20 minutter har man mulighed for at skifte bord, så man kan diskutere et nyt spørgsmål. Dog skal én person blive siddende ved bordet for at føre den samtale, der er blevet holdt, videre med de nye deltagere. Efter et par runder samles der op i plenum, hvor man gennemgår de pointer og vigtige highlights, der har været ved hvert bord. Dette input kan så anvendes til for eksempel udarbejdelse af en politik eller retningslinjer for håndtering af mobning.

Café-metoden bygger på en anerkendende, fremadrettet tilgang til problemstillinger. Det vil sige, at det er dialogen og den indsigt, deltagerne får, der er det centrale.

Emnerne for en cafédialog vil i dette tilfælde omhandle mobning, og hvordan man undgår, forebygger eller kommer det til livs.

Dialogcirklen

Metoden er i slægt med cafédialogen. Her har man en mindre gruppe på ca. fem personer, som starter en dialog omkring emnet. De øvrige deltagere lytter nøje til deres dialog. Når instruktøren, for eksempel lederen, stopper dialogen, overtager en ny gruppe på ca. fem personer dialogen, og fører den videre i forhold til deres tanker og indfald. Således går dialogen rundt, eventuelt i flere omgange, inden man afslutter med at opsummere og fremhæve samtalerne erkendelser, pointer og resultater. Dette kan ligeledes anvendes til udarbejdelse af en politik eller retningslinjer for håndtering af mobning.

Formålet med denne metode er at få indsigt i de konflikter, der er omkring mobning samt de andre deltageres holdning til disse.

Udarbejd en anti-mobbepolitik

En anti-mobbepolitik signalerer klart og tydeligt, at ledelsen ikke accepterer mobning på arbejdspladsen, hvilket har en forebyggende effekt. Samtidig er politikken god for lederen og de ansatte at kunne henholde sig til i tilfælde af mobning.

Dansk Erhverv anbefaler, at I bruger nedenstående liste som inspiration til, hvad jeres anti-mobbepolitik skal indeholde og udvælger en eller flere af punkterne, så anti-mobbepolitikken netop tilpasses jeres kultur, værdier og vilkår.¹

1. Hvordan behandler vi hinanden på arbejdspladsen?
2. Formålserklæring fra ledelsen.
3. Definition på mobning – og hvad er det ikke?
4. Hvad siger arbejdsmiljøloven om mobning?
5. Hvem skal man gå til, hvis man observerer eller selv oplever mobning?
6. Hvordan og hvem undersøger, hvad konflikten eller mobningen handler om, dens årsager, og de direkte involverede parter? Det kan for eksempel være gennem dialog interview og samtaler.
7. Hvordan sikrer vi handling, så mobningen bliver stoppet?
8. Rådgivning og støtte til de involverede.
9. Opfølgning. Har vores handlinger haft effekt, er mobningen stoppet?
10. Hvordan undgår vi gentagelse? Skal der for eksempel indgås aftaler, skal nogle

¹ Professor i arbejds- og organisationspsykologi, Ståle Einarsen, har i mange år beskæftiget sig med mobning på arbejdspladser. Han er på den baggrund nået frem til disse punkter til en anti-mobbepolitik.

lære konflikthåndtering, er der noget i forhold til arbejdets planlægning, som skal justeres etc.?

11. Sanktioner.
12. Evaluering og revidering af anti-mobbepolitikken. Evaluer for eksempel efter en konkret mobbe-episode og/eller spørg til den, når I udarbejder APV.

Metode til at udarbejde anti-mobbepolitik

Udarbejdelsen af en anti-mobbepolitik kan gribes an på flere måder:

- Ledelsen i den pågældende organisation kan udarbejde den.
- En nedsat arbejdsgruppe kan få til opgave at udarbejde den. Ved at sammensætte arbejdsgruppen af både medarbejder- og ledelsesrepræsentanter sikrer I bred opbakning til initiativet. Selve processen med at lave en anti-mobbepolitik gør en forskel, hvis medarbejderne bliver inddraget.
- Man kan også inddrage hele organisationen for eksempel ved at lave en cafédialog.

Det er væsentligt for udfaldet af processen, at ledelsen bakker op og prioriterer den.

Når I udarbejder jeres anti-mobbepolitik, kan I lade jer inspirere af afsnittene nedenfor, som henvender sig til henholdsvis den mobbede, kollegerne (vidner) og mobberne.

4. Alle har et ansvar, når en kollega mobbes

Alle har et ansvar for, at mobning ikke eksisterer på arbejdspladsen – og standse den, hvis den er opstået.

