



# Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog

Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh



Det Nationale Forskningscenter  
for Arbejdsmiljø





# **FOREBYGGELSE AF MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN**

– en håndbog

Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2010

Titel	Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog
Forfattere	Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh
Institution	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Udgiver	Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
Redaktion afsluttet	August 2010
Udgivet	December 2010
Finansiel støtte	Projektet bag rapporten er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden
Bedes citeret	Mikkelsen EG & Høgh A. Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2010.
Forsidefoto:	Pia Rolschau Hansen, <a href="http://www.bycatfish.dk">www.bycatfish.dk</a>
ISBN	978-87-7904-219-3
Varenr.	280005
Internetudgave	<a href="http://www.arbejdsmiljoforskning.dk">http://www.arbejdsmiljoforskning.dk</a>

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø  
Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@arbejdsmiljoforskning.dk](mailto:nfa@arbejdsmiljoforskning.dk)  
Hjemmeside: [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

# INDHOLD

Indledning – mobning kan forebygges.....	5
DEL 1 Mobning på arbejdspladsen – en introduktion .....	7
KAPITEL 1 Mobning – hvad er det, og hvordan opstår det? .....	7
1.1 To former for mobning.....	7
1.2 Mobning udvikler sig med konsekvenser for den mobbede.....	11
1.3 Mobning og arbejdsmiljø.....	13
1.4 Mobning og ledelse.....	14
1.5 Mobning og organisationskultur.....	14
1.6 Personlighed som risikofaktor .....	15
1.7 Mobningens konsekvenser .....	15
DEL 2 Forebyggelse af mobning – er vi klar? .....	17
KAPITEL 2 Hvad skal afklares, før man igangsætter en indsats? .....	19
DEL 3 Forebyggelse i praksis .....	23
KAPITEL 3 Mobningspolitik – et redskab til forebyggelse af mobning på arbejdspladsen .....	25
3.1 At udarbejde en mobningspolitik.....	25
3.1.1 En hensigtserklæring.....	25
3.1.2 Lovgivning om mobning.....	27
3.1.3 Håndtering af sager om mobning .....	28
3.2 Implementering af en mobningspolitik.....	32
3.2.1 Dialog om mobningspolitikken.....	32
3.2.2 Synliggørelse af politikken.....	33
3.2.3 Trivselspolitik, mobningspolitik eller? .....	33
KAPITEL 4 Minimere eller fjerne risikofaktorer i det psykiske arbejds miljø.....	35
4.1 Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskema – trivselsundersøgelse.....	35
4.2 Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø gennem dialogmøder.....	38
4.2.1 Dialog APV – en metode til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø .....	38
4.2.2 Café seminar.....	43
4.3 At forebygge mobning ved at forbedre arbejdsmiljøet .....	45

KAPITEL 5 Forebyggelse gennem fokus på kommunikation og omgangstone .....	47
5.1 Indsats overfor den enkelte .....	47
5.2 Indsats for hele arbejdspladsen .....	48
5.3 Foredrag om mobning.....	50
KAPITEL 6 At ændre en negativ samarbejdskultur .....	53
KAPITEL 7 Forebyggelse af mobning gennem ledelsesudvikling .....	59
7.1 Tiltag der mindsker risikoen for at lederen opfattes som mobber .....	59
KAPITEL 8 Forebyggelse af mobning ved rekruttering og forfremmelser .....	69
KAPITEL 9 Håndtering af konkrete sager om mobning.....	71
9.1 Opdagelse .....	71
9.2 Afklaring .....	72
9.3 Undersøgelse .....	72
9.4 Analyse .....	72
9.5 Intervention .....	73
9.6 Evaluering .....	74
KAPITEL 10 Afslutning.....	77
Efterskrift.....	78
Litteratur og nyttige links .....	79

## INDLEDNING – MOBNING KAN FOREBYGGES

Selvom en arbejdsplads er helt fri for mobning, er det ikke en garanti for, at problemet aldrig vil kunne opstå i fremtiden. Det er billigere at forebygge skader end at helbrede dem. Derfor er der god fornuft i at tænke forebyggelse – også i gode tider.

En afdelingsleder i et rådgivende ingeniørfirma, der pludselig og uden forklaring bliver taget af et projekt, han har arbejdet med i månedsvis; en kvindelig produktionsarbejder, som dagligt generes af kollegernes drillerier, og en klinikassistent, der bliver udelukket fra fællesskabet på en tandlægeklinik. Scenerne er hverdag på mange danske arbejdspladser, og ofte får situationerne lov til at udvikle sig, uden nogen griber ind. Og i sidste ende kan det udvikle sig til mobning.

Denne håndbog er skrevet til ledere, tillidsvalgte og arbejdsmiljørådgivere, som ønsker at forebygge mobning på arbejdspladsen. Håndbogen giver læseren viden og redskaber, som de kan bruge i den forebyggende indsats. Den er tænkt som en opslagsbog, man kan slå op i for at få inspiration til det forebyggende arbejde.

Baggrunden for håndbogen er et toårigt forskningsprojekt under Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om 'Forebyggelse af mobning og alvorlige konflikter på arbejdspladsen'. Projektets formål var at udvikle og afprøve redskaber til at forebygge konflikter og mobning på arbejdspladsen, og flere af de redskaber, som bliver beskrevet i håndbogen, blev afprøvet i forskningsprojektet. Håndbogen tager også afsæt i forfatterens praktiske erfaringer med blandt andet forebyggelse og håndtering af konflikter og mobning på danske arbejdspladser.

Bogen er delt i tre dele. I første del får læseren en indføring i fænomenet mobning på arbejdspladsen og svar på spørgsmål som: Hvad er mobning? Hvilke handlinger bruges i mobning? Hvorfor opstår mobning i det hele taget? Og hvordan påvirker mobning de ramte – og arbejdspladsen som helhed?

Bogens anden del beskriver en række overvejelser, som arbejdspladsen bør gøre sig inden den indleder den forebyggende indsats, eksempelvis: Er der allerede et problem med mobning? Er dette det rigtige tids-

punkt til en indsats? Hvem skal stå for den? Hvilke ressourcer er der til rådighed? Hvilke mål har man med indsatsen?

Bogens tredje del beskriver en række konkrete tiltag og redskaber, som virksomhederne kan bruge i den forebyggende indsats. Tiltagene handler blandt andet om, hvordan man kan undersøge det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, hvordan man kan indføre en mobningspolitik, afholde samtaler med mobbede og mobbere, coachere ledere og afholde kurser i konflikthåndtering.

I det afsluttende kapitel er der en gennemgang af de overordnede retningslinjer for, hvordan man kan håndtere sager om mobning, og i håndbogens appendiks er der links til hjemmesider og lister over relevant litteratur, hvor man kan finde inspiration til det forebyggende arbejde.



# DEL 1

## MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN – EN INTRODUKTION

### KAPITEL 1

#### MOBNING – HVAD ER DET, OG HVORDAN OPSTÅR DET?

Ordet mobning bruges i almindelighed til at beskrive alt fra godmodigt drilleri til systematiske chikanerier på en arbejdsplads. Men en humoristisk bemærkning fra kollegaen eller en irettesættelse fra chefen kan være ganske uskadelig og behøver ikke at være udtryk for mobning. Mobning er derimod defineret som en situation, hvor man regelmæssigt over en længere periode udsættes for ubehagelige eller negative handlinger, som man ikke formår at håndtere eller forsvare sig imod.

Negative handlinger kan enten være rettet mod en person eller mod personens arbejdssituation. De personrelaterede handlinger kan eksempelvis være, at ens meninger eller synspunkter bliver ignoreret, at man blive udsat for sladder og bagtalelse, at man bliver ydmyget eller latterliggjort eller at man bliver ignoreret og fryses ude af fællesskabet. Handlingerne kan opleves som mobning, hvis de foregår hyppigt over en længere periode, og at det særligt er en eller få personer, som det går ud over.

Negative handlinger, der er rettet mod arbejdssituationen, kan for eksempel være, at nogen tilbageholder information, som påvirker ens arbejde, at man bliver pålagt en uoverkommelig arbejdsbyrde, at man får opgaver med urimelige tidsfrister eller bliver overvåget i overdreven grad. Sådanne handlinger er ikke usædvanlige på danske arbejdspladser – særligt i perioder med megen travlhed. Problemet er, hvis man oplever dem dagligt eller ugentligt over længere tid og ikke føler, at man kan håndtere situationen. Handlingerne kan da opleves som mobning.

#### **1.1 To former for mobning**

Traditionelt har man skelnet mellem to forskellige former for mobning: konfliktmobning og rovmobning.

Konfliktmobning udspringer ofte af uløste konflikter, der bliver optrappet og ender med, at en eller flere personer føler sig mobbet. Pers tilfælde er et godt eksempel på konfliktmobning:

*Per er behandler på en institution for adfærdsvanskelige børn. Institutionen er på vej ind i en større forandringsproces. Noget af det som ledelsen ønsker at gennemføre, er Per mildest talt uenig i, fordi han er overbevist om, at ændringerne går ud over behandlingen. Som erfaren mand i branchen føler han, at det er hans pligt at komme med indsigelser. Han har derfor gentagne gange forsøgt at overbevise Gitte, behandlingslederen, om, at det, man planlægger, er forkert. Gitte er uenig. Hun ser ændringerne som et stort fremskridt. Forleden blev hun så træt af Per, at hun bad ham om at holde kæft. Sådan en skide negaholiker, tænkte hun ved sig selv. Da Per ikke kan komme igennem til Gitte, tager han sagen op på det efterfølgende personalemøde. Han har dog kun talt i to minutter, før Gitte afbryder ham med bemærningen; "Ja Per, nu har du vist sagt nok!" Hun kikker sigende på forstanderen, som ser surt på Per. Efter mødet samler Per et par kolleger. Han er rasende. Sammen skriver de et klagebrev til kommunen med kopi til ledelsen. På næste personalemøde oplever Per, at ledelsen og enkelte kolleger bevidst ignorerer hans forsøg på at tage ordet. Da han endelig får et ord indført, ruller Gitte demonstrativt med øjnene. På efterfølgende møder griner hun flere gange af ham. Også når de har intern supervision, føler han, at Gitte overser ham. Hele situationen krænker Pers faglige stolthed. Efter nogle måneders konflikt har han det psykisk dårligt. Han er nervøs og deprimeret og sover næsten ikke om natten. Han føler sig træt og har mistet lysten til at arbejde. På arbejdet isolerer han sig. Hjemme prøver han at koncentrere sig om familien, men kan ikke. Lysten til at sygemelde sig er stor (fra Mikkelsen, 2007: Den stille epidemi).*

Som historien illustrerer, begynder en sag om konfliktmobning ofte med, at parterne bliver uenige om en sag eller et forhold. Her er Per lodret uenig i de forandringer, der skal ske. I andre tilfælde kan konfliktens parter være uenige om deres respektive roller eller ansvar, hvordan og hvornår en arbejdsopgave skal udføres, hvor meget man skal arbejde eller hvilke opgaver, der skal prioriteres. Nogle gange skyldes uenigheden, at to personer er uenige om basale personlige eller organisatoriske værdier.

Kendetegnende for de første faser i en konflikt er, at selvom parterne er frustrerede over hinandens holdninger, er de stadig i dialog. Dialogen er dog kendetegnet ved, at hver part forsøger at overbevise modparten om, at han/hun er forkert på den. Per forsøger for eksempel gentagne gange, at overbevise Gitte om, at de ændringer, hun er ved at gennemføre, er uhensigtsmæssige. Efterhånden som konflikten bliver optrappet lytter parterne mindre og mindre til hinanden. Det gælder også Per og Gitte. Da Per prøvede at sige noget på et møde, grinede Gitte og rullede med øjnene. Næste trin er ofte, at parterne holder op med at tale til hinanden.

Konflikter bliver mere og mere personorienterede efterhånden, som de optrappes. Gitte tænker for eksempel, at Per er en "skide negaholiker", som altid skal klage og opfatte ting negativt. De personlige modsætninger og negative følelser, som parterne får over for hinanden, medfører ofte, at konflikten oprindelige "sag" går i glemmebogen. Jo mere konflikten optrappes, des mere negative bliver de handlinger, som parterne udsætter hinanden for. For eksempel kan de forsøge at nedgøre hinanden ved at bagtale hinanden overfor kolleger eller chefen. De kan også sende e-mails til hinanden i et sprog, som de normalt ikke ville drømme om at bruge.

De mange negative handlinger fører til en fastlåsning, der betyder, at konflikten bliver sværere at løse jo længere tid der går. En konflikt udvikler sig til konfliktmobning, når én af parterne systematisk er den, der er udsat for negativ adfærd, som han eller hun ikke kan håndtere eller forsvare sig imod. Findes der ikke en løsning, kan den svage part ende med at blive isoleret enten fysisk eller psykisk. Hvis ledelsen også er involveret i konflikten, kan den mobbede risikere at få frataget sine arbejdsopgaver eller at blive omplaceret. Det fører i mange tilfælde til, at den mobbede sygemelder sig, og hvis konflikten stadig ikke bliver løst, kan den mobbede blive opsagt eller selv sige op.

Rovmobning beskriver en situation, hvor en tilfældig, og i princippet uskyldig, person bliver offer for aggressive eller negative handlinger fra en eller flere personer. Personen er bare uheldig at være i en situation, hvor en anden person eller gruppe har brug for at demonstrere deres magt eller at skaffe sig fordele på bekostning af andre. Ligesom det sker for Stefan her:

*Stefan er i lære på et mindre autoværksted. Fra første arbejdsdag har to ældre kolleger, Henrik og Asbjørn, været efter ham. De gør nar af hans frisure og dialekt og kalder ham konsekvent for "Kyllingemåsen". Når Stefan går forbi Asbjørn på værkstedet sker det, at han bliver skubbet i ryggen. Så hårdt, at han er ved at falde. I disse situationer griner Asbjørn hånligt: "Hva' så lille kyllingemås. Kan du ik' gå ordentligt!" Hver dag bruger Stefan det meste af sin frokostpause på at hente sandwich til de andre. Flere gange har både Asbjørn og Henrik påstået, at Stefan har købt en forkert sandwich til dem. Med sigende blikke og armbevægelser mere end antyder de, at Stefan må være dum. I arbejdstiden prøver Stefan at undgå dem, men det er svært. En dag var han nødt til at spørge Asbjørn om noget. Til svar brølede Asbjørn ham ind i hovedet; "Kan du ik' find' ud af en skid, kyllingemås! Gå hjem!" (Fra Mikkelsen, Kullberg og Eriksen-Jensen, 2007: Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger).*

Henrik og Asbjørn mobber Stefan for at demonstrere deres magt. Som lærling er man nederst i hierarkiet, og på det pågældende autoværksted betyder det, at Stefan skal finde sig i lidt af hvert. På andre arbejdspladser foregår rovmobning af kolleger, der har overtrådt arbejdspladsens uskrevne normer, eller som opfattes som inkompetente eller anderledes. I de tilfælde er rovmobningen udtryk for en intolerant kultur, hvor man ikke accepterer forskellighed. Forskelligheden kan komme til udtryk ved, at man opfører sig anderledes, har noget anderledes tøj på, er handikappet, arbejder som kvinde på en mandearbejdsplads eller omvendt, eller man tilhører en etnisk minoritet.

