

# HAR I BRUG FOR AT PUDSE TONEN AF?

Hvordan dårligt samarbejde og mobning kan håndteres



# Indhold

Vi er hinandens arbejdsmiljø.....	1
Grib ind og forebyg .....	1
Definition af mobning .....	3
Der findes to slags mobning .....	3
Overvejelser og gode råd .....	4
Skab en kultur hvor mobning er "no go" .....	4
Hvis der er mistanke om mobning.....	5
Lidt for mange skænderier og konflikter. ....	9
Hvad kan den enkelte gøre? .....	11
Gode idéer og redskaber .....	13
Faktatjek - ved mistanke om mobning .....	14
Faktatjek - et bud på indhold .....	14
Adresser .....	17

BAU transport og engros udgiver denne pjece, fordi der er undersøgelser, der tyder på, at nogle oplever mobning i branchen. Dog er der få i branchen, der taler om det. Det kan være fordi, det er tabu. Det er mobning ofte. Men det kan også være, at problemet ikke er så udbredt.

Under alle omstændigheder vil BAU transport og engros gerne støtte arbejdspladserne med råd og værktøjer. De fleste kan bruges, også selvom I ikke oplever mobning. Dybest set handler det om at skabe en bedre arbejdsplads med bedre arbejdsklima.

## **BAU transport og engros**

Branchearbejdsmiljøudvalget for transport og engros (forkortes BAU transport og engros) er det arbejdsmiljøforum, hvor arbejdsgiverorganisationer og arbejdstagerorganisationer indenfor transport og engros samarbejder om at fremme arbejdsmiljøforhold på branchens område.

## **Hjælp os med at gøre materialerne bedre!**

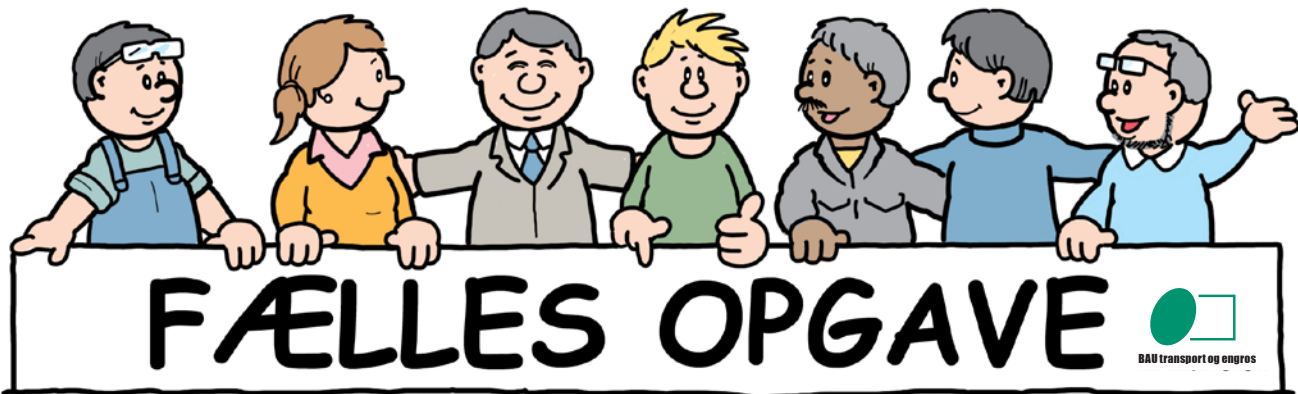
BAU transport og engros anvender brugerens bedømmelse af materialerne til at blive bedre. Materialerne evalueres i en vis periode efter deres offentliggørelse. Alle kan bidrage til evalueringen på hjemmesiden

**[www.bautransport.dk](http://www.bautransport.dk)**

# Vi er hinandens arbejdsmiljø

På arbejdspladsen skal mennesker med forskellig baggrund, fag, holdninger, funktioner og kulturer få det til at fungere sammen. For det meste går det godt. Men nogle gange slår det gnister eller bliver bare lidt svært. Det kan handle om uenighed om opgaveløsning, konflikter pga. forskellige holdninger, manglende respekt, drillerier og forskelsbehandling.

Måske udvikler det sig, så nogle oplever, de selv eller andre bliver behandlet dårligt – af ledere eller kolleger. Så skal der gribes ind. Men allerbedst er det, hvis arbejdspladsen formår at skabe en kultur, hvor dårlig stemning og mobning ikke har grobund. Derfor handler denne pjece både om, hvordan man kan forebygge, og hvad man kan gøre, hvis der er tegn på dårlig trivsel eller mobning.



Vi er mange slags på en arbejdsplads, og vi skal sammen løse en fælles opgave.

## Grib ind og forebyg

Både ledelse, medarbejderrepræsentanter og den enkelte kan gøre meget for at forebygge og håndtere mobning.

