

Kultur og idrætsaktiviteter

Værktøjskasse om

# MOBNING

---

Hvad er mobning? Hvad kan der gøres ved det?



# FORORD

---

Branchearbejdsmiljørådet for service og tjenesteydelser vil med denne værktøjskasse støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå et godt arbejdsmiljø også på de psykosociale områder. Branchearbejdsmiljørådet har ønsket at pege på en række faktorer, der hver for sig og i sammenhænge indikerer, at der er forhold omkring den enkelte eller gruppen i virksomheden, som fortjener opmærksomhed og eventuel kvalificeret indgriben.

Branchearbejdsmiljørådet skal gøre opmærksom på, at forhold vedrørende psykisk arbejdsmiljø typisk bør behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab f.eks. i arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen, da disse oftest har kompetence på hvert sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Værktøjskassen om Mobning omhandler ikke seksuel chikane. Mobning – herunder også seksuel chikane – behandles i bekendtgørelsen om arbejdets udførelse § 9a.

Arbejdstilsynet har haft værktøjskassen til gennemsyn og finder, at den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen.

Værktøjskassen om Mobning er en del af en serie, udgivet af Branchearbejdsmiljørådet for service og tjenesteydelser, bestående af:

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø A – Å

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

Værktøjskassen: Stress og stresshåndtering

Værktøjskassen: Det rummelige arbejdsmarked – Hvordan skaber vi plads til alle

Værktøjskassen: At arbejde systematisk med fravær – fra fravær til nærvær

Værktøjskassen: Omstillingsprocesser – er du klar til at skifte plads

Værktøjskassen: Konflikthåndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende

Værktøjskassen: Forebyggelsen af PTSD i kriminalforsorgen

Værktøjskassen: Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg

Værktøjskassen: Forebyggelse af trusler og vold

Værktøjskassen: Den gode samtale i vanskelige situationer

Stress-af kagebogen

Branchearbejdsmiljørådets materialer kan hentes på hjemmesiden [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

Forord .....	2
Hvad er mobning? .....	4
Gode råd til virksomheden .....	7
Politik og handlingsplan: .....	7
Information og uddannelse .....	8
En huskeseddel til arbejdsmiljøorganisationen .....	9
Symptomer: .....	9
Andre faresignaler! .....	9
Gode råd til lederen .....	11
Gode råd til tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant .....	12
Gode råd til kollegaer .....	13
Gode råd til den ansatte .....	14
Efterskrift .....	15
Litteratur m.m. – Her kan du få mere at vide: .....	15
Adresser: .....	16

# MOBNING

---

Drilleri og sjov på arbejdspladsen er én ting – mobning noget helt andet. Det er godt at have det sjovt med hinanden på arbejdspladsen – det er ofte tegn på, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø.

## Hvad er mobning?

Drilleri kan udvikle sig til mobning, når en eller flere koncentrerer sig om altid at ramme én person – og den det går ud over ikke synes at kunne stoppe det eller forsvare sig mod det, der sker.

Nogle arbejdspladser kalder deres omgangstone rå, men kærlig. Det er vigtigt engang imellem at tjekke, om alle er enige i, at tonen er god nok på arbejdspladsen, for også den rå og kærlige tone kan udarte sig til mobning.

Det kan være positivt med sjov og drilleri på arbejdspladsen, men ender det med ensidigt at gå ud over enkelte – udarter det sig til mobning i stedet for.

Det er mobning, når en eller flere personer på arbejdspladsen regelmæssigt og over længere tid udsættes for negative eller krænkende handlinger fra kollegaers eller ledelsens side, som personen/erne ikke kan forsvare sig effektivt imod.

## Mobning kan gå ud over en person eller en gruppe:

1. Det kan være kollegaer, der lader det gå ud over hinanden
2. Det kan være medarbejdere, der mobber chefen
3. Det kan være chefen, der mobber medarbejdere
4. Branchens kunder kan også lade utilfredshed gå ud over de ansatte, men verbale og andre krænkelser betragtes i Arbejdstilsynet som voldsrisiko og reguleres i overensstemmelse med At-meddelelse herom.