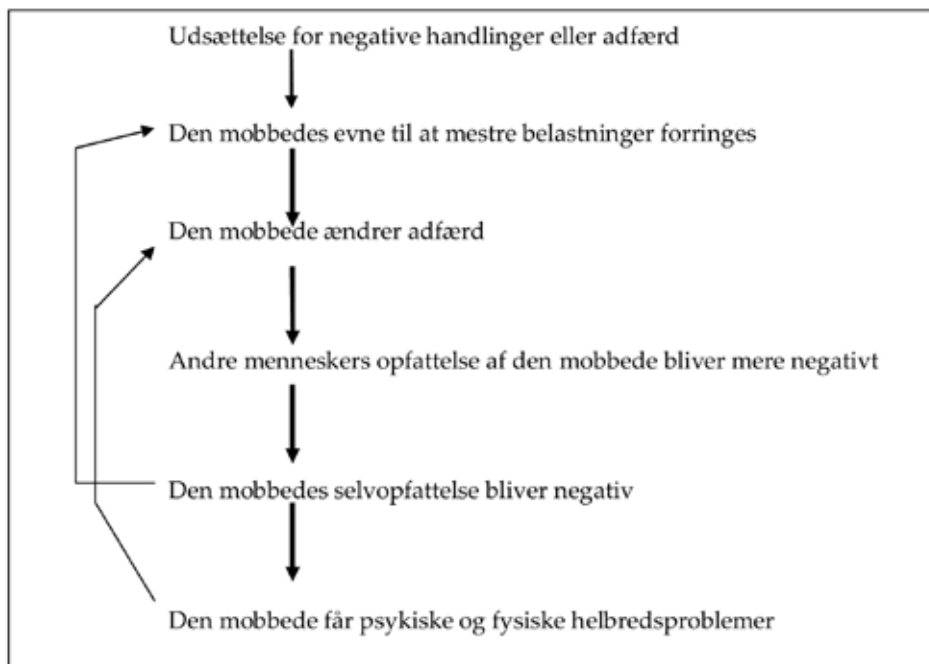
Ledere kan også benytte sig af rovmobning, og det kan komme til udtryk, ved at de ustandseligt kontrollerer deres medarbejdere eller gentagne gange uberettiget skælder dem ud, ydmyger dem, truer dem med fyring eller vilkårligt fratager dem arbejdsopgaver og ansvarområder. Fænomenet kaldes tyrannisk ledelse.

Udviklingen i rovmobning adskiller sig fra udviklingen i konfliktmobning. I rovmobning er det som nævnt i højere grad tilfældigt, hvem der af en eller anden grund kommer i unåde hos kollegerne (eller ledelsen), og derfor bliver mobbet.

## 1.2 Mobning udvikler sig med konsekvenser for den mobbede

De fleste sager om mobning udvikler sig over tid, hvor den negative proces gradvist bliver optrappet. I løbet af processen sker der det, at den mobbede får sværere og sværere ved at håndtere de negative handlinger, alt imens han/hun gradvist får flere og flere stresssymptomer og helbredsproblemer. Han/hun mister måske også sin selvtillid og sit selvværd. Stresssymptomerne, helbredsproblemerne og lavere selvtillid og selvværd gør, at personen selv ændrer adfærd. Måske isolerer han/hun sig eller farer let op, og det kan føre til, at kolleger eller ledere opfatter den mobbede som underlig eller vanskelig. Som vi kan se af modellen nedenfor, kan det ende i en ond selvforstærkende cirkel.

De negative handlinger foregår under hele mobningsprocessen. Mobningen starter som oftest i det skjulte med indirekte handlinger. Men som tiden går, bliver de negative handlinger ofte mere direkte og åbenlyse (se Figur 1).



Figur 1. Mobning som proces

## Mobning der udvikler sig

*Nina var receptionist, sidst i 40'erne og ansat på en kursusvirksomhed. Hun skulle passe receptionen, tage imod kursister og ordne forskellige andre ting, hvilket betød, at hun af og til var nødt til at forlade receptionsområdet. Når det skete skulle to kolleger afløse hende. Kollegerne kunne overskue receptionsområdet fra deres kontorplads og behøvede ikke at flytte derud, når Nina gik. Nina var meget glad for sit job.*

*Problemerne startede, da Nina fik to nye kolleger. De meldte klart ud, at de ikke ønskede at afløse Nina i receptionen, fordi det for dem var 'HK arbejde'. Nina skulle have informationer fra de to kolleger for at kunne passe sit arbejde, men oftere og oftere oplevede hun, at hun ikke fik de informationer, hun havde brug for. Når kursisterne mødte op til kursus mandag morgen, vidste hun for eksempel ikke, hvem der kom. Kollegerne var heller ikke glade for at afløse Nina, når hun skulle gå på toilettet eller til frokost. Det var som om, hun hele tiden skulle stå til regnskab overfor de andre, for hvad hun foretog sig.*

*Nina snakkede med sin leder om problemet. Han opfordrede hende til at tale med de to kolleger. Han sagde også: "...hør en gang, du kan jo også selv glemme". Nina valgte at tage problemet op med de to kolleger. Desværre førte det bare til, at det blev endnu sværere for hende at få hjælp. Når hun bad om afløsning og for eksempel sagde: 'Jeg har stillet telefonen ind, jeg går på toilettet' svarede kollegerne: 'Ja, du kan f... da tage den åndssvage telefon med'. Når hun skulle til frokost, fik hun at vide, at hun jo bare kunne spise i receptionen, hun havde jo alligevel ikke noget at lave. Når det skete, var der ingen af Ninas andre kolleger, som sagde noget.*

*Som tiden gik følte Nina sig mere og mere isoleret. Hun oplevede ofte, at samtalen forstummede, når hun trådte ind i et rum. Hun følte, at hendes arbejdsindsats blev latterliggjort og nedgjort. Ofte blev hun talt til på en nedladende og respektløs måde. Hun følte sig nedværdiget og trådt på.*

*Efterhånden blev Nina mere og mere usikker på, om hun kunne klare sit arbejde. Hun fik problemer med at huske og med at koncentrere sig og hendes selvtillid og selvagtelse blev mindre og mindre. Når hun følte sig uretfærdigt behandlet, reagerede hun med at blive vred og skælde ud på*

kollegerne. Hvis hun blev rost, brød hun grædende sammen, og hun fik flere nervøse sammenbrud og raserianfald på arbejdet. Mobningen stod på i tre til fire år med vekslende styrke og til sidst fik Nina en blodprop i hjertet.

Fire uger efter blodproppen blev Nina indkaldt til et mediationsmøde med den ene af de kolleger, som hun havde følt sig mobbet af. Kollegaen var indstillet til fyring, men man havde valgt, at der skulle afholdes et møde inden. Nina sagde, på sine lægers anbefaling, nej til mediationsmødet. Det betød, at der i stedet blev indledt en fyringssag mod Nina, begrundet med samarbejdsvanskeligheder. Hun var herefter sygemeldt i et år, og tre år efter var hun stadig ikke kommet i arbejde (fra Høgh, 2007: Den stille epidemi).

Som det ses af casen, følger Ninas historie modellen. Den negative adfærd udvikler sig, og handlingerne bliver grovere og mere åbenlyse. Nina ændrer adfærd og omgivelserne oplever hende mere og mere negativt, hvilket i sidste ende går ud over hendes helbred. Til slut bliver hun fyret. En ikke ualmindelig udgang på en mobningssag.

### **1.3 Mobning og arbejdsmiljø**

Mobning har ofte rod i et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det kan eksempelvis være et arbejdsmiljø præget af høje krav og mindre indflydelse, hvor man ikke har tillid til kolleger og ledelse, og hvor man oplever mindre retfærdighed, respekt og rummelighed i organisationen. De forhold, som kendetegner arbejdspladser med mobning er, at der ofte er:

- flere rollekonflikter (oplevelse af modstridende krav eller værdier på arbejdspladsen).
- mindre rolleklarhed (oplevelse af jobsituationen som forudsigelig og afklaret).
- en større arbejdsbyrde.
- mindre tilfredshed med ledelsen.

Alle fire forhold har vist sig at være dårligere på mobningsramte arbejdspladser sammenlignet med arbejdspladser, hvor der ikke er mobning. Personer, som enten bliver mobbet eller er vidne til det i en mobbeprocess, er også ofte mindre tilfredse med deres job som helhed. Det er dog ikke disse forhold i sig selv, der fører til mobning. Men de er

med til at skabe et klima med modstridende krav, stress og frustrationer, hvor der er grobund for aggression og negativ adfærd, og hvor der kan være behov for at udpege syndebukke.

## **1.4 Mobning og ledelse**

På arbejdspladser, hvor der er mobning, er medarbejderne ofte meget utilfredse med ledelseskvaliteten. Det kan eksempelvis skyldes, at ledelsen er uklar eller vag eller omvendt, at den er meget kontrollerende.

Der er to typer ledelse, som især hænger sammen med mobning: Laissez-faire ledelse og tyrannisk ledelse. Laissez-ledere forsøger at undgå at tage beslutninger eller er ikke til stede, når der er brug for det. De er vage, ubeslutsomme ledere, som giver plads til magtkampe eller konflikter mellem medarbejderne, som kan udvikle sig til mobning. En vag leder vil heller ikke gribe ind overfor mobning. Den tyranniske leder er derimod en leder, som leder medarbejderne gennem kontrol og ydmygelse.

## **1.5 Mobning og organisationskultur**

Arbejdspladsens kultur har stor betydning for, om der forekommer mobning.

På nogle arbejdspladser kan kulturen være præget af megen konkurrence og fokus på præstation, og der er det ikke ualmindeligt, at ledere og medarbejdere bruger negative handlinger for at positionere sig. Hvis det betaler sig at bekæmpe kolleger, som opfattes som rivaler eller hindringer for at opnå egne mål, kan man synes, at det er OK, at man modarbejder eller chikanerer dem.

På mange arbejdspladser er det en del af kulturen, at tonen mellem medarbejderne til tider er meget rå, og hvor grove drillerier og mobning kan være dagligdag. Selvom mange har det fint med tonen, kan den også gå ud over enkeltpersoner, som kan føler sig mobbet. For eksempel kan det være svært for nyansatte at vænne sig til en meget hård tone på arbejdspladsen.

Der er også arbejdspladser, hvor det ligger i kulturen, at man ikke må opføre sig anderledes eller mene noget andet end det, fællesskabet mener. Man må heller ikke kritisere, det organisationen eller gruppen gør eller ikke gør.



Mobning er et arbejdsmiljøproblem, og det opstår, når arbejdsmiljøet og kulturen skaber grobund for det. Derfor skal man først og fremmest fokusere på faktorer i arbejdsmiljøet og i arbejdspladsens kultur, når man vil forebygge mobning.

## **1.6 Personlighed som risikofaktor**

Det er en udbredt opfattelse, at det er de mobbedes personlighed, som er årsag til mobningen. Men undersøgelser viser, at hovedparten af dem, som bliver mobbet på deres arbejdsplads, har lige så forskellige personlighedstræk, som resten af den arbejdende befolkning.

Omvendt er der mange mobbede, der beskriver deres mobber som en 'psykopat' eller 'tyran'. Der er dog meget få undersøgelser af de personer, der mobber andre. Det betyder, at selvom nogle kan mene, at årsagen til mobning ligger i mobberens personlighed, er det ikke noget, vi ved ret meget om på nuværende tidspunkt.

Selv om det ville være rart at finde enkelte årsager til mobning på arbejdspladsen, er sandheden nærmere den, at mobning er et komplekst fænomen. I langt de fleste tilfælde vil det være et sammenfald af mange forskellige omstændigheder, som gør, at der opstår mobning.

## **1.7 Mobningens konsekvenser**

Mobning kan få alvorlige konsekvenser for både de mobbede og for arbejdspladsen, som vi så i casen med Nina.

Mange mobbede reagerer til at begynde med ved at føle uro og forvirring. Det skyldes blandt andet, at mobning ofte begynder i det skjulte, og det derfor kan være svært at gennemskue, hvad der foregår. En del mobbede udvikler efterfølgende fysiske symptomer som hovedpine, smerter, maveproblemer, kvalme, anspændthed og allergiske reaktioner. Ofte er der også psykiske symptomer som for eksempel søvnproblemer, hukommelses- eller koncentrationsproblemer, angst og depressioner. De alvorlige stressreaktioner, som mange mobbede udvikler, kommer ikke fra den ene dag til den anden. Det skyldes, at den mobbede over tid gradvist udsættes for hyppigere og flere negative handlinger. Jo flere og hyppigere negative handlinger en person udsættes for, des dårligere får vedkommende det (se også Figur 1 side 11).

Mobningen kan også have meget negative følger for de mobbedes kolleger og organisationen som helhed. Mobning kan for eksempel gå ud over kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø, og resultatet kan være faldende effektivitet og produktivitet. På arbejdspladser, hvor der er mobning, er der ofte et øget sygefravær og en øget personaleomsætning, hvilket betyder flere udgifter til rekruttering og nyansættelser.

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. De undlader at hjælpe, fordi de er bange, eller fordi de ønsker hævn. Og manglende informationer om for eksempel produktfejl kan blive katastrofale for en virksomhed.

## DEL 2

# FOREBYGGELSE AF MOBNING – ER VI KLAR?

Der er god økonomi i at forebygge mobning, fordi mobning mindsker de ansattes motivation, produktiviteten daler, sygefraværet øges og personaleomsætningen kan stige drastisk.

Mobning kan forebygges på mange måder. På nogle arbejdspladser er det tilstrækkeligt med en mindre indsats, der ikke koster mange ressourcer, mens det på andre vil være nødvendigt at sætte ind med flere tiltag. For at sikre de bedste resultater skal man kun sætte en indsats i gang, hvis den er helhjertet og forventes at blive gennemført. Halvhjertede indsatser vil være mangelfulde og uengagerende, og de kan i værste skabe mistillid og manglende engagement i forhold til fremtidige arbejdsmiljøtiltag.

I denne del af håndbogen beskrives de forskellige forhold, som det er vigtigt at overveje eller have på plads, før man indleder arbejdet med forebyggelse.

Et af håndbogens vigtigste budskaber er, at mobning kan forebygges på flere måder. For at gøre valget af tiltag nemmere, kan I her se tre typer af indsatser, der har forskelligt omfang og indhold, og som bliver gennemgået i de følgende kapitler:

1. Grundmodellen
  - a. Kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, implementere handleplaner (side 35-45).
  - b. Udarbejdelse af mobningspolitik (side 25-34).
  - c. Foredrag om mobning (side 50-52).
  - d. Drøftelse af omgangstonen og samarbejdet på personalemøder (s47-49).
  
2. Mellemodellen
  - a. Kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, implementere handleplaner.
  - b. Udarbejdelse af mobningspolitik.

- c. Workshops/temadage om kommunikation/omgangstone/mobning inkl. foredrag for alle ansatte (side 52).
  - d. Coaching af ledere (side 66).
3. Den udvidede model
- a. Kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, implementere handleplaner.
  - b. Udarbejdelse af mobningspolitik inkl. udarbejdelse af folder om mobning.
  - c. Workshops/temadage om kommunikation/omgangstone/mobning inkl. foredrag for alle ansatte.
  - d. Uddannelse af ledere og tillidsvalgte i konflikthåndtering.
  - e. Uddannelse af ledere i håndtering af vanskelige samtaler (side 62-65).
  - f. Coaching af ledere.
  - g. Udarbejdelse af træningspakke til ledere (side 59).
  - h. Uddannelse af kontaktpersoner og tilbud om gruppesupervision til kontaktpersoner (side 29-30).

## KAPITEL 2

### HVAD SKAL AFKLARES, FØR MAN IGANGSÆTTER EN INDSATS?

Når en arbejdsplads beslutter at lave en indsats til forebyggelse af mobning, er der en række forhold, som man altid bør overveje, inden man begynder. Forholdene er herunder beskrevet i form af syv trin, som man bør gennemtænke, inden man sætter en forebyggende indsats i gang

#### **Overvej inden I forebygger:**

1. Har vi allerede et problem, og hvor stort er det?
2. Hvor vigtig er den forebyggende indsats for os?
3. Er der tid og ressourcer til at gennemføre indsatsen?
4. Hvor parate er vi til at gennemføre en forebyggende indsats?
5. Hvad er vores mål for indsatsen?
6. Hvordan vil vi evaluere på indsatsen?
7. Hvem skal stå for indsatsen og sørge for, at processen holdes i gang?

#### **1. Har vi allerede et problem, og hvor stort er det?**

Først og fremmest skal man danne sig et indtryk af, om der allerede er mobning på arbejdspladsen. Er der flere, som oplever sig mobbet i en bestemt afdeling eller på hele virksomheden, skal man løse problemet hurtigst muligt og derefter igangsætte tiltag, der sikrer, at mobningen ikke kommer igen.