### Arbejdspladsens muligheder

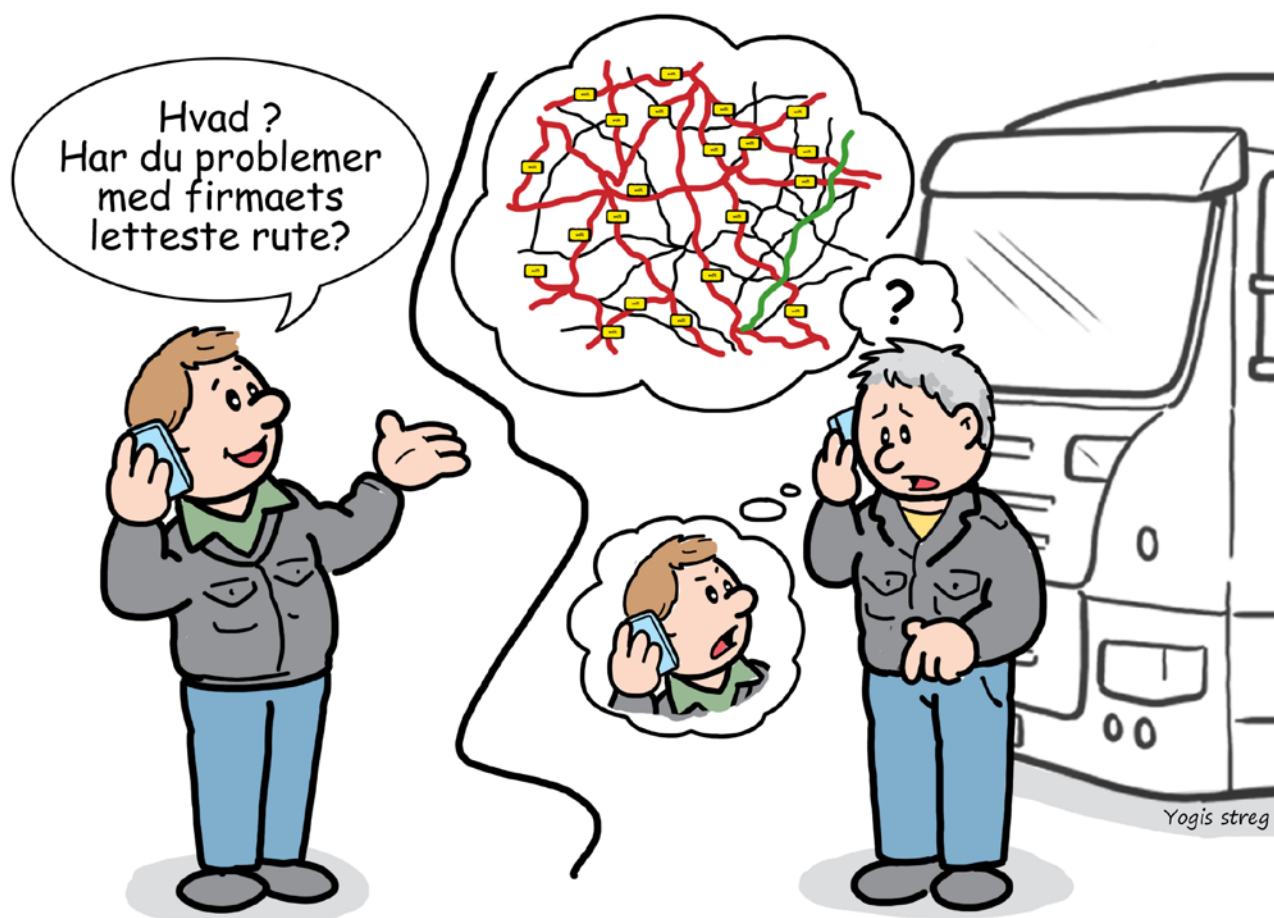
- Skab en kultur, hvor mobning er no go
- Håndter det, hvis der er mistanke om mobning
- Håndter skænderier og konflikter

### Hvad kan den enkelte gøre?

- Sig fra
- Respekter andre, når de siger fra
- Reager, hvis du oplever, at andre bliver krænkede

De færreste ønsker at mobbe andre. Men vi kan krænke andre, uden at vi ved det. Derfor er det så vigtigt, at der bliver sagt fra, hvis man oplever krænkelser – både som vidne og som den, der bliver krænket. Og at det bliver respekteret, når nogen siger fra.

Det er dog vigtigt at understrege, at drillerier ikke nødvendigvis er mobning. Hvis *begge* parter opfatter drillerierne som en hyggelig del af dagligdagen, er det ikke mobning.



En bemærkning sagt i sjov kan misforstås. Vær ekstra opmærksomme, når I taler i telefon, hvor man ikke kan se blinket i øjet.

## Pjecens opbygning

Pjecen indeholder 4 dele:

- Definition af mobning
- Overvejelser og gode råd til arbejdspladsen
- Hvad kan den enkelte gøre?
- Gode ideer og redskaber

# Definition af mobning

## Arbejdstilsynets definition:

“Der er tale om mobning, når en eller flere personer i virksomheden regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for krænkende handlinger. Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte. 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.”

Vær opmærksom på, at dette er en juridisk definition, som skal gøre Arbejdstilsynet i stand til at kunne udstede påbud og skelne mobning fra konflikter. Svære konflikter kan langt hen ad vejen ligne mobning. De står på over lang tid og gentagne gange, og begge parter kan opleve, at modparten er efter en. Det er belastende, men sjældent så belastende som mobning, hvor man føler, man ikke kan forsvare sig.

Men dermed ikke sagt, at I ikke bør gøre noget. Et miljø med svære konflikter, gensidige beskyld-

ninger om mobning eller krænkelser, er ikke et miljø, hvor nogen trives eller er i stand til at udføre arbejdet godt.

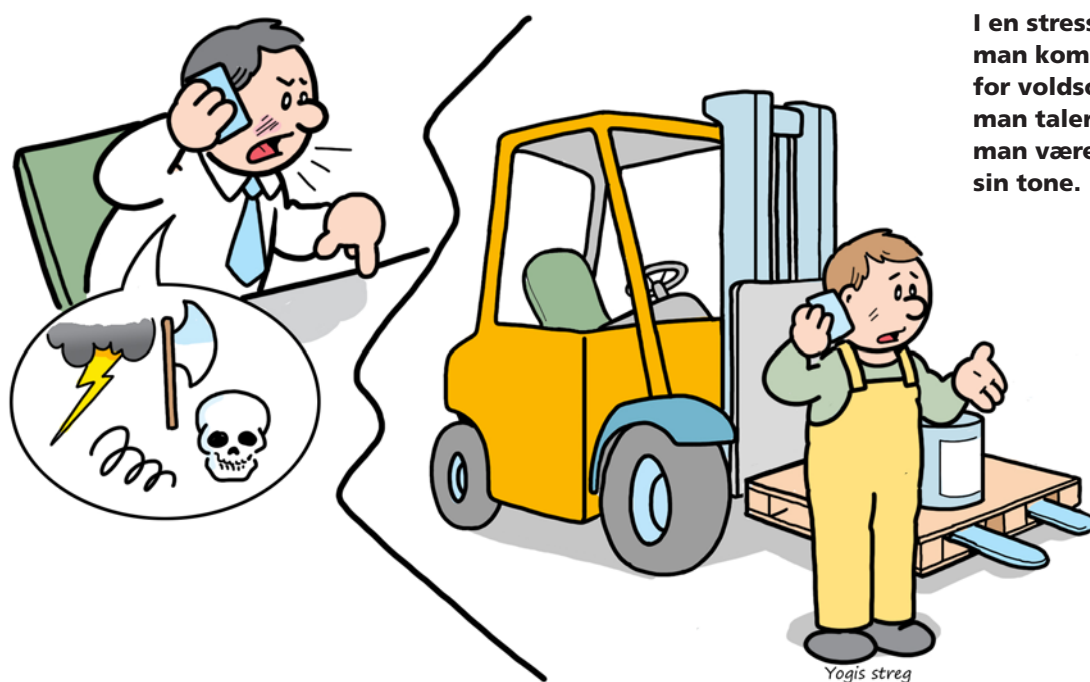
## Der findes to slags mobning:

### Konfliktmobning

Konfliktmobning er en følge af konflikter, som ikke bliver løst, og derfor udvikler sig til at blive personlige. Derfor er konfliktløsning et væsentligt element i at forebygge mobning. Se konflikttrappen se side 9.

