



Mobning



Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Indhold

Mobning	3
Brug værktøjet	3
Overblik	4
Hvad er mobning?	4
Metoder	6
Hvordan kan man "se" mobning?	6
Hvordan ved lederen, om der mobbes?	7
Mobningens iscenesættelse	8
Lederens rolle over for mobningens aktører	9
Hvordan kan du hjælpe en medarbejder, der mobbes?	11
Hvad ledere kan gøre i de enkelte faser af konflikt og mobning	12
Gruppedannelse, gruppesammensætning og gruppeetik	15
Når lederen mobber	16
Mobningspolitik	18
Form og indhold i en mobningspolitik	18
Processen	20
Hvis du vil vide mere	23

Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, som Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor & Administration (BAR FO-KA) har udgivet.

Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne, men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler indtil videre syv temaer:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikt håndtering
- Mobning

Mobning

Brug værktøjet

Dette procesværktøj kan hjælpe med at

- opdage mobning
- forebygge og standse mobning ved at håndtere konflikter
- udforme, indføre og håndhæve en mobningspolitik

Procesværktøjet behandler *ikke* de beslægtede emner sexchikane og racediskrimination. Fysiske overgreb og trusler herom, der hører under emnet mobning, behandles *ikke* i procesværktøjet (se litteratur i afsnittet "Hvis du vil vide mere").

Mobning behandles i Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002 om arbejdets udførelse §9a.

Inspiration til bedre konflikthåndtering

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og idéer til inspiration og handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse situationen.

Emnet mobning behandles under et ledelses- og samarbejdsperspektiv, snarere end i et psykologisk perspektiv. I hæftet præsenteres en række råd til, hvordan ledere, tilidsrepræsentanter og andre ansatte kan håndtere og forebygge mobning gennem bedre konfliktløsning til gavn for arbejdspladsen som helhed og den enkelte ansatte.

Overblik

Hvad er mobning?

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. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.

Mobnings betydning for arbejdspladser

Mobning går ikke kun ud over offeret, men har også en negativ indvirkning på kolleger og selve arbejdet, fordi

- arbejdspladsen mister ansatte, der ikke vil acceptere det dårlige arbejdsmiljø, som mobning medvirker til at skabe
- ofre for mobning ender typisk med at sige deres job op og har meget sygefravær inden
- personale, der mobber, binder energi, der kunne være brugt produktivt
- problemer vedligeholdes i stedet for at løses
- ledere, der mobber, virker i særlig grad hæmmende på arbejdsglæde, kommunikation, vidensdeling og udvikling – og forringer dermed virksomhedens resultater.

Ofre og vidner

- Danske og nordiske undersøgelser viser, at 2-5% af alle ansatte mobbes.
- En norsk undersøgelse viser, at mobningen også belaster vidnerne: 14% oplevede mobning som en daglig belastning og 21%, at mobning reducerede deres trivsel. (Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000, jfr. litteraturliste).

Hvad mobning fortæller om en arbejdsplads

Hvis mobning sker på en arbejdsplads, kan det være en indikation på, at den ikke fungerer godt, nemlig fx:

- at arbejdet kan organiseres mere hensigtsmæssigt
- at grupper kan sammensættes bedre
- at trivslen og den sociale støtte kan optimeres
- at ledelsen måske ikke har indsigt i væsentlige konflikter på arbejdspladsen
- at ledelsen kan lære mere om konflikthåndtering
- at ledelsesstilen ikke fremmer godt arbejdsmiljø.

To slags mobning

Konfliktmobning er efterdønninger af en gammel konflikt mellem parter på arbejdspladsen. Over tid kommer konflikten, hvis den ikke bliver ordentlig løst, mere til at handle om personer end om sagen. Den ene part får et overtag i magtkampen (dvs. vinder) og forfølger og prøver på at "tilintetgøre" den tabende part gennem mobning. Konfliktmobning er den mest typiske form for mobning.

Rovmobning er der tale om, når ofrene ikke har gjort noget, som kan retfærdiggøre mobbernes adfærd. De mobbes, fordi

- de har en særlig udsat position
- tilhører en minoritetsgruppe, der af nogle er uønsket
- en dominerende person vil demonstrere sin magt
- de bliver syndebuk i en proces, hvor en arbejdsgruppe får afløb for sin frustration og afmagt.

En leder, der forfølger en underordnet, begår rovmobning. Et andet eksempel på rovmobning kan være Janteloven, når dens udøvelse antager karakter af forfølgelse og grov bagtalelse. (Kilde: Arbejdstilsynet)

Signalement af et offer

I børnenes verden er der ingen tvivl om, at bare et aparte udseende kan være nok til, at der er nogle der begynder at drille, og drillerierne kan så udvikle sig til mobning. Socialisering, gruppedannelse og magtkamp kan virke mere rå i børnenes end i de voksnes verden. I voksenlivet er socialisering, gruppedannelse og magtkamp mere nuanceret og foregår mindre åbenlyst. Det er vanskeligt at pege præcist på objektive forhold, der på forhånd kan siges at gøre en person til muligt mobningsoffer.

Hvad er meningen med mobning?

Man kan spørge sig selv hvad meningen med mobning egentlig er. Mobning er en kompliceret proces, hvor den der mobber, ikke nødvendigvis altid handler i ond mening, selv om det kan se sådan ud. Hvis man skal give et bud på, hvad den dybere mening med mobning er, kunne det være at opnå en bedre position. Mobning løfter nemlig den der mobber til en bedre position i en uløst konflikt eller i en magtkamp.

Mobning er et – uacceptabelt – middel til at nå et mål. Målene kan være vidt forskellige – skjulte mål eller erklærede mål – men alle har et eller andet med position at gøre.

Eksempler på grunde til, at uløste konflikter ender med mobning

- Hvis mobberen føler sin stilling eller funktion truet, kan han vælge at angribe sin konkurrent, bagtale og intrigere mod vedkommende. Dette kan gøres, så det ligner saglige indvendinger og interesse for firmaets ve og vel. Måske forsvinder truslen så og mobberens position er sikret.
- En ny leder kan opleves som en trussel af en gruppe medarbejdere, der har glemt, at de arbejder for borgere eller kunder. Medarbejderne kan frygte, at der sker forandring, når den nye leder tiltræder. De holder sammen og modarbejder alt, hvad han gør – bagtaler ham og beskylder ham for uduelighed. Da han ingen resultater når, bliver han til sidst fjernet.
- Hvis en person vil være uformel leder af en gruppe, skal vedkommende sørge for at hævde sig, tage initiativet og skabe sammenhold. Dette kan ske ved at udpege et mobningsoffer, som bliver klikens fælles "projekt", og som giver mobberen noget at udfylde sin selvbestaltede lederrolle med.
- Hvis en person selv vil undgå at blive udstødt, kan han deltage i mobningen af en anden og optages så i fællesskabet.
- Hvis en person er misundelig på en anden, fordi den pågældende måske er kønnere, bedre klædt, mere begavet, bedre til sit arbejde, så kan mobning være en hjælp. Ved at mobbe skaber mobberen illusionen om at være hævet over den, han i virkeligheden er misundelig på.
- Hvis en leder vil af med en medarbejder, men det viser sig ikke at gå glat, kan lederen prøve at gøre livet surt for medarbejderen. Medarbejderen kører så måske træt og vælger selv at sige op.
- Hvis arbejdsmiljøet er særligt belastende i nogle arbejdsfunktioner (positioner) kan det være at det går ud over den person som har arbejdsfunktionen; derved opretholdes en afstand til den uønskede position.

