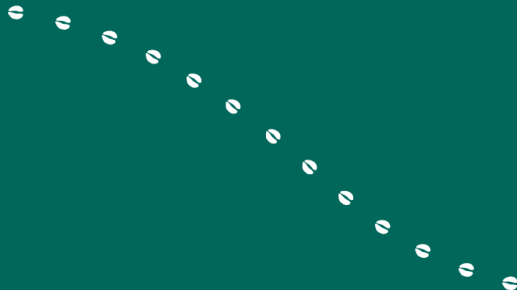


# Ingen mobning eller chikane

En guide til arbejdspladser





## Baggrund og formål

- > Denne guide er tænkt som inspiration og værktøjskasse til arbejdet med at forebygge og håndtere mobning og chikane på arbejdspladserne. Guiden udspringer af drøftelser i hovedudvalget og en enighed om, at mobning og chikane aldrig skal have lov til at blive en del af kulturen på arbejdspladserne i Norddjurs Kommune.

I personalepolitikken er der et krav om, at alle arbejdspladser skal udarbejde retningslinjer for identificering, håndtering og forebyggelse af problemer i tilknytning til forekomsten af vold, mobning og chikane på arbejdspladsen. I guiden kan I få hjælp til at få udarbejdet eller ajourføre den del af retningslinjerne, der vedrører mobning.

### Hvordan læser I guiden?

Guiden er delt op i fire hovedoverskrifter:

- Hvis I har behov for at udarbejde eller ajourføre jeres retningslinjer
- Hvis I har brug for mere viden om mobning
- Hvad står der i personalepolitikken om mobning
- Meningsmetoden - en metode til at skabe nyt fokus

Det er ikke meningen, at I skal læse guiden fra ende til anden, men at I kan læse de afsnit, som passer til jeres situation.



# HVIS I HAR BEHOV FOR AT UDARBEJDE ELLER AJOURFØRE JERES RETNINGSLINJER

Mobning handler oftest om kulturen på arbejdspladsen, mens vold primært handler om udefrakommende adfærd. Derfor er det en god ide at dele det op og lave retningslinjer for vold og trusler og retningslinjer for mobning og chikane.

## Inden I går i gang

En åben og tillidsfuld grundstemning er helt afgørende for at forebygge og identificere mobning eller optræk til mobning, i god tid inden man står med et alvorligt problem, der gennemsyrrer hele arbejdspladsen.

Det er ofte godt at nedsætte en arbejdsgruppe med som minimum arbejdsmiljørepræsentanten, tillidsrepræsentanten og en ledelsesrepræsentant, men involver gerne flere eller om muligt hele arbejdspladsen undervejs.

I retningslinjerne skal I som minimum forholde jer til identificering, håndtering og forebyggelse af vold, mobning og chikane. Det er oplagt at have de indledende drøftelser i MED-udvalget. Snak sammen om, hvilke konkrete vilkår, der gælder på arbejdspladsen, som er vigtige at have med i overvejelserne. Det kan være kulturer, arbejdsformer, regler, værdier mv.

## Identificering - I har pligt til at ændre jer og reagere med det samme

Aftal, hvordan I skal reagere, hvis I oplever jer selv eller andre blive udsat for sprogbrug eller opførsel, der er på grænsen af den almindelige omgangstone.

Ved at stille undrende spørgsmål til de involverede personer enten direkte eller ved hjælp af en kollega eller leder, kan man få afmystificeret, en hændelse og hensigten bag en bestemt opførsel. Hvis man bare lader episoden ligge, kan problemet vokse sig større, end det egentlig er. Og jo større problemet er, des sværere kan det være at gå i clinch med det senere.

Veje til at opdage mobning er for eksempel:

- Trivselsmålinger og APV
- Systematisk registrering af episoder
- Drøftelse af mobning og chikane i forbindelse med de årlige arbejdsmiljørapporter
- Løbende drøftelse af mobning og chikane fx til MUS-samtaler, på personalemøder og i det almindelige arbejdsmiljøarbejde.



### Hvordan er jeres humor?

Vær opmærksom på arbejdspladsens humor. De fleste af os trives bedst med humor, og det skal der selvfølgelig være plads til. Humoren kan inkludere, skabe god stemning, skabe sammenhold og accept i fællesskabet. Men humor kan også ekskludere, stemple, latterliggøre, fremkalde skam, positionere negativt eller positionere ud af fællesskabet. Det kan den, fordi humoren kan være med at gøre det upassende for acceptabelt fx gennem udsagn som *"det er jo bare for sjov"* eller *"han skal da kunne tåle lidt spøg"*.

