

Forebyg mobning!

BFA
KONTOR



INDHOLD

7 MOBNINGENS MANGE ANSIGTER

HVAD ER MOBNING?

8 VIRKSOMHEDER MED MOBNING

11 KONSEKVENSER

12 FOREBYGGELSE

OVERVEJELSER INDEN I FOREBYGGER

EN GOD VIRKSOMHEDSKULTUR FOREBYGGER MOBNING

15 VIRKSOMHEDENS ARBEJDE MOD MOBNING

ARBEJDSGIVERENS OG LEDERENS ROLLE

ARBEJDSPLADSVURDERING (APV)

KONFLIKTHÅNDBTERING

MOBBEPOLITIK

WORKSHOP OM MOBNING

TRIVSELSARBEJDE

21 NÅR I OPDAGER MOBNING

GODE RÅD, NÅR DU ER VIDNE TIL MOBNING

GODE RÅD TIL DIG, DER ER LEDER

GODE RÅD TIL DIG, SOM OPLEVER AT VÆRE UDSAT FOR MOBNING

ER DET DIG, DER MOBBER?

24 MOBBEPOLITIK

27 GODE RÅD OM KONFLIKTHÅNDBTERING



Hvert år udsættes ca. 12 procent af alle medarbejdere for mobning på arbejdspladsen.

Det viser undersøgelsen "Arbejdsmiljø og helbred i Danmark, 2016", der er foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Mobning kan forekomme på alle arbejdspladser og er ikke afgrænset til særlige faggrupper. Ligesom det heller ikke er særlige faggrupper, som mobber.

Ingen er tjent med, at der foregår mobning på arbejdspladsen. Udover de menneskelige konsekvenser, det kan have for de berørte personer, har mobning også negative konsekvenser for virksomheden og øvrige medarbejdere. Mobning kan blandt andet føre til, at produktiviteten og trivselen daler, og at sygefraværet og personaleomsætningen stiger.

Det gode budskab er, at mobning kan forebygges, og det er langt nemmere at forebygge end at helbrede!

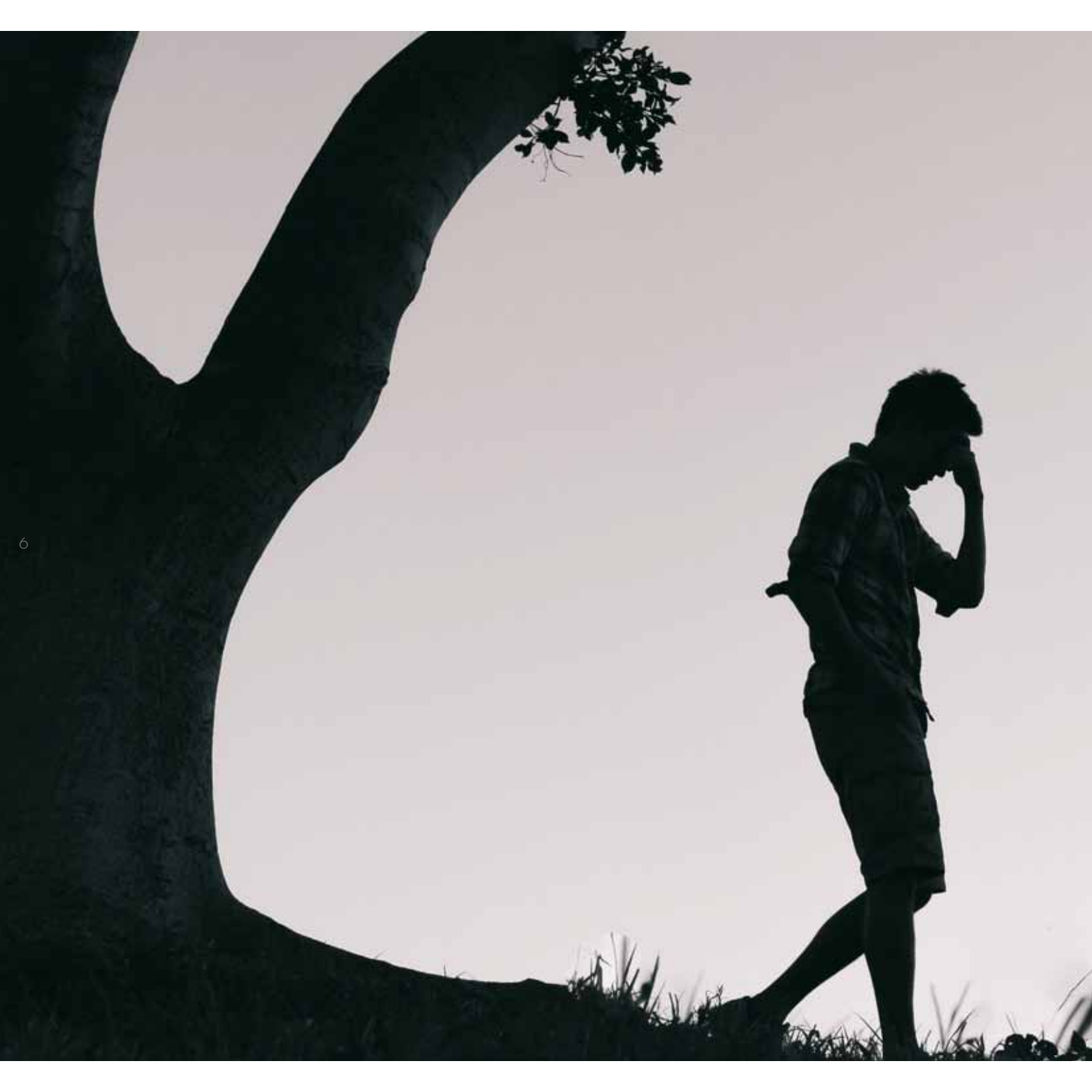
Denne vejledning fra BFA Kontor handler om at forebygge mobning og angiver nogle konkrete tiltag, som virksomhed, ledelse, arbejdsmiljøorganisation og øvrige medarbejdere kan tage fat i for at forebygge mobning. Pjecen indeholder desuden gode råd til dem, som er vidne til mobbesituationer, til de mobberamte, til dem, der mobber og endelig til lederen.