---

Det er mobning, når den enkeltes grænse mellem godmodigt drilleri og onskabsfuldt drilleri overskrides. Det er oftest sådan det foregår, når kollegaer mobber hinanden. Endnu alvorligere er det, hvis et magtforhold bliver en del af mobningen. Det er det der sker, hvis en ansat udsættes for gruppepres, eller hvis det er chefen, der er mobberen.

Mobning sker med en vis regelmæssighed  
Mobning sker over et længere tidsforløb  
Mobning kan medføre nedsat arbejdsindsats og kan være meget belastende for helbredet

Mobning foregår ikke kun mellem enkeltpersoner. Mobning smitter af på hele arbejdspladsen. En arbejdsplads, hvor mobning foregår - er en arbejdsplads med et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

### **Hvorfor mobber man?**

Der kan være mange årsager til, at man mobber:

- Den måde arbejdet er organiseret på kan give daglige irritationer
- Frustrationer og stress i hverdagen der ikke bliver gjort noget ved
- Virksomhedskulturen
- Racediskrimination
- Kønsdiskrimination
- Religion
- Personlige forhold

Det kan være lettere både at forebygge og at gøre noget ved mobning, hvis man overvejer, hvorfor der mobbes.

Hvis man krænker andre om forhold som: Raceforskelle, kønsforskelle eller religiøse forskelle, er det direkte ulovligt

---

### **Mobbehandlinger kan f.eks. være at:**

- Afskære andre fra informationer
- Konsekvent genere andres udseende
- Udelukke andre fra fællesskabet
- Snakke højlydt om folk, selv om de er til stede
- Sætte rygter i søen om den mobbede
- Sårende bemærkninger, skældud og latterliggørelse
- Nedvurdering af ofrenes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- En grovere form for mobning er, når personen trues fysisk, eller man går tæt på noget, der ligner ulykker/vold, når offeret er alene. Grov mobning kan i sådanne situationer kaldes for fysisk vold eller trusler herom.



# GODE RÅD TIL VIRKSOMHEDEN

---

## Forebyggelse og retningslinier:

Hvis der er nedskrevet en personalepolitik, hvor der indgår forebyggelse af mobning, så er det et godt signal fra ledelsen om, at:

- der ønskes en god omgangstone på arbejdspladsen.
- mobning ikke accepteres på arbejdspladsen
- der ønskes forholdsregler for, hvordan mobning undgås på arbejdspladsen

## Politik og handlingsplan:

Hvis der på en arbejdsplads foregår mobning af enkelte medarbejdere eller grupper af medarbejdere, så er det symptom på, at der er noget galt med arbejdsmiljøet, med virksomhedskulturen eller med den måde arbejdet er tilrettelagt på. Derfor er det vigtigt at tage arbejdspladsens personalepolitik op, både den skrevne og den uskrevne.

Personalepolitikken er et signal om, hvilken arbejdspladskultur, der menes at være den bedste for arbejdsmiljøet.

## Et godt signal i personalepolitikken:

Politikken kan f.eks. indeholde en beskrivelse af:

- Hvordan virksomheden forebygger mobning .
- Hvilke forholdsregler virksomheden har angående mobning .
- Et godt arbejdsmiljø og i denne sammenhæng, specielt hvordan omgangsformen og tonen i organisationen bør være.
- Hvordan virksomheden (ledelsen og medarbejderne) definerer mobning – og klart tager afstand fra det.
- Regler og anvisninger på, hvordan virksomheden forholder sig, hvis der opstår mobning.
- Eksempler på, hvem de ansatte går til, og hvilken hjælp de kan få, hvis kollegaer mopper, samt retningslinier for hvad der gøres, og hvilken hjælp der kan fås, hvis det er chefen, der mopper.

---

### **Handlinger:**

Hvem i virksomheden - gør hvad? Hvornår?

Det er vigtigt, at arbejdspladsen informerer om personalepolitik, holdninger og hvordan der reageres på mobning fra virksomhedens side.