#### **2. Hvor vigtig er den forebyggende indsats for os?**

Hvis man ikke har "objektive data" (fx fra en spørgeskemaundersøgelse), der slår fast, at der er mobning på arbejdspladsen, kan nogle ledere og medarbejdere være uvillige til at bruge tid og ressourcer på at forebygge, for "det er jo ikke et problem hos os". På andre arbejdspladser kan både ledelse og tillidsvalgte være usikre på, om det er værd at forebygge mobning, hvis opfattelsen er, at der kun er få, hvis ingen, der mobbes. Men det er en god ide at starte tidligt, mens man ikke har problemer – man kan sige, at man forbereder sig i 'fredstid' på at kunne handle i 'krigstid'.

### **3. Er der tid og ressourcer til at gennemføre indsatsen?**

Dan jer et overblik over igangværende større projekter eller tiltag. Hvis der er mange i gang, bør I vente, til de er overståede. Det gælder også, hvis centrale nøglepersoner som en sikkerhedsleder eller en tillidsrepræsentant er fraværende eller optaget af andre opgaver.

### **4. Hvor parate er vi til at gennemføre en forebyggende indsats?**

Der kan være stor forskel på, hvor erfarne man er i forhold til at arbejde med forebyggelse. På arbejdspladser med bred erfaring i at forebygge og håndtere arbejdsmiljøproblemer kan man hurtigt komme i gang ved at bygge videre på de erfaringer og kompetencer, man allerede har. Andre virksomheder har måske kun i begrænset omfang arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, eller de har dårlige erfaringer med arbejdet. I de tilfælde kan man med fordel begynde med at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø og derefter udarbejde og gennemføre handleplaner.

### **5. Hvad er vores mål for indsatsen?**

Der skal sættes nogle klare mål for indsatsen. Hvad vil man opnå? Hvad er succeskriterierne? Klare succeskriterier er gode pejlemærker for gennemførelsen af indsatsen, og det er også de mål, der efterfølgende skal evalueres på. Pas på med at sætte for urealistiske mål. En reduktion af sygefraværet kan umiddelbart synes som et godt delmål for indsatsen, men da sygefraværet afhænger af flere forhold på en arbejdsplads, kan det være et svært mål at have. Et mål om at reducere forekomsten af mobning til nul er måske også urealistisk. Realistiske mål kunne være, at hvis man som led i indsatsen for eksempel uddanner lederne i konflikthåndtering, så skal lederne bagefter opleve, at kurset gør dem bedre i stand til at håndtere konflikter. Ligeledes, hvis man planlægger at indføre en mobningspolitik, kunne et mål være, at alle medarbejdere og ledere har kendskab til politikken og ved, hvor de skal gå hen, hvis de får problemer.

### **6. Hvordan vil vi evaluere på indsatsen?**

Planlæg fra begyndelsen, hvordan I vil evaluere indsatsen. Evaluering kan eksempelvis ske ved hjælp af spørgeskemaer, som kan sendes ud til alle ansatte på arbejdspladsen, som så kan give deres anonyme vurdering af den indsats, man har lavet.

Man kan også interviewe en række medarbejdere og ledere, hvilket har den fordel, at man kan spørge mere ind til personernes oplevelse af indsatsen. Hvad var det, som var godt? Hvad var ikke så godt? Hvilke tiltag har personerne deltaget i? Oplever de, at ledelsen har bakket op om indsatsen? Har der været forhold, som har gjort det svært at komme i mål? Interview kan dermed give et godt indblik i alle de forhold, som har gjort, at de mål, der blev sat fra starten, er nået eller ikke nået. Det giver vigtig viden til brug for efterfølgende indsatser. Man bør også overveje, hvordan interviewene praktisk skal gennemføres – for eksempel om de skal gennemføres af eksterne konsulenter eller af medarbejdere fra HR afdelingen, hvis man har en sådan.

## **7. Hvem skal stå for indsatsen?**

På de fleste arbejdspladser vil det være Samarbejdsudvalget, Arbejds miljøudvalget eller MEDudvalget, der tager beslutning om at forebygge mobning. I udvalgene er der repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, og de kan vælge at nedsætte en styregruppe til projektet eller selv fungere som styregruppe. Erfaringerne viser, at det er en fordel, at de selv fungerer som styregruppe. Deltagelse og engagement fra både ledere og medarbejdere under hele processen er en væsentlig forudsætning for, at en forebyggende indsats lykkes.





## DEL 3

# FOREBYGGELSE I PRAKSIS

Forebyggelse af mobning handler kort fortalt om at mindske eller ændre de forhold i det psykiske arbejdsmiljø og arbejdspladsens kultur, som vi ved øger risikoen for mobning. Det handler også om at synliggøre arbejdspladsens holdning til mobning og at udarbejde retningslinjer for håndtering af konkrete sager. Og endelig handler det om at øge medarbejderes og lederes kompetencer til at forebygge og håndtere konflikter og mobning.

I praksis kan man inddele de forebyggende indsatser i følgende syv overskrifter, som herefter vil blive uddybet og beskrevet i de følgende kapitler:

1. At indføre en mobningspolitik (kapitel 3).
2. At minimere eller fjerne risikofaktorer i det psykiske arbejdsmiljø (kapitel 4).
3. At sætte fokus på kommunikation og omgangstone (kapitel 5).
4. At arbejde med at ændre en negativ kultur (kapitel 6).
5. At øge lederes kompetence til at forebygge og håndtere mobning (kapitel 7).
6. At rekruttere og forfremme de rigtige folk (kapitel 8).
7. At håndtere sager om mobning (kapitel 9).



## KAPITEL 3

### MOBNINGSPOLITIK – ET REDSKAB TIL FOREBYGGELSE AF MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN

#### 3.1 At udarbejde en mobningspolitik

En mobningspolitik er en nedskrevet politik, der udtrykker arbejdspladsens holdning til mobning og beskriver retningslinjer for, hvordan man håndterer sager om mobning. En mobningspolitik er derfor et vigtigt redskab i en forebyggende indsats.

##### En mobningspolitik bør indeholde:

1. En hensigtserklæring fra (top)ledelsen om, at man ikke accepterer mobning på arbejdspladsen.
2. Eventuel henvisning til lovgivning på området.
3. Procedurer for, hvordan man håndterer sager om mobning.
4. Procedurer for, hvordan man evaluerer handleplanen.

##### 3.1.1 En hensigtserklæring

Hensigtserklæringen skal arbejdspladsen bruge til at udtrykke sin holdning til mobning. Erklæringen signalerer til både ledere og medarbejdere, at arbejdspladsen arbejder aktivt for at fremme et positivt og ligeværdigt samarbejde, og den skal også understrege, at virksomheden ser mobning som et organisatorisk problem, som ledelsen forpligter sig til at håndtere.

Hensigtserklæringen skal også indeholde en definition på mobning. Den hjælper til at sikre, at alle har en fælles forståelse af fænomenet, så den enkelte person bedre kan vurdere, om det hun eller han udsættes for er slemt nok til at konfrontere en mobber eller at gå til ledelsen for at få hjælp.

##### **Arbejdstilsynets definition på mobning:**

”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. 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”.

Hensigtserklæringen bør også give eksempler på adfærd eller handlinger, som i virksomheden kan opleves som mobning. Handlingerne kan efterfølgende med fordel indgå i spørgeskemaet til måling af det psykiske arbejdsmiljø (se kapitel 4).

### **Eksempler på adfærd eller handlinger, som kan opleves som mobning**

#### **Arbejdsrelaterede handlinger:**

- Tilbageholdelse af information, som påvirker arbejdsindsatsen negativt.
- Gentagne gange blive mindet om fejltagelser eller "bommerter".
- Vedvarende kritik af ens arbejde og indsats.
- Overdreven overvågning af ens arbejde.

#### **Personrettede handlinger:**

- At der bliver spredt sladder og rygter om en person.
- At nogen fornærmer eller håner en person (fx vedkommendes vaner og baggrund) eller dennes holdninger eller privatliv.
- At blive råbt af eller blive mål for spontan vrede (eller raserianfald).

#### **Direkte eller indirekte social isolation:**

- At blive ignoreret, udelukket fra eller frosset ude af det sociale fællesskab.
- At blive ignoreret eller mødt med fjendtlighed ved henvendelse til andre.
- At al tale forstummer, når man kommer ind i et rum, hvor kollegerne sidder
- Grov spøg fra folk, som man ikke kommer så godt ud af det med.

På næste side ses et eksempel på, hvordan en hensigtserklæring kan udformes.

### **Eksempel på en hensigtserklæring**

På XX virksomhed har alle ret til at blive behandlet med respekt, og alle har pligt til at omgå hinanden på en værdig måde. Det indebærer blandt andet, at vi accepterer hinandens forskelligheder, og at vi til dagligt taler til hinanden, ikke om hinanden. Krænkende adfærd som for eksempel mobning accepteres ikke. Det er mobning, når en person gentagne gange udsættes for sårende eller nedværdigende handlinger, som han eller hun ikke kan forsvare sig imod. Eksempler kan være grove drillerier, sladder, latterliggørelse af andres holdninger eller udseende, at ignorere personer eller udelukke dem fra fællesskabet.

I Samarbejdsudvalget på XX er vi enige om, at mobning er skadeligt for vores virksomhed. Det er vores fælles ansvar at sætte en stopper for mobning. Alle har derfor ret og pligt til at klage over ledere eller medarbejdere, der udviser krænkende adfærd. Samtidig har vi hver især ansvar for selv at medvirke til at forebygge eller løse situationer præget af mobning eller alvorlig konflikt.”

### **3.1.2 Lovgivning om mobning**

På nogle arbejdspladser foretrækker man, at der også henvises til lovgivningen på området. Nedenfor er eksempler på paragraffer, som direkte eller indirekte omhandler mobning. De tre paragraffer gør det klart, at arbejdspladsen og arbejdsgiveren har et ansvar for, at medarbejdere har arbejdsforhold, som er forsvarlige, og som ikke skader deres fysiske eller psykiske helbred.

#### **Arbejds miljøloven § 1 styk1:**

” Ved loven tilstræbes at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet”

#### **Arbejds miljølovens § 15:**

”Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige”

### **Bekendtgørelse om Arbejdsmiljø § 9 a:**

“Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane”.

### **3.1.3 Håndtering af sager om mobning**

Mobningspolitikken bør desuden indeholde procedurer for, hvordan arbejdspladsen håndterer sager om mobning. Proceduren skal beskrive den konkrete vej, som medarbejdere og ledere kan gå, hvis de føler sig mobbet, eller hvis de er blevet udpeget som mobbere. Alle medarbejdere og ledere skal kende procedurerne og være klar over, hvilket ansvar den enkelte leder eller medarbejder har i den forbindelse. De fastlagte procedurer sender et signal om, at arbejdspladsen påtager sig ansvaret for en professionel håndtering i mobningssager, og det øger sandsynligheden for, at personer, der mobbes, har tillid til, at systemet vil hjælpe dem.

#### **Procedurerne skal beskrive:**

- Hvem man kan gå til, hvis man mobbes/udpeges som mobber eller er i konflikt.
- Hvordan sager om mobning evt. kan løses på uformel vis.
- Hvordan sager om mobning skal løses formelt, hvis der foreligger en klage.
- Hvilke konsekvenser det kan få, hvis man fortsætter med at mobbe.
- Hvilke tilbud om behandling/rehabilitering man vil give til parterne i en sag om mobning.

For at sikre sig at informationen om disse procedurer samt om hensigtserklæringen når ud til alle ansatte, er det en god ide at udarbejde en informationspjece, som udleveres til alle, og som er en del af introduktionen til nye medarbejdere.

## Udarbejdelse af en pjece om mobning

Arbejdspladsen kan lave en pjece om mobning, der kan uddeles til alle ansatte. En god pjece indeholder en hensigtserklæring, en definition på mobning og giver eksempler på mobbehandlinger. Den beskriver også, hvordan personer typisk reager, når de mobbes. Det bør fremgå tydeligt, hvad man kan gøre, hvis man føler sig mobbet, og hvilke konsekvenser det kan få, hvis man mobber andre. Den bør indeholde information om, hvordan kolleger og ledere spotter mobning og medvirker til at stoppe den. Endelig bør der være navne og telefonnumre på de personer, man kan henvende sig til, hvis man ønsker hjælp.

### Hvem kan man gå til?

Som det første skal det gøres klart, hvem på arbejdspladsen man kan henvende sig til, hvis:

- man mobbes.
- man udpeges som mobber.
- man er i konflikt med en anden person.

Der bør være en eller to personer på arbejdspladsen, som kender procedurerne i mobbesager, hvor der foreligger en klage.

### Hvordan sager om mobning kan løses på uformel vis

Hvis man er blevet gjort opmærksom på et muligt tilfælde af mobning, men der ikke er indgivet en formel klage, kan problemet først og fremmest søges løst på uformel vis.

Proceduren for uformel håndtering af sager bør begynde med, at problemet undersøges nærmere af en neutral person ved hjælp af interviews og/eller samtaler med de involverede og eventuelle vidner, hvorefter der sættes konkrete løsningsforsøg i gang. I kapitel 9 beskrives overordnede retningslinjer for håndtering af sager om mobning, og der gives konkrete eksempler på, hvordan en sag om konfliktmobning kan håndteres.

Nogle arbejdspladser uddanner rådgivere/nøglepersoner, som indgår i det beredskab, man har i forhold til uformelt at håndtere sager om mobning. Rådgiverne/nøglepersonerne er medarbejdere og/eller

ledere, som man kan henvende sig til, hvis man føler sig mobbet, eller bliver udpeget som mobber.

### **Rådgivere/nøglepersoner**

– arbejder normalt med forebyggelse og med at rådgive enkeltpersoner til selv at løse mindre konflikter. De kan også opsøge og være til rådighed for en afklarende samtale med personer, som oplever sig mobbet, eller som er blevet udpeget som mobbere. Eller de kan være dem, som henviser de mobbede/personer, som er i konflikt, videre "i systemet".

Arbejdsmiljørepræsentanter, tillidsrepræsentanter eller HR-medarbejdere vil være oplagte rådgivere/nøglepersoner, men andre kan også udfylde rollen. Når man udvælger kontaktpersoner, bør der lægges vægt på, at de har personlig autoritet, er tillidsvækkende og respekteret af høj og lav. De skal være gode til at tale med og lytte til mennesker, som er i krise, og de skal være i stand til at forholde sig professionelt til opgaven.

Uddannelsen til kontaktperson tager ca. 3-5 dage. Rådgivere/nøglepersoner får her teoretisk viden om mobning og konflikter, blandt andet hvordan de kan forebygges og håndteres. De øver sig på at afholde vanskelige samtaler og på at mægle i konflikter. Selvom de ikke skal være konfliktløser, bør de kende til de redskaber og metoder, der kan bruges for at løse en sag.

Kontaktpersonerne bør have adgang til supervision ved en ekstern supervisor eller ved kollegial supervision fra en kollega, som er uddannet til at supervisere (se for eksempel hvordan man har gjort i Forsvaret ([www.arbejdsmiljoviden.dk/mobning](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/mobning)))

### **Håndtering af formelle klagesager**

De formelle klageprocedurer kan træde i kraft i de tilfælde, hvor et uformelt forsøg på løsning mislykkes. De træder altid i kraft, når der indgives en formel klage. I forbindelse med de formelle klager, bør det tydeligt fremgå af handleplanen, hvem i organisationen den skal sendes til, og hvordan en sådan klage skal håndteres. For at undersøge om en klage har rod i virkeligheden gennemføres en "faktaundersø-



gelse". Denne foregår gennem interviews med de involverede parter og eventuelle vidner. Det er vigtigt, at der udpeges en uvildig sagsbehandler til at gennemføre faktaundersøgelsen. De involverede parter skal sikres fortrolighed i hele sagsforløbet, men ikke anonymitet, da parterne skal have mulighed for at gøre sig bekendt med sagens akter. Det er også vigtigt, at der tages referater af alle møder, så der foreligger dokumentation for faktaundersøgelsen. Hvis der ikke er hold i klagen, informeres parterne, og sagen lukkes.