Vejledningen er målrettet medarbejdere og ledere samt medlemmer i arbejdsmiljøorganisationen på kontor og administrative virksomheder. Den er et supplement til BFA Kontors gratis e-værktøj om mobning. Onlineværktøjet indeholder små film og refleksionsspørgsmål.

Find det på www.bfakontor.dk

En central pointe er, at selvom I ikke oplever mobning på jeres arbejdsplads, så er det vigtigt at forebygge med det formål at gøre arbejdspladsen mere modstandsdygtig over for mobning i fremtiden.

Undersøgelser fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser endvidere, at det har en positiv effekt, når virksomheden sætter fokus på mobning.

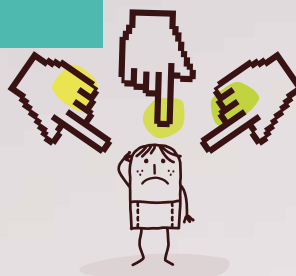


Hvad er mobning?

Mobning er ikke enkeltstående skænderier og uoverensstemmelser. For at der er tale om mobning, skal det være krænkende handlinger, der finder sted gentagne gange.

Arbejdstilsynet definerer mobning som:

“Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. Der er først tale om mobning, når den eller de personer, det går ud over, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem”.



MOBNINGENS MANGE ANSIGTER

Eksempler på mobning

- Man bliver kritiseret, latterliggjort eller nedvurderet for sit arbejde i andres påhør. Det kan fx vise sig ved, at en kollega nedgør gentagne gange over længere tid en anden kollegas faglighed i andres påhør. Eller en leder, der gentagne gange ydmyger en medarbejder ved at komme med hentydninger om manglende modenhed og kompetencer, når der er kunder til stede.
- Man bliver ignoreret, frosset ud eller udelukket fra det sociale fællesskab på arbejdspladsen. Det kan fx vise sig ved, at ens kolleger undlader konsekvent at spørge, om man vil med til frokost.
- To kolleger har en konflikt om arbejdets organisering. Konflikten bliver ikke løst, og den udvikler sig til en alvorlig personkonflikt, hvor den over tid mere og mere kommer til at handle om parterne, som personer, frem for konfliktens oprindelige indhold, lige som tidligere konflikter indrages. De negative følelser kollegerne imellem forstærkes og ender til sidst i mobning (også kaldet konfliktmobning).
- Lederen udelukker én bestemt medarbejder fra de gode og spændende opgaver hver gang. På trods af at medarbejderen er interesseret i at få sådanne opgaver og har ressourcer og kompetencer til at udføre dem.
- En medarbejder bliver mobbet uden at have gjort noget, men fordi pågældende er eneste mand på arbejdspladsen. Det er medarbejderens tilhørsforhold til en minoritetsgruppe på arbejdspladsen, som gør, at pågældende bliver mobbet (også kaldet rovmobning). Minoritetsgruppen kan også være defineret ud fra fx alder, etnisk oprindelse eller seksuel orientering.

VIRKSOMHEDER MED MOBNING

Generelt dårligt arbejdsmiljø samt dårlig ledelse kan være medvirkende faktorer til, at mobning kan forekomme og få lov til at eksistere på en arbejdsplads. Det er dog nødvendigt at skelne mellem upopulære ledelsesmæssige beslutninger og reel mobning i og med, at upopulære ledelsesmæssige beslutninger i sig selv ikke bliver betragtet som mobning.

Det har vist sig, at virksomheder med mobning er kendetegnet ved nedenstående fire forhold sammenlignet med virksomheder, hvor der ikke er mobning.

- Flere rollekonflikter (oplevelse af modstridende krav eller værdier på arbejdspladsen)
- Mindre rolleklarhed (oplevelse af jobsituationen som uforudsigelig og uafklaret)
- En større arbejdsbyrde
- Mindre tilfredshed med ledelsen

Øvrige kendetegn er et arbejdsmiljø, der er præget af:

- Dårligt psykisk arbejdsmiljø
- Øget sygefravær og personaleomsætning
- Medarbejdere bakker ikke hinanden op og anerkender ikke hinandens kompetencer
- Mange skjulte signaler og hentydninger medarbejderne imellem
- Mangelfuld ledelse
- Uklar organisering af arbejdet

Kilde:
Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen - en håndbog.
Af Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh, NFA 2010.







