

FRI FOR MOBNING

INSPIRATION TIL FOREBYGGELSE
AF MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

1 FRI FOR MOBNING

3 Forord

4 FØRSTE DEL - OM MOBNING, ÅRSAGER OG DE VIGTIGE VIDNER

6 Mobning på arbejdspladsen
8 Vigtige vidner
10 Seks måder at reagere på
12 Interview: Det gode vidne er neutral mellemmand

14 ANDEN DEL - OM AT HÅNDTERE KONFLIKTER FØR DE BLIVER TIL MOBNING

16 Tre perspektiver på at forebygge mobning
18 Interview: Klare vilkår forebygger mobning - **Arbejdets organisering**
20 Interview: Tillid, retfærdighed og samarbejde bremser mobning - **Social kapital**
22 Interview: At tale sig udenom mobning - **Kommunikation**
24 Når mobning er en realitet

24 TREDJE DEL - GRIB IND - ET VÆRKTØJ TIL AT FOREBYGGE MOBNING

26 Om Grib Ind - godt kollegaskab uden mobning
34 Mere om mobning og arbejdsmiljø

FORORD

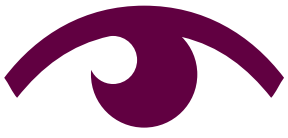
Konflikter er uundgåelige på en arbejdsplads. Men det er muligt at forebygge ødelæggende mobning, der kan følge i kølvandet på konflikter og andre svære situationer på arbejdspladsen. Dette hæfte henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, som gerne vil vide mere om mobning på arbejdspladsen og inspireres til, hvordan man kan forebygge mobning ved at skabe et godt arbejdsmiljø.

FØRSTE DEL handler om, hvad mobning er, og hvor mange, der rammes af mobning på danske arbejdspladser. Kapitlet præsenterer desuden forskningsbaseret viden om situationer, der kan udvikle sig til mobning, og beskriver den vigtige rolle, som vidner har i, om en konflikt udvikler sig til mobning.

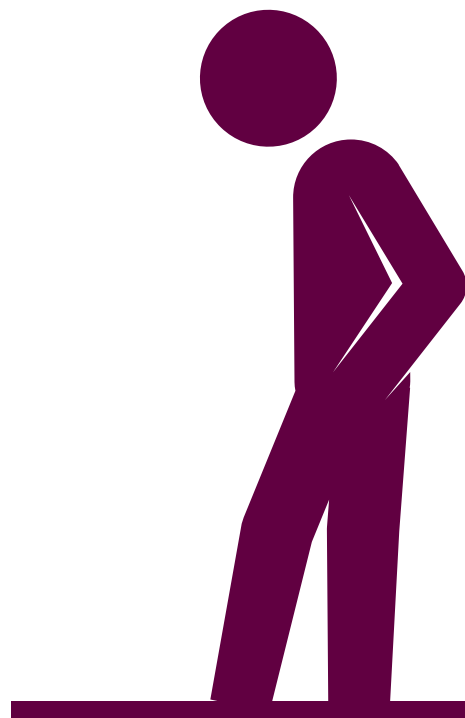
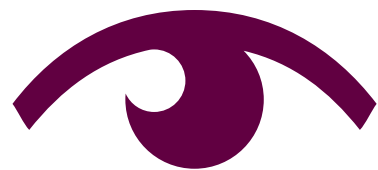
ANDEN DEL består af interview med tre forskere, der alle beskæftiger sig med arbejdsmiljø, herunder mobning. Interviewene præsenterer hvert sit perspektiv på at udvikle et godt arbejdsmiljø, der forebygger mobning på arbejdspladsen. Kapitlet slutter med en vejledning til at håndtere mobning, hvis den allerede er en realitet.

TREDJE DEL præsenterer værktøjet Grib Ind - godt kollegaskab uden mobning, der er BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administrations nyeste redskab til at forebygge mobning på arbejdspladsen inden for social og sundhedsområdet.

God læselyst.



1. DEL
OM MOBNING, ÅRSAGER
OG DE VIGTIGE VIDNER



Mobning på arbejdspladsen



Mobning på arbejdspladsen

Konflikter er almindelige på enhver arbejdsplads. Og nok er uenigheder og visne ord ubehagelige. Værre er det, når konflikterne når et niveau, hvor de bliver til mobning. Ifølge Arbejdstilsynet er der tale om mobning, når:

”

En person regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en anden person for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. Der er først tale om mobning, når den person, som det går ud over, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt.



MOBNING FINDER STED PÅ DANSKE ARBEJDSPLADSER

12 procent af folk i arbejde har følt sig udsat for mobning inden for det sidste år på deres arbejdsplads, viser tal fra Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø¹. Blandt andre socialpædagoger og SOSUer svarer oftere end gennemsnittet, at de har følt sig mobbet inden for det seneste år. Knap 30 procent svarer, at de har været vidne til, at en kollega blev mobbet. Socialpædagoger, SOSUer, sygeplejersker og socialrådgivere er alle grupper, der ligger over det nationale gennemsnit.

Konfliktmobning

Mobning på arbejdspladsen bunder ofte i én af to situationer. Blandt de mest almindelige årsager er uløste personkonflikter. Her optrædes en konflikt mellem to eller flere parter i en grad, så én af parterne føler sig mobbet. Den type mobning kaldes konfliktmobning.