### Rovmobning

Der er tale om rovmobning, hvis en helt tilfældig person bliver udsat for aggressive eller negative handlinger fra en eller flere personer på arbejdspladsen. Den mobbede er uskyldig i sammenhængen. Vedkommende kan måske skille sig ud på en eller anden måde, f.eks. være den sidst ankomne på arbejdspladsen, have en anden kultur end de fleste eller være blevet sat til nogle særlige opgaver på arbejdspladsen. Det er forhold, nogle kan bruge til at hævde sig selv overfor andre.



I en stresset hverdag kan man komme til at reagere for voldsomt. Især når man taler i telefon, skal man være opmærksom på sin tone.

# Overvejelser og gode råd

## Skab en kultur, hvor mobning er "no go"

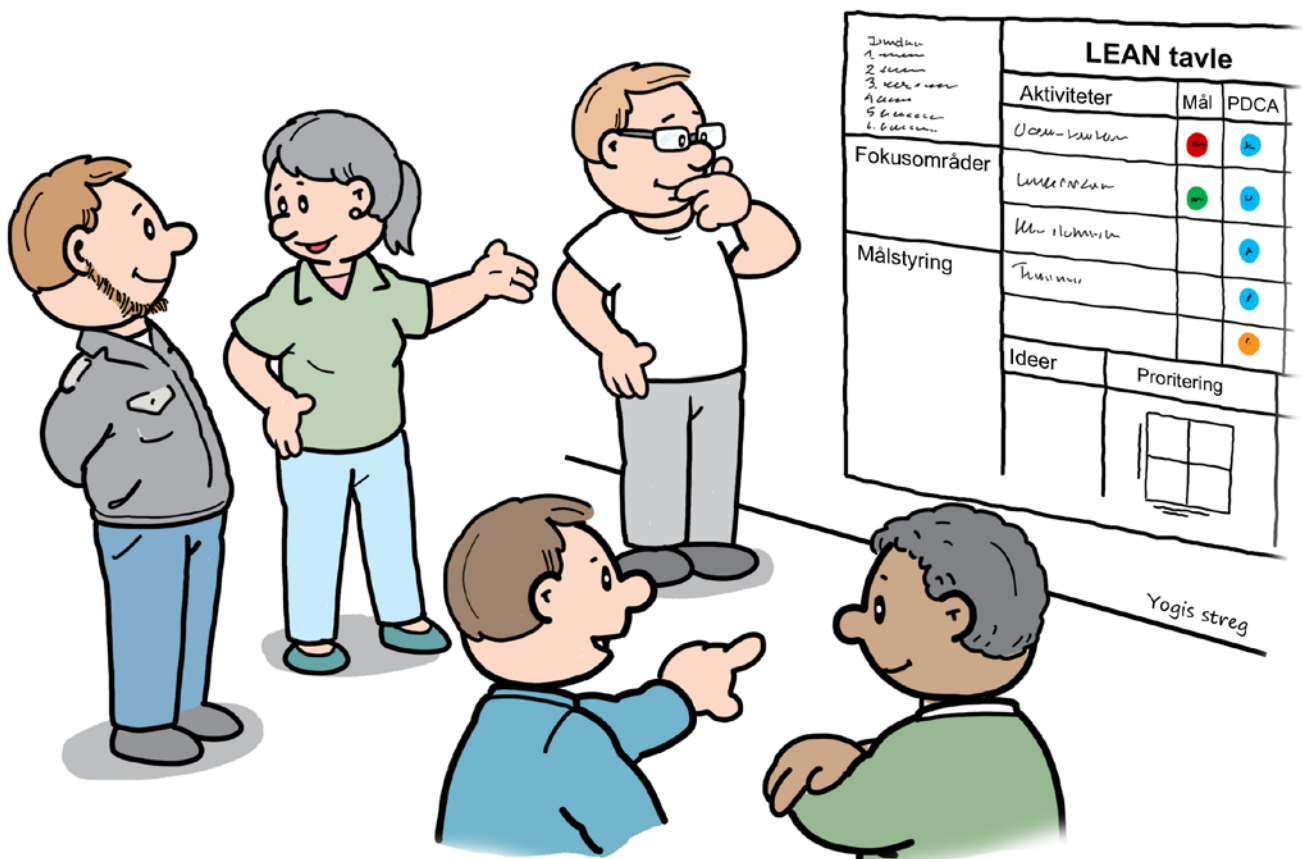
Stiller man spørgsmålet: **Hvorfor går I på arbejde?** er der mange svar, f.eks. løn, kolleger, miljø, det at gøre en forskel, frihed og selvstændighed.

Der er dog én fælles og grundlæggende årsag for alle – medarbejdere, ejere og ledere. Der er nogle arbejdsopgaver, der skal løses. Det er det, der bringer os sammen og det, vi skal løse i fællesskab.

Derfor er det væsentligt, at ledelsen gør tre ting klart:

- Hvilken opgave/opgaver er det, vi skal løse på arbejdspladsen?
- Hvad er målene for opgaven/opgaverne?
- Hvem bidrager med hvad til den fælles opgaveløsning?

Er målene tydelige og kendte, er der mindre grund til konflikter. Og har alle et godt kendskab til hinandens arbejdsområder og opgaver, vil der være større gensidig respekt.



Samarbejdet fungerer bedre, hvis målene er kendte og fælles. Korte møder ved en målstyringstavle kan skabe fælles overblik over, hvad I har nået og skal nå.