### **Information og uddannelse**

Der kan afholdes kurser, hvor der arbejdes med holdninger og personlig stillingtagen til, hvordan personalet forholder sig overfor andre mennesker, – f.eks. hvordan problemerne tackles, når ens egne eller andres grænser overtrædes.





# EN HUSKESEDDEL TIL ARBEJDSMILJØORGANISATIONEN

---

## Hvorfor er det overhovedet vigtigt at beskæftige sig med mobning?

Mobning er ofte et resultat af, at der ikke er arbejdet nok med det psykiske arbejdsmiljø. Mobning kan være en "sideeffekt" af stressede forhold på arbejdspladsen. Tackles det ikke som et arbejdsmiljøproblem, men udelukkende som et personproblem, kan det starte en ond spiral – der gør stemningen på hele arbejdspladsen endnu værre.

- Arbejd systematisk med arbejdsmiljøarbejdet! Husk, at arbejdspladsvurderingen (APV) også indbefatter det psykiske arbejdsmiljø. Er der problemer, skal de løses, handlingsplaner skal følges op, så alle kan se, om løsningsforslagene har haft den ønskede effekt.

## Symptomer:

Mobning ødelægger arbejdsglæde og selvværd for den det går ud over.

Det går også ud over helbredet, man kan få gener, som f.eks.:

- Hovedpine
- Maveproblemer
- Søvnløshed som følge af angst
- Allergi og eksemmer kan blive voldsomt forværret

Står mobningen på over lang tid, vil de psykiske reaktioner ligne dem, man kan have efter chokerende oplevelser som røveri og overfald. Det vil sige, det kan gå ud over koncentrationen, hukommelsen, man bliver ekstremt træt, trist og deprimeret.

## Andre faresignaler!

### Kommunikationen:

- Man trækker sig ind i sig selv og mister dermed muligheden for at tale med andre mennesker om sit problem
- Mobberen stiller betingelserne for, hvordan samvær skal foregå
- Man havner i hidsige gensidige beskyldninger

---

### **Mobning påvirker kontakten til kollegaer:**

- Mennesker kan bedre klare et stort pres, hvis den sociale støtte fra omverdenen er god
- Bliver kommunikationen begrænset bliver man også isoleret
- Det kan gå ud over information og almindelig samtale om arbejdet. Det vil sige, det går også ud over arbejdsindsatsen
- Kollegaerne, der ikke synes, de vil blande sig – begynder at tale om kollegaen – i stedet for at tale til kollegaen. Det forstærker følelsen af at være udenfor

### **Mobning går ud over selvværdet:**

- Den sociale status man har hos sin familie, naboer og kollegaer hænger sammen med oplevelsen af at være accepteret som menneske
- Den status forringes let ved, at man taler bag om ryggen, især hvis personen er til stede, men ikke kan forsvare sig. Det går ud over selvtilliden
- Det er en alvorlig trussel, når man på den måde forringer en persons status
- Det er groft sårende at bringe en persons svagheder på tale eller afsløre personlige oplysninger
- Man kan systematisk mindske en kollegas troværdighed ved hele tiden at sætte spørgsmålstejn ved, om det er korrekt, det som en kollega siger og gør

### **Arbejds- og livssituation:**

Mobning på arbejdspladsen har alvorligere konsekvenser, fordi arbejdet er vigtigt for alle. Vi bruger mange timer på arbejdspladsen, får en del af identiteten gennem arbejdet – og så er det jo der, vi tjener vor penge.

# GODE RÅD TIL LEDEREN

---

Prøv at se det hele ovenfra - i et helikopterperspektiv. Hvis mobning og hakkeorden er hverdagskost, kan det i nogle tilfælde have en sammenhæng med virksomhedskulturen. Hvordan ser det ud på jeres arbejdsplads? Kan den være bedre?