Metoder

Hvordan kan man "se" mobning?

Mobning er *objektivt krænkende handlinger*, der gentagne gange rettes mod en eller flere personer. Der kan imidlertid alligevel godt være tale om mobning, selv om offeret ikke opdager – eller arbejdspladsen ikke vil vide af – at mobning sker. Mobningen er netop ofte subtil og sker i det skjulte.

På nogle arbejdspladser siger man, at tonen er "rå, men hjertelig". Men selv om et flertal kan lide den hårde tone og trives med den, vil en virksomhedskultur, der er tolerant over for sådan en adfærd, efter al sandsynlighed have sine ofre.

Indikationer på mobning er listet op nedenfor i et skema, der kan bruges af arbejdspladsen til drøftelse af, hvorvidt og i hvor høj grad der forekommer mobning. Skemaet kan bruges

- som værktøj til lederens egen indsigt og overblik
- som inspiration til en kortlægning
- som dialogværktøj
- som en del af APV eller APU (Arbejdspladsvurdering eller Arbejdspladsudvikling).

Slet ikke	I nogen grad	I høj grad	Forekommer dette på vores arbejdsplads?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gentagen bagtalelse
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Drillerier, der ikke går på omgang i gruppen, men fortrinsvis rettes mod en bestemt person og får karakter af latterliggørelse
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gentagne negative kommentarer til en persons arbejde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Udstødelse eller isolation af en person – man ignorerer, henvender sig aldrig til, spørger ikke, hilser ikke på, taler ikke med og sætter sig ikke hos vedkommende
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nogen lades i stikken, så de er overladt til sig selv uden støtte
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Overkontrol af en persons arbejde
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tildeling af arbejdsopgaver, der ligner straffearbejde set i lyset af personens kvalifikationer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marginalisering, dvs. at en person køres ud på et sidespor, således at vedkommende i praksis sættes uden for arbejdsfællesskabet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chikanerier, dvs. handlinger, hvis formål primært synes at være at genere
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nogen efterlades i en tilstand af mistrivsel og bitterhed
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"Forbud" mod faggruppers eller personers varetagelse af en arbejdsfunktion under påskud af, at de ikke har de nødvendige kvalifikationer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Modarbejdelse, undergravning, hindringer i vejen for andre uden reel saglig begrundelse
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gentagende pres for resultater og vedvarende urimelig stor arbejdsbelastning uden hensyn til de mennesker, der skal udføre arbejdet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intimidering (skabe frygt), herunder humørsyg adfærd over for underordnede og kritik af medarbejdere i deres kollegers påhør

Hvordan ved lederen, om der mobbes?

Personalelederen kan på møder og i MUS-samtaler dele sine iagttagelser med medarbejderne.

Hvis lederen har en mistanke pga. af nogle iagttagelser han har gjort, kan han fx indkalde udvalgte "stærke" personer til et møde og lægge skemaet med listen af indikatorer ovenfor på bordet og spørge: "Har vi noget af det her hos os?"
"Forleden dag så jeg, at ..."

Lederen kan også forelægge listen på et personalemøde i et forebyggelsesøjemed og sige: "Det er vigtigt for arbejdspladsen, at vi alle trives, at vi har et godt arbejdsmiljø. Lad os starte med at se, om vi kan udelukke nogle 'sygdomme'. Jeg har her en liste over tegn på mobning. Prøv at læse den igennem, snak med sidemanden og meld tilbage, om der eventuelt er noget I kan genkende. Vær også opmærksomme på, om vi evt. har forstadier til det."

Hvis lederen mener at have set et offer, kan han finde et påskud til at få den pågældende i tale og invitere ham til en samtale. I samtalen med ofret fortæller lederen, hvad han har iagttaget, nemlig handlinger og forhold, der objektivt set er krænkende. Lederen bør undgå at bruge ordet "mobning", fordi det i sig selv kan virke krænkende, idet personen stemples som "offer".

Samtalen kan indledes således:

"Tak fordi du kom. Jeg har brug for din hjælp til at finde ud af noget og forstå noget, jeg har set ..."

Jeg synes ikke, de andre henvender sig til dig. Og når du endelig siger noget, falder det ikke i god jord. Kan du genkende det jeg siger?...

Hvad mener du forklaringen er? ...

Hvordan kan jeg hjælpe? ...

En god personaleleder

En god personaleleder er som en god lærer, der har blik for alle elever – som lægger mærke til, hvem der siger noget, og hvem der ikke gør det, iagttager det spil, der er imellem eleverne. Hvem der leger med hinanden, hvem der er udenfor. Hvem der har status, hvem der ikke har. Finder ud af, hvor han har sine støtter blandt stærke, uafhængige elever.

Lederens muligheder

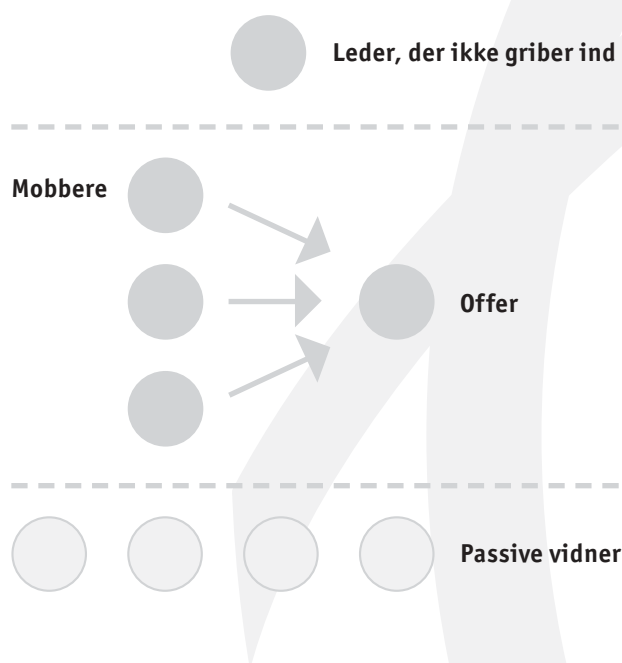
Lederen kan finde ud af, om der foregår mobning ved at

- vide, hvad han skal se efter (brug fx skemaet med indikationer på mobning)
- gøre egne iagttagelser
- spørge ind til emnet "mobning" hos udvalgte "stærke", uafhængige personer
- spørge dem, der kunne se ud til at være ofre
- holde et personalemøde om arbejdsmiljø og starte med mobning som et yderpunkt.