### Hvordan omgås vi hinanden på arbejde?

I har formentlig en hel særlig tone på jeres arbejdsplads. Ofte hører man sætningen: Vi har en hård men kærlig tone. Det er svært at definere hvilken tone, der er den rette. Drillerier og indforståethed behøver ikke være dårligt. Det kan være med til at sammentømre en gruppe. Det vigtige er, at alle føler sig respekteret og kan indgå i kommunikationen. Hvis den, der bliver drillet, ikke kan grine med eller give igen på en humoristisk måde, er det dårlig stil.

Tonen kan også blive mere hård end kærlig – ubemærket har den udviklet sig, så nogle kan føle sig krænket. Det kan være, at nye eller unge kolleger, som har svært ved at falde ind i tonen, kan føle sig udenfor. Men dem, der har været på arbejdspladsen længe, kan også føle sig ramt og blive i dårligt humør pga. tonen. Endelig kan arbejdspladsen være splittet – nogle trives fint med tonen, andre gør ikke.

Det er vigtigt at skabe en kultur, hvor det er legitimt og respekteret at sige fra. Hvis alle er i stand til at sige fra og fortælle, hvornår de oplever sig krænkede, og det respekteres af alle – så vil mobning have dårlige vækstbetingelser.

Derfor er det en god ide en gang i mellem at pudse tonen af. Har den udviklet sig i en uheldig retning? Er der kommet nye medarbejdere til, som ikke er indforståede med tonen.



**Det er en god ide at sætte fokus på tone og kultur – en gang i mellem.**

En god introduktion af nye medarbejdere er vigtig. Introducer ikke kun til opgaverne, men også til kultur og tone på stedet. For en ny medarbejder kan det være afgørende at vide, at noget ikke handler om en som person, men at det er noget, der ligger i tone og kultur.

### Vær på forkant

Selvom I ikke har oplevet mobning, er det en god ide at have en plan og nogle retningslinjer på forhånd. Så kan I hurtigere gribe ind på en gennemskuelig måde. Det vil skabe mere tryghed i en situation, der ellers føles usikker og ubehagelig for de fleste.

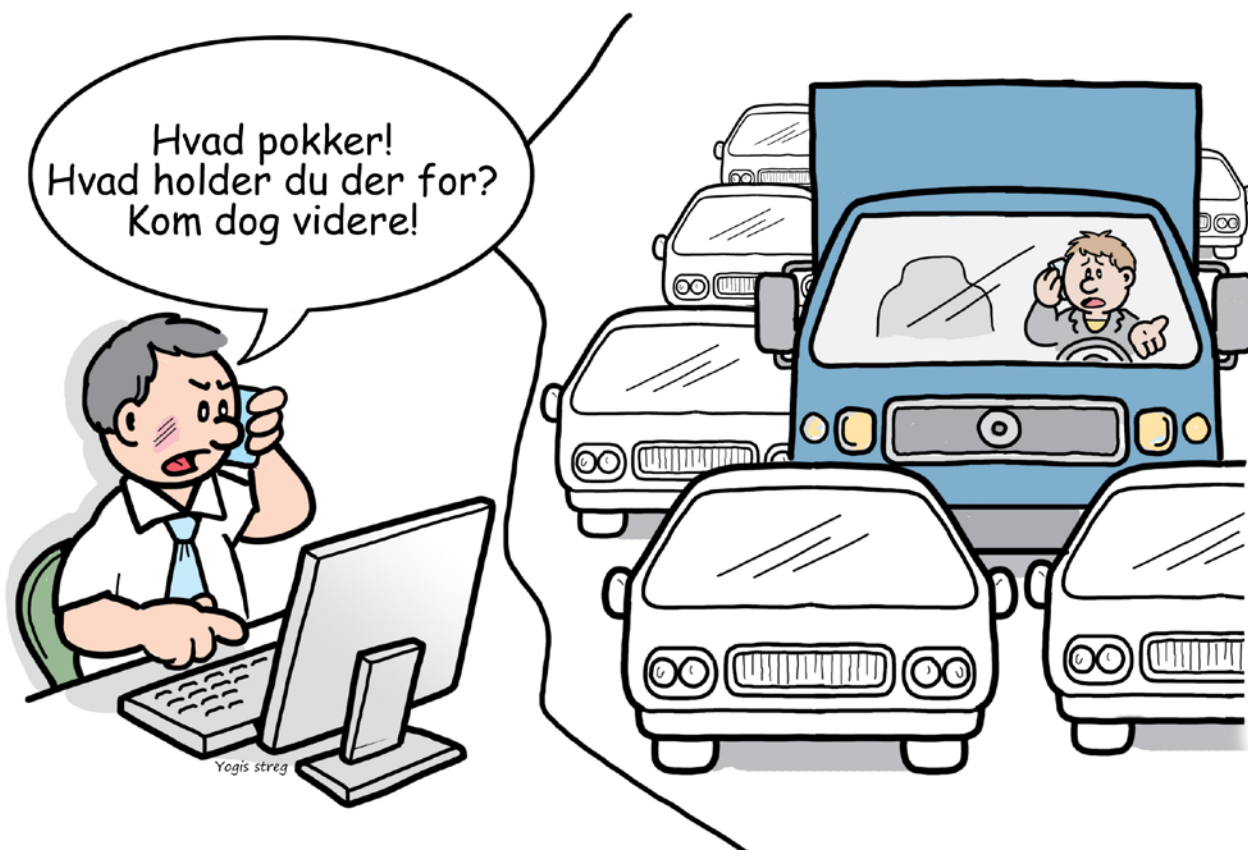
Se side 15, hvor der er råd til indholdet i retningslinjer.

### Hvis der er mistanke om mobning

Er der mistanke om mobning, skal I – af flere årsager - reagere hurtigst muligt. Bliver nogle mobbet kan det have alvorlige konsekvenser for den enkelte, f.eks. sygemeldinger og udstødning fra arbejdslivet og derudover går det ud over opgaveløsningen.

Hvis nogen har sagt det højt, eller en spørgeskemaundersøgelse (trivselsundersøgelse/APV kortlægning) tyder på mobning, så rammer det næsten alle på arbejdspladsen. De fleste vil gå rundt og tænke: Er det mig, der gør noget, som andre opfatter som mobning? Hvem er det, der oplever sig mobbet? Så jo hurtigere I kan afklare, hvad det handler om, jo bedre.