Vedkommende isolerer sig fra det kollegiale fællesskab

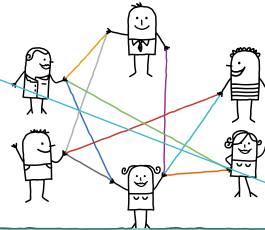
Nervøsitet, usikkerhed og uro

Hukommelses- og Koncentrationsbesvær

Faldende produktivitet

Faldende effektivitet

Irritabel og aggressiv



KONSEKVENSER

For mobbeofferet:

Mobning kan medføre store personlige konsekvenser for personen, der mobbes. Da mobning forekommer over længere tid, kommer reaktionerne hos mobbeofferet heller ikke fra den ene dag til den anden. Men i takt med, at den mobbede over tid gradvist udsættes for negative handlinger, får vedkommende det dårligere og dårligere. Og det kan til sidst resultere i, at vedkommende sygemelder sig. Som kollega, leder eller medlem af arbejdsmiljøorganisation bør man være opmærksom, hvis en medarbejder udviser følgende reaktioner, da det kan være tegn på, at personen er udsat for mobning:

- Nervøsitet, usikkerhed og uro
- Irritabel og aggressiv
- Hovedpine, muskelsmerter og maveproblemer
- Søvnproblemer, angst og depression
- Hukommelses- og koncentrationsbesvær
- Vedkommende isolerer sig fra det kollegiale fællesskab

For virksomheden:

Virksomheden kan i høj grad mærke konsekvenserne af mobning på arbejdspladsen, idet det ofte går ud over det psykiske arbejdsmiljø. Det kan føre til faldende effektivitet og produktivitet. Mobning kan også have den konsekvens, at personer, der mobbes eller ser andre blive det, undlader at orientere ledelsen eller kolleger om for eksempel produktfejl eller uhensigtsmæssige beslutninger, de har kendskab til. Det kommer meget an på, hvilken virksomhedskultur der er til stede på virksomheden, og om der er en indbyrdes tillid til hinanden.

FOREBYGGELSE

Det er nemmere at forebygge end at helbrede og langt billigere for virksomheden og med langt færre menneskelige konsekvenser, end hvis problemet med mobning allerede er eskaleret. Der er derfor alt at vinde ved at forebygge mobning.

OVERVEJELSER INDEN I FOREBYGGER

Inden I går i gang med tiltag til at forebygge mobning, er der en række forhold, som I bør overveje. Og I kan med fordel stille jer selv nedenstående spørgsmål for at forberede jer bedst muligt og opnå størst mulig succes med indsatsen:

- Har vi allerede et problem, og hvor stort er det?
- Hvor vigtig er den forebyggende indsats for os?
- Hvor meget tid, og hvor mange ressourcer har vi til at gennemføre indsatsen?
- Hvor parate er vi til at gennemføre en forebyggende indsats?
- Hvad er vores mål for indsatsen?
- Hvordan vil vi evaluere på indsatsen?
- Hvem skal stå for indsatsen og sørge for, at den holdes i gang?

EN GOD VIRKSOMHEDSKULTUR FOREBYGGER MOBNING

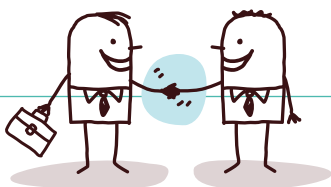
Arbejdspladser med en god virksomhedskultur er mere modstandsdygtige over for mobning. Det er derfor vigtigt at være bevidst om, hvad der understøtter en god virksomhedskultur. Det er vigtigt både for ledelsen og for medarbejdere. For I har alle mulighed for at præge kulturen på arbejdspladsen. I kan både gøre noget på virksomheds- og individniveau.

Mobning er tabu!

Når der spørges ind til mobning i virksomheden, får ordet mobning ofte folk til at tie stille, fordi problemet langt hen af vejen er tabu på arbejdspladsen. En ny spørgemetode kan få folk til at lukke op for problemet. I stedet for at spørge ind til mobning, beder man de ansatte om at beskrive det, de mener er uhøflig adfærd på arbejdspladsen.