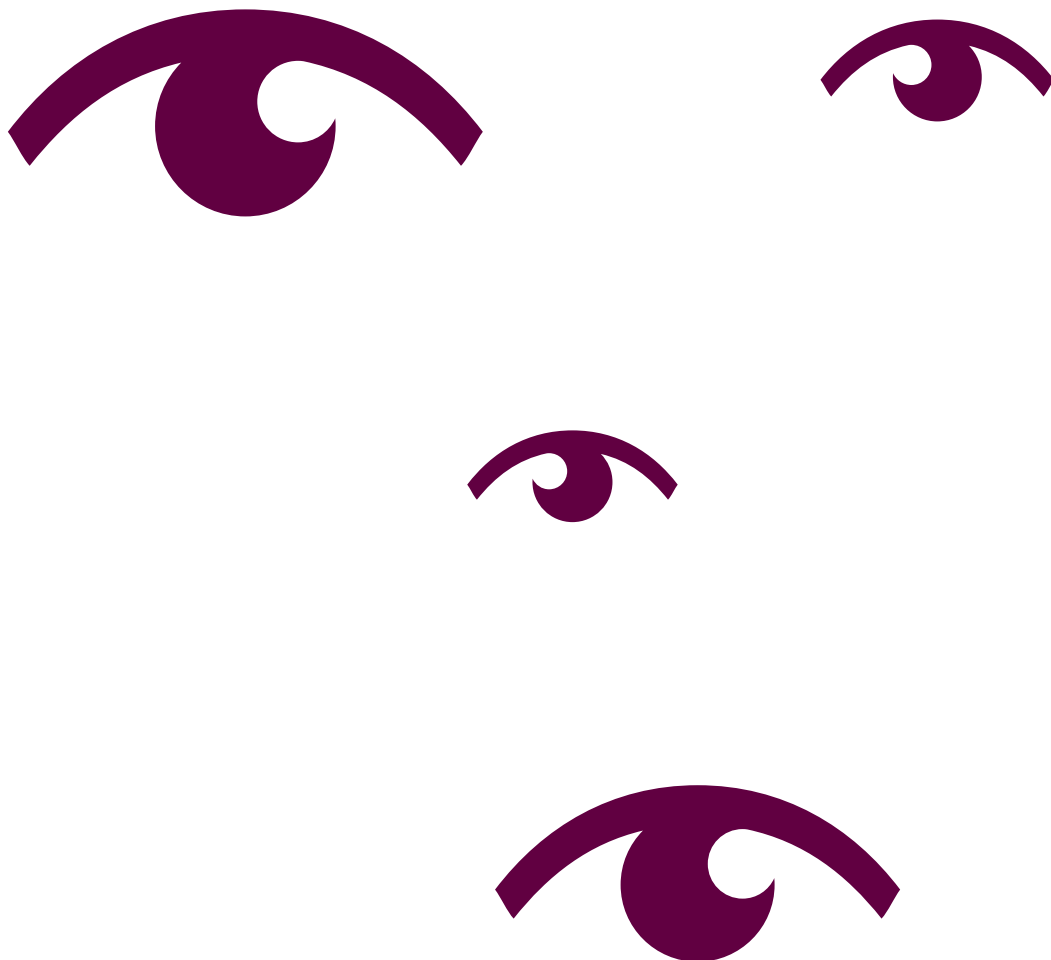
Konflikten bliver til mobning, når den ene part får overtaget i det indbyrdes magtforhold og opfattes som mere magtfuld end den anden. F.eks. fordi den ene part støttes af kollegaer eller leder, eller fordi den anden ikke magter at forsvare sig mod angrebene, det kan være på grund af sin position på jobbet, sygdom eller andre forhindringer.

Rovmobning

Begrebet rovmobning beskriver en situation, hvor udgangspunktet for mobningen oftest er, at den mobbede bryder de uskrevne regler på en arbejdsplads eller er anderledes f.eks. på grund af køn eller etnicitet. Han eller hun træder uden for normen.

Det kan f.eks. handle om, at personen er en »morakker«, der arbejder for meget, eller en »slendrian«, der ofte kommer for sent eller laver for lidt i forhold til, hvad de andre forventer. Kollegaerne reagerer måske ved at bagtale personen eller sige nej, når han eller hun beder om hjælp.

¹ " Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2012, NFA



Vigtige vidner

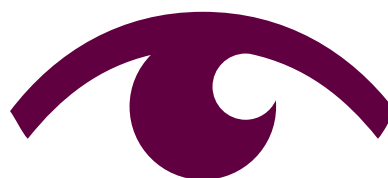
I NFA's undersøgelse fra 2012 svarer næsten én ud af tre, at de inden for det seneste år har været vidne til, at en kollega blev mobbet.

Vidner til mobning har længe været en overset gruppe. Fokus har været på mobber og den mobbede, men i de senere år er forskning begyndt at undersøge vidnernes rolle.

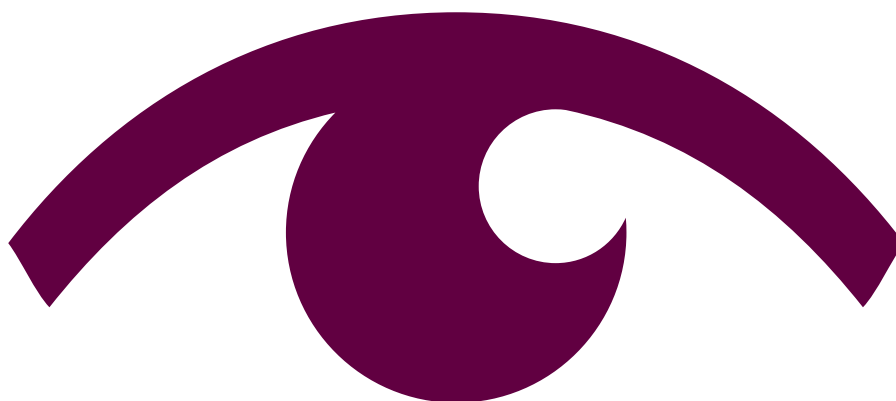
For mobning har konsekvenser for andre end mobber og offer. Undersøgelser viser, at der på

arbejdspladser, hvor der forekommer mobning, er dårligere trivsel og effektivitet². Ofte oplever både ledere og kollegaer, at de er usikre på, hvad de skal gøre, når de er vidne til svære konflikter eller mobning.

Men vidnernes handlinger er netop afgørende. Deres reaktion på det, de ser, kan medvirke til, at konflikten bliver løst – eller modsat medvirke til, at situationen bliver værre.



Vidnernes handlinger er netop afgørende. Deres reaktion på det, de ser, kan medvirke til, at konflikten bliver løst – eller modsat medvirke til, at situationen bliver værre.



Seks måder at reagere på

Australsk forskning viser, at vidner til mobning groft sagt placerer sig et sted mellem to yderpunkter på to forskellige skalaer: Fra at være allieret med mobberen til at være neutrale eller allieret med den mobbede. Og fra at være aktive i den mobning, der foregår, til at være passive vidner, som i stilhed accepterer, hvad der sker³.