Det behøver ikke at være mobning i den forstand, som Arbejdstilsynet definerer. Det er også sjældent, at det vil fremstå klart, at der er et offer, og en der mobber. Det er ofte mere kompliceret. Men det er alligevel vigtigt at gøre noget ved det. Hvis nogle siger, at der er mobning, er det tegn på, at nogle ikke trives.



**Det opleves krænkende at blive skældt ud – især hvis man ikke kan gøre noget ved situationen.**

Hvad I kan gøre, afhænger af, hvordan mistanken om mobning er opstået:

1. Nogle siger det højt
  - en eller flere medarbejdere fortæller, at de oplever andre blive mobbet
  - en eller flere medarbejdere fortæller, at de selv oplever sig mobbet
2. Jeres APV eller trivselsmåling viser, at nogle svarer, at de oplever mobning
3. Tegn på mobning eller dårlig trivsel.

### **1 Nogle siger det højt**

Første skridt er at undersøge sagen nærmere. Ofte vil den person, som andre anklager for at mobbe, blive overrasket og måske være meget uenig i, at der er tale om mobning. I må derfor undersøge sagen nærmere og prøve at finde ud af, hvad det handler om, før I dømmer og handler. Det kalder man også et faktatjek.

Formålet med et faktatjek er, at

- de involverede får en hurtig og retfærdig behandling
- forebygge og løse sager på arbejdspladsen.

Det er vigtigt, at det opfattes som en uvildig og retfærdig undersøgelse. Det er derfor, det er vigtigt, at I allerede har en vedtaget plan, som alle kender. Vær opmærksom på, at det kan opleves som en heksejagt at blive anklaget for mobning. Det er en alvorlig anklage, som ikke gør det nemmere at snakke om tingene. Også derfor er det godt at have en allerede vedtaget plan at gå efter. Det er vigtigt at udarbejde planen i "fredstid" og ikke, når konflikten kører.

Se hvordan I kan forberede et faktatjek på side 14.





En bemærkning kan opleves på mange måder. Ofte vil det afhænge af, hvor godt personen synes, han/hun er integreret i gruppen.

## 2 Mobning viser sig i APV eller trivselsundersøgelse

Hvis undersøgelsen er anonym, kan I af gode grunde ikke vide, hvem det handler om.

Derfor:

- Meld ud, at det er svært at gøre noget direkte, så længe I ikke ved hvem og hvad, det handler om
- Sig, at alle kan gå til enten leder, medarbejderrepræsentanter eller en anden nøgleperson i virksomheden, som man kan være fortrolig med
- Arbejd med mobning generelt:
  - Meld ud, at mobning ikke er en acceptabel opførsel
  - Diskuter omgangstone og spilleregler – se side 13
  - Lav retningslinjer for, hvordan I som virksomhed vil arbejde med mobning – se side 15.



Vær opmærksom på, at dobbelttydige bemærkninger godt kan opfattes krænkende.

### 3 Tegn på mobning

Hold øje med tegn på mobning – både ved at være opmærksom på kollegers trivsel og på, hvordan I behandler hinanden. Nedenfor kan I se nogle typiske eksempler:

#### Når en person

- begynder at virke nervøs eller usikker
- begynder pludselig at lave fejl eller er meget langsom
- isolerer sig og undgår sociale arrangementer
- er ofte fraværende eller melder sig syg
- virker deprimeret og mangler energi
- virker irriteret og har kort lunte

#### kan det være tegn på mobning.

Disse tegn behøver dog ikke skyldes mobning, de kan også være tegn på andre former for mistriivsel. Uanset om det er mobning eller ej, bør leder eller medarbejderrepræsentanter undersøge det nærmere, se side 14.

#### Eksempler på mobning

Mobning kan foregå åbent og skjult. Det kan være ledere, der udfører mobning, og det kan være medarbejdere. Følgende er eksempler:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar eller arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Skældud og latterliggørelse
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Systematisk undgåelse af kontakt
- Nedvurdering af andres job, arbejdsindsats eller kompetence
- Nedvurdering eller umyndiggørelse pga. af f.eks. alder, køn, anciennitet, kultur, etnicitet.

#### Eksempler på situationer med mobning:

Både ledere og medarbejdere kan blive mobbet og selv være dem, der mobber:

- En føler sin stilling eller position truet og vælger derfor at bagtale og skabe intriger mod sin konkurrent. Det kan gøres, så det ligner saglige indvendinger og interesse for firmaets udvikling.
- En ny leder opleves som en trussel af gruppen af medarbejdere.
- En, der frygter selv at blive udstødt, mobber andre eller støtter op om mobning, der foregår.
- En leder, der ikke lykkes at komme af med en medarbejder, søger i stedet at gøre livet surt for medarbejderen.

## Lidt for mange skænderier og konflikter

Der vil altid opstå konflikter på en arbejdsplads, og det er ikke nødvendigvis et problem. Det bliver først et problem, hvis alvorlige konflikter bliver ignoreret. Konflikter, der ikke bliver løst, kan udvikle sig til mobning. Derfor er det en god ide at have konfliktrappen i baghovedet, hvis der opstår konflikter. Både for den enkelte der er involveret, men også for ledelse og medarbejderrepræsentanter, som bør gribe ind og søge at løse konflikten.

### Leder:

Jo tidligere du griber ind i konflikten, jo nemmere vil det være at hjælpe parterne med at løse den eller finde et acceptabelt kompromis.



### Involverede i konflikten:

Undgå at gå op af konfliktrappen:

- Hold dig til sagen
- Undgå at blive personlig
- Undersøg den andens perspektiv og prøv at forstå
- Anerkend den andens synspunkt/perspektiv/situation – det er ikke det samme som at sige, du er enig

- På det første grønne trin er parterne ikke følelsesmæssigt påvirkede, og de formår begge at forholde sig sagligt til uenigheden. Her kan konflikten stadig udvikle sig konstruktivt. Der er mulighed for, at parterne finder ud af en løsning, begge kan acceptere.
- På andet trin begynder parterne at blive påvirkede af følelser, og argumenterne bliver mere usaglige.
- På trin tre begynder parterne at generalisere. F.eks. med udsagn som: du gør altid..., eller det er typisk for dig eller det er typisk for chauffører, medarbejdere på lageret, planlæggere, ledere osv.
- På trin fire opstår der fjendebilleder. Mennesket er væk, og vreden har taget over. Ingen lytter, og skældsordene flyver gennem luften. Der er dog stadig en form for kontakt.
- På trin fem er konflikten eskaleret, så der kan være trusler om vold. Samtale er ikke længere mulig.