- I meget hierarkiske organisationer kan reglen være: "Vi bukker opad og sparker nedad"
- En organisation, hvor der er en "del og hersk" mentalitet, smitter det af på omgangstonen mellem medarbejdere. (Og det kan kunderne også mærke!)
- Hvis ovenstående er genkendeligt, er det på tide at arbejde med virksomhedskulturen
- Hvordan er arbejdet organiseret, kan det give anledning til konflikter mellem afdelinger/medarbejdere?
- Er der særligt belastende perioder, der kan give anledning til konflikter?
- Husk at forebygge:
  - Følg op på personalepolitikken, f. eks. ved fælles normer og værdier for den adfærd, som forventes på arbejdspladsen, og den adfærd, som ikke tolereres.
  - Husk, du er medansvarlig, hvis du bare lader det ske. Det dur ikke at regne med "at det klarer de selv", eller "jeg vil ikke blande mig".
  - Vær åben i medarbejdersamtalen, og lyt efter signaler på mobning.
  - Gennemfør APV. Kortlæg det psykiske arbejdsmiljø og sørg for at følge op på eventuelle problemer.

# GODE RÅD TIL TILLIDSREPRÆSENTANT OG ARBEJDSMILJØREPRÆSENTANT

---

## **1. Når der etableres nye grupper på arbejdspladsen, skal der være tid og plads til oplæring og til at støtte gruppen i at samarbejde i det første stykke tid.**

### **Fordi:**

- En gruppe har sommetider behov for at finde sig en "syndebuk", hvis der er noget, der ikke helt kører efter planen. Det sker ofte i nyetablerede grupper.
- Det er altid vigtigt, at medarbejderen oplever, at han/hun tilhører gruppen.

## **2. Når der er noget galt med arbejdsmiljøet, f.eks. stress, uklare informationer, usynlig ledelse eller usikker fremtid, så tag fat på arbejdsmiljøproblemerne, før mobberiet tager overhånd. Et grundigt arbejde med arbejdspladsvurdering og psykisk arbejdsmiljø er vejen frem.**

### **Fordi:**

- Frustration over dårlige arbejdsforhold kan føre til stress. Det kan betyde, at der afreageres på kollegaen
- Hvis medarbejderen ikke kan komme af med sin vrede over f.eks. uklare informationer fra en overordnet/ virksomhed, så retter medarbejderen i stedet sine aggressioner mod det svageste led i gruppen. Man finder en syndebuk.
- Hvis der er usikkerhed om fremtiden, hvis der er fyringstrusler eller lignende kan medarbejderen finde på at fremhæve sig selv på bekostning af andre.

## **3. Husk samarbejde på tværs i organisationen.**

### **Fordi:**

- Det er vigtigt med sammenhæng mellem arbejdsmiljøpolitik og personalepolitik

## **4. Hvis skaden er sket:**

- Tag hånd om den enkelte det er gået ud over, og forebyg, så det ikke sker igen.
- Både ledelse og medarbejderrepræsentanter har en rolle som lytter og mægler
- Der kan være hjælp at hente hos arbejdsmiljørådgivere, andre rådgivere og organisationerne
- I nogle tilfælde kan det blive nødvendigt med samtaler hos en psykolog.

# GODE RÅD TIL KOLLEGAER

---

Kan en medarbejder/kollega selv være skyld i mobningen? Jo, det er rigtigt at en medarbejder/kollega kan virke utålelig at være sammen med, men så må problemet klares på en værdig måde og ikke ved mobning.

- Hvis du oplever at en kollega mobber, eller bliver mobbet, har du et medansvar for, at der bliver taget hånd om det.
- Et dårligt psykisk arbejdsmiljø, stress og frustrationer, skaber grobund for mobning. Gå til din arbejdsmiljøgruppe med problemerne, måske ser de klarere, hvad der er årsagen til problemerne, end de der er involverede i mobningen.
- Ser du en kollega, der mobber og viser manglende tolerance overfor andre mennesker, så lad være med at hoppe med på vognen. Det handler ofte om kollegaens eget mindreværd eller egne frustrationer. Kan du opmuntre ham til sjovere ting at bruge tiden på? Støtte ham til at finde noget han er bedre til – end at mobbe.
- Ser du en kollega, der bliver mobbet, kan det også handle om, at personen har mindreværdsfølelse. Det kan være et resultat af mobningen, men der kan også være andre årsager, f.eks. personlige problemer eller socialt belastende forhold. Kan du støtte og hjælpe? Eller give et skub, så vedkommende søger hjælp!