Kilde: Videnskab.dk

*Oplever du uhøflig adfærd?
Hvis ja, hvordan viser den sig?*

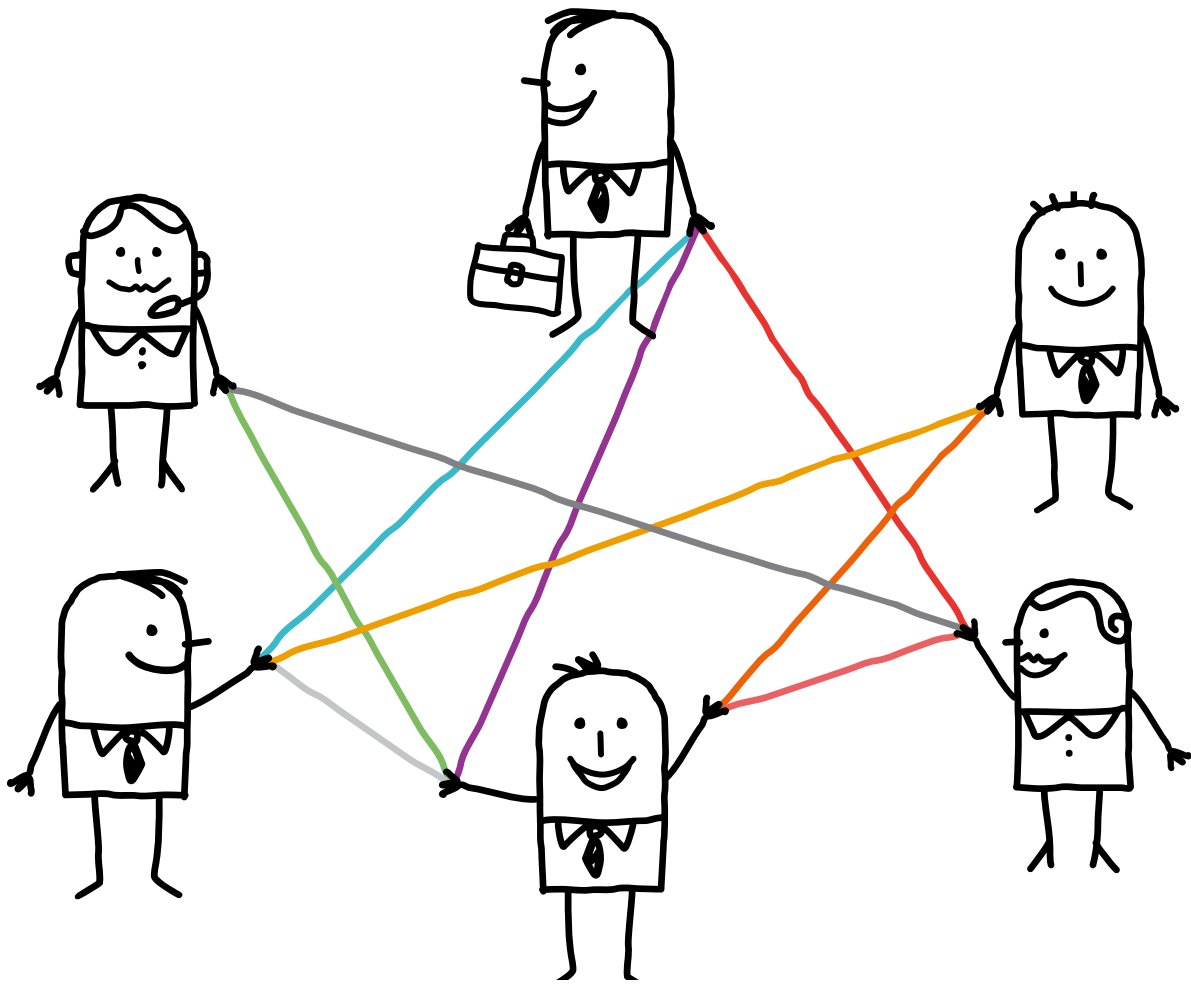


På virksomhedsniveau kan I:

- Sørge for god introduktion af nye medarbejdere - både fagligt og socialt
- Give hinanden positiv feedback og anerkendelse
- Udarbejde en mobningspolitik med en hensigts-erklæring og procedurer og handlemuligheder
- Bevare et vedvarende fokus på at have et godt psykisk arbejdsmiljø
- Løfte i flok og arbejde med gensidig tillid
- Håndtere konflikter respektfuldt og professionelt
- Sørge for en respektfuld omgangstone og samarbejde

På individniveau kan du:

- Tale respektfuldt til andre
- Undgå at bagtale dine kolleger
- Bidrage til det gode samarbejde også når der er travlt
- Løse konflikter inden de trapper op
- Respektere, at dine kolleger ikke tænker og opfører sig som dig
- Være en god rollemodel
- Sige fra over for destruktiv sladder
- Gribe ind, hvis du er vidne til mobning, enten direkte eller alternativt ved at informere din leder, arbejdsmiljøorganisationen, SU eller HR/personale
- Huske på, at det er menneskeligt at fejle, det gælder også dine kolleger



VIRKSOMHEDENS ARBEJDE MOD MOBNING

Mobning involverer alle parter på en arbejdsplads, men der er forskel på, hvad og hvordan de forskellige parter kan deltage i arbejdet med mobning - og nok så væsentligt i forhold til at forebygge mobning.

Det er ledelsens ansvar, at der igangsættes aktiviteter imod mobning. Har I en arbejdsmiljøorganisation, kan I bruge denne til at igangsætte forskellige initiativer for at sætte mobning på dagsordenen.

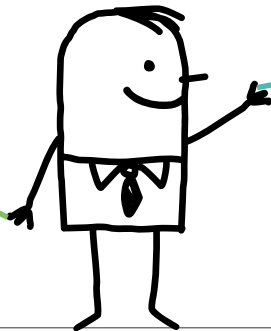
For både den lille og den store virksomhed kan I, eksempelvis på jeres årlige arbejdsmiljødrøftelse, beslutte at have fokus på forebyggelse og håndtering af mobning i det kommende år.