Det handler om at holde sig på de nederste trin og være opmærksom på, at man ikke går opad – dvs. optrapper konflikten. En væsentlig forudsætning for at løse en konflikt er, at begge parter er enige om, der er en konflikt. Dernæst er det afgørende, at uenighed respekteres og bliver set som noget,

der også kan skabe udvikling. Hver part må prøve at finde balancen mellem at forstå den anden og forklare sit eget synspunkt. Det handler bl.a. om, hvordan man taler sammen, man kan tale og handle, så den anden enten oplever en nedtrapping eller en optrapping af konflikten.

Optrappende sprog	Nedtrappende sprog
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afbryder den anden</li> <li>• Er ligeglad med den andens synspunkter og situation</li> <li>• Stiller den anden ledende spørgsmål</li> <li>• Bebrejder den anden</li> <li>• Fokuserer på fortiden</li> <li>• Går efter personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lytter og lader den anden tale ud</li> <li>• Er interesseret i den andens synspunkter og situation</li> <li>• Stiller den anden nysgerrige spørgsmål</li> <li>• Udtrykker sine egne ønsker</li> <li>• Fokuserer på nutid og fremtid</li> <li>• Går efter problemet/opgaven</li> </ul>

Kan parterne ikke selv finde ud af det eller udvikler det sig til personangreb, bør andre gribe ind og hjælpe med at løse konflikten. Bedst er det at gribe ind omkring trin 2 eller 3 på konflikttrappen.

### Dit sprog trapper konflikten op eller ned – hvad vælger du?



**Optrappende sprog**

- Afbryder den anden
- Er ligeglad med den andens synspunkter og situation
- Stiller den anden ledende spørgsmål
- Bebrejder den anden
- Fokuserer på fortiden
- Går efter personen




**Nedtrappende sprog**

- Lytter og lader den anden tale ud
- Er interesseret i den andens synspunkter og situation
- Stiller den anden nysgerrige spørgsmål
- Udtrykker sine egne ønsker
- Fokuserer på nutid og fremtid
- Går efter problemet/opgaven



Postkort der viser optrappende/nedtrappende sprog. Postkortet kan bruges til at sætte fokus på, hvordan I kommunikerer på arbejdspladsen. Se side 13.

## Hvad kan den enkelte gøre?

Jo mere åbne og ærlige vi kan være på en arbejdsplads, jo mindre risiko er der for mobning. Det kræver noget af alle og dermed af den enkelte.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at man ikke sårer eller krænker andre. Men desværre er det ikke nemt, fordi vi har forskellige tærskler og kulturer. Derfor er det lige så vigtigt, at den enkelte siger fra, hvis vedkommende bliver såret og krænket. Derfor

### Sig fra

- Hvis du oplever, at andre krænker eller sårer dig
- Hvis du oplever, at andre bliver såret eller krænket.

Det er ikke altid, man ved, at man krænker andre. Så man skal have det at vide for at kunne ændre det.

### Tag imod

- Respekter det, hvis en kollega siger, at han/hun er blevet såret eller krænket, selvom det ikke var din mening
- Hjælp hinanden med at respektere dem, der siger fra
- Hjælp hinanden med at være opmærksomme på omgangstonen.



**Sig fra - og støt hinanden i, at det er i orden at sige fra.**

### Grib ind

Hvis du som kollega oplever en situation, hvor en kollega udsættes for noget, du synes virker krænkende, bør du gribe ind.

Afhængigt af situationen kan du:

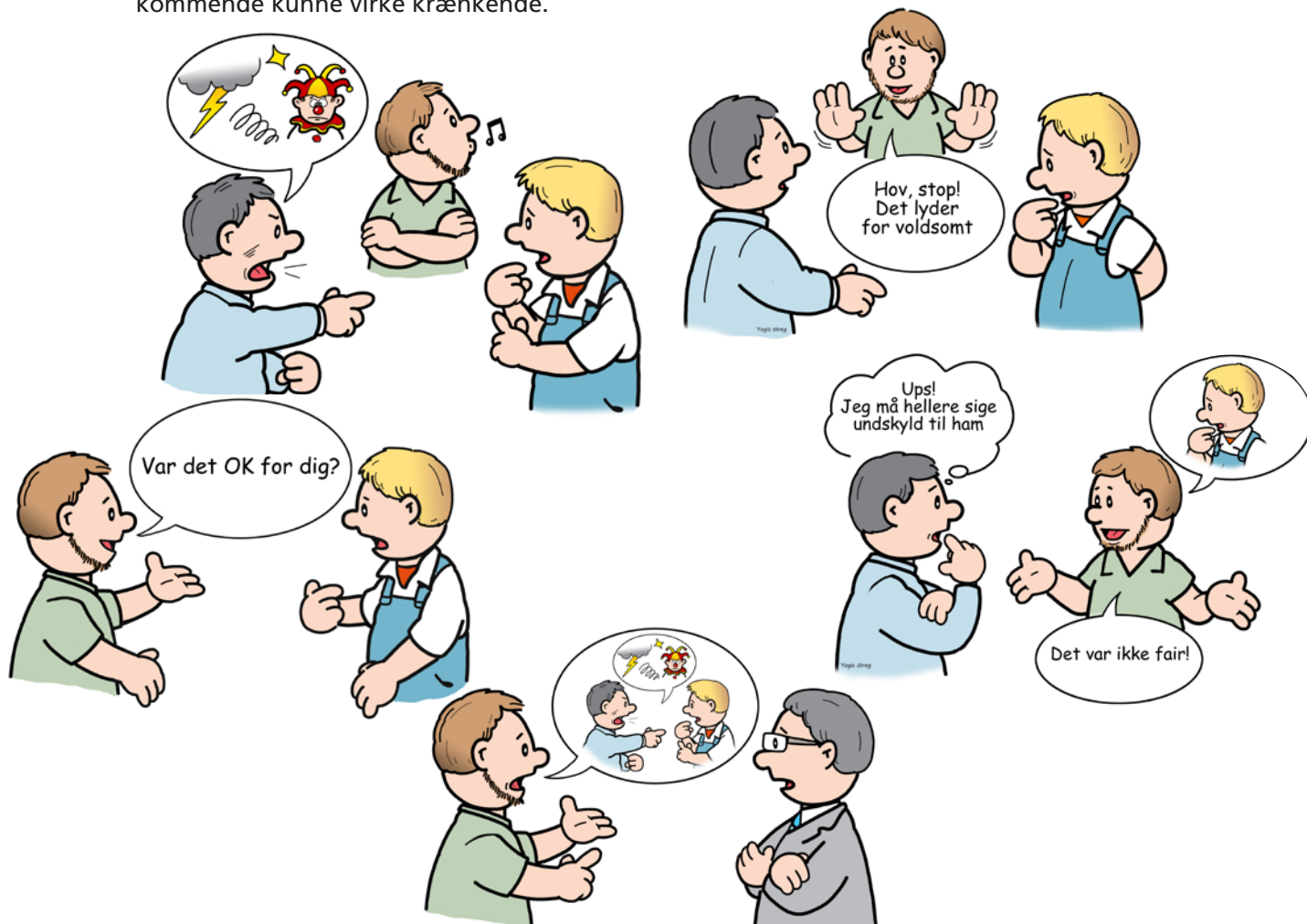
- Grib ind i selve situationen ved at reagere på det, der sker.
- Du kan gå til den person, du oplever måske blev krænket, og spørge om vedkommendes oplevelse, og fortælle, at du selv synes, det var over stregen. Du må så, afhængigt af hvordan personen reagerer, finde ud af om, der skal gøres mere. Er det systematisk eller en engangsforselse? Skal leder eller medarbejderrepræsentanter involveres?
- Gå til den person, du oplever, krænker andre og fortæl, hvordan du oplever det. Det kan være, personen ikke var klar over, at vedkommende kunne virke krænkende.