### Forebyggelse af mobning og chikane

I retningslinjerne kan I forholde jer til, hvordan I vil sikre:

- klar organisering af arbejdet, så arbejdshverdagen bliver håndterbar
- klare beskrivelser og forståelser af roller og opgaver
- tydelig ledelse og klar ledelsesstrategi
- faglig anerkendelse og stolthed, og at den enkelte oplever, at arbejdet er meningsfuldt
- fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, som forventes og den adfærd, som ikke tolereres på arbejdspladsen
- at alle ledere, medarbejdere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter tager ansvar for at bidrage til god trivsel, gode samarbejdsrelationer, en respektfuld omgangstone og tryghed på arbejdspladsen
- at lederen tager ansvar for at forebygge og håndtere konflikter hensigtsmæssigt
- at alle bidrager til konstruktiv konfliktløsning
- at lederen tager ansvar for at håndtere og følge op på episoder med mobning og/eller chikane.

## Håndtering hvis mobning og chikane alligevel opstår

Forsøg i jeres retningslinjer at skabe tydelighed i forhold til:

- hvilken arbejdspladskultur I ønsker, og hvordan I vil forholde jer, hvis virkeligheden viser sig ikke at leve op til jeres idealbillede
- klare aftaler om, hvem der gør hvad, hvornår og hvordan i forbindelse med en konkret hændelse
- hvor på arbejdspladsen man kan få hjælp og støtte, hvis man enten er krænket, eller har oplevet andre blive udsat for krænkende adfærd
- hvordan man skal reagere på antagelser eller formodninger om mobning, fx at man stiller undrende spørgsmål, inden man anklager
- at der i de situationer, hvor det er relevant, bliver foretaget konfliktløsning mellem parterne
- hvilken hjælp og støtte den krænkede om nødvendigt kan få
- hvornår der skal følges op med en formel samtale med den eller de personer, som krænker
- hvordan I forholder jer til medarbejdere som berettiget eller uretmæssigt anklages for chikane eller mobning, og derfor kan have behov for at genetablere forholdet til kollegerne.

Mobning medfører søvnproblemer, symptomer på stress og paradoksalt nok både sygefravær og sygenærvær

Hypigheden af mobning er højere på arbejdspladser, der er domineret af det ene køn





# HVIS I HAR BRUG FOR MERE VIDEN OM MOBNING

> Mobning er et komplekst fænomen, som udvikler sig lettere på arbejdspladser med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det er dog sjældent muligt at finde entydige årsager til mobningen, og det gør fænomenet svært at arbejde med.

## Hvor og hvorfor opstår mobning?

Der findes ikke en enkeltstående årsag til, at mobning opstår. Arbejdspladens historie, kultur, normer og sociale mønstre kan medvirke til, om der er grund for mobning.

Normerne, for hvad der er acceptabelt, kan for eksempel rykke sig, hvis arbejdspladsen er under pres. Det kan være høj travlhed, sparekrav, sygdom, samarbejdsvanskeligheder, forandringer og lignende. På samme måde kan toneangivende medarbejdere være med til at sætte en enten positiv eller negativ dagsorden og skabe inkluderende eller ekskluderende fællesskaber.

## Tjekliste for initiativer mod mobning og dårlig trivsel

- Sørger I for både at tage vare på de medarbejdere, der har brug for hjælp her og nu OG for at tage et grundigt kig på kulturen på jeres arbejdsplads?
- Støtter jeres indsats produktionen af værdighed eller giver den snarere rum for øget foragt?
- Hvordan er det sociale og det faglige adresseret i jeres initiativ? Formår I at sammentænke de to elementer?
- Tager indsatsen højde for, at genopbygge tilliden mellem alle på arbejdspladsen?
- Ser I og håndterer I den mobbede medarbejders dilemmaer godt nok? Hvordan genopbygger I de mislykkede relationer? Hvordan bringer I værdighed, anerkendelse og prestige tilbage?



## Hurtig involvering frem for at tærskel langhalm

Det er ikke altid befordrende for arbejdet mod mobning og negativ adfærd at bruge lang tid på at diskutere problemer og konflikter i fællesskab. I stedet bør man løse uoverensstemmelser med de involverede efterhånden som de opstår, så de ikke vokser sig store eller udvikler sig til mobning.

### Hvad er mobning?

Mobning kan forstås som en udstødelse af fællesskabet for eksempel gennem nedvurdering, bagtalelse, tilbageholdelse af vigtig information, udelukkelse, hån, latterliggørelse, fysisk forulempelse, udelukkelse fra samarbejdsprocesser, møder, sammenkomster og faglige eller sociale aktiviteter. Mobning kan dog samtidig markere et fællesskab, hvor nogle anerkendes som værdige til at være en del af fællesskabet, mens andre berøves denne anerkendelse og i stedet udstødes som uværdige medlemmer af fællesskabet.