Ligesom behovet kan opstå, som følge af ledelsens beslutning om at forebygge mobning, eller hvis jeres APV viser, at der forekommer mobning på arbejdspladsen.

ARBEJDSGIVERENS OG LEDERENS ROLLE

Arbejdsgiveren har ifølge arbejdsmiljøloven pligt til at sikre, at arbejdet ikke medfører fysisk eller psykisk helbredsforringelse, som følge af mobning, herunder seksuel chikane. Dermed har arbejdsgiveren og ledere et særligt ansvar for at undgå, at mobning finder sted.

Som arbejdsgiver og leder har man en stor rolle i forhold til at præge arbejdspladskulturen. Det er ikke ligegyldigt, hvilken adfærd ledelsen signalerer som acceptabel og uacceptabel på arbejdspladsen. Her gælder det også om selv at være en god rollemodel.



Ledelsen har ligeledes en central indflydelse på, hvad der er muligt at igangsætte af forskellige initiativer og tiltag, der kan støtte op omkring forebyggelse og håndtering af mobning. Det kan fx dreje sig om at afsætte tid og ressourcer af til at lære at håndtere konflikter eller afholde en workshop om god kommunikation både for ledere og ansatte. Lige som ledelsen kan understøtte, at de retningslinjer arbejdspladsen har besluttet for forebyggelse og håndtering af mobning, også bliver fulgt og praktiseret.

Ledelsens forebyggende initiativer kan i den forbindelse fx være:

- At sikre god og rettidig information til de ansatte
- At sørge for, at de ansatte bliver oplært og instrueret
- At afstemme forventninger til opgaveløsningen
- At planlægge arbejdet, herunder omfang og ressourcer

- At blive fortrolig med konfliktløsning og den vanskelige samtale
- At sørge for, at ledere med personaleansvar har de nødvendige kompetencer

I det følgende er eksempler på initiativer, hvor med virksomheden eller arbejdsmiljøorganisationen kan sætte mobning på dagsordenen.

ARBEJDSPLADSVURDERING (APV)

Ledelsen og medarbejderne skal inddrages i APV-processen og har derved en rolle i forhold til at sikre, at mobning bliver håndteret i APV'en. Er 1-10 eller flere ansatte skal arbejdsmiljøorganisationen inddrages og deltage i APV-processen.

APV'en giver mulighed for at få afdækket, om der foregår mobning på arbejdspladsen, og er det tilfældet, skal det besluttes, hvordan mobningen skal håndteres.



Som man stiller spørgsmål, får man svar. Det er derfor af betydning, hvordan man spørger til mobning i en APV-kortlægning. Sker det ved dialog, er det nemmere at spørge ind til den konkrete situation og få en større indsigt i, om der foregår mobning. Det forudsætter dog, at medarbejderne kan og vil tale åbent om det. Foregår kortlægningen gennem et spørgeskema, kan I vælge at spørge til mobning på forskellig vis, enten ved at spørge direkte til mobning, om man har været udsat for det, eller om man har været vidne til det.

Ved i stedet at spørge ind til handlinger kan det blive mere tydeligt, om der reelt er tale om mobning. Spørgsmål kunne eksempelvis være:

- Har du regelmæssigt eller gentagne gange været udsat for sårende eller nedværdigende handlinger, som du ikke har kunnet forsvare dig imod?
- Har du regelmæssigt eller gentagne gange set andre blive udsat for sårende eller nedværdigende

handling, som de ikke har kunnet forsvare sig imod?

Det kan være en god idé at kombinere begge metoder, dvs. spørgeskema og dialog, for at få sat flere ord på de oplevelser, som viser sig i besvarelserne af spørgeskemaerne.

Mobning er et vanskeligt emne, og selvom det ikke viser sig som et problem i APV'en, kan det sagtens eksistere i virksomheden. Ikke alle medarbejdere har lyst til at sige det højt eller skrive det i en tjekliste, særligt ikke hvis de ikke har tillid til, at det bliver håndteret på ordentlig vis. I bør derfor overveje, hvordan I mest hensigtsmæssigt kortlægger, om der forekommer mobning på jeres arbejdsplads. Ligesom I bør overveje, om jeres APV skal afgøre, om I skal sætte initiativer imod mobning i gang. Som beskrevet tidligere i pjecen er det en stor fordel at arbejde forebyggende mod mobning.

Opdag tegn på mobning!

Arbejdsmiljøorganisationens medlemmer har i kraft af deres rolle et øget fokus på medarbejdernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø - både det sagte og det usagte.

Når de kender til de tegn, som mobning kan medføre, på både individuelt niveau og på virksomhedsniveau, kan de hurtigere reagere på mobningen og iværksætte tiltag for at få mobningen standset.

Det er derfor vigtigt, arbejdsmiljøorganisationens medlemmer kender til de tegn, som indikerer mobning, ligesom kendskabet blandt de øvrige medarbejdere er med til at forebygge og håndtere mobning. Se tegn på mobning på side 7-11.

KONFLIKTHÅNDTERING

Uløste konflikter er den hyppigste årsag til mobning. Når medarbejdere og ledelse kan opdage konflikter i tide og håndtere dem konstruktivt, mindskes risikoen for, at der forekommer mobning.