Metoder

Mobningens iscenesættelse

Som regel er der flere personer involveret i mobning:



Det kan være svært for lederen at tale med personer, der har en dårlig tone og optræder aggressivt. Hvis offeret går til lederen, får han måske sympati og gode ord, men ingen reel hjælp og beskyttelse.

Offeret kan meget vel i starten være i vildrede med, hvad der foregår. Den pågældende kan ikke rigtig tro, at han er udsat for mobning. Måske skammer han sig over at være offer og fortrænger det. Måske prøver han at bilde sig selv ind, at hans plageånd er egentlig meget flinke og ikke mener det ondt. På den måde kan han forsvare sig selv, at han ikke går til modangreb. Over for mobberne finder ofret sig altså i mobningen, men viser også, at han ikke er uberørt af den (bliver ked af det, rødmer, får tårer i øjnene).

Der er kolleger, der er vidner til, hvad der foregår. Men de forholder sig "neutralt". Eventuelt spiller de rollen som tilskuere, som mobberne optræder for. De griber ikke ind til fordel for ofret, og de fortæller typisk heller ikke lederen noget. Måske er de nervøse for at rode op i nogle konflikter som de er bange for ikke vil blive løst godt. Måske kommer de efterhånden til at sympatisere med mobberne eller forstå dem. Efterhånden bliver ofret påvirket og ødelagt af mobningen og en dårligere udgave af sig selv. Ofret beder på en måde selv om at blive mobbet, synes de måske. Dette kan bekræfte vidnerne i, at ofret nok har "fortjent" behandlingen. Måske frygter vidnerne, at de selv kunne blive ofre. Så er det "bedre", at en anden bliver det.

På denne vis kan vidner "i god tro" komme til at bidrage til isolering af offeret og dermed mobningen.

Lederens rolle over for mobningens aktører

Lederen kan opbygge sin kompetence til at forebygge og håndtere mobning ved at sætte sig ind (uddanne sig) i følgende discipliner: Konfliktløsning, vanskelige samtaler, mediering (genoprette en fornuftig kommunikation mellem parterne i en konflikt, mægle, forsoning), teambuilding, mobningspolitik.

Ved en styrkelse af sine kvalifikationer på dette område kan lederen bedre:

- Træde i karakter som leder og gribe ind
- Få mobbere til at lade være med at mobbe
- Få ofre ud af offer-rollen
- Gøre passive vidner aktive og ansvarlige.

At træde i karakter som leder

Forbered dig mentalt: Find ud af dine egne følelser vedr. mobning. Måske er din holdning, at det ikke findes eller at det ikke er noget, du har lyst til at beskæftige dig med. Måske er du nervøs for dine egne evner og muligheder for at løse konflikter så de får et godt udfald. Når du kender dine følelser, ved du, hvad du er oppe imod inde i dig selv.

Sig så til dig selv, at du har *et vigtigt problem, du skal have løst til gavn for arbejdspladsen* – på samme professionelle, dvs. fornuftsbetonede, måde, som du løser andre problemer på.

At forebygge mobning

Ved mere bevidsthed om, hvad mobning er, fx igennem en proces med udarbejdelse og vedtagelse af en mobningspolitik, vil nogle tilfælde af mobning kunne standses i opløbet. Se afsnittet om Mobningspolitik.

En mobningspolitik er god at have, hvis og når du har behov for at gribe ind. Så kan du henholde dig til den.

Tal med din tillidsmand om, hvordan I kommer i gang. Emnet er oppe i tiden. Du kan lade initiativet komme fra tillidsrepræsentanten eller fra SU.

At beskytte potentielle ofre

Alle personer i en udsat position er potentielle ofre for mobning. Det kan være en ny medarbejder, der kommer ind i en fasttømret gruppe, en ny leder, en kvinde på en mandarbejdsplads.

For at sikre en fornuftig indslus af nye medarbejdere for den nyansatte, kan der udpeges en vejleder for den nyansatte, herved kan du bidrage til at forebygge mobning.

Den pågældende vejleder skal have arbejdsfællesskabets respekt og personlig gennemslagskraft. Han skal kende kulturen, men også kunne se kritisk på den og være indstillet på, at den kan trænge til at blive ændret. Han skal kende kollegerne og vide, hvor der kunne blive problemer.

Vejlederen mødes den første måned mindst en gang ugentligt med den nye og åbner døre for den nye, introducerer ham til personer, det kan være nyttigt at kende osv.

Hvis I ikke har det allerede, så overvej at indføre en politik for introduktion af nye medarbejdere.

Metoder

At få en mobber til at holde op

Hvis du selv har set mobberen i aktion (uanset om der er tale om rovmobning eller konfliktmobning), kan du gennemføre en såkaldt vanskelig samtale.

Forberedelse til den vanskelige samtale:

Hvis I ikke har en mobningspolitik, så kan du tage din overordnede leder og tillidsmanden i ed først (så du ikke risikerer at blive "overrulet" senere).

Hvis du imødeser, at du får svært ved at gennemføre samtalen, fordi din samtalepartner vil være grov eller benægte, så øv dig. Men undlad ikke at tage samtalen.

Sådan går du frem

- Du kommer straks til sagen. Sig hvad *du* har observeret, og hvad *du* finder angribeligt (ikke; "Der er nogle, der siger, at ...")
- Du indlader dig *ikke* i nogen diskussion med personen, men holder dig alene til det, du har set
- Du spørger personen, hvordan han konkret vil få denne adfærd stoppet
- Du præciserer, at denne optræden straks må høre op, og at mobberen får en skriftlig advarsel, eller bliver forflyttet etc., hvis du erfarer, at han ikke er holdt op (hvis arbejdspladsen har en mobningspolitik kan I orientere om de sanktioner ledelsen tager i brug ved uacceptabel adfærd)
- Du spørger mobberen, hvad han nu konkret vil foretage sig ("Hvad gør du så nu?", "Hvad siger du til de andre?", "Hvordan behandler du ham for fremtiden?")
- Du beder mobberen konkludere og opsummere, hvad det er, I har aftalt.