### **Konsekvenser for dem, der mobber**

En vigtig forudsætning for håndtering af en konkret sag er, at arbejdspladsen har gjort sig klart, hvilke sanktioner og tiltag der kan komme på tale, hvis mobningen fortsætter. Mulige sanktioner kan være advarsler, forflyttelse, fratagelse af lederansvar, degradering, at miste muligheden for forfremmelse og i værste fald afskedigelse. I alvorlige og eventuelt gentagne tilfælde kan det også blive aktuelt med en anmeldelse og retslig forfølgelse.

Når I som arbejdsplads drøfter mulige sanktioner, bør I undersøge, om der er hindringer eller forudsætninger i organisationen for at iværksætte en bestemt sanktion. På nogle offentlige arbejdspladser kræves der eksempelvis en væsentlig forudgående dokumentation for at omplacere eller afskedige en medarbejder.

### **Behandling af den mobbede, rehabilitering og opfølgning**

At være udsat for mobning er en meget belastende oplevelse, og mange mobbede udvikler alvorlige stresssymptomer, som beskrevet i del 1. Uafhængigt af om en sag bliver løst eller ej, kan nogle mobbede have gavn af samtaler med en professionel rådgiver, fx en psykolog, og her bør mobningspolitikken beskrive, hvilke tiltag virksomheden tilbyder. Forskning har vist, at mobbede, der ikke tilbydes rehabilitering, og som er meget hårdt ramt af oplevelsen, har stor risiko for at udvikle kroniske psykiske problemer og at blive udstødt fra arbejdsmarkedet. Derfor bør man også tilbyde samtaleforløb til mobbede, der vælger at fratræde deres stilling, eller som ender med at blive afskediget.

### **Hjælp til mobberen?**

Mobningssager er ofte meget komplekse. Der kan sagtens være situationer, hvor en person har følt sig mobbet af en anden person, som ikke har haft til hensigt at mobbe.

Oplevelsen af at blive beskyldt for mobning kan i sig selv være meget belastende, og derfor kan der være tilfælde, hvor det er nødvendigt også at gøre en indsats for, at den der bliver anklaget for at være mobber kommer psykisk på fode igen, fx psykologbehandling. Dette gælder i særlig grad, hvis der ikke er hold i klagen. Det skal også stå i handleplanen.

## **3.2 Implementering af en mobningspolitik**

### **3.2.1 Dialog om mobningspolitikken**

For at mobningspolitikken bliver en del af virksomheden, og både medarbejdere og ledelse har ejerskab i den, bør der være en dialog om politikken udformning og indhold. Dialogen medvirker også til, at medarbejdere og ledere bliver mere bevidste om den måde, de selv og andre opfører sig på, hvilket er en forudsætning for at ændre egen negativ adfærd og at påtale andres.

Når SU/AU/MEDudvalget/HR har formuleret et udkast til en mobningspolitik, bør alle medarbejdere og ledere inviteres til en fælles dialog om udkastet. Som minimum bør det sættes til høring eller drøftelse hos en større gruppe medarbejdere og ledere, der ikke har været involveret i det hidtidige arbejde. Det kan eksempelvis ske på et halvdagsmøde eller på et (personale)seminar.

## **Eksempel på program for halvdagsmøde om mobningspolitik kl. 8.30-12.00**

Præsentation af udkastet til mobningspolitik

Gruppearbejde: Kommentarer og input til mobningspolitik

Er ordlyden passende?

Er der forslag til ændringer i håndtering af sager?

Grupperne præsenterer deres drøftelser i plenum (hovedpunkterne fra drøftelserne skal skrives ned, så de kan bruges i det videre arbejde med at færdiggøre politikken).

Gruppearbejde: Idéer til hvordan vi kan implementere politikken.

Videre plenumdrøftelse:

Hvordan kan vi implementere politikken?

Hvem har ansvaret?

Hvad mangler vi?

Opsamling på mødet

### **3.2.2 Synliggørelse af politikken**

Selvom mange medarbejdere og ledere har deltaget i dialogen om mobningspolitikken, skal der stadig arbejdes for at gøre den synlig for resten af arbejdspladsen. Der er mange muligheder for at fortælle om politikken, og hvad den betyder i praksis. Man kan orientere om den på personalemøder eller fællesmøder eller skrive om den på intranettet og i nyhedsbreve. Der kan også laves plakater eller pjecer.

### **3.2.3 Trivselspolitik, mobningspolitik eller?**

Nogle arbejdspladser vælger at lave en generel trivselspolitik frem for en specifik mobningspolitik, fordi de foretrækker at tage udgangspunkt i noget positivt. Trivselspolitikker er vigtige, og de kan være et godt udgangspunkt for en dialog om de forhold, som øger eller mindsker trivslen, herunder mobning.

Der er også arbejdspladser, hvor man laver en generel politik vedrørende respektfuld adfærd, og her skal mobning så nævnes som et af flere

eksempel på adfærd, som ikke er respektfuld. Fordelen ved en sådan politik om respektfuld adfærd er, at det at vise andre respekt, er noget de fleste kan forholde sig til.

Fordelen ved at lave en selvstændig mobningspolitik er dog, at den er konkret og fokuseret. Det kan især være nødvendigt på arbejdspladser, hvor der er eller har været problemer med mobning. En mobningspolitik giver et klart og entydigt budskab: at arbejdspladsens ledelse og medarbejderrepræsentanter er enige i, at mobning ikke kan accepteres, og at arbejdspladsen vil gøre en indsats for at håndtere de sager, der måtte opstå.

Arbejdspladser, der foretrækker at lave en trivselspolitik frem for en specifik mobningspolitik, bør stadig lave procedurer for håndtering af sager om mobning, for ellers står man ganske uforberedt, når der opstår en sag om mobning. Fordelen ved at synliggøre at man tager hånd om mobning ser ud til i sig selv at kunne være med til at forebygge mobning på arbejdspladsen. Men det er vigtigt jævnlige, fx en gang om året, at gennemgå, diskutere og eventuelt revidere mobningspolitikken og på den måde gøre den til en aktiv og dynamisk politik. Det er også vigtigt at følge udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan for eksempel ske gennem den psykiske APV, som arbejdspladsen skal gennemføre cirka hvert andet år (se kapitel 4).

## KAPITEL 4

### MINIMERE ELLER FJERNE RISIKOFAKTORER I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Skal forebyggelse af mobning være langtidsholdbar, er det vigtigt at arbejde med at forbedre de arbejdsmiljøforhold, som øger risikoen for mobning. Arbejdet bør derfor begynde med en kortlægning af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Det kan ske ved hjælp af spørgeskemaer eller dialogmøder. Næste skridt er at udarbejde handlingsplaner for løsning af de problemer, man har fundet, og dernæst implementere og evaluere dem.

#### 4.1 Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af spørgeskema – trivselsundersøgelse

Spørgeskemaer giver et overblik over forskellige aspekter af det psykiske arbejdsmiljø – og dermed også et fingerpeg om, hvor arbejdspladsen har risikofaktorer. Ud fra besvarelsenerne kan man også se, om der allerede er mobning og konflikter, som der skal handles på. Det er i reglen bedst at bruge velafprøvede skemaer, fx det korte eller mellem lange skema fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) (se [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)).

##### En spørgeskemaundersøgelse kan gennemføres sådan her:

- Planlægning.
- Udsendelse og indsamling af spørgeskemaer.
- Analyse af data.
- Tilbage melding til ledelse og til medarbejdere.
- Prioritering af indsatsområder og udarbejdelse af handleplaner.
- Implementering af handleplaner.
- Evaluering.

En spørgeskemaundersøgelse skal planlægges godt. Først skal der nedsættes en styregruppe til at stå for den overordnede planlægning samt gennemførelse og evaluering af processen. Afhængig af den enkelte arbejdsplads eller branche vil hhv. Arbejdsmiljøudvalget (AU), Samarbejdsudvalget (SU) eller MED-udvalget (MED) være oplagt. Da der skal være beslutningskraft i styregruppen, skal ledelsen være repræsenteret, så den kan godkende beslutninger og sikre økonomisk

opbakning og prioritering af den tid, der skal bruges på at implementere tiltag. Det er en klar fordel, at styregruppen udgøres af et reelt og blivende organ i organisationen, fx AMO, SU eller MEDudvalget. Blivende organer har langt større mulighed for at beslutte samt igangsætte tiltag, der kan støtte op om den overordnede indsats.

I planlægningsfasen er de primære opgaver for styregruppen at lave en tidsplan, at udvælge det rette spørgeskema og at fastsætte succeskriterier. Endelig er styregruppen ansvarlig for at informere medarbejdere og ledere om, hvad undersøgelsen skal bruges til.

Næste skridt er at udsende og indsamle skemaer. Da det er vigtigt, at så mange som muligt besvarer skemaerne, bør spørgeskemaet ikke være for langt. Det er også vigtigt, at medarbejderne ikke oplever, at de kan identificeres, især hvis de er blevet lovet anonymitet. Hvis ikke svarprocenten er høj nok, skal der gøres et arbejde for at få flere skemaer ind. Uanset om skemaerne skal udfyldes i hånden eller elektronisk, er chancerne for en høj svarprocent bedst, hvis medarbejderne får tid til at udfylde skemaerne i arbejdstiden.

De udfyldte papirskemaer kan indsamles i aflåste kasser, eller deltagerne kan sende dem retur i en lukket, frankeret svarkuvert. Uvedkommende må aldrig få adgang til de udfyldte skemaer. På nogle arbejdspladser udfyldes spørgeskemaerne elektronisk.

Når spørgeskemaerne er indsamlet, skal data analyseres. Spørgeskemaer, der er udfyldt i hånden, skal testes på computer eller skannes ind. Når alle besvarelser er registreret, skal data analyseres. Hvis man bruger NFA's mellemlange skema, vil der være et medfølgende EDB-program, hvormed man nemt og hurtigt kan få overblik over resultaterne.

Resultaterne bør altid præsenteres på tilbagemeldingsmøder. Begynd med at give lederne en fælles tilbagemelding, da de som ansvarlige for deres afdelingers psykiske arbejdsmiljø, bør være de første, der bliver orienteret om resultaterne. Tilbagemeldingsmødet er en god lejlighed til at snakke om tendenser i undersøgelsen og dermed eventuelle indsatsområder. Lederne får også mulighed for at forberede sig på spørgsmål, som medarbejderne vil stille på de efterfølgende tilbagemeldingsmøder.

Dernæst bør der afholdes tilbagemeldingsmøder for de enkelte afdelinger eller grupper, hvor resultaterne fra den samlede virksomhed og den relevante afdeling/gruppe bliver præsenteret. Der bør være tid til, at deltagerne får snakket om eller prioriteret de områder, de gerne ser, at der handles på.

Efter tilbagemeldingsmøderne skal styregruppen samles for at danne sig et overblik over resultaterne, prioritere indsatsområder og udarbejde handleplaner. Er der klare tendenser, eksempelvis at næsten alle ledere får gennemsnitlige eller dårlige evalueringer, kan det være ligetil at prioritere ledelsesudvikling som et vigtigt indsatsområde. Er resultaterne mere uklare, eller varierer de meget fra afdeling til afdeling, skal der vælges indsatsområder ud. Prioriteringen er nemmere, hvis der har været tilbagemeldingsmøder på de enkelte afdelinger, hvor medarbejderne og deres leder har fået talt sig frem til, hvilke problemer de synes, at det er vigtigt at handle på. Hvis der er mobning på arbejdspladsen, bør det altid prioriteres som indsatsområde. Det samme gælder, hvis der er mange konflikter.

Implementering af handleplaner er den vigtigste del af processen – og ofte den mest udfordrende. Erfaringen fra mange arbejdspladser er, at der kan gå lang tid fra, at den enkelte medarbejder udfylder et skema, til der sker reelle forbedringer af hans eller hendes psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne kan derfor let få følelsen af, at der ikke sker noget, selvom der arbejdes på en løsning. Det kan give frustrationer og oplevelsen af, at arbejdspladsens ledelse ikke tager arbejdsmiljøet alvorligt og ikke ønsker at lave forbedringer. Derfor er det meget vigtigt at synliggøre og kommunikere de tiltag, som er gennemført, og som vil blive gennemført, fx i nyheds- og personaleblade eller på intranettet – samt at orientere om processen undervejs.

Endelig har styregruppen til opgave løbende at evaluere, hvordan det går med implementeringen af handleplanerne. Som tommelfingerregel bør hele processen evalueres tre til seks måneder efter implementeringen af de sidste handleplaner.

## 4.2 Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø gennem dialogmøder

Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø kan også ske ved hjælp af dialogmøder. De har den fordel, at ledere og medarbejdere fra samme afdeling eller gruppe sætter sig sammen for at snakke om de ting, der gør, om de trives eller måske ikke trives. En fælles kortlægning af problemområder øger chancerne for hurtige og holdbare løsninger, som alle kan engagere sig i. Dialogmøderne kan foregå på flere måder, eksempelvis gennem dialog APV eller et café-seminar. Hvilken form man vælger afhænger af arbejdspladsens behov eller ønsker.

### 4.2.1 Dialog APV – en metode til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø

Afhængigt af antallet af deltagere skal der afsættes tre til fem timer til hvert dialogmøde i en afdeling/gruppe. Mødet skal ledes af en processtyrer, fx en ekstern konsulent. I større virksomheder kan der være mulighed for at få en HR medarbejder til at styre processen. Vigtigst er, at processtyreren kan lede og styre mødet, at hun eller han ikke er tilknyttet afdelingen samt opleves som neutral. Dialogmøderne skal så vidt muligt afholdes indenfor normal arbejdstid.

En dialog APV har seks faser, som er beskrevet herunder.

#### Dialog APV'en 6 faser:

- Kortlægning af problem/udviklingsområder.
- Prioritering.
- Drøfte løsninger.
- Udfærdige handleplaner.
- Evaluering.
- Det videre forløb.

Første fase varer cirka en time, og den handler om at kortlægge arbejdsmiljøproblemer eller udfordringer i afdelingen/gruppen. Man kan bruge arbejdsmiljøvejvisere eller branchevejledninger som oplæg til dialog. Eller man kan tage udgangspunkt i simple spørgsmål som for eksempel:

- Hvad er det, som gør, at vi er glade for at gå på arbejde?
- Hvad er det, som gør, at vi trives?
- Hvad er det, som kan gøre, at vi ikke trives?
- Hvad er det, som er træls/irriterende?



Det kan være en fordel, at afdelingens leder(e) går i et lokale for sig under den indledende kortlægning. Når lederen ikke er med, er der nemlig større chance for, at medarbejderne snakker om forhold, der har med ledelse at gøre. Det gør det mere sandsynligt, at de efterfølgende tager sådanne forhold op med lederen. Lederens opgave er den samme som medarbejdernes: at finde frem til, hvad der er godt, og hvad der er mindre godt – og skrive det ned. Imens får medarbejderne mulighed for sammen med processtyreren at snakke om deres psykiske arbejdsmiljø inkl. forholdet til nærmeste leder.

De problemområder, som afdelingen/gruppen/lederen ønsker at lave handleplaner på, skrives ned på små sedler eller på en flipover.

Når medarbejderne og lederen/lederne igen samles, er opgaven at drøfte de problemer, som man er kommet frem til. Man kan sikre, at alle får taletid ved at tage en runde for hvert problem. Hver deltager får da lejlighed til at udtrykke sin mening om problemet uden at andre afbryder. I denne fase skal der ikke findes løsninger. Fokus er på at belyse problemerne og deres årsager.

I anden fase af dialog APV-mødet skal de problemer, der er påpeget, prioriteres. I praksis sker prioriteringen af hvert problem/udfordring i umiddelbar forlængelse af den runde, hvor problemet er blevet drøftet. Man kan sagtens give flere problemer topprioritet. Det væsentligste er, at man i fællesskab tager en beslutning om, hvilke problemer der er vigtigst at få en løsning på, og hvilke som er mindre vigtige. Prioriteringen bestemmer derfor, hvilke problemer der først skal laves handleplaner for.