Lederens rolle og ansvar

Får du som leder mistanke om eller bliver vidende om, for eksempel fra et vidne, at der foregår mobning på arbejdspladsen, skal du handle hurtigt uden at drage forhastede konklusioner. Er du i tvivl, om der foregår mobning, kan du spørge udvalgte medarbejdere og dem, som kan se ud til at være mobbede.

Husk, at du er medansvarlig, hvis du lader stå til. At undgå eller undvige konflikter er også en måde at forholde sig til dem på. Tag bestik af situationen og tilkendegiv åbent, hvordan du aktivt vil forholde dig.

Som leder er det en god idé at have trænet det at have en vanskelig samtale, fordi det gør dig i stand til at gribe ind og få sat en stopper for mobningen. Du skal have afklaret mobningens omfang og involverede parter. Her er dine egne iagttagelser vigtige foruden dialog med medarbejderne. Overordnet er der tre faser i en vanskelig samtale; forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Forberedelsen af samtalen er

mindst lige så vigtig som selve afholdelsen. Her kan det være en fordel, at du overvejer følgende:

- Hvad vil jeg opnå med samtalen?
- Hvorfor er det vigtigt?
- Hvad skal den anden part vide?
- Hvad skal den anden part gøre efter samtalen? Er det dit ønske eller et krav?
- Hvordan vil du selv eller andre stå til rådighed efter samtalen?

Husk at referere skriftligt fra samtalen.

Du bør gennemføre individuelle samtaler med hver enkel, også ofret.

En anden vigtig del af forberedelsen er at sætte dig i medarbejderens sted. Hvordan tror du, vedkommende vil reagere, og hvordan vil du takle den reaktion?

Vær rolig, ærlig og direkte under samtalen. Fortæl klart, hvad formål og mål er med samtalen, og undgå omsvøb og uklarheder. Start med en kort indledning efterfulgt af et klart budskab. Vær så konkret som muligt ved eksempelvis at sige ”jeg har dér og dér oplevet/hørt/set dig gøre ...”. Hold øjenkontakt, lyt og giv medarbejderen plads til at reagere. Det er vigtigt, at du lytter og accepterer, hvad du hører, også hvis det handler om dig selv. Vær samtidigt opmærksom på, at du kan blive misforstået – og selv blive opfattet som mobber.

Spørg ind på en anerkendende måde til mobberens handlinger, og hvad der ligger bag dem. Det gør du ved for eksempel at spørge ind til en god mening i det, vedkommende fortæller. For mobberen kan der være en god mening i det, han/hun gør. Har du først fundet den gode mening, er det også lettere at hjælpe med alternative handlemuligheder.

Som leder gør kravet om upartiskhed det nærmest utænkeligt, at du kan mægle for egne medarbejdere. Her vil du have gavn af assistance fra en HR-medarbejder eller en lederkollega.

At sygemelde den udsatte er som regel ikke nogen god løsning. Vedkommende medarbejder bedst mobningen på arbejdet ved at vise sig selv og sine kolleger, at han/hun er god nok.

Dansk Erhverv bistår medlemmer med rådgivning og træning i vanskelige samtaler. For yderligere information, kontakt Dansk Erhverv.

Gode råd til den, der er udsat for mobning

- Hold ikke dine oplevelser for dig selv. Tal med din familie, venner og kolleger, du har tillid til.
- Det er vigtigt, at du gør noget ved situationen og ikke lader stå til. Det, der sker mod dig, er ikke i orden. Og det bliver du nødt til at gøre opmærksom på. Sig fra så hurtigt som muligt.
- Tro på din egen oplevelse af situationen. Og brug tid på at finde ud af, hvordan du kan handle dig ud af det. Tal med nogen, som kan gøre noget. Det er vigtigt, at du fortæller det til din leder. Du kan også inddrage enten din tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant. Er der en kollega, du har tillid til, så tal også med ham/hende. Du kan også vælge at tale med mobberne, hvis du synes, det er muligt.
- Stol på dine egne observationer og følelser – og husk på, at du ikke er skyld i mobning.
- Fortæl, hvordan du har det. Fortæl, hvad de andres handlinger gør ved dig. Tal åbent og ærligt om situationen, som du opfatter den. Tag udgangspunkt i, hvordan du selv har det uden, at du retter angreb mod mobberne.
- Undgå at bebrejde de andre. Selv om det kan virke retfærdigt for dig, vil en bebrejdelse af de andre give bagslag. De vil begynde at forsvare sig og holde op med at lytte til det, du fortæller.
- Brug tid på noget, du kan lide.