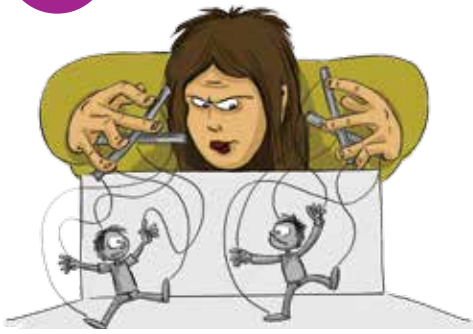
Forskerne har kortlagt en række typiske reaktioner, vidner har, når de overværer mobning. Alt efter hvordan vidner reagerer i forskellige situationer, kan de opdeles i typer, der mere eller mindre aktivt deltager i mobningen eller forsøger at forhindre den.

En vigtig pointe er, at passive vidner reelt er på mobberens side, fordi de bevidst eller ubevidst godtager den mobning, de ser, ved ikke at gribe ind. Omvendt kan vidner, der griber ind, stoppe de negative handlinger, der gør, at en konflikt spidser til og udvikler sig til mobning. Det samme vidne reagerer ikke ens i alle situationer. Typerne skal derfor forstås som reaktioner, alle kan have afhængig af den situation, man er vidne til.

Her er seks typiske måder, vidner reagerer på:

³ "Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger, Mikkelsen, E.G., Kullberg, K. & Eriksen-Jensen, I.L., 2007, kap. 16
When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying, Paul, Omari og Sanden, 2012

1



Kuglestøberen er vidnet, der igangsætter mobbehandlingerne i det skjulte.

2



Assistenten samarbejder med mobberen og deltager aktivt i mobningen f.eks. ved at hjælpe mobberen med at udføre negative handlinger eller tydeligt billige mobberens handlinger ved at grine af dem eller lignende.

3



Den Passive overser og overhører det, som foregår og gør ingenting.

4



Mægleren griber ind ved at gå mellem parterne og tale med dem. Det kan være begge parter eller parterne individuelt.

5



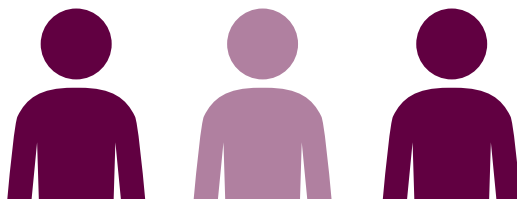
Sympatisøren føler sympati for den mobbede og tilbyder trøst og støtte i enrum (for ikke selv at komme i fokus).

6



Forsvareren tager den mobbede åbent i forsvar.

Det gode vidne er neutral mellemmand



Som den eneste danske forsker har Charlotte Bloch, lektor på Sociologisk Institut ved Københavns Universitet, undersøgt vidners rolle, når kollegaer mobber hinanden. Også hun mener, at vidneres reaktioner er nøglen til at bremse de ødelæggende drillerier:

»Vidnerne er et vigtigt redskab til at undgå udvikling af mobning, fordi de er den tredjepart, der kan gå ind og løfte en konflikt ud af den personlige krig og arbejde med de modsætninger, der udløste konflikten,« siger hun.

Charlotte Bloch opdeler vidner til mobning i tre grupper, som reagerer forskelligt på den chikane, de ser. Hun kategoriserer altså vidnerne lidt anderledes end de seks typer i den australske forskning, men ser mange af de samme mekanismer.

Fra sympati til foragt

Den første gruppe føler medlidenhed med deres udstødte kollega. De reagerer ofte med indignation og handler på det, de ser, f.eks. ved at tale med offeret eller bryde ind i mobningen. Den

anden gruppe betragter offeret som en afviger, der er dårlig til sit job, doven eller socialt ved siden af. De vælger at lægge afstand f.eks. ved at bagtale eller ignorere offeret. Den sidste gruppe, pendlerne, svinger mellem sympati for offeret og solidaritet med mobberen.

Det giver sig selv, at de medfølede vidner *»kan være aktive kræfter i forhold til en mere konstruktiv håndtering,«* siger Charlotte Bloch. Samtidig fandt hun, at flere forhold kan bremse vidner i at gribe ind.

Svært at gribe ind

»Jo flere vidner, der er, jo lavere er sandsynligheden for, at de griber ind, fordi de er bange for at handle forkert, når alle andre er passive,« forklarer Charlotte Bloch med henvisning til den såkaldte bystander-effekt som én årsag til, at vidner tøver med at handle, når de ser et overgreb.

Andre vidner oplever, at intervention rammer offeret som en boomerang: Den velmenende indgriben udstiller netop offeret som svagt og ude af stand til at skabe respekt om sin person.

”

Vidnet kan være den tredjepart, der mægler i forhold til, hvad konflikten i virkeligheden handler om.

Charlotte Bloch, lektor på Sociologisk Institut ved Københavns Universitet

Endelig kan et offer simpelthen opbruge sin kvote for kollegaernes sympati:

»Det var klart i mit materiale, at vidnerne satte en grænse for, hvor meget medfølelse de ville give ud fra en etikette, der siger, at man skal være værdig til sympatien.«

F.eks. led nogle ofre under sygdom eller andre dårlige, personlige omstændigheder, der resulterede i en adfærd, der havde konsekvenser for kollegaerne. Det kunne være ved at læsse mere arbejde over på dem, ofte at komme for sent eller lignende. Mobberen tog i ringe grad hensyn til disse særlige omstændigheder. Omvendt så også ofrene bort fra, at deres indsats belastede kollegaerne, og det sled på sympatien.

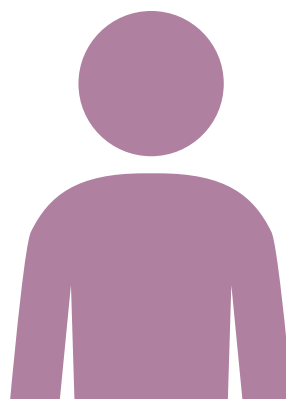
Ifølge Charlotte Bloch gælder det om, at vidnerne handler, før mobning er en realitet, og før vidnerne mister sympatien for deres udsatte kollega.

Vidner skal mægle

En god reaktion er, når vidnet træder til i rollen som neutral mellemmand, der hjælper parterne

med at se konfliktens kerne og nå en fælles forståelse:

»Vidnet kan være den tredjepart, der mægler i forhold til, hvad konflikten i virkeligheden handler om – for offer og mobber var i min forskning ofte meget isolerede fra hinanden i deres forståelse af, hvad der foregik. Her er det meget vigtigt, at vidnet ikke identificerer sig med den ene eller den anden, men tager en snak om de gnidninger, der er. Den snak skal tage udgangspunkt i fælles normer og en gruppeidentitet, som arbejdspladsen skal sørge for at definere, så man har en referenceramme for, hvordan man opfører sig på arbejdspladsen,« siger Charlotte Bloch.