I tredje fase skal der drøftes løsninger. Det sker for eksempel ved fælles "brainstorm" (se nedenfor). Og på samme tid bevæger man sig ind i fjerde fase, som går ud på at lave handleplaner. Rent praktisk bliver hvert problem taget op, der drøftes løsninger, og umiddelbart herefter udarbejdes der en handleplan. Disse to faser af dialogmødet tager cirka halvanden til to timer. Handleplanerne kan skrives ned på papir, eller de kan tages direkte ind på en medbragt computer. Hver handleplan skal rumme følgende punkter:

- Hvad er problemet (beskrivelse)?
- Hvad er løsningen (beskrivelse af løsning)?

- Hvem har ansvaret for, at problemet bliver løst (navn(e))?
- Hvad er deadline for, at problemet bliver løst (tidspunkt)?
- Hvornår evaluerer vi, om problemet er løst (tidspunkt, fx efter tre måneder)?

Handleplanerne for hver afdeling/gruppe skal være tilgængelige for både afdelingen selv og styregruppen (dvs. AU/SU/MEDudvalg eller lignende). Findes handleplanerne kun på papir, skal der derfor tages en kopi af hver handleplan, som sendes videre til styregruppen til brug for det videre arbejde.

### **Eksempel på en handleplan fra dialogmøde**

*Problem:* Dårligt samarbejde i X-afdeling.

*Løsninger:* Møder afholdes hver uge. Alle medarbejdere og nærmeste leder deltager.

*Hvem er ansvarlig:* Nærmeste leder indkalder, sørger for dagsorden og er mødeleder. Medarbejderne er ansvarlige for at bidrage positivt på møderne, og at der holdes en god tone.

*Deadline for igangsættelse af tiltag:* Første møde afholdes på mandag / om 14 dage.

*Evaluering:* Efter fire møder snakker nærmeste leder og de tillidsvalgte om, hvordan det går. Efter tre måneder meldes tilbage til HR.

I fase fem skal dialogmødet evalueres. Det kan ske ved, at processtyrreren spørger deltagerne om, hvad har været positivt ved mødet, og hvad kunne have været bedre? Evalueringen af hvert møde bør indgå i styregruppens evaluering af den samlede APV proces.

Fase seks handler om det videre forløb, og her har styregruppen ansvaret for den overordnede prioritering af indsatsområder.

## **Fra plan til handling – eksempel fra en produktionsvirksomhed**

På en produktionsvirksomhed viste alle ti Dialog APV-møder, at der var et stort behov for information om igangværende og fremtidige forandringer. I samarbejde med HR besluttede styregruppen, virksomhedens AU, sig for at forbedre den information, som blev givet. Blandt andet ville der blive afholdt et fælles informationsmøde hver måned. Her kunne alle frit fra levereren stille spørgsmål til den administrerende direktør

Styregruppen skal også sørge for, at alle handleplaner bliver synlige, eksempelvis på opslagstavler, i nyhedsbreve og på intranettet. Handleplanerne skal beskrive, hvilke løsninger der er implementeret, og hvilke der vil blive implementeret og hvornår. Styregruppen er ansvarlig for at følge op på indsatser i enkelte afdelinger eller grupper, som ikke er sat i gang til planlagt tid. Endelig skal styregruppen sørge for, at den samlede Dialog APV evalueres – fx tre til seks måneder efter sidste dialog APV møde.

## **Dialog APV – fremmøde er vigtigt**

På en hospitalsafdeling blev der afholdt seks dialogmøder, som i deres grundform var lig den form for Dialog APV, der er beskrevet. Møderne var lidt mindre strukturerede og af praktiske og ressourcemæssige grunde, varede de kun 1½ time. Derudover var de ledere, som deltog, til stede under hele mødet. Møderne foregik på følgende måde:

Efter en præsentation af metoden bad tovholderen deltagerne om at reflektere over mulige problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Efter en snak om dette, drøftede man i fællesskab mulige løsninger på de enkelte problemer. Løsningerne blev derefter skrevet ned til brug for det videre arbejde.

Evalueringen viste, at dialogmøderne havde medført specifikke tiltag på flere hospitalsafsnit. Det fremgik dog også, at der manglede en overordnet planlægning af, hvordan de forskellige afsnit og afdelingen som helhed kunne være opmærksomme på og løse fremtidige problemer. Nogle afsnitsledere mente, at det var svært at uddrage indsatsområder fra dialogmøderne, da der var lavt

fremmøde – især fra lederens side. Det lave fremmøde skyldtes blandt andet, at nogle møder lå uden for arbejdstiden, og at de første dialogmøder var arrangeret på tværs af afdelingerne. Denne organisering var valgt, fordi indledende interview havde vist, at der ofte opstod konflikter ved overdragelse af patienter mellem afsnit. Efter en drøftelse i styregruppen, blev dialogmøderne arrangeret samlet for de enkelte afsnit. Det øgede fremmødet.

### **Dialog APV – hvad er vigtigt?**

- Forløbet skal planlægges, og der skal informeres i god tid.
- Møderne bør holdes afdelingsvist eller gruppevist.
- Max. 12 deltagere per møde á fire timer.
- Møderne skal lægges i arbejdstiden.
- Der skal være en processtyrer/tovholder.
- Det skal være aftalt før mødet, hvem der nedskriver handleplanerne.
- Styregruppen skal sikre, at handleplanerne bliver gennemført.
- Hvert møde og hele processen skal evalueres.

### **Fordele og ulemper ved Dialog APV**

#### **DET POSITIVE:**

Ledere og medarbejdere snakker sammen om de ting, der gør, at man trives eller ikke trives.

En fælles kortlægning af problemområder øger chancerne for hurtige og holdbare løsninger.

Den fælles proces gør, at alle tager ejerskab for at gennemføre løsningerne.

Dialog APV øger medarbejderes og lederes kompetence til at snakke om det, der er svært.

Der kan også laves handleplaner om de ting, som er gode, og som man vil have mere af.

Styregruppen har meget mindre arbejde end ved for eksempel en spørgeskemaundersøgelse.

## DET NEGATIVE

Dialog APV kan ikke bruges i afdelinger/grupper med alvorlige konflikter eller mobning.

Processen kan være ressourcetung, hvad angår forbrug af medarbejdertimer.

Det kan være sværere at sammenligne APV resultater fra år til år.

### **4.2.2 Café seminar**

En anden måde at holde dialogmøde på er Café-seminaret med emner, som er valgt i forvejen eksempelvis på baggrund af en trivselsundersøgelse. Café-seminaret er i praksis et åbent dialogmøde, som forløber i seks trin.

Først inddeles deltagerne i grupper efter bestemte emner, som de har valgt sig ind på. Dernæst skal hver gruppe drøfte det emne, de har valgt. Herefter går repræsentanter fra gruppen rundt til de andre grupper og fortæller om deres egne drøftelser og lytter til, hvad de andre er kommet frem til. Derpå går alle tilbage til egen gruppe og laver en planche, der opsummerer drøftelserne, og alle plancher bliver derefter hængt op og danner udgangspunkt for en fælles drøftelse i plenum. Efter Café-seminaret arbejdes der med at implementere tiltag, som imødekommer de drøftelser, der opstod på seminaret.

### **Café seminar – eksempel fra en uddannelsesinstitution**

På en uddannelsesinstitution havde man været gennem omfattende organisatoriske forandringer, som havde ”trukket tænder ud”. Blandt andet havde der været nogle alvorlige konflikter, som ikke var blevet løst i tide. Arbejdsmiljøudvalget ønskede derfor at arbejde med at forebygge fremtidige konflikter og mobning. Fra arbejdsmiljøudvalgets side vurderede man, at det var vigtigt at bruge dialogmøder til at fokusere på det, som gav energi og øgede trivslen på arbejdspladsen. Fire fokusemner blev derfor udvalgt herunder ”arbejdsglæde” og ”kommunikation”. Alle deltagerne skulle så vælge sig ind på et bestemt emne, som skulle drøftes ud fra en anerkendende tilgang (fx hvordan kommunikationen kunne forbedres). Dialogerne skulle igen udmunde i konkrete handleplaner.

De tre dialogmøder, der blev afholdt, varede hver tre timer. Formen på møderne var det såkaldte café-seminar.

På hvert dialogmøde fandt deltagerne frem til en række løsninger. For eksempel blev det foreslået, at man skulle have en e-mail politik, at alle ansattes arbejdsopgaver skulle synliggøres, at man skulle hilse på hinanden, og at der skulle etableres en medarbejderkantiner. Efter hvert møde sørgede styregruppen for, at alle løsningsforslag kom på intranettet.

Evalueringen af indsatsen viste, at dialogmøderne havde ført til, at flere medarbejdere tog del i ansvaret for at øge trivslen på arbejdspladsen. Der var også dannet arbejdsgrupper, der skulle implementere de tiltag, man var blevet enige om. Evalueringen pegede også på, at en af årsagerne til dialogmøderne gik godt var, at deltagerne fik et indblik i og dermed forståelse for, hvad deres mange nye kolleger lavede.

### **4.3 At forebygge mobning ved at forbedre arbejdsmiljøet**

Forebyggelse af mobning handler i høj grad om at forbedre de forhold i arbejdsmiljøet, som øger risikoen for konflikter og mobning. Overordnet set viser undersøgelser, at noget af det, som forbedrer arbejdsmiljøet og virker forebyggende i forhold til mobning er, at:

- medarbejderne har mulighed for at deltage i beslutningsprocesser omkring deres arbejde.
- der er en løbende dialog med henblik på at afklare roller og ansvarsområder.
- medarbejderne får faglig feedback på deres arbejdsopgaver.
- ledelsen giver klar information om fremtidige forandringer, og hvad ændringerne betyder.
- der skabes forståelse blandt medarbejderne for, at forskellige medarbejdere har forskellige kompetencer, at nogle er bedre til bestemte opgaver, og andre er bedre til nogle andre opgaver.

En dialog ledere og medarbejdere imellem om arbejdsopgaver, ansvarsområder og ikke mindst gensidige forventninger mindsker oplevelsen af rolleklarhed og rollekonflikt og øger oplevelsen af kontrol. Det er forhold, der medvirker til at øge trivslen på arbejdspladsen. Og øget trivsel mindsker risikoen for mobning.





## KAPITEL 5

### FOREBYGGELSE Gennem Fokus på Kommunikation og Omgangstone

Mange konflikt- og mobningssager kunne have været undgået, hvis man på arbejdspladsen havde været mere opmærksom på tonen på arbejdspladsen og på den måde, man selv og andre kommunikerer på. Derfor bør man sætte fokus på kommunikation og omgangstone som et led i den forebyggende indsats mod mobning. Indsatsen skal foregå på flere niveauer dels overfor den enkelte og dels overfor hele arbejdspladsen.

#### **Fokus på kommunikation**

Erfaringen viser, at vi mennesker ofte ikke er helt bevidste om den måde, vi opfører os på, når vi er på arbejde. Det gælder, når vi tiltaler andre eller bruger vores krop til at signalere noget til dem. Og jo mere fortravlede og stressede vi er, eller jo dårligere vi har det, des større er risikoen for, at vores adfærd ændres i negativ retning. Stress på hjemmefronten eller på arbejdet kan for eksempel få os til at opføre os anderledes end normalt. Måske bliver vi mere kort for hovedet. Måske glemmer vi at hilse. Eller vi glemmer at færdiggøre opgaver, som andre er afhængige af.

Hvis ikke vi hurtigt ændrer den negative adfærd, kan omgivelserne blive frustrerede, vrede eller usikre på os. De negative følelser øger risikoen for konflikt. Måske vil nogen kunne føle sig mobbet. Det kan igen føre til, at kolleger, underordnede eller overordnede vælger at bruge mobning for at straffe os for en adfærd, som de måske har oplevet som "krænkende", "uansvarlig" eller "chikanerende".

#### **5.1 Indsats overfor den enkelte**

Den enkelte leder eller medarbejder bør få lejlighed til at reflektere over den måde, hun eller han kommunikerer på. Det kan ske ved, at vedkommende får mere viden om god og dårlig kommunikation. Denne viden kan fås via foredrag eller gennem øvelser på workshops eller temadage.

Coaching er også en god mulighed for, at den enkelte bliver mere bevidst om den måde, han eller hun kommunikerer på, og hvordan han eller hun typisk opfatter og reagerer på andres adfærd.

## **5.2 Indsats for hele arbejdspladsen**

Arbejdspladsen bør tage initiativ til en central og afdelingsopdelt dialog om omgangstonen, og på mange arbejdspladser vil det være oplagt at bruge personalemøder til snakke om samarbejdet og den daglige kommunikation.

Man kan også afholde gruppe- eller afdelingsseminarer eller workshops, hvor der bliver sat særlig fokus på kommunikation. Her kan man tale om, hvad der kendetegner den gode eller den dårlige kommunikation, for eksempel i hvilke arbejdssituationer det er nemt at kommunikere på en positiv måde, og i hvilke situationer kommunikationen går galt. Der bør både være fokus på det, som ikke fungerer så godt, men også i høj grad på de situationer, hvor kommunikationen fungerer. Man kan lære meget af eksempler på god kommunikation, og så giver de "gode historier" energi midt i en snak, som måske ikke er let.

På seminaret er det også vigtigt at drøfte gensidige forventninger til kommunikationen, den feedback der gives, til samarbejdet generelt og ikke mindst til løsning af uenigheder eller konflikter. Man kan med fordel slutte af med at lave en aftale om, hvordan og hvornår man kan tage det op med hinanden, hvis noget går galt i kommunikationen.

Der kan også laves aftaler om, hvilke overordnede retningslinjer der bør være for tonen i afdelingen, eksempelvis om at den enkelte leder eller medarbejder selv skal være opmærksom på, hvad han eller hun siger, og hvordan det bliver sagt. Og at han eller hun er bevidst om at bruge et kropssprog, der signalerer åbenhed og imødekommenhed frem for lukkethed og afvisning. Desuden kan man aftale, at man skal kunne sige det til en person på en konstruktiv måde, hvis man har det svært med den måde, hvorpå en kollega eller en chef opfører sig.

## **Eksempel på program for temadag om kommunikation og omgangstone, ca. 8.30 - 16.30**

Formiddag:

1. Introduktion til dagen – formål, forventninger mv..
2. Kort gruppeøvelse, der viser lidt om kommunikation.
3. Oplæg om god og dårlig kommunikation.
4. Evt. film, der handler om kommunikation.
5. Gruppearbejde.
  - A. Hvornår er der risiko for dårlig kommunikation i vores hverdag?
  - B. Hvilke eksempler har vi på god kommunikation?
6. Plenum: Opsamling på gruppedrøftelser (punkter herfra skrives ned, så der kan arbejdes videre med dem efter seminaret).

Eftermiddag:

7. Gruppeøvelser: Træning i god kommunikation ud fra cases.
8. Plenum: Opsamling på gruppeøvelse.
9. Gruppearbejde om at give positiv og negativ feedback:  
Hvilke forventninger har vi til hinanden?
  - A. I hvilke situationer er det vigtigt at give feedback?
  - B. Hvilke forventninger har medarbejderne til leder og omvendt ift. feedback?
  - C. Hvordan undgår vi, at dårlig kommunikation/feedback fører til konflikter – konkrete forslag?
10. Plenum: Grupperne fremlægger deres drøftelser (punkter herfra skrives ned, så der kan arbejdes videre med dem efter seminaret).
11. Opsamling på dagen – hvad har vi nået, hvad mangler vi?

Har man efter en god dialog i afdelingen og fået fastlagt nogle retningslinjer for konstruktiv kommunikation og feedback, bør det skrives ned. Man kan eksempelvis lave en lille plakate med "Ti gode måder at kommunikere og give feedback på", og man kan lave en lille folder, som man giver til nye kolleger.