Gode råd til kollegaen, der ser på

Tag dine iagttagelser seriøst, og handl på dem – både i forhold til mobberen og den udsatte. Kommunikation og dialog er redskaberne til at komme videre. Som kollega er det bedste, du kan gøre, højlydt at tage afstand fra mobningen. Vis ansvar ved ikke passivt at se til, men vis i stedet, at mobning ikke tolereres. Hvis du ikke helt har modet til eksplicit at sige fra, er det vigtigt, at du støtter den udsatte og ikke bakker op om mobningen. Sørg for at inddrage vedkommende i det sociale fællesskab, og sæt dig for eksempel ved siden af vedkommende til frokost.

Det er vigtigt, at du på en god måde siger fra overfor den, der mobber. Mobberen skal nemlig ikke blive det næste offer for mobning. Fortæl vedkommende, hvordan det han/hun gør, virker på dig, og hvordan det ser ud til at virke på den, der er udsat for handlingerne. Spørg ind til handlingerne, og hvad der ligger bag, og gør det på en anerkendende måde. Det gør du ved at spørge ind til den gode mening i det, vedkommende fortæller. For mobberen er der en god mening i det, han/hun gør, ellers gjorde vedkommende det ikke. Har du først fundet den gode mening, er det også lettere at hjælpe med alternative handlemuligheder. Det er risikabelt at sige fra over for rollen som tilskuer til mobning.

Gå til din leder, hvis mobberne ikke vil lytte. Fortæl det, som du oplever, hvad du har gjort, og hvem du har talt med.

Når du taler med mobbeofferet, så fortæl hvad du har lagt mærke til, om det, der foregår, og hvad det gør ved dig. Spørg også ind til, hvordan vedkommende oplever det. Du kan fortælle, hvis du har talt med mobberen om det, eller hvad du i øvrigt har tænkt dig at gøre. Måske den udsatte selv har idéer til, hvordan mobningen bliver standset. Husk på ikke at gøre mobberen til syndebuk. Lyt til den udsatte, og tag vedkommendes oplevelser alvorligt samtidigt med, at du spørger ind. Ved at fortælle om sine oplevelser, uanset det er gentagelse på gentagelse, får den udsatte bearbejdet sine oplevelser, og kan bedre forholde sig til det skete.

Gode råd til mobberen

Det er vigtigt, at man er opmærksom på egne handlinger. Oplever man, at man er begyndt at opføre sig anderledes og mere uvenligt over for en person sammenlignet med sin opførsel over for andre, kan det være tegn på, at man er ved at blive en mobber. Jo hurtigere, man opdager det, desto nemmere er det at gøre noget ved det og samtidig minimere de negative konsekvenser ved mobning.

Det er også vigtigt at lytte til sine kolleger, for hvis de giver udtryk for, at de føler sig mobbet, er der grund til at ændre adfærd.

Mobberen skal kunne gå til sin leder eller en anden i virksomheden, hvis vedkommende har brug for støtte til at ændre relationen til den udsatte kollega. Det kan være svært selv at tage hul på bylden, fordi man måske også er bange for at tabe ansigt over for sine kolleger ved at erkende sine forkerte handlinger. Der er dog kun grund til at være stolt af sin erkendelse og vilje til at ændre på samarbejdsformen. En tredjepart kan for eksempel hjælpe med at etablere et møde, hvor parterne får talt situationen igennem og får fundet frem til, hvad der skal til for, at samarbejdet fremover bliver mobbe-frit.

5. Mere information

Kontakt Dansk Erhverv på telefon 33 74 60 00, hvis du vil vide mere om, hvordan man undgår mobning på arbejdspladsen.

Få mere viden om og værktøjer til konflikthåndtering hos branchearbejdsmiljørådene: www.bar-web.dk.

Vækstgrundlaget for dansk økonomi udgøres i stadig stigende grad af virksomheder inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport og service.

Dansk Erhverv er sat i verden for at skabe optimale vilkår for netop disse virksomheder og brancher, som Danmark skal leve af i fremtiden.

DANSK ERHVERV
BØRSEN
1217 KØBENHAVN K
T. +45 3374 6000
F. +45 3374 6080
WWW.DANSKERHVERV.DK
INFO@DANSKERHVERV.DK

FSR - DANSKE REVISORER
KRONPRINSESEGADE 8
1306 KØBENHAVN K
T. +45 3393 9191
FSR@FSR.DK
WWW.FSR.DK

**DANSK
ERHVERV**

DANSKE
REVISORER
FSR*