At gribe ind i en gruppe, hvor der foregår mobning

Hvis du har set en gruppe mobbe en person

Du skal *ikke* give dig til at skælde dem kollektivt ud på stedet. Du risikerer at fremprovokere nogle kollektive forsvarsreaktioner, der får konflikten til at eskalere. Tilmed er det ydmygende for offeret, fordi du udstiller hans hjælpeløshed.

Du kan hurtigt gennemføre individuelle samtaler med *hver enkelt gruppe-medlem* (også ofret), hvor du

- siger, hvad du har observeret, og hvad du anser for uacceptabelt
- del din bekymring for offeret og appeller til personernes omsorg for offeret
- spørger den enkelte, hvordan de konkret vil få denne mobning stoppet
- spørger den enkelte, hvad du kan hjælpe med, herunder om der er forhold vedr. arbejdets organisering, ledelse etc., som har dannet grobund for mobningen, og som med fordel kan ændres.

Du kan evt. tage tillidsmanden med til samtalerne.

Hvordan kan du hjælpe en medarbejder, der mobbes?

Du vil nu tale med ofret. Det er vigtigt, at jeres samtale ikke – stik imod hensigten – bidrager til at fastholde ham i offerrollen. Så risikerer du at fortsætte mobningen. Den person, der er tale om, har måske ry for at være vanskelig og virker måske provokerende på dig. Eller inderst inde forstår du ikke, at den pågældende har fundet sig i det, og du kan så komme til at udtrykke din undren herover og komme til at træde på en, der allerede ligger ned.

Du kan *ikke* tage sagen på et personalemøde, hvor den pågældendes kolleger er til stede. Dels vil det ikke være hensigtsmæssigt for processen, og dels er det ydmygende for ofret.

At gøre passive vidner aktive

Ledere kan gøre passive vidner aktive ved at *placere en "stærk/vellidt" person* i deres midte, som kan være et eksempel til efterfølgelse og vise, hvordan man griber ind (fx ved at bytte plads med et af de tavse vidner).

Endelig kan vidnerne lære at turde, fx gennem kursus i assertionstræning.

En mobningspolitik eller værdisæt vil være en god fælles referenceramme for, hvad arbejdsfællesskabet er enige om ikke at tolerere. Den kan vidner henholde sig til, når de griber ind:

"Hør her: Vi har jo aftalt og skrevet i vores politik/værdier, at vi ikke taler sådan til hinanden/behandler hinanden på den måde".

Du kan kun gøre gavn, hvis du holder dig for øje, hvad målet med din indsats er: At få personen til at erkende problemet og fortælle, hvordan du kan hjælpe.

- Aftal et møde med pågældende – helst ikke åbenlyst og gerne på et overvejet sted; et sted, hvor han føler sig tryk og er ligeværdig i forhold til dig.
- Gør målet med samtalen klart. Sig fx: *"Jeg har indtryk af, at vores arbejdsplads ikke har behandlet dig ordentligt, og at du derfor ikke trives så godt, som du kunne, og at vi måske heller ikke får udnyttet dine kompetencer bedst muligt. Det vil jeg gerne have rettet op på. Men jeg behøver din hjælp for at komme videre ..."*
- Lyt til, hvad han vil foreslå
- Vis ham, at du tager ham alvorligt, og at du ser på sagen med største alvor
- Lyt også, hvis han langer ud efter nogen og får luft for sine frustrationer. Lad ham tale ud. Notér dig, hvad der bliver sagt, selv om du godt véd, at det er sagen set fra én side. Lad være med at korrigere. Sig kun, hvad din oplevelse er, hvis han spørger efter det
- Nævn, hvilke muligheder du umiddelbart kan se og hør hans mening om dem. Eller sig, at du nu går hjem og tænker over en løsning
- Aftal et nyt møde, hvor I drøfter og bliver enige om en løsningsmodel.

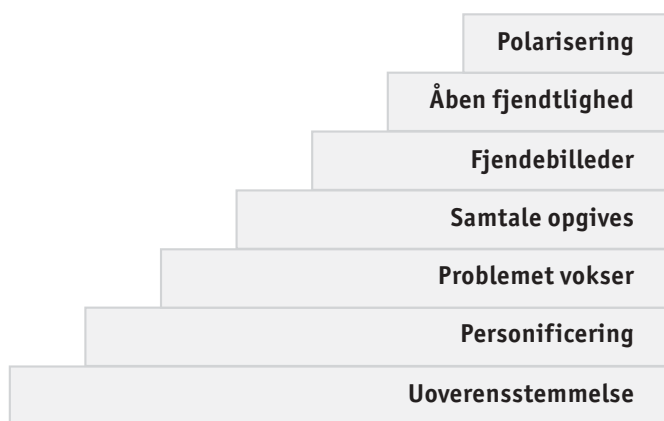
Virksomheden kan støtte ofrene ved at sikre, at de ved, hvor de kan få hjælp. Der bør være en person med ansvar for arbejdsmiljøet, som alle ved, de kan gå til. Dette kan være nedfældet i en mobningspolitik (se afsnittet Mobningspolitik).

Metoder

Hvad ledere kan gøre i de enkelte faser af konflikt og mobning

Konflikthåndtering mhp. at undgå mobning

Mange tilfælde af mobning udspringer af oprindelige interessekonflikter, der løses dårligt og bliver til personkonflikter, jfr. denne model for konflikters udvikling, den såkaldte konflikttrappe:



For lederen gælder det om at finde ud af, hvor på konflikttrappen uoverensstemmelsen befinder sig. På den baggrund kan lederen så vælge, hvordan han vil handle. I det efterfølgende præsenteres en "Udvikling af mobningens enkelte faser", og der gives eksempler på lederens handlemuligheder på hvert enkelt trin.

Når lederen ikke griber ind – den onde cirkel

Lederens konflikthåndtering på arbejdspladsen har stor betydning; jo før lederen griber ind jo bedre:

Hvis lederen ikke tør tage konflikter, fordi han er bange for, hvordan de forløber, får han ingen erfaring med at tage konflikter. Får han ingen erfaring med at tage konflikter, udvikler han ingen kompetence. Føler han ikke, at han har kompetence, vil han undlade at tage konflikter. Han bliver usikker på udfaldet, bange for at miste kontrollen og tør ikke handle.

Erfaring med at gå aktivt ind i konflikter kan omvendt skabe en positiv cirkel.

Udvikling af mobningens enkelte faser

Konfliktmobningens faser kan forløbe således:

- Der sker en afgørende begivenhed
- Der sker en ændring af styrkeforholdet
- Ledelsen griber ind
- Ry som "vanskelig person" opstår; senere sygemelding
- Afsked; offer forlader virksomheden.