Som oftest vil nogen udøve mobningen eksplicit, mens andre ser stiltiende til eller prøver at forsvare den mobbede, men opgiver da det føles nytteløst. Hermed er der skabt en kultur, hvor alle holder øje med hinanden, vogter på hinanden, og hvor små fejl kan være afgørende for, om man er anerkendt af

fællesskabet eller ej. I sådan en kultur er der et højt niveau af social eksklusionsangst, det vil sige, at frygten for at blive udstødt af fællesskabet hele tiden er i spil, og ved at producere foragt for andre, vil nogen forsøge at minimere andres betydning for fællesskabet til et omfang, der trods alt er mindre end ens eget.

### Hvem oplever mobning?

Det er ikke mangler, svagheder eller en særlig sårbarhed i en bestemt mennesketype, som bevirker, at man er udsat i forhold til mobning, og det er ikke en særlig aggressiv mennesketype, som mobber.

Mobning er en negativ social dynamik, hvor der er mange ting på spil. Derfor må indsatsen mod mobning både fokusere på at ændre arbejdspladsens kultur OG tage vare på de mennesker, der er særligt i klemme.





## Definition fra Arbejdstilsynet: Mobning og seksuel chikane At-vejledning D.4.2:

### 1.1. 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.

Ofrenes oplevelse af de krænkende handlinger er et centralt aspekt i mobning. Det er derfor uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke offeret. Det betyder dog noget for ofrenes oplevelse af mobningen, om der er tale om ond vilje eller ej.

Mobning kan udøves af både kolleger og ledere. Selv om mobning mellem kolleger er mere udbredt, opleves mobning udøvet af en leder tilsyneladende som ekstra belastende. Det skyldes den magt, der kan lægges bag krænkelsen, og at det ikke er muligt at få lederens opbakning og hjælp. Også underordnedes mobning af ledere kan forekomme.

### 1.2. Seksuel chikane

Seksuel chikane er en særlig form for mobning. Der er tale om seksuel chikane, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for uønskede handlinger af seksuel karakter, som vedkommende opfatter som krænkende. I de fleste tilfælde udøves seksuel chikane af mænd over for kvinder, men det er vigtigt at være opmærksom på, at mænd også kan udsættes for seksuel chikane.



# HVAD STÅR DER OM MOBNING I PERSONALEPOLITIKKEN?

I Norddjurs personalepolitik står følgende:

”At mobbe en kollega er uforeneligt med det at være ansat i Norddjurs Kommune. Åbenhed, ligeværdighed og dialog er et udtryk for alt det som mobning ikke er. Mobning tolereres på ingen måde”.

Det betyder, at vi alle har pligt til at påtale mobning, hvis vi oplever det eller ser andre blive udsat for det, eller i

det hele taget oplever nogen blive udsat for opførsel eller sprogbrug, vi ikke umiddelbart vurderer som i orden.

Det er af afgørende betydning, at det ikke bliver tabu at tale om mobning. Det kan være meget svært både som medarbejder og leder at se sig selv som en del af en arbejdsplads, hvor der foregår mobning. Men hvis det eksisterer, og vi ikke vil se det i øjnene, så vil det højst sandsynligt forblive og måske endda vokse.

## Eksempler på seksuel chikane

- Uønskede berøringer
- Uønskede opfordringer til seksuelt samkvem
- Sjofle vittigheder
- Uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner.

## Eksempler på mobbehandlinger

- Tilbageholdelse af vigtig information
- Sårende bemærkninger og drillerier
- Usaglig fratagelse af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Skældud og latterliggørelse
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af job, arbejdsindsats, kompetencer, alder eller køn.





# MENINGSMETODEN - EN METODE TIL AT SKABE NYT FOKUS

> Meningsmetoden er et bud på, hvordan man kommer i gang med en kulturændring på arbejdspladsen. En kultur, hvor arbejdsfællesskabet lykkes, er præget af accept, anerkendelse, inddragelse og det er en kultur, hvor medarbejderne oplever værdighed, meningsfuldhed og har følelsen af gøre en positiv forskel professionelt og menneskeligt. Over en årrække kan en arbejdsplads imidlertid - måske snigende og til dels ubevidst - opbygge en kultur, som er langt mindre positiv, og hvor den enkeltes relationer, magtpositioner og dispositioner får en destruktiv indflydelse på hele arbejdsfællesskabet. I en sådan kultur kan man opleve udelukkelse, foragt, usynliggørelse, man kan opleve at være miskendt, socialt truet, værdighedsberøvet og ensom, men også følelser som afmagt, skam, selvforagt, vrede og hævntrang kan følge med.