BFA Kontor har udviklet et undervisningsværktøj om konflikthåndtering. Med værktøjet kan ledelsen i små virksomheder eller medlemmerne i arbejdsmiljøorganisationen i større virksomheder klæde kolleger på til at håndtere konflikter konstruktivt. Arbejdsmiljøorganisationen kan også være ambassadør for, at ledere eller andre kolleger gennemfører undervisningen i sin afdeling.

MOBBEPOLITIK

Ved at have en mobbepolitik tydeliggør virksomheden, at mobning ikke er acceptabelt. Udover en sådan tilkendegivelse kan det opleves som værdifuldt for både medarbejdere og ledere, hvis den også beskriver mere handlingsanvisende afsnit, fx hvem man skal gå til, hvis man oplever mobning.

På side 24 er nærmere beskrevet, hvad en mobbepolitik kan indeholde.

Det er ledelsen, der bør tage initiativ til en mobbepolitik medmindre der er tale om en virksomhed med 10 eller flere medarbejdere. Her vil det være en naturlig opgave for arbejdsmiljøorganisationen at tage initiativ til en sådan, lige så vel som at opdatere den.

I kan fx i APV'en spørge til, om jeres mobbepolitik bliver efterlevet, eller om den har brug for at blive justeret. På den måde sikrer I, at politikken passer til jeres kultur og værdier.

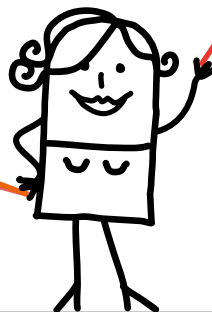
WORKSHOP OM MOBNING

Når medarbejdere og ledere har viden om mobning og forebyggelse heraf, har de et bedre grundlag for at forebygge og håndtere mobning.

Forebyggelse med BFA Kontors mobbe-værktøj

BFA Kontor har udviklet et gratis værktøj "Forebyg mobning", www.bfakontor.dk, som blandt andet indeholder filmsekvenser og refleksionsspørgsmål om mobning.

Med værktøjet kan ledelsen, medarbejderne eller arbejdsmiljøorganisationen sætte mobning på dagsordenen og få drøftet, hvordan man som kollega, mobber, mobberamt og leder skal forholde sig, når mobning foregår.



Et grundlæggende element i forebyggelsen af mobning er derfor at øge deres viden om mobning, foruden konflikter og konfliktløsning, da netop konflikter er hyppig årsag til mobning. Det kan foregå på afdelings- og personalemøder samt på kurser.

Oplæggene kan med passende mellemrum gentages, således at nyansatte også får viden om emnet, og således at øvrige medarbejdere får det genopfrisket. Har virksomheden en mobbepolitik, kan den ligeledes genopfriskes i forbindelse med et oplæg.

TRIVSELSARBEJDE

Et godt psykisk arbejdsmiljø er et godt udgangspunkt for at undgå mobning. Når medarbejderne trives på deres arbejde og med deres kolleger, er der mindre risiko for, at der foregår mobning blandt medarbejderne.

Som led i at forebygge mobning kan ledelsen eller arbejdsmiljøorganisationen, hvis der er tale om en virksomhed med 10 eller flere ansatte, derfor også bidrage ved at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Det kan være med emner som fx balance mellem krav og ressourcer, afklaring af roller og ansvar, eller indflydelse på arbejdet.

BFA Kontor har udarbejdet vejledningen "Trivsel på kontoret", som indeholder en beskrivelse af faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, foruden seks værktøjer til at arbejde med trivslen.





NÅR I OPDAGER MOBNING

Når I har opdaget, at der forekommer mobning på jeres arbejdsplads, er det vigtigt at handle med det samme, uanset hvilken rolle man har i virksomheden. For alle har et ansvar for at gøre noget.

Hvis du ikke foretager dig noget, accepterer du stiltiende det, der foregår og er dermed medvirkende til, at mobningen kan få lov til at fortsætte. At gøre noget er også at gå videre til en leder eller en kollega, som kan sætte en stopper for mobningen.

GODE RÅD, NÅR DU ER VIDNE TIL MOBNING

En gruppe, der er vigtig at rette fokus på, er de såkaldte "vidner". Det er dem, som ser andre blive udsat for gentagne bagtalelser, negative kommentarer, at nogen altid lades i stikken eller modarbejdes.

Er du vidne til mobning, bør du:

- Sige højtlydt fra
- Lade være med at ignorere det, der foregår
- Tage dine egne observationer seriøst
- Være bevidst om din egen rolle og handlinger, du kan gøre en forskel
- Synliggøre uhensigtsmæssig adfærd og tale om, hvordan I kan forbedre situationen
- Involvere relevante personer på arbejdspladsen fx en leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant
- Hjælpe og støtte den, der er udsat for mobning
- Søge assistance internt som eksternt
- Huske på, at mobberen ikke nødvendigvis er bevidst om, at han mobber



GODE RÅD TIL DIG, DER ER LEDER

Som leder har du et særligt ansvar for, at der ikke foregår mobning på arbejdspladsen. Du er en rollemodel i forhold til, hvordan man omgås hinanden og skal være opmærksom på, at du kan blive misforstået og opfattet som mobber.