Fase

Mobningens udvikling

Afgørende begivenhed	Det kan starte med en skelsættende begivenhed eller en tilspidset konflikt, fx en struktur- eller organisationsændring, en sammenlægning, en besparelse, en udnævnelse. Der har været forskellige forventninger til udfaldet heraf, nogle har satset på én variant, andre på en anden.
Ændring af styrkeforholdet	Den ene parts variant bliver realiteten. Hvor man før stod lige, står den ene part nu stærkere end den anden – som "vinder". Denne magtforskydning kan betyde, at "vinderen" nu ydmyger "taberen", eller at "taberen" ikke vil anerkende den nye situation og saboterer samarbejdet. Måske sker begge dele. Hvor man før var uenige på et sagligt plan, bliver konflikten nu også personlig.
Ledelsen griber ind	Lederen griber ind til fordel for den ene part og sætter den anden part på plads. Vinderen triumferer og håner taberen (hvilket godt kan ske indirekte og raffineret), taberen bliver stædigt ved med sit.
Ry som "vanskelig person"/sygemeldinger	Taberens adfærd giver ham et ry som en vanskelig person. Han finder ikke støtte nogen steder og bliver efterhånden syg af det. Han opgiver kampen, men vinderen bliver ved med at ydmyge ham.
Afsked	Til sidst forlader taberen arbejdspladsen.

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

Metoder

Ledelsens handlemuligheder i mobningens enkelte faser

Afgørende begivenhed	Dyrk generelt et godt arbejdsmiljø og derigennem en forebyggelseskultur. Fremhæv jeres gode arbejdsmiljø som jeres fælles basis for udvikling og forandring. Udvikling betyder forandring, og forandringer har både en pris og nogle fordele. Sørg for, at alle i organisationen kommer til at "betale" noget og få nogle fordele. Undgå at skabe en tabergruppe og undgå, at "vinderne" kan hovre. Fx lad alle flytte kontor, ikke kun nogle. Brug energi på interne seminarer, hvor I taler fælles strategi, samarbejde og arbejdsmiljø.
Ændring i styrkeforholdet	Gør dig klart, hvem i din organisation der oplever det nye som en fordel – og ikke mindst hvem der kan opleve at have "tabt", ikke at være blevet hørt. Send et stærkt signal om, at denne gruppe ikke bliver glemt eller trådt på fra nu af. Sørg for, at "taber"-gruppen får nogle fordele – og interessér dig meget for denne gruppe i den kommende tid.
Ledelsen griber ind til fordel for den ene part	Du er kommet frem til, at den ene parts synspunkter passer bedst sammen med virksomhedens interesser, og at du ikke kan give begge parter ret. Tal med hver part for sig og vær meget klar i din udmelding. Husk også at begrunde. Tal med "taberen" om, hvad han kan ønske sig i det nye og vær så imødekommende som mulig. Indskærp, at du lægger vægt på et fortsat godt samarbejde mellem de to parter. Indskærp over for "vinderen", at den anden part også skal være glad og bed om konkrete forslag til personens bidrag til situationen. Følg udviklingen nøje.
Ry som "vanskelig person"/sygemeldinger	"Skaden er sket", og tiden er inde til at hjælpe med genopretning. Pas på du ikke opnår det modsatte ved at behandle personen som et problem. Undgå at personliggøre problemet, men se <i>strukturelt</i> og <i>pragmatisk</i> på det. Overvej, om mobningen har med ofrets position at gøre. Tænk over, om en ny mand i stillingen ville få samme tur som ofret. Hvis ja, så tænk over at organisere arbejdet anderledes. Anlæg en ydmyg holdning på virksomhedens vegne. I har jo ikke kunnet rumme ham. Tydeliggør, at virksomheden har svigtet, siden det kunne komme så vidt. Han har lidt nok. Det kan være, at den pågældende skal have luftforandring, men en forflytning må ikke kunne opleves som et nederlag, og i givet fald må nye, gode samarbejdsforhold sikres. En anden mulighed er, at han bliver hvor han er og får et tæt samarbejde med personer, der respekterer og støtter ham. Drøft med kollegerne, hvordan de kan bidrage med at få personen ind i gruppen. Hvis du vurderer, at ofret har lidt skade, kan du tilbyde læge- eller psykologhjælp.
Afsked	En tredje mulighed er, at han holder op (du må ikke acceptere mange sygemeldinger uden en fælles plan). Sørg for, at han rejser med oprejst pande og går ud i sit nye liv med fortrøstning. Tilbyd hjælp til at finde nyt job (evt. via genplaceringsbureauer) og evt. kurser i personlig udvikling, hvis han selv bringer det på bane. Tag tillidsmanden med på råd i vurdering af, om der er tale om en arbejdsbetinget skade. Hvis ja, så giv ham vejledning om, hvordan han kan forholde sig. Personalegennemtræk kan være et tegn på et dårligt arbejdsmiljø. Det må undersøges, hvorfor folk rejser: Hvad er bedre andre steder? Hvad ødelægger evt. deres loyalitet og motivation? Mobning er én grund til, at folk rejser – enten fordi de er ofre eller vidner til mobning. Virksomheden kan f.eks. holde et interview med alle personer, der har sagt op.

Kilde: Eva Gemzøe Mikkelsen, 2000

Gruppedannelse, gruppesammensætning og gruppeetik

Det ligger i menneskets natur at danne grupper. Gruppen giver den enkelte et tilhørsforhold og supplerer hans kompetencer med andres.

I et sundt arbejdsfællesskab er der en god balance, så den enkelte kan udfolde sig i overensstemmelse med sine evner og behov, og ingen kan misbruge sin magt mod ham. I sådanne tilfælde vil der ofte være en god konflikthåndtering i gruppen. Frustration, misundelse, aggression tages i opløbet, fordi man kan tale med hinanden om utilfredsstillende forhold og få gjort noget ved dem. I gruppen med det gode arbejdsmiljø vil flere roller ofte varetages, nemlig opgaveløsning (ledelse og udførelse), emotionel ledelse (opretholdelse af menneskelige værdier) og opposition, selvkritik og fornyelse. En god gruppe er desuden karakteriseret ved:

- Fælles målsætning
- Komplementaritet (kompetencer og personlige egenskaber supplerer hinanden)
- Synergi (dvs. et frugtbart samspil)
- Fællesskabsfølelse og sammenhold.