2. DEL
OM AT HÅNDTERE
KONFLIKTER FØR
DE BLIVER TIL MOBNING



Tre perspektiver på at forebygge mobning

Det bedste værn mod mobning er forebyggelse. For en del uoverensstemmelser kan bremses, før de udvikler sig til svære konflikter og mobning, hvis arbejdspladsen gør en indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø og klæde medarbejderne på til at gribe ind.

Her giver tre eksperter deres bud på, hvor problemerne ofte opstår på arbejdspladser, der har omsorg som en del af kerneydelsen, og hvordan arbejdspladsen kan arbejde med at udvikle et arbejdsmiljø, der hæmmer alvorlige konflikter.

Hvert perspektiv er den enkelte eksperts eget bud på, hvor en god indsats til forebyggelse kan starte. Perspektivet bygger på de erfaringer, eksperterne har i kraft af deres arbejde eller forskning.

De tre perspektiver er:

- Ledelsens rolle og god organisering af arbejdet ved Pia Ryom, ledende psykolog, Arbejdsmedicinsk Klinik, Aalborg Universitetshospital
- Social kapital ved Kasper Edwards, seniorforsker, Danmarks Tekniske Universitet
- Kommunikation ved Annie Høgh, professor, Institut for Psykologi, Københavns Universitet

Kapitlet slutter med en række gode råd til, hvordan mobning håndteres, hvis den allerede er en realitet på arbejdspladsen.



Klare vilkår forebygger mobning



Mobning bunder ofte i arbejdets vilkår. Derfor er en klar og omhyggelig organisering en vigtig faktor, når arbejdspladsen skal sikre sig mod dårligt arbejdsmiljø, konflikter og mobning, mener Pia Ryom, ledende psykolog, Arbejdsmedicinsk Klinik, Aalborg Universitetshospital:

»Lederen skal tage ansvar for opgaverne. Hun skal sørge for, at funktionsbeskrivelserne er klare, og at der er mening i det, medarbejderne laver. De steder, hvor man gør disse ting, kan vi se, at der er mere ro og klarhed.«

Svære vilkår kan avle konflikt

Pia Ryom oplever jævnligt, at mobning på social- og sundhedsområdet udspringer af ressourcerne, der er blevet færre. Ofte får medarbejdere at vide, at kvaliteten skal ændres. Men på nogle arbejdspladser kan der mangle en afklaring af, hvordan det skal ske. Gnidninger om arbejdets udførelse kan i sig selv skabe *»voldsomme uenigheder«*, siger Pia Ryom. Trækker lederen sig fra løsningerne, bidrager det i høj grad til at skabe grobund for konflikter, der kan føre til mobning:

»Hvis der ikke er en klar ledelse, oplever vi nogle gange, at en medarbejder påtager sig en uformel lederrolle. Det giver ofte problemer med kollegerne. Det kan både være i form af, at gruppen udleverer personen til ledelsen eller ved, at den uformelle leder begynder at mobbe andre.«

Lederen skal styre arbejdet

Derfor er en væsentlig faktor for at skabe et harmonisk arbejdsmiljø, at lederen tager ansvar. Det handler om at gå forrest, når det drejer sig om at prioritere opgaverne. Det handler især om, at lederen sætter sig i spidsen for at definere, hvad der kan og skal lade sig gøre inden for den ramme, der er givet.

»Det er helt grundlæggende, at man først bliver enige om, hvilket kvalitetsniveau, der skal nås, så rammen er klar. Og så skal arbejdet organiseres, så organiseringen understøtter kvalitetsmålene,« siger Pia Ryom.

Find værdierne frem

Et godt redskab er at lave lister over de opgaver, der henholdsvis skal nås, og dem, der kan nås, hvis hverdagen tillader det. Mange virksomheder tilføjer desuden vil-krav. Det er de opgaver, som medarbejderne insisterer på at nå, for at arbejdet giver mening.

Samtidig skal tilrettelæggelsen af arbejdet understøtte, at medarbejderne kan udveksle viden og trække mest muligt på hinandens hjælp.

Et gammeldags værdi-arbejde kan hjælpe arbejdspladsen langt i forhold til at skabe klare rammer, fastslår Pia Ryom:

»Mission, vision og værdier er begreber, som er på vej ud. Men de bliver mere og mere vigtige. Vision

er det overordnede mål, og mission er, hvor man bestemmer, hvilken kvalitet vi kan og skal levere.«

Det handler om vilkår

God organisering handler om arbejdets konkrete vilkår. Det handler om, at problemer ikke begrundes i medarbejdernes individuelle forhold, og at man ikke forsøger at finde private årsager til f.eks. sygefravær og konflikter:

»Arbejdstilsynet bruger mange ressourcer på at sidestille fysisk og psykisk arbejdsmiljø. De beskriver objektivt, hvorfor arbejdsmiljøet er belastende, når de fører tilsyn. Og der sker noget, når de peger på, hvor det halter«, siger Pia Ryom.

”

Mission, vision og værdier er begreber, som er på vej ud. Men de bliver mere og mere vigtige. Vision er det overordnede mål, og mission er, hvor man bestemmer, hvilken kvalitet vi kan og skal levere.

Pia Ryom, ledende psykolog, Arbejdsmedicinsk Klinik, Aalborg Universitetshospital



Tillid, retfærdighed og samarbejde bremser mobning



Lav social kapital og mobning har flere berøringsflader. For føler medarbejderne en høj grad af tillid og retfærdighed, og samarbejder de om kerneopgaven, er risikoen meget lille for, at nogen mobbes:

»Hvis en arbejdsplads har en høj grad af social kapital, har den ikke grundlag for mobning. Når disse værdier er til stede, så er det udtryk for, at man vil hinanden som gruppe, og vil man det, mobber man ikke,« siger Kasper Edwards, seniorforsker på Danmarks Tekniske Universitet.

Social kapital er et begreb, der beskriver værdien af gode relationer mellem medarbejderne. I Danmark siger vi, at en arbejdsplads har social kapital, hvis medarbejderne føler tillid til hinanden, retfærdighed i arbejdet og forstår at samarbejde om at løse virksomhedens kerneopgave.