Som leder bør du:

- Aldrig bagtale andre på arbejdspladsen
- Undgå at irettesætte en medarbejder i andres påhør
- Gribe ind, hvis du registrerer mobning eller har mistanke om, at det foregår. (Er du i tvivl, om der foregår mobning, så spørg udvalgte medarbejdere)
- Lyt og spørg ind til den mobberamtes oplevelser, og vis at du har hørt og forstået. Anerkend følelserne - men tag ikke parti på forhånd
- Tal med mobberen. Husk i den forbindelse at lytte og spørge ind til den gode mening i mobberens handlinger - tag ikke parti på forhånd
- Gøre passive vidner aktive og få mobberen til at holde op
- Ikke drage forhastede konklusioner

GODE RÅD TIL DIG, SOM OPLEVER AT VÆRE UDSAT FOR MOBNING

Det er hårdt at være udsat for mobning. Du kan føle skyld, og det kan være en uoverkommelig opgave at gøre noget ved sin egen situation. Vær opmærksom på, at ens omgivelser typisk vil reagere ved at trække sig, hvilket kun gør din situation værre.

Nedenstående råd kan måske hjælpe dig, hvis du oplever, du er udsat for mobning:

- Sig fra
- Stol på dig selv og dine følelser
- Synliggør krænkende og nedværdigende handlinger
- Sæt ord på dine oplevelser
- Skriv episoderne ned
- Tal med familie, venner og de kolleger, du stoler på
- Gå til din leder eller arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant
- Hold modet oppe og brug tid på det, du kan lide
- Søg professionel hjælp
- Husk - omgivelsernes typiske reaktion er at trække sig tilbage og observere



ER DET DIG, DER MOBBER?

Det er ikke ens for alle, hvornår noget opleves som sårende eller nedværdigende. For at det ikke fører til mobning, er det derfor vigtigt at være bevidst om ens egen adfærd og kollegers tilkendegivelser om, hvordan ens handlinger opleves.

Vær derfor opmærksom på følgende:

- Prøv at se situationer fra andres synsvinkler
- Spørg, hvordan din kommunikation og adfærd opfattes og virker på andre
- Hvis du føler, der er et samarbejdsproblem, så gå i konstruktiv dialog
- Lyt til andre og respekter, at andre har en anden holdning og mening
- Lær om konflikthåndtering og god kommunikation



MOBBEPOLITIK

En mobbepolitik er et vigtigt værktøj i kampen mod mobning, fordi den klart og tydeligt kan signalere, at ledelsen ikke accepterer mobning på arbejdspladsen. Samtidig er det en fordel for ledelsen og de ansatte at have en mobbepolitik, de kan henvise til i tilfælde af mobning.

Indhold og omfang af politikken skal passe til virksomhedens kultur og struktur, og det er vigtigt, at ledelsen og medarbejderne kan genkende virksomheden i det, der er skrevet. Det er et vigtigt element for, at mobbepolitikken kan blive forankret i virksomheden, og det er derfor en fordel, at ledere og medarbejdere selv formulerer det, der skal stå.

En mobbepolitik bør også indeholde praktiske oplysninger om, hvem man kan henvende sig til, og hvilken støtte man kan få, uanset hvilken rolle man har i mobningen.

Norske og danske forskere anbefaler følgende ni punkter til en mobbepolitik.

1. Ledelsens nul-tolerance

Toplevelsen bør melde klart ud, at mobning ikke tolereres. At det er et problem for hele organisationen, hvis det opstår. Og at topledelsen i så fald forpligter sig til at håndtere det.

2. En klar definition

En handlingsplan bør indeholde en klar definition af, hvad der opfattes som mobning. Ligesom en beskrivelse af, hvad mobning ikke er, kan være med til at afklare begrebet. Dette er vigtigt, så begrebet ikke misforstås eller misbruges.

3. Lovgivning

En gengivelse af, hvad arbejdsmiljølovgivningen siger om mobning.

Den norske professor Ståle Einarsen fra Universitet i Bergen anbefaler, at man foretager en "faktaundersøgelse", når der kommer en klage om mobning. Undersøgelsen har til formål at belyse fakta i en konkret sag bedst muligt, for at bidrage til at kunne løse sagen i virksomheden.

Fakta bliver kortlagt gennem interview med de involverede, og der konkluderes i forhold til om der er foregået mobning. Derefter besluttes det, hvilke tiltag som skal sættes i værk.

Faktaundersøgelsen skal respektere den enkeltes rettigheder, integritet og værdighed og gennemføres inden for de rammer, som er besluttet og beskrevet i et samarbejde på virksomheden.

Vær opmærksom på, at hvis en "faktaundersøgelse" ender med at konkludere, at der ikke er tale om mobning, er der fortsat tale om en person, der har følt sig mobbet, og som har behov for støtte.

4. Sanktioner

En handlingsplan bør indeholde beskrivelse af mulige sanktioner over for mobning, fx advarsler, forflyttelse, degradering og i værste fald afskedigelse.

5. Handlemuligheder

Hvem skal man gå til, hvis man selv oplever mobning eller oplever, at en kollega er udsat for mobning. Det kan fx være nærmeste leder, arbejdsmiljørepræsentanten eller en kontaktperson, som har stor tillid blandt kolleger.