God gruppesammensætning

Lederen bør interessere sig for gruppens samspil og drøfte med gruppen, hvordan den fungerer. Lederen kan forebygge mobning ved at sikre en god gruppesammensætning, og at alle har en rolle i arbejdsfællesskabet. Lederen kan drøfte emnet med medarbejderne under overskriften "Hvad er et godt hold?" og indlede en diskussion af, hvordan gruppen kan varetages flere roller, der holder magtmisbrug i skak, og sikrer samarbejde, selvkritik og udvikling. Det kan – for at sikre balancen i gruppen – blive nødvendigt at flytte personer fra gruppen og at tilføre nye.

Gruppens etik

Lederen kan hjælpe arbejdsgruppen til at blive mere bevidst om, hvordan den bliver et godt hold ved at overholde nogle etiske regler. Gruppen skal selv lave disse regler, men her er et eksempel til inspiration:

- Vi er åbne over for nye opgaver og løsninger samt over for hinandens forslag
- Vi er sammen om at løse vores opgaver og deler viden og erfaringer
- Vi møder hinanden i gensidig respekt for vores forskellighed og berettigede forventninger om at have et spændende og godt job samt have det sjovt.

Hvis gruppen er i ubalance, er der imidlertid en risiko for, at der skabes ofre. Ubalancen kan fx bestå i, at der alene lægges vægt på produktion, dvs. opgaveløsning og der mangler en diskussion om den. Alle skal arbejde hårdt og på en bestemt måde. De, der har svært ved at følge med, når det lige skal være på den måde, bliver så let ofre. Der mangler i dette tilfælde stærke fortalere for, at arbejde også skal være lystbetonet, og at der er flere måder at gøre det på. Hvis målene for arbejdet samtidig er uklare, kan der bringes yderligere konflikter ind i samarbejdet. Ubalancen kan omvendt bestå i, at selve arbejdet indeholder for få udfordringer. Energien kan ikke blive brugt på arbejdet. Det er derfor samværet, der bliver det centrale, herunder hvem der kan lide hvem, og der dannes måske klikker. Her kan de, der ikke er med i en stærk klike, blive ofre – især hvis der i gruppen ikke er nogen opposition til gruppens flertal eller nogen selvkritik af gruppens indsats.

Metoder

Når lederen mobber

Lederen er i den stærkere position og har muligheden for at misbruge sin magt i forhold til den enkelte medarbejder. Ifølge faglitteraturen om mobning støder man tit på den konstatering, at det er ledere, der tegner sig for mange tilfælde af mobning.

Lederne er jo i en situation, hvor de skal stille krav til medarbejdere og give dem tilbagemeldinger, drage konsekvenser, hvis nogle ikke slår til. Uvægerligt vil ledere komme til at gøre mange kede af det og skuffede.

Hvad en leder skal være opmærksom på

Det er kun naturligt og rigtigt, at lederen vil realisere sine ideer og skabe resultater, og at lederen bruger den magt, lederstillingen giver, hertil. *Men husk:*

- Lederen er rollemodel for andre. Den måde, lederen behandler en person på, vil inspirere andre til at gøre det samme – på godt og ondt
- Tænk altid på at bidrage positivt til, at medarbejderne glæder sig til at komme på arbejde igen i morgen
- Vis dyb respekt for dine medarbejders personlige værdighed
- Byg mennesker op og få dem til at blomstre
- Hvis lederen har svært ved ovenstående: Knyt en person til dig med talent for de "bløde" områder som emotionel leder, og giv ham beføjelser vedr. personaleledelse og lad ham opdrage på dig og rådgive dig.

Lederne kan komme til at fremprovokere mobning. Hvis en leder ikke har gjort nogen hemmelighed ud af, at en medarbejder, efter hans mening, ikke har levet op til de stillede krav og læner sig op ad en fyring eller en degradering, kan følgende ske:

De personer, der før måske spiste frokost med den uheldige, eller i det mindste talte med ham, udstøder ham nu. De undgår ham, ser ham ikke. Deres reaktion kan forklares ved angst, fejhed eller en misforstået loyalitet mod deres chef: Nu er den pågældende faldet i unåde hos chefen, ergo er han heller ikke passende selskab for dem. Andre medarbejdere, der kun har et mere perifert kendskab til den pågældende, ser til.

Dette er mobning, som lederen indirekte har fremkaldt. Som med alle andre mobbere, gælder det for ledere, der mobber, at de får afløb for frustration eller angst. En leder, der er bange for faglig konkurrence, kan finde på at nedgøre sine underordnede dygtige medarbejdere, deres indsats og uddannelsesbaggrund. En leder, der er usikker på sig selv, eller er presset, kan finde på at lade det gå ud over medarbejdere i form af urimelige krav og nedgørende kritik.

Lederes adfærd kan undertiden antage karakter af mobning. Næmlig når de optræder hensynsløst over for deres underordnede, muligvis fordi de selv er pressede og frustrerede.

Ledere, der mopper,

- nedgør medarbejderen, angriber hans værdighed og kritiserer hans faglighed uberettiget
- kritiserer medarbejderen mens andre hører på (uanset om kritikken er berettiget eller uberettiget)
- afviser alt hvad medarbejderen siger
- fratager medarbejderen kompetence og forholder ham information, der er nødvendig for udførelsen af arbejdet
- viser ligegyldighed over for medarbejderen, fx undlader at sørge for instruktion af medarbejderen, overlader vedkommende til sig selv
- tildeler medarbejderen et arbejde, der ikke er meningsfuldt
- overkontrollerer medarbejderen
- kritiserer, skælder en medarbejder ud eller håner ham i andres påhør
- lader gentagne gange det pres for resultater, han selv er udsat for, gå ufordøjet videre – og skruer bissen på, hvis medarbejderne ønsker en dialog eller hjælp
- er altid kun optaget af, at afdelingens resultater bliver nået, uden interesse for eller uden hensyn til de mennesker, der skal skabe resultaterne
- vil ikke høre på kritik og bliver vred, når nogen prøver at rejse den
- intimiderer medarbejderne ved offentlig kritik og vrede udfald på møder.

Ledere, der mobber, er en belastning for arbejdspladsen, ikke kun fordi mobning gør arbejdspladsen mindre attraktiv, men også fordi det alt andet lige går ud over medarbejderne og dermed arbejdspladsens produktivitet, effektivitet og kvalitet. I større virksomheder med flere afdelinger, påvirker mobning også samarbejdet med de andre afdelinger.

Hvis en lederkollega mobber ...

- Tag godt imod en medarbejder, der kommer til dig og klager over, at din lederkollega mobber
- Lyt til klagen, bed medarbejderen give konkrete eksempler
- Fortæl medarbejderen om hans handlemuligheder – og dine. Det kan være, at han skal lade sin tillidsrepræsentant tage affære. Det kan være, du skal tale med din lederkollega eller gå videre opad i hierarkiet
- Tag en samtale med din lederkollega, hvor du optræder som ofrets advokat og lader kollegaen forstå, at du tager sagen alvorligt. Din kollega vil muligvis føle, at du betræder hans territorium, men du handler i virksomhedens interesse
- Hvis din kollega ikke vil tale om det, må du gå videre opad i hierarkiet.