## Fokus på både faglighed og trivsel

Der kan være forskellige veje til at ændre en kultur, det vigtigste i denne forbindelse er at finde en metode, som både bringer det faglige arbejde og medarbejdernes trivsel i spil. En sådan metode er for eksempel Meningsmetoden, hvor man i én bevægelse får fat i to keredagsordener: Faglig kvalitet og medarbejdernes motivation og trivsel. Ofte behandles de to adskilt: Fx faglig udvikling og medarbejdertrivsel som to forskellige punkter på en dagsorden. Spørger vi: hvordan har du det? Så bliver det meget individuelt. Spørger vi: Hvordan brænder du for at skabe mening for og med brugerne - og hvordan

kan vi få mere af det? Så får trivsel og kvalitetsudvikling en stor fællesflade, og herigennem kan kulturen udvikles.

## Hvad giver mening for medarbejderne?

Meningsmetoden handler om at finde ind til de komponenter, der skaber mening på den enkelte arbejdsplads. Udgangspunktet er medarbejdernes gyldne øjeblikke - det er de konkrete situationer, hvor medarbejderne særligt tydeligt skaber mening for brugerne. Det kan være situationer, som har gjort én fagligt stolt. Ved at opnå en fælles forståelse af, hvad arbejdspladsens gyldne øjeblikke består af, får man afsættet for systematisk udvikling. Derfor skal de gyldne øjeblikke beskrives i meget konkrete detaljer. Man laver en præcis beskrivelse af et meningsfuldt hjørne af virkeligheden, et lille hjørne, der rummer elementer, som er alment gyldige for den mangefacetterede opgave, arbejdspladsen skal løse.

## Situationer, hvor man gør en forskel

Meningsmetoden tager udgangspunkt i konkrete situationer hvor man gør en særlig forskel for brugerne. Hvad er det for et indtryk vi gerne vil sætte, og hvad er det for et aftryk, vi gerne vil efterlade? - Både når vi er vores professionelle jeg, og når vi er vores følelsesmæssige jeg. Gyldne øjeblikke handler ikke om kollegaerne, men om øjeblikke, der har brugerne i fokus, og om hvorfor man som arbejdsplads er vigtig for brugerne. De afdækkes gennem fælles analyse af medarbejdernes egne bedste eksempler.



Lær af de gyldne øjeblikke

## Meningsmetoden er en proces i seks faser:

### 1. Deltagerkredsen

Alle medarbejdere deltager med deres bud på, hvordan man skaber mening i hverdagen. Lederens rolle i denne fase er at være på sidelinjen - at være observatør og give plads til medarbejdernes bidrag.

### 2. De gyldne øjeblikke

De gyldne øjeblikke er meningsprocessernes råstof. Medarbejderne sætter spot på de situationer, der lykkes rigtig godt. Gyldne øjeblikke involverer hele mennesker med faglighed, følelser, oplevelser. Her er det vigtigt at tale om det, der virker.

### 3. Det bevidstgørende sprog

Sammen vender medarbejderne nye sten i den fælles praksis. Med enkle og konkrete beskrivelser af personer, følelser, steder - ikke faglige tolkninger.

### 4. Meningsprofilen

Arbejdspladsens meningsprofil opsummerer den nye fælles bevidsthed om, hvad der særligt gør en forskel. Den indeholder medarbejdernes prioriterede bud på, hvordan man bedst løser den fælles opgave, og den indkredser hvilken form for mening, man er særligt fokuseret på at skabe for brugerne.

Tre parametre er centrale:

Resultaterne for brugerne

Medarbejdernes konkrete handlinger, der er centrale for at skabe mening

De betingelserne, der er udslagsgivende for, at medarbejderne kan skabe resultater - og gøre en forskel.

### 5. Varemærket

Beskriver det, I gerne vil være kendt for. Overvej, hvordan I kan kommunikere de tre væsentligste elementer fra meningsprofilen. Se varemærket som en invitation til samarbejde med omverdenen.

### 6. Mikro-eksperimenter

Den effektive vej til at justere praksis og gennem handlinger få mere mening i hverdagen. Hvilke små ting kan vi ændre? Hvordan kan vi rutinemæssigt eksperimentere og rapportere?



# HVIS I HAR BRUG FOR HJÆLP

Har I brug for viden om mobning, hjælp til temadag, proces eller andet, så kan I kontakte arbejdsmiljøkonsulenten:

Trine Kjær Poulsen  
E-mail: [tkp@norddjurs.dk](mailto:tkp@norddjurs.dk)  
Telefon: 8959 1039

Hvis du oplever mobning og ikke ser andre muligheder for at håndtere det sammen med fx arbejdsmiljørepræsentant, leder, kolleger, tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljøkonsulent, så er du velkommen til at kontakte kommunaldirektøren.

## Kilder

Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt, Trine Beckett: Lær af de gyldne øjeblikke. Akademisk Forlag

Dorte Marie Søndergaard (red.) Mobning. Sociale Processer på Afveje. Hans Reitzels Forlag.

Forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA)

Janne Glerup (red.) Bladet fra munden - mod og vilje til et godt arbejdsliv. Dansk Sygeplejeråd s. 109-127



Juni 2017