6. Råd og støtte

Hvem kan man gå til, hvis man har brug for rådgivning og støtte til at håndtere mobningen. Det kan fx være i forhold til at starte en dialog omkring det, eller hvis der er ansatte eller eksterne, som kan mægle.

7. Hjælp og opfølgning

En beskrivelse af, hvordan virksomheden forholder sig til mobberamte medarbejdere, som ikke længere bliver mobbet, og som igen skal finde sig til rette på

arbejdspladsen. Det kan fx være tilbud om samtaler med læger eller andre interne eller eksterne personer, som kan støtte pågældende i at tilpasse sig de nye rammer uden mobning.

8. Information

Når politikken er udarbejdet, skal medarbejderne kende til dens indhold, og hvor de finder den. Virksomhedens ambitioner om at formidle den og måden de vil gøre det på, kan fremgå af dette punkt. Virksomheden kan her også informere om øvrige tiltag, som iværksættes for at forebygge og håndtere mobning, fx supplerende uddannelse af arbejdsmiljøorganisationens medlemmer om mobning.

9. Evaluering og revidering

Handlingsplanen bør evalueres og revideres hvert eller hvert andet år, fx sammen med den årlige drøftelse eller en APV af det psykiske arbejdsmiljø.

Kilde: Videncenter for Arbejdsmiljø 2012



The background of the page features several teal-colored silhouettes of people. In the upper left, three figures are shown in profile, appearing to be in a discussion. In the lower right, a person is shown from behind, leaning forward in a crouching or kneeling position. The overall aesthetic is clean and professional, using a monochromatic teal color scheme.

GODE RÅD OM KONFLIKTHÅNDBLING

Uløste konflikter kan være årsag til mobning. Ved at lære medarbejdere og ledere at håndtere konflikter, forebygger man også mobning. BFA Kontor har udviklet et undervisningsværktøj om konflikthåndtering. Ved at undervise i konflikthåndtering i en afdeling eller i hele virksomheden vil de ansatte blive bedre i stand til at håndtere konflikter.

Nedenfor er gode råd om konflikthåndtering, som kan indgå i virksomhedens arbejde med at forebygge mobning:

- Opdag konflikten så tidligt som muligt. Vær opmærksom på den hårfine balance mellem uenighed og konflikt. Meget er vundet ved tage konflikten i opstarten
- Når du opdager, at du er i konflikt, så besind dig og gå i dialog
- Se ikke den anden som besværlig (vær ikke personlig), men se situationen som svær (vær saglig)
- Forsøg først at forstå - derefter at blive forstået
- Brug aktiv lytning og stil nyttige spørgsmål
- Tro ikke, at du ved, hvad den anden mener og tænker. Spørg hellere én gang til
- Sæt ord på situationen. Sig højt, hvordan du oplever den - uden at bebrejde den anden
- Vær faktuel. Sig kun ting som også den anden kan acceptere som fakta. Alt andet kan misforstås eller høres som bebrejdelser
- Skab en "vi"-følelse omkring løsningen af sagen. "Hvad kan vi gøre...?"
- Accepter, hvis du ikke har overskud til at håndtere konflikten, og bed en anden på arbejdspladsen om hjælp, før konflikten optræder og bliver for svær at håndtere
- Øv aktiv lytning og spørgeteknikker i alle arbejdssituationer med kolleger og kunder - også de "nemme" situationer
- Sæt konflikter og konflikthåndtering på dagsordenen på din arbejdsplads. Snak åbent om, hvad du gør eller finder svært, når du kommer i konflikt med en anden

Kilde: BFA kontors pjeces "Konflikthåndtering".



"Forebyg mobning" angiver nogle konkrete tiltag, som virksomhed, ledelse, arbejdsmiljøorganisation og øvrige medarbejdere kan tage fat i for at forebygge mobning. Vejledningen indeholder desuden gode råd til dem, som er vidne til mobbesituationer, til de mobberamte, til dem, der mobber og endelig til lederen.

Branchevejledningen er udgivet af:
Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø Handel, Finans og Kontor

Tlf. 33 74 63 39
info@bfahandelfinanskontor.dk
www.bfahandelfinanskontor.dk

I branchefællesskabet samarbejder arbejdsmarkedets parter for at sikre et godt arbejdsmiljø og udgiver konkrete vejledninger om aktuelle arbejdsmiljøproblestillinger i form af branchevejledninger, kampagnematerialer, værktøjer, afholdelse af temadage m.v.

Denne vejledning er udarbejdet i udvalget for private kontorarbejdspladser under BFA Handel, Finans og Kontor. Udvalget består af repræsentanter fra Dansk Erhverv, HK/Privat, Dansk Industri, HK HANDEL, Lederne og Prosa.

Projektledelse: Heidi Lisette Bille og Rikke Rus Hatorp
Du finder vejledningen på kontorudvalgets side www.bfakontor.dk

ISBN 978-87-91880-19-3
2. udgave, 3. oplag 2017

BFA-varenummer 4418057300
Fotos + illustrationer: Shutterstock
Design + illustrationer: www.zenario.com

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn og finder, at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet vejledningen, som den foreligger og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner inden for det pågældende emne.