## 5.3 Foredrag om mobning

Arbejdspladsen kan som et andet tiltag vælge at lave et foredrag om mobning for medarbejderne. På den måde kan man sikre sig, at alle på arbejdspladsen ved, hvad mobning er, hvilke menneskelige konsekvenser det kan have, og hvad den enkelte selv kan gøre, for at forebygge mobning.

På et foredrag om mobning skal deltagerne have at vide, hvad mobning er, og hvordan mobningssager typisk forløber. Der bør være information om mobningens mest almindelige årsager, og hvilke konsekvenser mobning har for de mobbede, deres kolleger og for arbejdspladsen som helhed. Ligeledes skal der være eksempler på, hvordan man spotter mobning, dvs. hvilke tegn, der indikerer, at arbejdspladsen har et mobningsproblem. Endelig skal der være information om, hvordan ledere og medarbejdere kan forebygge og gribe ind overfor mobning.

Et foredrag om mobning varer cirka halvanden til to timer, og det kan med fordel suppleres med, at der vises en video/dvd om mobning.

### Eksempel på program for foredrag om mobning

- Hvad er mobning, de negative handlinger, mobningens proces, årsager til mobning?

Pause.

- Summe to og to/gruppearbejde: Hvilke risikosituationer for konflikt er der på vores arbejdsplads (fx kan resultater fra en trivselsundersøgelse bruges som udgangspunkt)?
- Mobningens konsekvenser for de ramte og arbejdspladsen.

Pause.

- Forebyggelse og håndtering af sager om mobning.

### **Hvad synes medarbejderne om foredrag om mobning**

Medarbejdere, der har hørt et foredrag om mobning siger typisk, at det har været med til at øge deres viden om, hvad mobning er, og hvorfor den opstår. De fortæller også, at de har fået langt mere bevidsthed om de situationer i hverdagen, hvor nogen måske kan føle sig mobbet. Andre fortæller, at foredraget på deres arbejdsplads har ført til, at man har sat fokus på konstruktiv kommunikation og på at gøre noget for at mindske daglige besværligheder, som kan føre til konflikt og mobning. Hvad angår ledere og de tillidsvalgte inspireres mange til at udarbejde en mobningspolitik på arbejdspladsen.

Et foredrag har ofte større effekt, hvis der bagefter er mulighed for en fælles dialog. Har man mulighed for at samle medarbejdere og ledere i en konkret afdeling eller på hele arbejdspladsen, kan man starte dialogen i mindre grupper. Det giver mere tryghed, og den enkelte får større mulighed for at komme frem med egne idéer og holdninger. Gruppedrøftelserne kan tage udgangspunkt i en film om mobning eller i en case, der er fremstillet til lejligheden, og der kan også stilles en konkret opgave. Opgaven kan eksempelvis gå ud på, at grupper skal drøfte, hvilke risikosituationer for konflikter og mobning der er i hverdagen, og hvordan de situationer kan forebygges.

Det er også muligt at kombinere et foredrag om mobning med det såkaldte "Forum teater", hvor skuespillere hyres til at illustrere foredragets forskellige pointer, og hvor publikum inviteres til dialog.

Et foredrag kan med fordel indgå i et dagsmøde, hvor man drøfter et udkast til en mobningspolitik. Mødet kan begynde med et foredrag om mobning, hvorefter mobningspolitikken præsenteres. Herefter kan der dannes grupper, som får til opgave at komme med input til politikens form og indhold, hvorefter generelle kommentarer og input fra grupperne dernæst præsenteres i plenum – efterfulgt af fælles dialog.

## **Eksempel på program for dagsmøde med fokus på kommunikation, omgangstone og mobning, ca. 8.30 -15.30.**

Formiddag:

1. Præsentation af dagens program.
2. Beskrivelse af baggrunden for, at man har valgt at lave en indsats ift. mobning v/styregruppen.
3. Eventuel præsentation af relevante resultater vedrørende mobning og konflikter fra en spørgeskemaundersøgelse.

Pause.

4. Foredrag om mobning.

Pause.

5. Eventuel fremvisning af video/DVD om mobning.
6. Eventuel præsentation af (udkast til) mobningspolitik.
7. Dialog i grupper – fx ud fra følgende emner/spørgsmål:
  - a. Risikosituationer for dårlig kommunikation, mobning og konflikter:  
Hvornår er det, at det kan gå galt i hverdagen?
  - b. Udkast til mobningspolitik: Kommentarer, konkrete input.

Eftermiddag:

8. Plenum: Opsamling på formiddagen.
9. Dialog i grupper: Hvad kan man gøre for at forebygge dårlig kommunikation, konflikter og mobning i dagligdagen?  
Hvilken rolle har henholdsvis lederne/medarbejderne/TR eller AR?
10. Præsentation af gruppedrøftelser i plenum.
11. Hvad har vi nået? Det videre arbejde.

## KAPITEL 6

### AT ÆNDRE EN NEGATIV SAMARBEJDSKULTUR

Som tidligere nævnt kan kulturen på en arbejdsplads være med til at skabe mobning. Eksempelvis kan der blandt medarbejderne være en udbredt tendens til at håndhæve 'Janteloven', hvis nogen stikker næsen for langt frem. Eller der kan være en meget hård tone på arbejdspladsen og en opfattelse af, at de ansatte skal acceptere og måske endda deltage i "lidt mobning nu og da". Der kan også være en negativ kultur på arbejdspladser præget af benhård intern konkurrence, hvor usynlige rundsave påklistres albuerne for at vinde kampen om anerkendelse eller særlige privilegier.

På arbejdspladser, hvor problemet ligger i selve kulturen, er det ofte ikke nok at indføre en mobningspolitik eller at afholde et foredrag om mobning. Her skal der arbejdes med at ændre en negativ samarbejdskultur, hvilket ofte kræver en mere omfattende indsats.

Ændring af en negativ samarbejdskultur kan i bund og grund sidestilles med andre organisatoriske forandringsprocesser. At skabe positiv forandring kræver tid, og det kræver en ledelse, der går forrest og er engageret i indsatsen.

De indledende drøftelser af, hvad der skal ændres, kan ske på ledelsesseminarer, workshops eller lignende. Har arbejdspladsen allerede arbejdet med visioner eller værdier, kan man tage udgangspunkt i dem. Det er også vigtigt at forholde sig til, om der er systemer eller strukturer på arbejdspladsen, som understøtter den negative samarbejdskultur. Det kan eksempelvis være svært at ændre en kultur gennemsyret af intern konkurrence, hvis ikke man ændrer kriterierne for at opnå privilegier og anerkendelse. Her kunne det for eksempel være værd at overveje mulige fordele i at gå fra en individuel til en teambaseret evaluering af de ansattes arbejdsindsats. Et andet eksempel kunne være meget hierarkiske organisationer, hvor begrænset dialog mellem de forskellige hierarkiske niveauer medfører gensidige misforståelser og oplevelser af illoyalitet og mangel på respekt. Her kunne øget dialog mellem niveauerne eller måske endda en omstrukturering til en fladere organisation være en forudsætning for at skabe en mindre konfliktpræget organisation.

Når man har fundet ud af, hvilke negative samarbejds mønstre, der skal ændres, og hvordan det kan ske, er næste trin at få kommunikeret budskabet ud i hele organisationen. Budskabet kan indeholdes i en politik eller i en formuleret vision. Hvis der eksempelvis er udarbejdet et første udkast til en politik til at ændre negative samspilsmønstre, bør der være mulighed for at alle ledere og medarbejdere går i dialog om kulturændringen på workshops eller temadage.

Hvis man ikke kan samle hele arbejdspladsen på én gang, kan der arrangeres flere workshops. Det er vigtigt, at der er styr på processen, og at det er de samme personer, der har ansvaret for alle workshops.

Workshoppen kan begynde med, at repræsentanter fra en styregruppe (fx AU, SU, MEDudvalget) fortæller om de drøftelser, de har haft om negative samarbejds mønstre, og der bør være en tydelig udmelding om, hvad der er ønsket eller ikke ønsket adfærd. Der skal gives klare, men anonymiserede, eksempler på, hvordan den negative samarbejds kultur kommer til udtryk på den enkelte arbejdsplads.

Næste punkt på dagsordenen kunne være et foredrag om enten "mobning", "god kommunikation" eller "respekt". Efter foredraget deles medarbejdere og leder op i grupper, hvor de skal diskutere en udleveret case.



## **Gruppearbejde om samarbejdskultur – styregruppens rolle**

Ved gruppearbejde i forbindelse med ændring af negativ samarbejdskultur bør der være en repræsentant fra styregruppen i hver gruppe. Styregruppens medlemmer er "forandringsledere" eller "kulturambassadører". Derfor er det vigtigt, at de lytter til, og måske også forholder sig til, eventuel modstand mod ændringerne i gruppen. Dialog om krænkende adfærd starter i reglen ikke på neutral grund. Ofte kan nogle medarbejdere og ledere lettere få øje på fordelene end ulemperne ved for eksempel en hård, en humoristisk eller en stærkt konkurrencepræget virksomhedskultur. Hvis man på en arbejdsplads for eksempel diskuterer en hård tone eller en grov form for humor, vil man kunne høre medarbejdere der siger, at de kan lide, at der er "lidt røg i køkkenet". Enkelte vil måske ligefrem udtrykke, at "Det ville sgu' være... kedeligt, hvis vi ikke mobbede hinanden lidt". Ulemperne, for eksempel en øget risiko for, at nogen føler sig krænkede, er ikke altid noget, man er bevidst om, eller også synes man ikke, at det er noget større problem. Det er sådan lidt "Kan nogen ikke lide lugten i bageriet – jamen så er de vel frie til at gå!". Derfor kan ønsket om ændring af den måde, man taler sammen på, støde på modstand fra de medarbejdere eller ledere, som er bærere af den "gamle" kultur. Arbejdet med modstand er en uundgåelig del af enhver forandringsproces.

Næste punkt er, at styregruppen præsenterer sit foreløbige arbejde, for eksempel et udkast til en handleplan eller en politik om respektfuld adfærd eller mobning. Grupperne får her til opgave at forholde sig til det udkast til handleplan eller politik, som er blevet præsenteret. Drøftelserne præsenteres i plenum og skrives ned af styregruppen til det videre arbejde.

Medarbejdere og ledere fordeles nu i nye grupper. Opgaven er at snakke forebyggelse i hverdagen ud fra spørgsmål som: Hvad kan vi hver især gøre for at ændre de ting ved vores kultur, som er negative? De ting, som gør, at vi ikke får løst vores konflikter i tide, eller som gør, at nogen kan opleve sig mobbet. I hvilke konkrete situationer er der risiko for problemer, og hvordan kan vi undgå, at de situationer opstår?

I forlængelse heraf er det vigtigt at afstemme forventninger, så det bliver klart, hvad lederne forventer sig af medarbejderne i forhold til at ændre kulturen og omvendt.

### **Eksempel på program for workshop med fokus på ændring af en negativ samarbejdskultur, ca. 8.30 -16.00**

Formiddag:

1. Introduktion – formål med dagen, program.
2. Oplæg fra styregruppen om det hidtidige arbejde.
3. Udmelding fra topledelsen vedrørende negativ samarbejds-kultur
4. Foredrag.

Pause.

5. Gruppearbejde: Snak om case..
- 6 Plenum: Opsamling på gruppearbejde.

Pause.

8. Oplæg fra styregruppen – handleplan for det videre arbejde/ præsentation af politik.

Eftermiddag:

9. Gruppearbejde: Kommentarer og input til handleplan eller politik.
10. Plenum: Fremlæggelse af gruppedrøftelser

Pause.

11. Gruppearbejde: Forebyggelse af negative samarbejds mønstre i hverdagen.
12. Plenum: Fremlæggelse af gruppearbejde.
13. Opsamling på dagen ved ledelsen og konsulenter – hvad har vi nået, hvad er næste skridt?

En temadag eller en workshop er ikke nok i sig selv til at ændre en negativ kultur, og i tiden efter har lederen en central rolle i forhold til at gennemføre og støtte op om ændringer i de respektive afdelinger. Her er det vigtigt, at den enkelte leder får nogle redskaber til at arbejde med ændring af negative samarbejds mønstre i det daglige, og til det kan arbejdspladsen få udarbejdet en træningspakke til lederne. Ud over at kunne støtte de enkelte mellemledere i arbejdet med kulturændringen, sikre træningspakken også en rimelig ensartet proces rundt om i de enkelte afdelinger.

### **Eksempel på træningspakke til ledere**

- Retningslinjer og gode råd ift. at afholde en workshop i en afdeling, for at øge medarbejdernes bevidsthed om negative samarbejds mønstre som mobning
- Noter til, hvad lederen kan sige.
- Cases eller historier om mobning, som kan bruges til diskussion.
- Træningsvideoer eller spil.
- Information til lederen om, hvor vedkommende kan få sparring ift. sit arbejde med at ændre negative samarbejds mønstre i sin afdeling.

For at sikre at den enkelte leder prioriterer indsatsen, bør hun eller han også tilbydes coaching (se side 66). Coachingen skal støtte lederen i processen med at afdække, om hun eller han har behov for flere redskaber samt støtte og hjælpe med at evaluere indsatsen i den enkelte afdeling.



## KAPITEL 7

# FOREBYGGELSE AF MOBNING Gennem LEDELSESUD- VIKLING

Forskning viser, at et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø, en uhensigtsmæssig organisering, et negativt klima eller en hård eller konkurrenceorienteret kultur øger risikoen for konflikter og mobning. Det er forhold, som er tæt forbundet med ledelse og lederens måde at lede og fordele arbejdet på.

Derfor er det ofte nødvendigt i forbindelse med forebyggelse af mobning at sikre, at lederne har de rette kompetencer til at forebygge og håndtere sådanne sager.

Ledelsesindsatsen kan koncentreres om tre tiltag. Først og fremmest tiltag for at mindske risikoen for at ledere udviser en adfærd, der kan opfattes som mobning, dernæst tiltag der øger lederens kompetencer i forhold til at håndtere konflikter og mobningssager og endelig tiltag, som gør lederen bedre i stand til at planlægge og organisere arbejdet.

### **7.1 Tiltag, der mindsker risikoen for, at lederen opfattes som mobber**

Magtforskellen mellem en leder og en medarbejder gør det særligt vigtigt, at man som leder ikke kommer til at udvise en adfærd, der kan opfattes som mobning. For eksempel vil en leders negative bemærkning som – *“Du burde fyres”* – have større negativ effekt, end hvis den kom fra en kollega. På samme måde sender det et kraftigt signal, når en leder i alles påhør bider af en medarbejder under et møde eller gør en medarbejder til grin. Nogle ledere er ikke helt bevidste om, at der er forskel på, hvad der henholdsvis er ok at sige til en kollega eller en underordnet. En medarbejder, der oplever, at lederen gentagne gange kritiserer eller latterliggør ham eller hende, kan opleve sig udsat for mobning.

Som leder skal man også være bevidst om, at selvom ens ledelsesmæssige beslutninger er strategisk fornuftige, kan medarbejderne opleve dem som noget negativt. Forflytning til andet jobområde, ændring af arbejdsopgaver eller omplacering kan sagtens opleves som udtryk for mobning. Det gælder især, hvis lederen ikke har inddraget medarbejderen i beslutningsprocessen.

For at forebygge medarbejder-leder konflikter, eller at medarbejderne føler sig mobbet af lederen, bør arbejdspladsen derfor sørge for, at ledere på alle niveauer får mulighed for at reflektere over og få feedback på den måde, de varetager deres ledelsesrolle. Der bør tilbydes lederuddannelser, som både giver faglige kompetencer og fremmer lederens personlige udvikling. Lederuddannelsen bør suppleres af coaching, og i større organisationer kan der etableres ledernetværk, hvor erfarne og uerfarne ledere har mulighed for at sparre med hinanden omkring forhold, der vedrører personaleledelse. Unge, uerfarne ledere kan med fordel knyttes til ældre mentorer.