Alene-arbejde kan give uoverensstemmelser

På social- og sundhedsområdet gælder det, at arbejdet ofte har en karakter, der kan forhindre, at medarbejderne har en fælles forståelse af, hvilket arbejde der skal udføres og hvordan.

Det kan lægge kimen til mobning, forklarer Kasper Edwards:

»Tag f.eks. arbejdet på et plejehjem. Det er et individuelt arbejde, hvor den enkelte medarbejder går ind til den ældre og løser sin opgave alene. Men der kan være rigtig mange måder at løse den opgave på. Ofte er der ingen enighed om, hvad kerneopgaven er, fordi det ikke diskuteres, og så kan medarbejderne hurtigt blive sure på hinanden.«

På samme måde opstår mange gnidninger, når arbejdspladsen er ramt af sygemeldinger.

”

Man skal tale om kerneopgaven og blive enige om, hvad den er. For når man gøre det, rykker samtalen sig fra, at »du er også dum og dårlig« til, hvad man hver især skal gøre og hvordan.

Kasper Edwards, seniorforsker på Danmarks Tekniske Universitet

Holdningerne kan være meget forskellige i forhold til, hvilke opgaver man skal nå på den pressede tid og til hvilken standard.

En faglig snak

Et godt sted at starte er derfor at tage en åben diskussion om, hvad der forventes i arbejdet:

»Man skal tale om kerneopgaven og blive enige om, hvad den er. For når man gør det, rykker samtalen sig fra, at »du er også dum og dårlig« til, hvad man hver især skal gøre og hvordan,« siger Kasper Edwards.

Den snak kan desuden hjælpe til at fordele opgaverne eller fastlægge vagtplanen, så hver enkelt medarbejder føler, at arbejdsbyrden er retfærdig. Lederen må stå i spidsen for denne faglige afklaring. Han eller hun skal også definere de spilleregler, der i øvrigt gælder på arbejdspladsen, så medarbejderne fungerer sammen og føler sig fair behandlet.

Det er et dagligt slid, der gælder helt ned til tonen i frokoststuen, påpeger Kasper Edwards:

»Hvem griber f.eks. ind, når nogen taler grimt til hinanden? Det tangerer helt almindelig børneopdragelse, og det kan være svært, for mange føler, at det griber ind i den personlige frihed. Men det er man nødt til, for det føles uretfærdigt at blive talt grimt til, og så vil folk reagere ved at tale grimt tilbage. Det lægger bunden til en mobbekultur.«

En leder skal kende til mennesker

Ikke alle ledere besidder den menneskekundskab, der skal til for at skabe en gruppe, pointerer Kasper Edwards. Men den skal de finde, hvis de har direkte ansvar for personale:

»De, der har direkte personaleansvar, må lære noget om mennesker, hvis de ikke i forvejen har fornemmelsen. Måske ansætter de en ekstra leder, der har de kompetencer, eller hyrer en coach, der kan pege på, hvor problemerne er. Vi kan se i målinger, at det er muligt at hæve den sociale kapital på den måde,« siger Kasper Edwards.



At tale sig uden om mobning



Konflikter og kommunikation er tæt forbundet. Medarbejdernes måde at tale til og med hinanden på kan enten optrappe eller stoppe en konflikt, og derfor er kommunikation et godt sted at starte, hvis arbejdspladsen vil forhindre mobning:

»Da konflikter i ekstremt høj grad handler om kommunikation, er det også der, man kan gå ind og forebygge dem,« siger Annie Høgh, professor ved Psykologisk Institut på Københavns Universitet.

Rullende øjne og dræbende tavshed

Dårlig kommunikation kan være starten på mobning, forklarer hun. Det gælder, hvis medarbejderne taler grimt til hinanden eller skriver grimt om hinanden f.eks. på sociale medier. Det gælder i forhold til kropssprog, rullende øjne og nonverbal adfærd i det hele taget. Det kan også være, at en medarbejder helt lades uden for kommunikationen på arbejdspladsen:

»I hjemmeplejen, hvor man ikke ses så tit, kan det f.eks. ske, at en medarbejder bliver holdt uden for den information, de andre deler. Det kan i sidste ende gå ud over klienter, når en medarbejder ikke får de informationer om arbejdet, han eller hun behøver,« siger Annie Høgh.

Lyt til hinanden

Omvendt kan fokus på kommunikation forebygge mobning. Konfliktnedtrappende kommunikation kan f.eks. være at starte en dialog allerede på det niveau, hvor en uenighed opstår mellem medarbejderne, men endnu ikke er blevet en konflikt.

»Det er afgørende, at man lytter til den anden og virkelig prøver at forstå, hvor man er uenig - i modsætning til konfliktoptrappende kommunikation, hvor man i stedet tænker på, hvad ens næste argumenter er. Det er vigtigt, men svært,« siger Annie Høgh.

Derudover skal medarbejderne vide, hvornår en konflikt bliver farlig. Det gør den, når fokus flytter sig fra den konkrete uenighed, og kritikken bliver personlig.

»Det er ikke længere opgaven hos Fru Jensen, den er gal med, det er dig som kollega. Det er en trænings-sag at spotte, at nu bliver det farligt,« siger Annie Høgh.

Lederen skal gå foran

Det kræver i det hele taget viden og træning at lære at kommunikere konfliktnedtrappende. Konflikttrappen, der beskriver konflikters opbygning

og eskalering, er stadig et godt redskab i den forbindelse.

Men først og fremmest gælder det om, at arbejdspladsen har en leder, der tør se konflikterne i øjnene og adressere uenighed:

»En god leder kan rumme sine medarbejdere og er ikke konfliktsky, men tør tage tingene op, når en medarbejder henvender sig. En konfliktsky leder er grobund for et dårligt klima, fordi problemerne ikke bliver løst, men kryber nedad med bagvaskelse og snakken i krogene,« siger Annie Høgh.

Træn kommunikationen

Træning i kommunikation kan vende stemningen – også på arbejdspladser, der allerede har problemer med konflikter og mobning.

På en arbejdsplads, Annie Høgh har besøgt, startede hvert personalemøde med, at medarbejderne talte åbent om, hvordan de havde det. Tilgangen virkede, men det afgørende var, at lederen havde kompetencerne til at styre processen og skabe et trygt rum, hvor medarbejderne faktisk turde fortælle, hvad de oplevede.