Den overordnede leders perspektiv – hjælp til ledere: uddannelse

Se på organisationen i sin helhed. Er der særlige sårbare lederposter? Til ledere på disse poster kan ledelsen tilbyde uddannelse i konflikthåndtering og mediering.

Generelt er det gunstigt for arbejdspladsen, at ledere på alle poster har indblik i deres egen konflikthåndterings betydning for arbejdspladsens resultater, enten via uddannelse eller personlig sparring.

Mobningspolitik

Form og indhold i en mobningspolitik

Et stærkt instrument til at forebygge og gribe ind over for mobning er en mobningspolitik. En mobningspolitik har to formål: På den ene side signalerer den tydelige og klare holdninger hos ledelsen og får således en forebyggende effekt. På den anden side er den en praktisk hjælp til ledere og medarbejdere og giver anvisninger på, hvad man konkret kan gøre, hvis mobning finder sted på arbejdspladsen. Ved en eventuel "sag", hvor kraftige sanktioner må tages i brug, er det vigtigt, at mobberen véd, at denne adfærd ikke accepteres på arbejdspladsen, at den vil blive sanktioneret og i givet fald, hvordan.

Der er forskellige måder at gribe en mobningspolitik an på. Man kan vælge

- at udarbejde en politik, der specifikt vedrører mobning og gøre den til en del af personalepolitikken
- at indarbejde foranstaltninger mod mobning i virksomhedens personalepolitik eller værdier
- at integrere mobningspolitik systematisk med en virksomheds fastholdelsespolitik
- at gøre en kortlægning af mobning til en del af arbejdspladsvurderingen.

Vi gør det første her, altså beskriver, hvordan en mobningspolitik kan blive til, hvad der skal være i den, hvem der skal være med til at lave den, og hvordan den kan håndhæves.

Hensigtserklæring

Man kan starte med en hensigtserklæring, der legitimerer politikken og sætter den i kraft, fx

Hensigtserklæring

Vi anser mobning for uacceptabel i vores virksomhed. Vi vil aktivt forebygge, at det finder sted, og gribe ind, når det måtte forekomme. Vi vil tage indkomne klager over mobning alvorligt. Vi vil undersøge dem seriøst og følge op ved at tage de nødvendige forholdsregler.

Hensigtserklæringen kan underbygges af virksomhedens værdier, så som

- at alle ansatte har krav på at blive behandlet med værdighed og respekt
- at arbejdsglæde, værdighed og respekt er et aktiv for virksomheden og giver bedre resultater
- at arbejdsglæde, værdighed og respekt bidrager til at tiltrække og fastholde et motiveret og kompetent personale.

Definition og indikationer på mobning

Definitionen på mobning skal handle om adfærd og ikke personer, der har denne adfærd. På den måde anerkendes det, at mobning kan være utilsigtet. Man undgår at stemple nogen, hvilket kunne få nogen til at gå i baglås og få en konflikt til at eskalere. Mobning kan være en del af arbejdspladskulturen. Det gælder om at ændre adfærden generelt.

Det er ikke alle, der opleves at "tage skade af" mobning. Nogle opdager det knap nok, andre er robuste, og atter andre kan også bide fra sig. Men det ville være en faldgrube kun at opfatte de tilfælde som problematiske, hvor et offer ikke kan forsvare sig og bliver syg af det. Det må fastslås, at mobning generelt er uønsket. Adfærden skal bekæmpes og ændres.

En definition kunne se sådan ud:

Mobning vil sige:

- angreb mod ansatte, der ikke er sagligt begrundet, men har en form, der tjener nogle formål, som arbejdspladsen ikke kan acceptere.

Mobning betyder:

- en krænkelse af de ansattes værdighed og respekten for dem som kolleger og mennesker
- en belastning for virksomhedens arbejdsindsats, dens resultater og omdømme.

Kombiner centrale budskaber med lokal indflydelse

Det er væsentligt, at ledelsen melder en overordnet definition klart ud i den "centrale politik". På større arbejdspladser med flere forskellige arbejdspladskulturer, kan der være et behov for lokalt at supplere definitionen lokalt; lige som der er forskel på personer, er der forskel på afdelinger og forskel på "etik" og "grænser". Det er vigtigt, at en politik i praksis kan tage afsæt i den lokale arbejdspladskultur og af medarbejderne føler ejerskab til den.

Organisation

Det skal fremgå, hvem der har ansvaret for at håndhæve mobningspolitikken.

Klageadgang og sanktioner

Det skal fremgå, hvem man kan klage til og hvordan. Endvidere skal det fremgå, hvilke sanktioner der kan blive tale om. Et offer skal have klar besked om hvad der kan ske, hvis han klager; hvilke mulige udgange kan et forløb have på virksomheden.

Mobningspolitik

Processen

På de fleste arbejdspladser vil der måske ikke være en konkret anledning til at udarbejde en mobningspolitik. Det giver den fordel, at ingen behøver at føle sig ramt af initiativet. På den anden side kan det have den ulempe, at nogle vil have svært ved at forstå behovet for en mobningspolitik. I startfasen er det derfor en god ide at give klar information om ledelsens ideer og forventninger til en politik. Generelt er det også en god ide at kigge på arbejdspladsens nuværende gode erfaringer, med at skabe forandring og tage udgangspunkt i disse.

Hvis der er en konkret anledning ...

Politikker bliver ofte til for at komme voksende problemer til livs. På samme måde kan man udarbejde en mobningspolitik, hvis der lige har været en konkret sag, som man ikke ønsker gentaget, og som ved nærmere undersøgelse ikke viser sig at være enestående.

Virksomheden kan herved påtage sig "skylden" for, at det er kommet så vidt, men også gøre det klart, at alle i fællesskab nu må hjælpe til at forhindre en gentagelse. De hændelser, der har været indtil nu, kan alle betragte som beklagelige og uønskede.

Sådan begynder man

Tag udgangspunkt i jeres egen arbejdsplads og de muligheder og problemer, den rummer. Få inspiration fra andre, men tro ikke at andres politik kan kopieres direkte. Se på hvordan arbejdspladsen plejer at starte gode processer. Det kan være via APV (APU), i sikkerhedsorganisationen, samarbejdsudvalget, personale- eller arbejdsgrupper. Vælg det, der plejer at virke!

Nedsættelse af arbejdsgruppe

Som ved igangsættelsen af andre processer, kan det være en ide at nedsættes en arbejdsgruppe, enten sammensat af personer fra forskellige afdelinger, eller med udgangspunkt i en lokal afdeling eller, såvel medarbejdere som ledelse.