At tage de såkaldt "vanskelige samtaler" er også en del af lederens ansvar. Baggrunden for samtalen kan være gentaget sygefravær, negativ, saboterende eller chikanerende opførsel eller måske endda en fyring. Hvor negativ anledningen til samtalen end er, er det afgørende, at den blive foretaget på en professionel måde, så den ikke opleves som krænkende i sig selv. Føler man som leder, at det er meget svært at tage sådanne samtaler, bør man opkvalificere sig på området for eksempel ved at tage et kursus eller gennem coaching. Hvis det er en samtale om sygefravær, er det vigtigt at spørge ind til, hvordan medarbejderen trives på arbejdspladsen. På side 75-76 gives gode råd og retningslinjer for samtaler med mobbede og mobbere.

Lederne bør desuden uddannes, så de får kompetence til at håndtere konflikter og mobningssager. Opkvalificeringen af lederen kan ske via coaching, på kurser eller i forbindelse med ledelsesudviklingsprogrammer.

Der er flere fordele ved et internt kursus frem for at sende lederne af sted enkeltvist. Lederne kan få lejlighed til at give feedback på hinandens måde at kommunikere på, sammen kan de drøfte de risikosituationer for konflikt, der kan være på deres egen arbejdsplads og efter kurset, kan der arbejdes på at mindske disse risikofaktorer.

Et godt kursus i konflikthåndtering er tilpasset den enkelte ledergruppes behov. Det kan være, at der udelukkende er behov for at opkvalificere enkeltpersoner i forhold til forebyggelse og håndtering af konflikter. I så tilfælde kan det nogle gange være nødvendigt at niveaudele et

kursus (eller afholde flere), så der både er basale kurser for dem, som ikke har beskæftiget sig med konflikthåndtering før samt opfølgende kurser til videreuddannelse.

Nedenfor følger to eksempler på kurser i konflikthåndtering. Det første eksempel er rettet mod at opkvalificere deltagerne særligt på forebyggelse af konflikter gennem for eksempel viden om konfliktoptrappende og konfliktnedtrappende kommunikation.

## **Første eksempel på program for to-dages lederkursus i konflikthåndtering, ca. 8.30 – 16.00.**

Dag 1. Formiddag.

1. Indledning ved øverste leder – baggrund for kursus.
2. Præsentation, formål og program for dagen.
3. Oplæg: Konflikter – definition, handlinger og proces.  
Pause.
4. Gruppeøvelse: Øvelse, der viser noget om konflikter.
5. Oplæg: Konflikters sammenhænge og risikofaktorer.
6. Gruppearbejde: Hvilke risikosituationer for konflikt er der på vores arbejdsplads?

Frokost.

Dag 1. Eftermiddag.

7. Plenum: Opsamling på gruppearbejde.
8. Oplæg: "Ikke voldelig kommunikation".  
Pause.
9. Træning i ikke-voldelig kommunikation.
  - a) Demonstration ved konsulent.
  - b) Træne i grupper ift. cases.
10. Plenum: Opsamling, afrunding.

Dag 2. Formiddag

1. Plenum: Tanker om i går, dagens program.
2. Oplæg: Individuelle konfliktantagelser og konfliktstile.  
Pause
3. Oplæg: At arbejde med konflikthåndtering – redskaber.
4. Gruppearbejde: Træning ud fra case.
5. Plenum: Opsamling.

Frokost

Dag 2. Eftermiddag.

6. Oplæg: Rammer og dilemmaer for redskaber til konflikthåndtering.
7. Walk and talk: Håndtering af konflikter på vores arbejdsplads.  
Pause.
9. Plenum:  
Opsamling på walk and talk.



Drøftelser af rammer for konflikthåndtering på vores arbejdsplads.

#### 10. Opsamling på kurset.

En gruppe ledere og tillidsvalgte på to arbejdspladser, der deltog på et kursus som beskrevet i boksen, fortalte under evalueringen, at kurset især gav dem vigtig viden om, hvad god kommunikation er, hvordan konflikter opstår og efterfølgende optrappes eller nedtrappes, og hvad de selv kunne gøre for at forebygge optrapning af en konflikt.

Det andet eksempel på et kursus i konflikthåndtering er i højere grad rettet mod at opkvalificere den samlede ledergruppe, for eksempel hen imod at bruge hinanden som sparringspartnere, når man står overfor at skulle håndtere en sag. Derudover fokuserer dette kursus i højere grad på at give lederen redskaber til at håndtere forskellige typer konflikter.

### **Andet eksempel på program for to-dages lederkursus i konflikthåndtering ca. 8.30 - 16.00.**

Dag 1. Formiddag.

1. Introduktion: Formål med kurset, program v/øverste ledelse og konsulenter.
2. Oplæg: Konflikter – definition og udvikling.
3. Gruppeøvelse: Erfaringer med konflikter og deres udvikling i egen afdeling.

Pause.

4. Oplæg: Individuelle og organisatoriske konfliktstrategier, handlemuligheder.
5. Gruppeøvelse: Drøftelse af case (egne).

Frokost.

Dag 1. Eftermiddag

6. Plenum: Drøftelser af egne cases – hvad har vi lært, hvad kan vi gøre nu?

7. Oplæg: Konflikt med "vanskelig" medarbejder – handlemuligheder.

Pause.

8. Gruppeøvelse: Hvad kan vi gøre ift. "vanskelige" medarbejdere?

9. Plenum: Opsamling på gruppearbejde og dagen som helhed.

Dag 2. Formiddag.

1. Plenum: Tanker om i går og hvad er vigtigt, der sker i dag?

2. Oplæg: Mediation som redskab til konflikthåndtering.

3. Gruppeøvelse: Træning i mediation ud fra cases.

4. Plenum: Opsamling på gruppeøvelse.

Frokost.

Dag 2. Eftermiddag

5. Oplæg: Konflikter i og mellem grupper.

6. Gruppeøvelse: Konflikter i og mellem grupper – hvad har vi lært, hvad kan vi gøre?

Pause.

7. Plenum: Drøftelser af ledernes rolle ift. konflikthåndtering på vores arbejdsplads.

Pause

8. Plenum: Opsamling på kurset. Hvad er næste skridt?

Det er vigtigt at være opmærksom på, at en "vanskelig" medarbejder kan være en person, der føler sig mobbet (se for eksempel casen om Nina, side 12).

Ledere, som deltog på et sådant kursus, oplevede, at de blev inspireret til i højere grad at bruge hinanden som sparringspartnere i konfliktsager. De oplevede også, at de på kurset fik inspiration til i fællesskab at finde løsninger på en konkret konflikt på deres arbejdsplads.

## **Kursus i konflikthåndtering for ledere – hvad er vigtigt?**

Baggrunden for, at der afholdes et kursus, skal kommunikeres ud til deltagerne.

Undersøg forinden, hvad deltagerne har brug for at få viden om eller at øve sig på.

Alle ledere (inkl. topledelsen) bør deltage.

Måske skal der være niveaudelte kurser (ledere kan have forskellige forhåndskompetencer)

Et basiskursus i konflikthåndtering varer to dage, men et fire-dages kursus giver mere tid til at øve sig.

Man kan også bruge en to-trins model; først et tre dages kursus, så hjemmearbejde, så to dages opfølgning.

På kurset skal der være mulighed for at øve sig i at bruge de redskaber, der introduceres.

Der bør være lejlighed til at drøfte risikosituationer for konflikt i hverdagen.

Der skal gøres et arbejde for at sprede viden fra kurset til resten af organisationen.

Et kursus bør følges op af individuel eller gruppecoaching (fx af lederne).

Er der identificeret risikosituationer for konflikt på kurset, skal disse forebygges efterfølgende.

Arbejdspladsen bør udarbejde retningslinjer for håndtering af konflikter før eller efter kurset.

Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter bør også tilbydes kurser i konflikthåndtering.

De redskaber lederne får på et kursus i konflikthåndtering bør efterfølgende følges op med personlig coaching. I coachingen kan lederen

reflektere over, hvordan han eller hun kan løse en konkret konflikt. Lederen kan også få lejlighed til at arbejde med den måde, han eller hun opfatter og håndterer konflikter på. Formålet er, at få lederen til at reflektere over egen ledelsesstil.

### **Eksempler på spørgsmål ved ledercoaching.**

- Fortæl om en konkret konflikt du har været i? Hvad gjorde du, hvad gjorde du ikke? Hvorfor?
- Hvordan opfatter du konflikter? Er de en udfordring, eller er du bekymret for at gå ind i dem?
- Hvis du er bekymret for at gå ind i en konflikt, hvad tror du så, der ligger bag?
- Har du oplevet at "gå over stregen" i en konflikt? Hvad skete der? Hvad følte du?
- Er der situationer, hvor du er tilbøjelig til at gribe inde over for konflikter og uenigheder?
- Er der situationer, hvor du er tilbøjelig til ikke gribe ind overfor konflikter eller uenigheder?
- Hvad forhindrer dig i, at gå ind i konflikten? Hvad kunne der ske (positivt/negativt)?
- Er der situationer, hvor du oplever, at det er svært at håndtere medarbejdernes relation til hinanden? Hvad gør du? Hvad gør du ikke?
- Har du medarbejdere, som du synes er særligt svære at lede? Hvad er vanskeligt? Hvad har du gjort? Er der noget du kunne gøre anderledes? Hvad forhindrer dig?
- Hvordan har du brugt erfaringer fra konflikter i dit ledelsesarbejde, hvad har læringen været?

Som et sidste tiltag bør lederne støttes i at blive bedre i stand til at planlægge og organisere arbejdet.

Forskning viser, at mobning kan opstå som følge af konflikter omkring forhold, der vedrører ledelsesbeslutninger, planlægning af arbejdsprocesser eller uklarheder i roller eller ansvarsområder. Når en leder ikke magter sin lederrolle, bliver medarbejderne frustrerede.

### **Eksempel på en leder der ikke evner at lede og fordele**

En produktionsvirksomhed havde ansat en højtuddannet specialist til at lede en afdeling. Det flotte CV til trods, evnede hun ikke at lede og fordele arbejdet. Da øverste ledelse ikke kom med klare udmeldinger om, hvilke produkter der skulle sættes på, blev hun usikker og bange. I stedet for at lytte til sine erfarne medarbejdere, tog hun alle beslutninger hurtigt, spontant og meget intuitivt. Dagen efter kunne hun tage en ny beslutning, der gik imod tidligere beslutninger. Medarbejderne i afdelingen var derfor sat i en situation, hvor ingen regler gjaldt. Hvad der var vigtigt at gøre i går, var irrelevant i dag. Frustrationen over aldrig at blive hørt og aldrig at vide, hvad deres leder besluttede næste dag gjorde medarbejderne magtesløse og bitre. Som konsekvens saboterede de lederens beslutninger og holdt op med at tale til hende. Sagen endte med, at lederen blev afskediget. (Fra Mikkelsen, Kullberg og Eriksen-Jensen, 2007: Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger)

For at undgå frustrationer og sikre en effektiv planlægning er det vigtigt, at ledere og medarbejdere løbende er i dialog om, hvordan arbejdet planlægges mest effektivt, hvilke forventninger man har til hinanden, hvilke roller og ansvar den enkelte har osv. Dialogen mindsker risikoen for problemer, der kan føre til konflikter og mobning.



## KAPITEL 8

### FOREBYGGELSE AF MOBNING VED REKRUTTERING OG FORFREMMELSER

Mange sager om mobning har rod i, at der er blevet ansat en leder eller medarbejder, som efterfølgende viser sig ikke at "passer ind" på arbejdspladsen, eller som opleves ikke at have de rette kompetencer. Generelt er det en god ide, at både en leder og en eller to medarbejdere deltager i ansættelsessamtaler, så de er flere om at vurdere, om en ansøger passer ind i arbejdspladsens kultur eller det team, som vedkommende skal arbejde i. Det er også en god ide, at ledelse og medarbejdere på forhånd har gjort sig klart, hvilke opgaver og kompetencer den nye medarbejder skal have, så man får den rigtige person til jobbet. Hvis ikke kan det senere give anledning til irritation og eventuelt konflikter med de andre medarbejdere.

#### **Eksempel på konflikt, når nærmeste kollega ikke er med til at ansætte**

Et erfarent sekretærteam på tre midaldrende kvinder blev ikke orienteret om ansættelsen af en ny kollega. Pludselig stod hun der så en dag – ung, køn, ambitiøs og snakkesaglig. Delvist af frustration over ikke at blive hørt før ansættelsen besluttede sekretærerne sig for, at de ikke kunne lide den nye kollega. De gik til ledelsen og klagede over dels kollegaens manglende kvalifikationer, dels at hun ikke passede ind i teamet. I det hele taget var det unødvendigt med en fjerde kollega, mente de. Ledelsen, der var travlt optaget af en snarlig fusion, overhørte deres klager. Sekretærerne valgte derfor en ny strategi: de holdt op med at tale til den nye kollega.

(Fra Mikkelsen, Kullberg og Eriksen-Jensen, 2007: Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger).

Det er meget svært at ændre en negativ kultur på en arbejdsplads, hvis man rekrutterer ledere og medarbejdere, som accepterer eller ligefrem trives i en sådan kultur. Mobning og chikane forebygger man derfor bedst ved at rekruttere mennesker, der opfører sig ordentligt og i samklang med kulturen på den nye arbejdsplads. For at sikre at man har

fået fat i den rette person til jobbet, skal jobinterview altid suppleres med opringninger til tidligere arbejdspladser eller personer, der kender ansøgeren godt.

Ledere bør desuden gennemgå en psykologisk test, for at se om han eller hun har den rette profil til jobbet. Har man først ansat en leder eller en medarbejder, som alligevel viser sig ikke at opføre sig ordentligt overfor andre, skal vedkommende prompte have feedback på sin adfærd. Man bør aldrig forfremme personer, der mobber. Gør en ledelse det, signalerer den klart, at den accepterer personens negative adfærd.

Arbejdspladser, der forfremmer en medarbejder til leder, bør være klar over, at et spring fra medarbejder til leder kan være svært. Er den nye leder blevet chef for tidligere kolleger, kan hun eller han få loyalitetsproblemer, og det kan også være svært at vende sig til, at man nu fremover er isoleret fra de tidligere kolleger. Skiftet kræver derfor en vis psykisk robusthed – og ikke mindst støtte fra andre ledere, eksempelvis en mentor. Har der været flere ansøgere fra samme afdeling til forfremmelsen, kan der ske det, at de vragede skaber konfliktsituationer, som, hvis de ikke standses i tide, kan gå over i mobning.



## KAPITEL 9

### HÅNTERING AF KONKRETE SAGER OM MOBNING

Overordnet set strækker håndtering af sager om mobning sig over seks faser, som bliver gennemgået her.

#### De seks faser i håndtering af sager om mobning.

Fase 1: Opdagelse.

Fase 2: Afklaring af roller og ansvar.

Fase 3: Undersøgelse.

Fase 4: Analyse.

Fase 5: Intervention.

Fase 6: Evaluering.

#### 9.1 Opdagelse

Fase 1 handler om, hvordan vi spotter mobning. Det gælder om at holde øje med signaler, der tyder på, at der foregår mobning og at reagere hensigtsmæssigt på signalerne.

#### Generelle tegn på mobning på arbejdspladsen:

- Højt sygefravær.
- Tavshed når psykisk arbejdsmiljø kommer på dagsordenen.
- Klager eller negative udtalelser om enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere.
- Høj personaleomsætning.
- Manglende vilje til at rapportere fejl og forsømmelser.
- Indikationer på dårlig trivsel i spørgeskemaundersøgelser.

#### Tegn på mobning hos enkeltpersoner er, når en person:

- Virker nervøs eller usikker, fx når arbejdsopgaver drøftes.
- Pludselig begynder at lave fejl i sit arbejde eller er meget langsom.
- Isolerer sig, deltager for eksempel ikke i sociale arrangementer.
- Er ofte fraværende/sygemeldt.
- Virker deprimeret og uden energi.
- Virker irriteret med en kort lunte.