»Måske tager det tid i starten, men som tiden går, bliver tidsforbruget mindre, fordi det træner medarbejderne. De bliver gode til at tale med hinanden og lærer at løse en konflikt også ude i arbejdssituationen, inden den trapper op,« siger Annie Høgh.



Læs mere om konflikter på arbejds miljøweb.dk/konflikter

Når mobning er en realitet

Hvis mobning allerede er en realitet på arbejdspladsen, skal problemet håndteres. Medarbejdere, som føler sig mobbet, kollegaer, som er vidner til mobning, og ikke mindst ledere og arbejdsmiljø- samt tillidsrepræsentanter kan hver især tage en række initiativer, hvis de oplever mobning på arbejdspladsen⁴.



Råd til lederen:

- Afklar om du har brug for ekstern hjælp til at håndtere situationen
- Tag altid en medarbejder alvorligt, der fortæller om mobbeoplevelser
- Sørg for rehabilitering af mobbeofre. Støttesamtaler skal gennemføres af kompetente personer
- Udvis diskretion over for både offer og den formodede mobber
- Sig tydeligt fra over for mobning, både konkret, diskret og generelt
- Tag initiativ til en grundig undersøgelse af den konkrete sag

Råd til arbejdsmiljøorganisationen:

- Skel til og brug arbejdspladsens retningslinjer til forebyggelse og håndtering af vold, mobning og chikane. Evaluer retningslinjerne og revider f.eks. i forbindelse med APV-arbejdet
- Skab rammer for et godt psykisk arbejdsmiljø

Råd til kollegaen, der er vidne til mobning:

- Sig fra over for mobning
- Lyt til den kollega, der føler sig mobbet
- Gå til leder samt tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant

Råd til dig, som føler dig mobbet:

- Fortæl det til din leder
- Gå til tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant
- Brug arbejdspladsens tilbud om krisehjælp, hvis den har et
- Søg hjælp hos psykolog eller læge



⁴ " Arbejdstilsynet samt Videncenter for Arbejdsmiljø



Det siger lovgivningen

»Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane»
(§ 9a i bekendtgørelse om arbejdets udførelse).

På arbejdspladser, hvor der er konstateret mobning eller seksuel chikane, skal ledelsen og de ansatte, fx via arbejdsmiljøorganisationen, samarbejdsudvalget eller MED-udvalget, drøfte konkrete foranstaltninger til at håndtere mobning og seksuel chikane. De ansatte skal endvidere informeres om planlagte og truffne foranstaltninger. Arbejdspladsvurderingen skal omfatte en vurdering af, om der forekommer mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen.

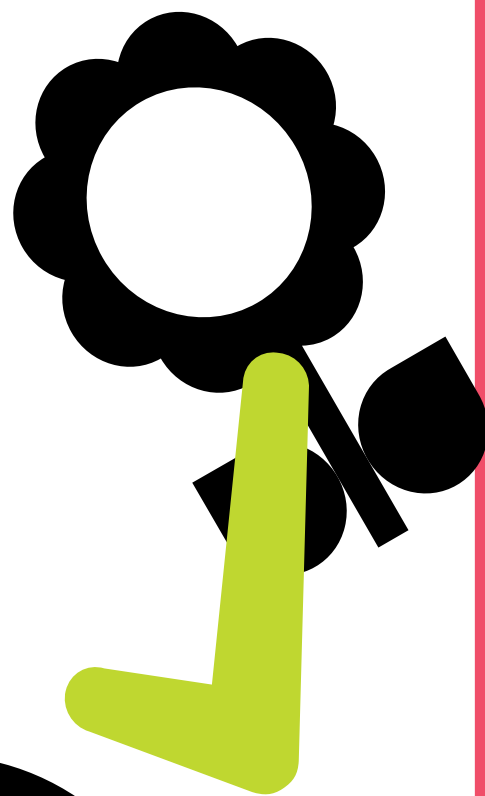


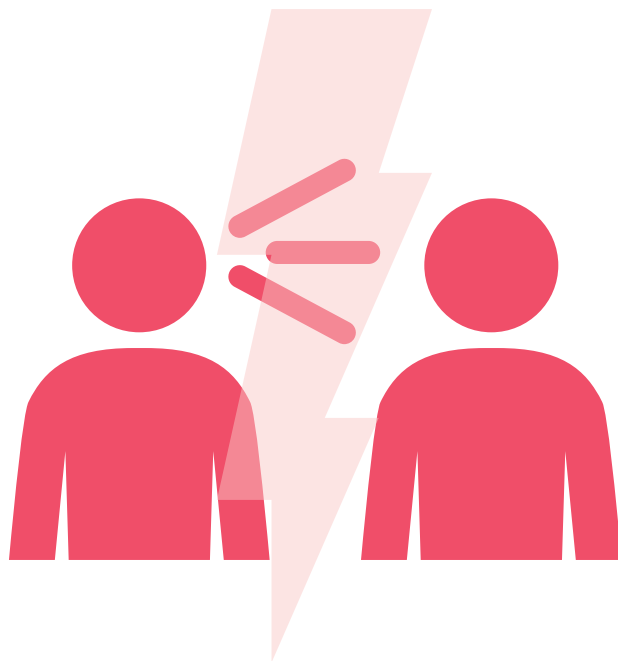
Steder at søge hjælp

- Kontakt din fagforening eller arbejdsgiverorganisation, den vil kunne hjælpe med spørgsmål og vejledning
- Arbejdstilsynet har en hotline om mobning på arbejdspladsen. Her kan ledere, vidner og medarbejdere få råd og vejledning, hvis de møder mobning på arbejdspladsen. De kan også få gode råd til, hvordan de kan forebygge mobning
- Arbejdspladsen skal bruge en autoriseret rådgivningsvirksomhed på arbejdsmiljøområdet til at hjælpe sig med at løse og forebygge problemer med arbejdsmiljøet, hvis arbejdspladsen har fået et påbud om rådgivning
- Landets arbejdsmedicinske klinikker på sygehusene undersøger, om arbejdsmiljøet er skyld i en patients sygdom. Den enkelte medarbejder kan henvende sig til en arbejdsmedicinsk klinik eller blive henvist af f.eks. sin læge, arbejdsmiljøorganisationen eller fagforeningen
- Find autoriserede rådgivere, arbejdsmedicinske klinikker og få overblik over arbejdsmiljøsystemet på <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljosystemet>.