# GODE RÅD TIL DEN ANSATTE

---

Det er ubehageligt at blive mobbet af andre. Det kan gå ud over helbredet, ligesom når man er stresset:

Du kan få: Hovedpine – Mavebesvær – Søvnløshed. Har du allergi, kan det blive forværret. Du kan også blive trist, angst eller deprimeret.

Det mest enkle er, at reagere hurtigt, når du oplever mobning. Sørg for at bryde det, der er i gang. Det stiller krav til din personlige styrke, så du skal ikke vente, til det for alvor er gået ud over dit helbred og humør.

Vær opmærksom på, hvad der sker med dig fysisk og psykisk, så du ikke hjælper mobberen med at ødelægge dine ressourcer og din lyst til at arbejde.

## Husk:

- Du skal kunne fungere socialt, så bliv ved med at se venner, dyrke sport osv.
- Du skal holde modet oppe. Foretag dig noget, der gør dig i godt humør – gerne sammen med andre.
- Du skal forblive sund og rask. Det vil sige, motion og sund kost. Er du fysisk i topform, er du også sværere at ramme psykisk.
- Uden hjælp fra andre går det ikke! Søg gode råd hos din tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, din leder eller hos venner.
- Søg selv mere information. Hvis du oplever at blive holdt udenfor, må du selv være opsøgende, selv om det kan være svært.
- Tal med mennesker du stoler på, lad dem være med til at bedømme situationen.
- Lad ikke kampen for retfærdighed blive dit eneste livsindhold!

# EFTERSKRIFT

---

Værktøjskassen lægger op til, at det er vigtigt at skaffe sig viden og erfaring om, hvad der kan gøres ved mobning, og at alle har et ansvar for at få det standset. De gode råd til virksomheden, og de gode råd til ledelse og ansatte i førstehjælpskassen, kan måske hjælpe lidt på vej.

## LITTERATUR M.M. - HER KAN DU FÅ MERE AT VIDE:

---

NFA 's spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø.

At-vejledning D.4.3. Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse.

At-vejledning D.4.1. Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

At-vejledning D.4.2. Mobning og seksuel chikane

At-bekendtgørelse om arbejdets udførelse nr. 559 af 17. juni 2004 med senere ændringer.



# Brug din BAR!

BAR service- og tjenesteydelser er et råd, hvor faglige organisationer og arbejdsgiverforeninger inden for servicefagene arbejder for at give virksomheder og medarbejdere brugbare informationer om arbejdsmiljøarbejdet.

BAR service, som vi kaldes til dagligt, har udarbejdet en række vejledninger, foldere og pjecer om relevante emner i branchen. Hertil kommer, at vi løbende arrangerer konferencer og seminarer om arbejdsmiljøspørgsmål.

Du kan læse meget mere om alt dette på [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

Vi er til for at blive brugt!



## ADRESSER

### Fællessekretariatet

*Branchearbejdsmiljørådet service og tjenesteydelser*  
H. C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
Fax 33 77 33 70

### Arbejdsledersekretariatet

*Lederne*  
Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf. 32 83 32 83  
Fax 32 83 32 84

### Arbejdstagersekretariatet

*Branchearbejdsmiljørådet service og tjenesteydelser*  
H. C. Andersens Boulevard 38, 3  
1553 København V  
Tlf. 33 23 80 11  
Fax 33 23 84 79

### Arbejdsgiversekretariatet

*Branchearbejdsmiljørådet service og tjenesteydelser*  
H. C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf. 33 77 33 77  
Fax 33 77 33 70

Denne værktøjskasse kan også hentes på BAR's hjemmeside [www.bar-service.dk](http://www.bar-service.dk)

## ANDRE ADRESSER

### Arbejdstilsynet

Postboks 1228  
0900 København C  
Tlf.: 70 12 12 88  
Fax: 70 12 12 89  
[www.at.dk](http://www.at.dk)

### Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 00  
Fax: 39 16 52 01  
[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

### Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39 16 52 30  
[www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)