Er der nogen af disse signaler tilstede, bør det undersøges, hvad der ligger bag. Det kan eksempelvis ske ved, at man tager en fortrolig snak med den person, man har lagt mærke til. Hvis der er tale om organisatoriske tegn som dårlig trivsel, højt sygefravær eller klager, bør problemet også undersøges nærmere. Enkeltvis kan disse forhold selvfølgelig godt være tegn på andre forhold, der ikke fungerer optimalt på en arbejdsplads, men det er vigtigt at være opmærksom på om, der ligger mobning bag.

## **9.2 Afklaring**

Viser det sig, at der er mobning, er næste trin at afklare, hvem der skal påtage sig ansvaret for at løse problemet (en uvildig sagsbehandler). Denne fase er hurtigt overstået, hvis der allerede er formuleret procedurer for håndtering af mobningssager, fx i forbindelse med implementeringen af en mobningspolitik (se side 25-34).

## **9.3 Undersøgelse**

I fase 3, gælder det om at få et grundigt indblik i det konkrete tilfælde. Hvad er problemet, hvordan begyndte det? Hvem er involveret? Hvad har de enkelte personer og deres ledere gjort for at løse problemet? Har man ikke allerede undersøgt problemet nærmere, vil interview eller samtaler med de involverede, deres kolleger/leder (og eventuelle vidner) i reglen give et indblik i problemet. Det er vigtigt, at der er fortrolighed omkring undersøgelsen, således at parterne føler, at de trygt kan give alle de ønskede oplysninger (se side 30-32 om hvordan man skal forholde sig, hvis der er indgivet en formel klage).

## **9.4 Analyse**

Fjerde trin er at analysere de informationer, man har fået gennem de samtaler eller interview, der er foretaget. Hvad fortæller de involverede? Hvad fortæller vidnerne? Hvilken type mobning drejer det sig om? Er det for eksempel en konflikt, der ikke er blevet løst i tide, og hvor en af parterne nu føler sig mobbet? Eller handler det snarere om, at en person føler sig krænket af kollegernes grove tone? Eller er det en medarbejder, som føler sig uretfærdigt behandlet af sin leder? Og er der organisatoriske forhold, som har spillet en rolle i problemets opståen? Analysefasen er vigtig, fordi den hjælper til at forstå, hvorfor et problem er opstået. Og dermed giver den også anvisninger til, hvordan problemet kan løses.

## 9.5 Intervention

På baggrund af den grundige analyse gælder det i fase 5 om at finde frem til den rette løsning på problemet. Løsningen er meget afhængig af mødningens karakter, og herunder kan ses eksempler på løsninger af forskellige problemer.

Hvis en konflikt er så voldsomt optrappet, at parterne ikke kan se og ikke ønsker en konstruktiv løsning, må ledelsen gribe ind og håndtere problemet ved magt, for eksempel ved at en eller begge parter omplaceres. Det er også muligt at bruge konfliktmægling eller mediation til at håndtere alvorlige konflikter, men det forudsætter, at parterne ønsker at deltage og prøve at finde en løsning. De må opleve, at fordelene ved at deltage i en konfliktmægling overstiger de negative følelser, som de vil få ved at blive konfronteret med den anden part. De skal også kunne magte at deltage i et forløb, hvor de regelmæssigt er i kontakt med en person, de måske har følt sig mobbet af, og hvor de dermed tvinges til at forholde sig til dennes version af sagen. Hvis ikke de magter det, kan mægling opleves som endnu et overgreb.

Under konfliktmæglingen, som ofte består af flere møder, kan parterne fortælle om baggrunden for deres handlinger, hvordan de har det, og hvilke løsningsmuligheder de ser. Mæglingssmøderne skal styres af en konfliktmægler, og hovedformålet er at få afklaret årsagen til konflikten og at sætte en stopper for de negative handlinger. Det indebærer, at parterne udviser større respekt og forståelse for hinandens synspunkter, og at de laver bæredygtige aftaler for samarbejdet fremover. Aftalerne bør præsenteres for nærmeste leder, og sammen med denne bør parterne også lave en plan for, hvordan de kan håndtere eventuelle fremtidige uoverensstemmelser.

### Elementer i konfliktmægling

- Gør rede for konflikten.
- Find fælles problem(er) og succeskriterier.
- Arbejde på løsninger.
- Forhandle om løsninger.
- Indgå aftaler.

Hvis en konflikt har rod i for eksempel rolleklarhed eller dårlig planlægning, bør der gøres en indsats for at ændre det, og indsatsen bør inddrage alle relevante medarbejdere og ledere. På personalemøder eller en temadag kan man arbejde med at afklare roller, ansvarsområder og gensidige forventninger. Nærmeste leder bør spille en aktiv, men ikke nødvendigvis styrende, rolle under de fælles drøftelser. Er der uklarhed eller uenighed omkring konkrete forhold, skal lederen altid melde ud, hvor hun eller han står.

Håndtering af sager om mobning er meget krævende for de fleste ledere. Det vil derfor være naturligt, at nærmeste leder får coaching i at håndtere den konkrete sag. For at forebygge fremtidige sager kan coachingen suppleres med, at lederen uddannes i at forebygge og håndtere konflikter og mobning.

I de fleste sager om mobning vil der, som en del af løsningen, være behov for, at lederen eller en kontaktperson tager en samtale med personer, som har oplevet sig mobbede, eller som har mobbet andre. Sådanne samtaler går under kategorien "svære samtaler". Både samtalen med den mobbede og samtaler med mobberen skal naturligvis foregå på professionel vis. I alle samtaler, men særligt i sager om mobning, er det vigtigt, at fokuspersonen ikke oplever samtalen som et overgreb, og at han eller hun føler sig anerkendt for de problemer, vedkommende kommer med. Tabel 1 på side 75 indeholder råd til en samtale med en person, som oplever sig mobbet. De samme råd kan til dels bruges i samtaler med personer, som er blevet beskyldt for at mobbe, men hvor det endnu ikke er afklaret, om det faktisk er tilfældet. Tabel 2 på side 76 giver råd til afholdelse af samtaler med personer, som mobber.

## 9.6 Evaluering

Som sidste fase i håndteringen af konkrete sager om mobning skal man evaluere indsatsen. Evalueringen kan for eksempel ske ved, at nærmeste leder tager samtaler med de involverede hver måned eller hver anden måned i op til et helt år efter endt forløb. På sigt kan der følges op i MUS-samtaler, og på gruppeplan eller afdelingsniveau kan der evalueres på personalemøder eller i forbindelse med en Arbejdsplads-vurdering (APV).

**Tabel 1****Gode råd til lederens samtaler med personer, som oplever sig mobbet eller som beskyldes for at mobbe.**

FØR SAMTALEN	SELVE SAMTALEN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forbered dig så grundigt du kan (sæt dig ind i sagen så godt du kan, vær klar på din rolle, forbered selve samtalen).</li><li>• Find et godt tidspunkt, undgå "spontane" samtaler.</li><li>• Overvej hvordan du kan afhjælpe situationen.</li><li>• Sørg for I ikke bliver afbrudt af andre.</li><li>• Sluk din mobiltelefon.</li><li>• Sørg for, at der er servietter.</li><li>• Sørg for, at der er vand at drikke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Understreg din rolle og samtaltens fortrolighed – men lov ikke anonymitet (den anden part skal orienteres om evt. anklager).</li><li>• Spørg forsigtigt og hensynsfuldt ind – brug aktiv lytning.</li><li>• Vær neutral.</li><li>• Bed personen fortælle så detaljeret som muligt, hvad problemet er.</li><li>• Hvis personen er blevet beskyldt for at mobbe, skal du orientere om dette, men samtidig slå fast, at du ønsker at høre personens egen version af, hvad der er foregået.</li><li>• Korrigér ikke personens historie, sig ikke at han/hun overreagerer eller kom ikke med fordømmende kommentarer.</li><li>• Får personen det dårligt: spørg hvad han eller hun har brug for.</li><li>• Drøft løsninger – hvad tænker personen selv er muligt?</li><li>• Giv tid til opsummering og snak om, hvad der nu kan ske (fx en snak med leder eller den anden part, konfliktløsning mv.).</li><li>• Til sidst: Summér op hvad I har snakket om og skriv ned, hvilke aftaler I eventuelt har lavet. Invitér til ny samtale (find dato).</li></ul>

**Tabel 2****Sådan afholder du en svær samtale med en person, som mobber.****FØR SAMTALEN**

- Aftal et bestemt tidspunkt til samtalen.
- Gør dig klart, hvad din hensigt er – hvilke krav vil du stille? Hvilke tilbud har du eventuelt med?
- Husk at have konkrete eksempler.
- Skab mulighed for henvendelse dagen efter.
- Overvej hvordan du vil komme frem med dit budskab.
- Forbered dig på, at personen kan blive vred/ked af det/såret.
- Hvis du er usikker på samtalen så drøft, hvad du kan gøre med god kollega.

**SELVE SAMTALEN**

- Fortæl først, hvad du vil med samtalen.
- Orienter om fortrolighed, men lov ikke anonymitet.
- Beskriv hvilken adfærd, der er problematisk, hvad der skal ændres.
- Giv plads til kommentarer, men hold samtalen på sporet.
- Vær forstående, men hold fast, hvis han/hun bliver ked af det eller vred på dig.
- Oplys om konsekvenserne ved fortsat mobning (fx afskedigelse).
- Oplys om evt. tilbud om støtte til adfærdsændring, fx coaching.
- Til sidst: Summér op, hvad I har snakket om, hvilke krav du har stillet, og skriv ned hvilke aftaler I har lavet.
- Opfordre til at vende tilbage med spørgsmål.
- Aftal opfølgningssamtale.

## KAPITEL 10

### AFSLUTNING

I denne håndbog har vi beskrevet en række forskellige måder, hvormed man kan arbejde med forebyggelse af mobning. Det er op til den enkelte arbejdsplads at bestemme sig for, hvilke konkrete tiltag der skal igangsættes. Som tidligere nævnt vil dette valg ofte afhænge af flere faktorer, for eksempel om arbejdspladsen har eller har haft problemer med mobning, om hvilken type mobning, der er størst risiko for, hvor erfaren arbejdspladsen er ift. at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, samt hvor mange ressourcer man kan bruge på indsatsen osv.. Det er dog også vigtigt at understrege, at mobning på arbejdspladsen ikke kun har konsekvenser for den/dem, der bliver mobbet. Det har også konsekvenser for kollegerne og organisationen som helhed. Derfor kan det både menneskeligt og økonomisk betale sig at arbejde med forebyggelse af mobning og alvorlige personkonflikter.

## EFTERSKRIFT

Forfatterne retter en særlig tak til de arbejdspladser, som deltog i projektet om 'Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen'. Der skal også lyde en tak til forskningsassistent Louise Berg Olesen og Forskningsmedarbejder Hanne Giver, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, som indhentede og bearbejdede data i projektet samt til konsulenterne Bo Frederiksen, CRECEA, Henrik A. Eriksen og Connie Lachenmeier fra Alectia A/S, som deltog i gennemførelsen af interventionerne. Tak for økonomisk støtte til Arbejdsmiljøforskningsfonden, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, CRECEA og Institut for Psykologi, Københavns Universitet. Endelig en tak til journalist Lotte Jahnsen, CRECEA A/S og Annette Wethje, Videncenter for Arbejdsmiljø for konstruktiv gennemlæsning og input til håndbogen.



## LITTERATUR OG NYTTIGE LINKS

- Adrian L. Konfliktløsning med mediation. Encore, Allerød, 2001.
- Einarsen S & Pedersen H. Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo, 2007.
- Einarsen S, Glasø L Vie TL & Pedersen H. Mobbing i arbeidslivet. En veiledning for arbeidsgivere og ledere. Idébanken – inkluderende arbeidsliv, Norge, 2009.
- Høgh A, Ortega A, Giver H & Borg V. Mobning af personale i ældreplejen. SOSU-rapport nr. 17. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København, 2007.
- Høgh A, Hansen ÅM, Bloch C, Mikkelsen EG, Maier CM, Persson R, Pedersen J, Giver H & Olsen O. Mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen. NFA rapport. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København, 2009.
- Mikkelsen EG, Kullberg K & Eriksen-Jensen IL. Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger. FADL's Forlag, 2007.
- Perlt D & Pedersen K (red). Den stille epidemi. Om mobning på arbejdspladsen. Socialt Udviklingscenter (SUS), 2007.

### Om mobning

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

[www.arbejdsmiljoforskning.dk/samarbejde](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/samarbejde)

[www.arbejdsmiljoviden.dk/mobning](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/mobning)

### Om konflikter og konflikthåndtering

[www.konfliktloesning.dk/side/15/litteratur](http://www.konfliktloesning.dk/side/15/litteratur)

### Om gennemførelse af spørgeskemaundersøgelser:

[www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe)

### Om sunde arbejdspladser og sunde mennesker

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

### Branchevejledninger

Se på de respektive branchearbejdsmiljøråds hjemmesider

### Film/DVD

De elleve sammensvorne – en film om mobning på arbejdspladsen. Svensk film med danske undertekster (kan købes i Arbejdsmiljøbutikken, [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk))

## Om rapportens forfattere



### **Eva Gemzøe Mikkelsen**

Erhvervspsykolog Eva Gemzøe Mikkelsen har arbejdet med emnet mobning på arbejdspladsen i 15 år og forsvarede i 2001 sin ph.d. afhandling om emnet. Hun har publiceret artikler i videnskabelige tidsskrifter og bøger og er hovedforfatter til bogen "Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger" som udkom i 2007. Siden 2002 har Eva Gemzøe Mikkelsen arbejdet i rådgivningsvirksomheden CRECEA A/S. Hendes primære arbejdsfelt er organisations- og ledelsesudvikling samt rådgivning om forebyggelse og håndtering af konflikter og mobning. Sideløbende med sit konsulentjob har Eva Gemzøe Mikkelsen forsket i, hvordan arbejdsløse eller sygemeldte mobbede kommer tilbage på arbejdsmarkedet, og hvordan virksomheder kan forebygge mobning og konflikter.



### **Annie Høgh**

Annie Høgh er lektor på Institut for Psykologi på Københavns Universitet. Hun har i de sidste ca. 15 år forsket i psykisk arbejdsmiljø med særlig fokus på negativ adfærd (fx mobning og vold) og konflikter på arbejdspladsen. Annie Høgh tog sin ph.d.-grad på NFA i 2005. Den handlede om konsekvenserne af aggressioner, herunder mobning på arbejdspladsen. Fra 2006-2009 var hun projektleder og koordinator på NFA for et stort multicenter forskningsprojekt om mobning og chikane på arbejdspladsen. Et af projekterne handlede om forebyggelse af mobning og konflikter på arbejdspladsen. Ud over fortsat at forske i mobning på arbejdspladsen underviser Annie Høgh og holder foredrag om bl.a. mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen.



Mobning kan ramme selv den bedste arbejdsplads, hvis omstændighederne er til det. Det er imidlertid billigere at forebygge skader end at helbrede dem. Derfor er det en god ide i at tænke forebyggelse – også i gode tider.

Denne håndbog er skrevet til ledere, tillidsvalgte og arbejdsmiljørådgivere, som ønsker at forebygge mobning på arbejdspladsen. Håndbogen giver læseren viden og redskaber, som de kan bruge i den forebyggende indsats. Bogen er tænkt som en opslagsbog. Her kan man slå op og få inspiration til det forebyggende arbejde. Bogen er i tre dele.

I bogens første del får læseren en indføring i, hvad mobning på arbejdspladsen er, og man kan få svar på spørgsmål som: Hvilke handlinger bruges i mobning? Hvorfor opstår mobning i det hele taget? Og hvordan påvirker mobning de ramte – og arbejdspladsen som helhed?

I bogens anden del er der inspiration til en række overvejelser, som arbejdspladsen bør gøre sig, inden den indleder den forebyggende indsats.

Den tredje og sidste del af bogen introducerer en række redskaber, som kan bruges, når man vil arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, udarbejde handleplaner og/eller politikker om mobning samt vise, hvad man kan gøre, hvis man får en mobbesag på arbejdspladsen.