3. DEL
GRIB IND -
ET VÆRKTØJ TIL AT
FOREBYGGE MOBNING





Om Grib Ind- godt kollegaskab uden mobning

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration har udviklet et nyt redskab, der kan bruges af arbejdspladser, som ønsker at gribe ind, før mobning bliver et problem.

Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning hjælper arbejdspladsen med at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø, hvor alle er bevidste om at gribe ind og være med til at håndtere situationer, der kan udvikle sig til mobning.

Dette hæfte slutter med en introduktion til Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning.

Værktøjet Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning er gratis og kan hentes på www.etsundtarbejdsliv.dk/mobning

”

Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning hjælper arbejdspladsen med at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø, hvor alle er bevidste om at gribe ind og være med til at håndtere situationer, der kan udvikle sig til mobning.

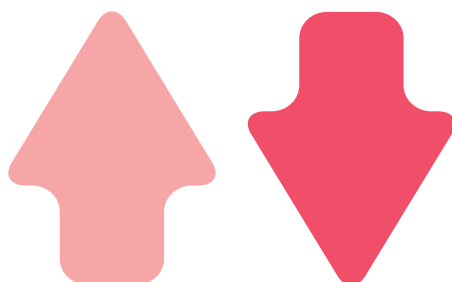
Et dialogværktøj til arbejdsmiljøgruppen

Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, der ønsker at skabe et godt kollegaskab uden mobning. Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning er et værktøj til forebyggelse. Redskabet er møntet på at tackle konflikter, før de opstår, men altså ikke hvis mobning allerede er et problem på arbejdspladsen.

Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning er et dialogværktøj. Det består af to film, der viser to typiske situationer, der kan udvikle sig til mobning. Filmen Vagtplanen viser et eksempel på en *uløst personkonflikt*, mens Arbejdsmyren viser et eksempel på en medarbejder, der afviger fra *normen på arbejdspladsen*.

Desuden præsenterer Grib Ind – godt kollegaskab uden mobning seks vidnetyper, det vil sige måder, kollegaer ofte reagerer på, når de er vidne til konflikter eller mobning.

Med udgangspunkt i filmene og de seks vidnetyper diskuterer medarbejderne og lederne, hvordan mobning typisk opstår, hvilken rolle vidnerne spiller, og hvordan risikosituationer bør håndteres på deres egen arbejdsplads (*se side 11*).





Til hvem og hvordan?

Grib Ind er arbejdsmiljøgruppen eller MED-udvalgets redskab til at sætte godt kollegaskab uden mobning på dagsordenen over for medarbejderne. Før I vælger Grib Ind, er det en god ide, hvis I på forhånd tænker over, hvorfor I ønsker at bruge værktøjet, og hvorfor indsatsen skal ske netop nu. Det vil hjælpe til at målrette arbejdet og forklare for medarbejderne, hvad baggrunden er:

- Ønsker I f.eks. at sætte spot på emnet som led i udfærdigelsen af retningslinjer?
- Sker der evt. forandringer på arbejdspladsen, der gør, at I ønsker at være særlig opmærksomme på konflikthåndtering?
- Ønsker I at bruge indsatsen som led i jeres psykiske APV?
- Eller har I valgt mobning som indsatsområde i denne periode f.eks. på grund af mange nye ansættelser?
- Brug ikke Grib Ind hvis arbejdspladsen allerede har problemer med mobning

En god afklaring hjælper jer til at få mest muligt ud af Grib Ind, fordi indsatsen adresserer forholdene på netop jeres arbejdsplads og er velbegrunnet over for medarbejderne.

Tidsforbrug og proces

Grib Ind består af tre trin foruden faserne med afklaring og forberedelse i arbejdsmiljøgruppen eller MED-udvalget:

- På trin 1 ser medarbejderne filmene om Vagtplanen og Arbejdsmyren. I diskuterer de konfliktsituationer, der kan føre til mobning samt vidnernes reaktioner og rolle
- På trin 2 diskuterer medarbejderne konfliktsituationer på jeres egen arbejdsplads med udgangspunkt i materialets spørgsmål
- Hvis I ønsker at aftale konkrete indsatser mod mobning f.eks. handleplaner eller opfølgning sker dette på trin 3

En proces med alle tre faser inklusiv forberedelse i arbejdsmiljøgruppen tager cirka seks timer.



Forberedelsesmøde	1½ time
Trin 1	1 ½ time
Trin 2	2 timer
Trin 3	ca. 15 min. per handleplan
Opfølgning: Møde med deltagere – opsummering, tilbagemelding og evaluering (evt. som led i arbejdspladsens APV-arbejde)	ca. 1½ time

VÆRKTØJET INDEHOLDER EN DETALJERET DREJEBOG, DER TRIN FOR TRIN GUIDER GENNEM PROCESSEN

Vi anbefaler, at I på arbejdspladsen tager alle tre trin – inkl. handleplaner og opfølgning. På den måde får I størst muligt udbytte af værktøjet og jeres arbejde med forebyggelse af mobning og godt kollegaskab i jeres daglige arbejde.