Arbejdsgruppen kan:

- Formulere ideer og ønsker
- Udarbejde forslag til politikken
- Være sparringspartner til SU/SIO (hvor beslutningerne tages)
- Drøfte politikken med "baglandet"
- Bidrage ved "kortlægning" og "dialog" om mobning (jf. brug af skema side 6)
- Være med til at præsentere mobningspolitikken når den søsættes.

Håndhævelse af mobningspolitikken

For at sikre, at mobning tages alvorligt i virksomheden, kan det være formålstjenligt, at der er en særlig instans i virksomheden – en *tovholder* – som har status og personlig pondus, til at håndtere klager over alle.

Tovholderen kan være en centralt placeret leder eller en person, som der står generel respekt om i virksomheden.

Signalementet af denne person er:

- en demokratisk indstilling
- personlig integritet
- personlig gennemslagskraft.

Det er utroligt vigtigt, at denne person har lyst til at påtage sig opgaven og faktisk svarer til signalementet. Vedkommende må gerne være en person, der i forvejen er aktiv og finder at emnet er væsentligt i forhold arbejdspladsen.

Tovholders opgaver, ansvar og funktion skal beskrives i mobningspolitikken.

Uddannelse

Ledelse, tillidsrepræsentanter og evt. alle ansatte kan gennemgå uddannelse for at opnå kompetence inden for politikens områder, fx "konflikthåndtering" eller "mediering" (jf. BAR FOKA's ledelsesværktøj om konflikt-håndtering).

Lederes og tillidsrepræsentanternes rolle

Ledere skal lære at spotte mobning, samt at gribe ind over for det. De skal også kunne tage godt imod klager, lytte, forstå, mediere (genoprette fornuftig kommunikation mellem personer, mægle, forlige, forsoner) og vise god dømmekraft. Endvidere skal de kunne træffe de nødvendige foranstaltninger, så årsagen til klagen forsvinder. Sidst, men ikke mindst, skal lederne lære at undgå adfærd, hvor de selv mobber. Og de skal kunne tåle, hvis deres medarbejdere rejser kritik af dem for destruktiv adfærd og mobning og gå ind i en konstruktiv drøftelse og forhandling om, hvordan deres adfærd kan ændres til det bedre.

Hvis klagen ikke kan håndteres ordentligt i afdelingen, måske fordi sagen er meget kompleks eller principiel, eller fordi lederen er den person, der klages over, kan klageren henvende sig til tovholder for arbejdsmiljøet.

Om tillidsrepræsentanternes rolle kan man skrive, at de skal kunne det samme som lederne, således at de er kompetente til at gå ind i konflikter og forebygge af mobning.

Følgende ressourcepersoner har bidraget til hæftet:

Mogens Agervold, professor
Psykologisk Institut
Århus Universitet

Annie Høgh, seniorforsker, cand. psych.
Arbejds miljøinstituttet

Anne-Grete Jelstrup, forfatter

Lisette Jespersen, cand. psych.
Jespersen & Laursen,
erhvervs- og organisationspsykologer

Lise Keller, projektleder
Arbejds miljøsekretariatet

Rigmor Laulund, faglig sagsbehandler
HK Århus

Hans-Otto Loldrup, redaktør

Hvis du vil vide mere

Litteratur

Ståle Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf and Cary L. Cooper, "Bullying and Emotional Abuse in the Workplace", Taylor & Francis, 2002. ISBN 0-415-25359-4

Ståle Einarsen og Eva Gemzøe Mikkelsen, "Mobning i arbejdslivet. Hvad er det og hvad ved vi om det?", Anmeldelse i tidsskriftet Nyt om ARBEJDSLIV, nr. 1, 2000, <http://nyt-om-arbejdsliv.dk>

Annie Høgh, m.fl., "Mobning på arbejdspladsen – En kritisk gennemgang af dansk og international forskningslitteratur", www.arbejdsmiljobutikken.dk

"En værktøjskasse om mobning", Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser, 2002, www.barserviceogtjenesteydelser.dk

Anne-Grete Jelstrup & Hans-Otto Loldrup, "De onde og de dumme". En bog om destruktiv ledelse, 2002. Frydenlund. ISBN 87-7887-140-9

Lise Keller, "Undgå chikane på jobbet", 2002, Artikel på www.sundhed.dk

Komiteen for Sundhedsoplysning, "Mobning på arbejdet – til den mobningsramte og arbejdspladsen", 2003, www.sundhedsoplysning.dk

Seks værktøjer fra BAR FOKA; "Konflikthåndtering", "Forandringer på arbejdspladsen", "Manglende indflydelse", "Den vanskelige samtale", "Fravær og personalegennemtræk" og "For stort arbejdspress".
Værktøjerne kan hentes på nettet www.bar-foka.dk eller købes hos ASC tlf.36 14 31 31

Arbejdstilsynets vejledning D.4.2, 2002, "Mobning og seksuel chikane", www.Arbejdstilsynet.dk

Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002 om arbejdets udførelse §9a (om mobning og seksuel chikane) og kapitel 2a (om arbejdspladsvurdering)

AMI's spørgeskema til kortlægning af psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet, www.AMI.dk

At-vejledning D.4.1, 2000, "Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø" og At-meddelelse 4.08.4 "Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse", 1997, www.Arbejdstilsynet.dk

Udgivelse: BAR FOKA
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og Andersen Management International A/S, tlf. 35 46 46 46
Design: Bysted A/S
Tryk: Quickly Tryk
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir
Foto: Bysted A/S
Oplag: 10.000
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til erhvervs-mæssig udnyttelse
Pjecen kan købes for 40 kr. hos Arbejdsmiljørådets Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby, tlf. 36 14 31 31 eller hentes på nettet www.bar-foka.dk

ISBN 87-90998-31-6
Varenr. 222 004

Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

BAR FOKA har repræsentanter for

- Finansministeriet
- Kommunernes Landsforening
- Amtsrådsforeningen
- Københavns Kommune
- Frederiksberg Kommune
- Finanssektorens Arbejdsgiverforening
- Akademikernes Centralorganisation
- FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)
 - Dansk Socialrådgiverforening
 - Finansorganisationerne i FTF
 - Kommunalforeningerne
- Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel
 - HK-Kommunal
 - DKK (Det Kommunale Kartel)
 - HK/STAT
 - StK (Statsansattes Kartel)

Arbejdsmiljøsekretariatet
H.C. Andersens Boulevard 25, st.
1553 København V
Tlf. 33 93 12 55
E-mail sekretariat@3bar.dk
www.bar-foka.dk