- Gå til leder eller medarbejderrepræsentanter og fortæl, at du oplever, at en af dine kolleger udsættes for krænkende handlinger.

### Ved tegn på mistrivsel

- Spørg din kollega om, hvordan vedkommende har det.
- Afhængigt af hvor fortrolig du er med vedkommende, kan du eventuelt fortælle, at du er bekymret, fordi du har lagt mærke til, at vedkommende ikke ser ud til at trives. Og du vil gerne tilbyde din hjælp, hvis din kollega har behov for det.

Det er ikke sikkert, din kollega vil tage imod det, men det kan være rart at vide, at andre er opmærksomme på ens velbefindende.



Der er flere måder at reagere på, når man oplever nogle blive krænket. Vær ikke ligeglad, men reager – enten ved at gribe direkte ind, tale med de involverede eller formidle din bekymring til leder eller medarbejderrepræsentant.



# Gode ideer og redskaber

## Puds tonen af

Det er en god ide at pudse tonen af en gang imellem.

- Få alle til at tænke over, hvordan tonen på arbejdspladsen er. Brug plakater og postkort til at skabe opmærksomhed. Og sæt fokus på f.eks. følgende spørgsmål:
  - Taler vi respektfuldt til hinanden?
  - Har vi en humor, som kan opfattes nedværdigende eller krænkende?
  - Har vi nok tillid og tryghed i medarbejdergruppen til, at vi kan drille hinanden?
  - Har vi nok tillid og tryghed til at sige fra?
  - Hvordan kan vi blive bedre til at sige fra?
  - Hvordan bliver vi bedre til at acceptere, at andre siger fra?
- Ledelse og medarbejderrepræsentanter bør gå forrest. De er rollemønstre og bør være særligt opmærksomme på, at tonen ikke krænker nogle.
- I kan i fællesskab tage en såkaldt omvendt brainstorm over temaet: Hvad skal der til for at stemningen bliver rigtig dårlig på arbejdspladsen?
- I kan se en film om mobning – diskuter hvad der sker, tal om, om der er noget, I skal være opmærksomme på i forhold til adfærden på arbejdspladsen.

## Sig fra – hvordan bliver vi bedre til det?

- Læg postkortet rundt i personalerum og andre steder, hvor folk kommer, brug f.eks. postkortet *Sig fra*
- Uddel eventuelt side 11 – 12 med råd til, hvad den enkelte kan gøre.
- Vær som medarbejderrepræsentanter og ledere opmærksomme på, hvordan der tales om postkortene. Når I har lejlighed til det, kan I tale om, hvor let eller svært det er at sige fra hos jer.



## Introduktion - Når der kommer nye kollegaer:

Når der kommer en ny kollega, bør der - udover instruktion i opgaverne - også være en introduktion til tonen og kulturen på arbejdspladsen.

Det kan være en god ide at involvere en medarbejder i dele eller hele introduktionen, så det er en medarbejder, der fortæller nærmere om kulturen. Denne person kan være særlig opmærksom i starten, så den nye kollega har en at henvende sig til ved tvivl.



På [www.bautransport.dk](http://www.bautransport.dk) kan I downloade plakater og postkort:

**Plakat:** Hvordan kan vi med sikkerhed skabe konflikter og dårlig trivsel - 10 gyldne spilleregler

**Plakat:** Skab en god omgangstone

**Plakat:** Hvordan reagerer du?

**Postkort:** Optrappende og nedtrappende sprog

**Postkort:** Sig fra

## Faktatjek – ved mistanke om mobning

Stik fingeren i jorden med et faktatjek. Vær opmærksom på, at det ikke gælder om at finde "sandheden". Det er sjældent, den findes. Det vigtige er at få afdækket de forskellige opfattelser af situationen og få parterne til at respektere dem.

## Faktatjek – et bud på indhold

### Forberedelse

- Hvad siger virksomhedens retningslinjer: hvem skal interviewe parterne og undersøge forholdene nærmere?
- Find egnede lokaler til at gennemføre interview og samtaler.
- Lav en plan: hvem skal der tales med, hvornår.

### Interview

- Interview med den, der oplever sig mobbet.
  - Få belyst hvilke konkrete handlinger, der er tale om og hvor ofte, de forekommer. Afklar hvem, det er personen, føler sig mobbet af.
  - Hvornår opstår situationerne?
  - Hvordan opstår de?
  - Hvilke motiver/forklaringer kan der være på opførslen?
  - Undersøg om personen er parat til at møde den anden part.
  - Aftal, hvad der videre skal ske.
- Interview med den anden part.
  - Fortæl hvilke handlinger, det drejer sig om.
  - Kan den anden part genkende billedet?
  - Hvordan har vedkommende opfattet situationerne?
  - Hvornår opstår situationerne?
  - Hvordan opstår de?
  - Hvilke motiver/forklaringer er der på opførslen?

- Undersøg om personen er parat til at møde den anden part.

- Aftal hvad der videre skal ske.

Det er meget vigtigt, at den, der interviewer, er lyttende og ikke dømmer under interviewet.

- Interview med vidner
  - Få kortlagt hvilke konkrete handlinger, der er tale om og i hvilke situationer, de er udført.
  - Har vidnerne nogle bud på, hvorfor situationerne opstår?
- Interview med involverede
  - Det kan være nødvendigt at interviewe de involverede igen.

### Konklusion

- Er der tale om mobning eller på anden måde uhensigtsmæssig adfærd?
- Er det muligt at bringe de to parter sammen, så de i fællesskab kan finde frem til en fælles forståelse af situationen og/eller aftale nogle retningslinjer for, hvordan de skal omgås i fremtiden?
- Er det nødvendigt, at lederen trækker nogle retningslinjer op for de involverede?

*Kilde: Faktaundersøgelse – Når påstand står mot påstand – hvordan komme videre? Udgivet af Det norske Arbejdstilsyn og Jobbing uten Mobbing.*

## Retningslinjer – et bud på indhold

Vær på forkant og få udarbejdet nogle retningslinjer. Nedenfor er et bud på, hvad de kan indeholde.

### Virksomhedens retningslinjer for mobning – hvad kan de indeholde?

- Hensigtserklæringer, f.eks.
  - Slå fast, at mobning ikke accepteres på arbejdspladsen!
  - At det er enhvers ret og pligt at sige fra i forhold til mobning
  - Alle har ansvar for at forebygge mobning
- Beskriv hvem man skal henvende sig til, hvis man oplever mobning eller er vidne til det
  - Vælg gerne flere personer/funktioner, så der er god chance for, at medarbejderen kan finde en, vedkommende er tryk ved f.eks. leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant
  - Skal den, der oplever mobning og/eller den, der anklages for mobning have tillidsvalgte som bisiddere?
- Beskriv hvilke aktiviteter arbejdspladsen vil sætte i værk
  - Gennemførelse af faktatjek med beskrivelse af, hvad det indeholder
  - Bør der være to, der gennemfører undersøgelsen?
- Beskriv hvem der gør hvad
  - Hvilken rolle har leder og tillidsvalgte?
  - Skal begge parter være med til at planlægge og deltage i det videre forløb?
- Muligheder for støtte af parterne.

Retningslinjerne bør udvikles af ledelse og medarbejderrepræsentanter i fællesskab – gerne med inddragelse af alle medarbejdere.

## Tegn på mistrivsel

Leder og/eller medarbejderrepræsentant bør undersøge nærmere

- Tag kontakt til medarbejderen og spørg, hvordan vedkommende trives. Det bør være den person, som medarbejderen er mest fortrolig med. Det kan også være en kollega, som tager den første kontakt.
- Hvordan I tager kontakt, bør afhænge af, hvor fortrolige vedkommende er med jer. Fortæl eventuelt vedkommende, at du er bekymret, fordi du har lagt mærke til, at kollegaen ikke ser ud til at trives. Derfor vil du gerne høre, om du kan hjælpe på nogen måde.

## Ansvar og opgaver

Det er ledelsens ansvar både at forebygge mobning og gribe ind, hvis der er mistanke om mobning.

Det er oplagt, at leder og medarbejderrepræsentanter sammen får udarbejdet retningslinjer og arbejder med forebyggelse – gerne med inddragelse af resten af medarbejderne.

## Regler, kilder og inspiration

### Arbejdstilsynet

- Bkg. om psykisk arbejdsmiljø
- Vejledning om kortlægning af psykisk arbejdsmiljø D.4.1
- Vejledning om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane 4.3.1-1

### BAU transport materialer

- Kundekontakt, vanskelige kunder
- Modtager kultur

### Kilder og inspiration

- Det Forskningscenter for Arbejdsmiljø, [www.nfa.dk](http://www.nfa.dk)
- Faktaundersøgelse – Når påstand står mot påstand – hvordan komme videre? Udgivet af Det norske Arbejdstilsyn og Jobbing uten Mobbing. Kan downloades fra [www.arbejdstilsynet.no](http://www.arbejdstilsynet.no)
- Diverse materialer fra BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø [www.bfa-web.dk](http://www.bfa-web.dk)
- BFA Service – Turisme Voksenmobning

## Forebyggelse og håndtering af seksuel chikane

Arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet står bag kampagnen "Hvor går grænsen?", der handler om at beskytte arbejdspladser og dit arbejdsmiljø mod seksuel chikane.

På siden får du konkrete værktøjer, der hjælper dig med at forebygge seksuel chikane på arbejdspladsen og med at håndtere situationer med uønsket seksuel opmærksomhed.

De konkrete værktøjer er:

- Tag pulsen - en spørgeguide til at undersøge forekomsten af seksuel chikane
- Dialogværktøj – få samtalen i gang
- 5 gode ledelsesråd
- Guides og gode råd
- Grib ind – forebyg krænkende adfærd
- Kampagneplakater

Se mere om på [www.hergaargraensen.dk](http://www.hergaargraensen.dk)



**Hvor går grænsen?**

# ADRESSER

Pjecen kan downloades fra [www.bautransport.dk](http://www.bautransport.dk)

## Fællessekretariatet

H. C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf.: 33 77 33 77

## Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4  
1790 København V  
Tlf.: 70 300 300

## Arbejdsgiversekretariatet

H. C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf.: 33 77 33 77

## Arbejdstilsynet

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

## Arbejdsledersekretariatet

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf.: 32 83 32 83

Vejledningen kan bestilles af  
organisationernes medlemmer  
gennem egen organisation.



Branchearbejdsmiljøudvalget  
for transport og engros

[www.bautransport.dk](http://www.bautransport.dk)

Layout: Søren Sørensens Tegnestue  
Illustrationer: Yogis streg  
2. udgave, 2022  
ISBN nr. 978-87-93727-45-8  
Varenr. 123078