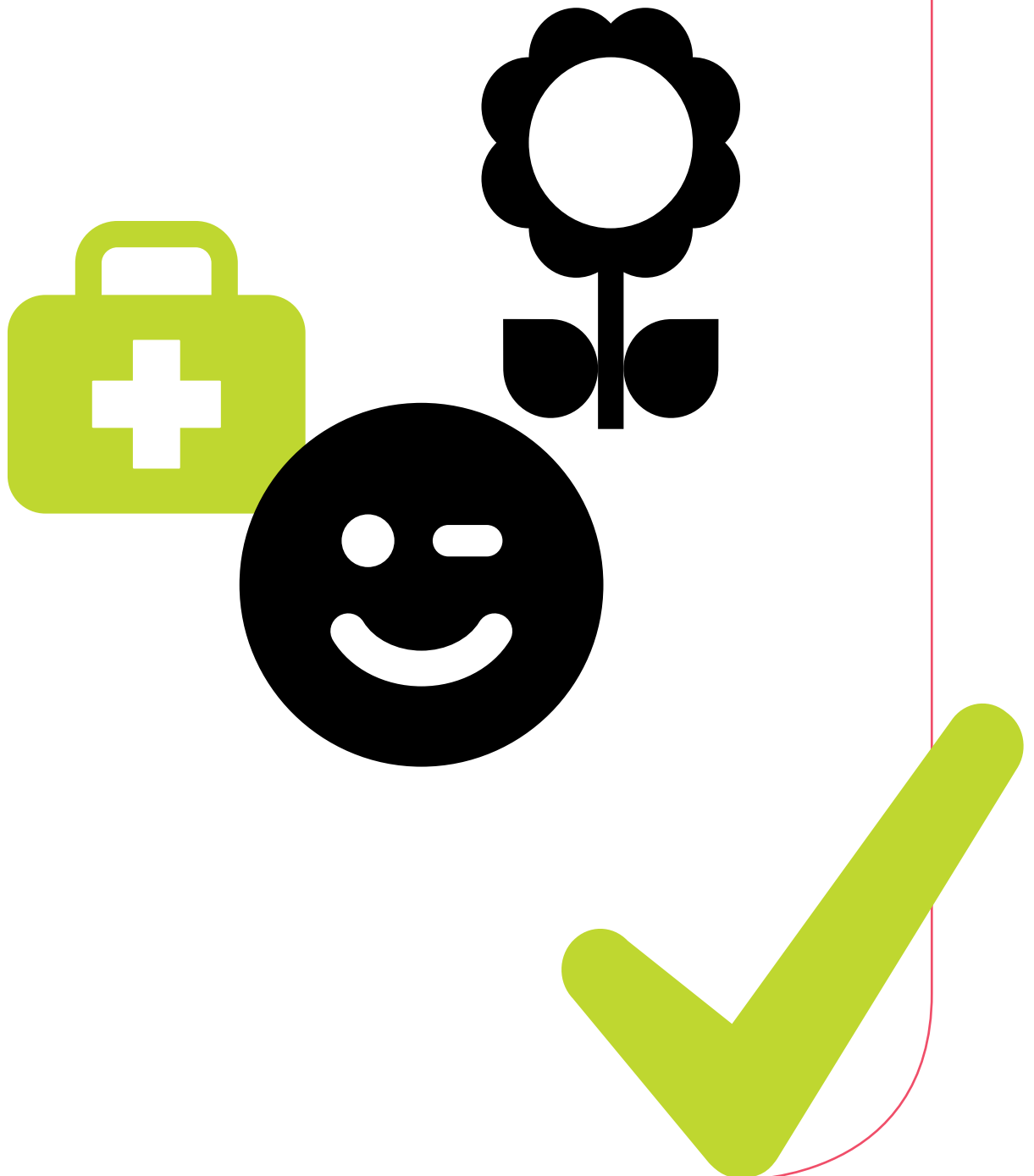
I kan overveje at dele arbejdet over flere møder – eller holde et samlet møde med efterfølgende arbejde i arbejdsmiljøgrupperne og tilbagemelding på resultatet heraf til kollegerne.

”

Med Grib Ind - godt kollegaskab uden mobning har vi udviklet et redskab, arbejdspladser kan bruge i arbejdet med at forebygge mobning. Grib Ind er banebrydende, fordi det sætter fokus på kollegaernes handlinger, når de er vidne til konflikter eller uenigheder på deres arbejdsplads.

Gennem film og gruppe-dialoger skaber redskabet en bevidsthed om, at man som kollega kan gøre en kæmpe forskel for at sikre, at der ikke opstår mobning på ens arbejdsplads.

Eva Gemzøe Mikkelsen, arbejds- og organisationspsykolog, ph.d., CRECEA



Mere om mobning og arbejdsmiljø

Den stille epidemi. Om mobning på arbejdspladsen, red. Dorthe Perlt og Karen Pedersen, Socialt Udviklingscenter, SUS

Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen, Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høeg, Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Hvis konflikten trapper op, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration

Vi forebygger stress sammen, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration

Mobning og seksuel chikane, At-vejledning, Arbejdstilsynet

Vold, mobning og chikane - identifikation, forebyggelse og håndtering, KL/KTO/Danske regioner/sundhedsorganisationerne

Værktøjer om social kapital, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig Administration

Hjemmesider

- Etsundtarbejdsliv.dk
- Arbejdsmiljoweb.dk
- Forebygmobning.dk
- At.dk



**FRI FOR MOBNING – ET INSPIRATIONSHÆFTE OM MOBNING
OG FOREBYGGELSE PÅ ARBEJDSLADSEN**

Oktober 2014
Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejds miljø
for Velfærd og Offentlig Administration
Arbejds miljøsekretariatet
Stu diestræde 3, 3. sal
1455 København K

Styregruppe

Akademikerne
BUPL
DSR
Danske Bioanalytikere
Danske Fysioterapeuter
Danske regioner
FOA - Fag og Arbejde
KL
Socialpædagogerne

Projektledelse

Lise Keller

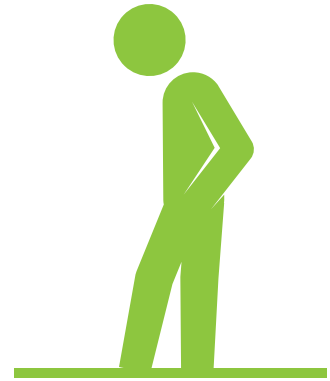
Redaktion og grafik

Geelmuyden Kiese

Faglige konsulenter

Tine Ravn Holmegaard og Eva Gemzøe Mikkelsen

ISBN-13: 978-87-92364-82-1



FRI FOR MOBNING

Konflikter er uundgåelige på en arbejdsplads. Men det er muligt at forebygge den ødelæggende mobning, der kan følge i kølvandet på konflikter på arbejdspladsen.

Dette hæfte bygger på ny viden om vidners rolle i forhold til at gribe ind overfor mobning samt interview med en række eksperter inden for arbejdsmiljø.

Hæftet henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, som gerne vil vide mere om mobning på arbejdspladsen og inspireres til, hvordan man kan forebygge mobning ved at skabe et godt arbejdsmiljø.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere om aktiviteter til at skabe et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

BrancheFællesskabet bistår arbejdspladserne med at skabe et godt arbejdsmiljø ved at udarbejde informations- og vejledningsmateriale samt afholde konferencer og træf mv.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på www.arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration