

# FRI FOR MOBNING

VIDEN OG INSPIRATION TIL AT FOREBYGGE OG  
HÅNDTERE MOBNING PÅ ARBEJDSPLADSEN



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
Del 1	
<b>Om mobning</b> .....	<b>4</b>
Del 2	
<b>Redskaber</b> .....	<b>7</b>
Del 3	
<b>Forebyg mobning, og kend jeres roller</b> .....	<b>14</b>



## Fri for mobning

November 2021  
Første udgivelse 2014  
Udgivet af BrancheFællesskabet  
for Arbejdsmiljø for Velfærd  
og Offentlig administration  
Studiestræde 3, 3. sal  
1455 København K

## Styregruppe

Akademikerne  
BUPL  
DSR  
Danske Bioanalytikere  
Danske regioner  
FOA  
KL  
Socialpædagogerne

## Projektledelse

Lise Keller og Amalie Diepeveen

## Redaktion og grafik

Geelmuyden Kiese og Karen Krarup

## Faglige konsulenter

Eva Gemzøe Mikkelsen og Tine Ravn Holmegaard

ISBN: 978-87-93332-69-0

# Forord

Konflikter er uundgåelige på en arbejdsplads. Men det er muligt at forebygge ødelæggende mobning, der kan følge i kølvandet på konflikter og andre svære situationer på arbejdspladsen.

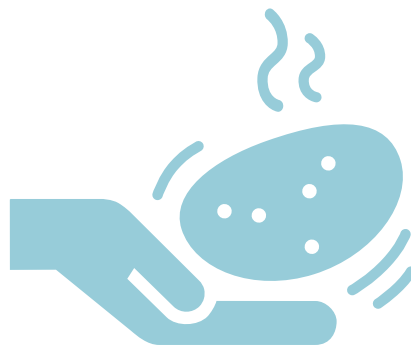
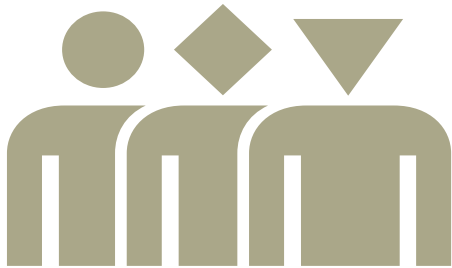
Dette inspirationshæfte henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, som gerne vil vide mere om mobning på arbejdspladsen og have inspiration til, hvordan man kan forebygge mobning ved at skabe et godt arbejdsmiljø.

For at kunne forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen må vi først og fremmest sikre os, at vi ved, hvad vi taler om.

I hæftet finder du derfor viden om mobning – både hvad mobning er, årsager til mobning samt konsekvenser af mobning.

Derudover finder du inspiration til konkrete redskaber, som kan bruges til at forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen. Det handler blandt andet om at øge den psykologiske tryghed, skabe tydelige retningslinjer og give medarbejderne de rette kompetencer til at kunne gribe ind overfor mobning.

God fornøjelse!



# 1. DEL Om mobning

## Krænkende handlinger og mobning

Arbejdstilsynet bruger begrebet krænkende handlinger som en samlet betegnelse for handlinger, hvor en eller flere personer på arbejdspladsen udsættes for **mobning**, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet.

Der er tale om mobning, når:

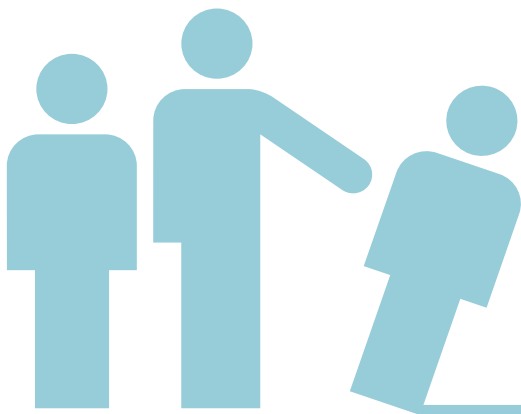
*En eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis-udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende.*

*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.*

AT-vejledning 4.3.1-1

Mobning kan både komme fra interne kilder, som kollegaer, underordnede eller ledere. Mobning kan også komme fra eksterne kilder som fx borgere, klienter, pårørende og andre, som man er i kontakt med via sit arbejde.

Dette værktøj fokuserer på mobning fra interne kilder.



Rolleklarhed er også en typisk risikofaktor. Hvis det er uklart, hvem der skal gøre hvad og hvordan, så kan der opstå svære konflikter, som hvis de ikke bliver løst i tide, kan udvikle sig til mobning. Det er derfor vigtigt, at roller og ansvar er tydelige, og at der hurtigt tages fat om ulmende konflikter

*Jesper Kristiansen, NFA*

### Mobning finder sted på danske arbejdspladser

Over 10 % af folk i arbejde har på deres arbejdsplads følt sig udsat for mobning inden for det sidste år, mens 24 % fortæller, at de har været vidne til mobning på deres arbejdsplads<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2018, NFA.

# Hvordan opstår mobning

## To typiske årsager til mobning

Mobning på arbejdspladsen bunder ofte i én af to situationer:

- Uløste konflikter
- Når nogen skiller sig ud

Hvis ikke der bliver taget hånd om disse situationer i tide, kan det starte eksklusionsprocesser og ende med forskellige former for mobning. Nogle af de kendte former er konflikt-, humor-, kontrol- og strafmobning.



”

Vi ved, at konflikter om, hvordan vi udfører vores arbejde, eller at vi bryder uskrevne regler, er to risikosituationer, der kan føre til mobning.

*Eva Gemzøe Mikkelsen, lektor SDU*

## Uløste konflikter

Blandt de mest almindelige årsager til mobning er uløste konflikter. Her optræder en konflikt mellem to eller flere parter i en grad, så én af parterne føler sig mobbet.

Konflikten bliver til mobning, når den ene part får overtaget i det indbyrdes magtforhold og opfattes som mere magtfuld end den anden. Fx fordi den ene part støttes af kollegaer eller lederen, eller fordi den anden ikke kan forsvare sig mod angrebene, hvilket kan være på grund af sin position på jobbet, sygdom eller andre forhindringer.

## Kontrol og strafmobning

I grupper med behov for at sætte regler eller grænser for arbejdets udførelse kan der opstå kontrolmobning. Kontrolmobning er, når systematiske negative handlinger bruges til at kontrollere kollegaers måde at arbejde på. Budskabet er at fortælle, at: ”Den måde, du udfører dit arbejde på, bryder vi os ikke om. Du skal gøre det på vores måde. Som vi plejer”. Kontrolmobning finder typisk sted for at sikre, at alle i gruppen gør tingene på samme måde.

Der kan også være mange uskrevne regler på en arbejdsplads. Det kan være regler om arbejdets udførelse, at man fx skal sætte en ny skraldepose i, når skraldespanden tømmes. Kollegaer, som bryder disse uskrevne regler, kan blive udsat for strafmobning. Det vil sige, at de udsættes for systematiske negative eller krænkende handlinger som straf for det, de har gjort eller ikke har gjort – for at gå imod strømmen.

## Humormobning

Humor på arbejdspladsen kan være en kilde til arbejdsglæde, men kan også være det modsatte. Det er derfor vigtigt at skelne mellem humor, som er opbyggende, og som styrker fællesskabet, og den humor, som er destruktiv og ødelægger personer og fællesskabet.

# Konsekvenser af mobning

## Konsekvenser af mobning

Mobning kan have store konsekvenser både for den, der er udsat for mobning, og for hele arbejdspladsen.

Forskning viser, at mobning kan have alvorlige og langvarige konsekvenser for den, det går ud over, og at risikoen for både fysiske og psykiske sygdomme stiger. De personlige konsekvenser ved at blive udsat for mobning kan være:

- Øget risiko for depression, angst, søvnproblemer og diabetes<sup>1</sup>
- Øget risiko for hjertekarsygdomme<sup>2</sup>
- Øget sygefravær<sup>3</sup>
- Øget risiko for muskel- og skeletbesvær<sup>4</sup>
- Øget risiko for langtidssygemelding<sup>4</sup>

Omkostningerne for arbejdspladsen kan blandt andet være et dårligere arbejdsmiljø:

- Hele arbejdspladsen har omkring 20 % øget risiko for langtidssygefravær, hvis der foregår mobning på arbejdspladsen. Og sygemeldingen kan også vedrøre personer, der ikke er direkte udsat for mobningen.<sup>4</sup>



Når vi taler mobning, kan der være tale om nogle ret voldsomme negative handlinger, fordi det per definition har stået på over længere tid, og den mobbede har svært ved at forsvare sig. Alle vil kunne forstå, at det kan ramme en psykisk. Studier har vist, at mobning hænger sammen med øget risiko for en række psykiske symptomer og helbredsproblemer. Det kan variere fra depressions- og angstsymptomer til PTSD-lignende symptomer.

*Jesper Kristiansen, NFA*



<sup>1</sup>nfa.dk/da/nyt/nyheder/2019/mobning-skyldes-of-te-uloste-konflikter

<sup>2</sup>nfa.dk/da/nyt/nyheder/2019/mobning-paa-jobbet-haenger-sammen-med-oeget-risiko-for-hjertekarsygdom

<sup>3</sup>Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. *Bullying and Harassment in the Workplace*, 163-208.

<sup>4</sup>nfa.dk/da/nyt/nyheder/2019/mobning-oeger-sygefravaeret-paa-hele-arbejdspladsen

# De vigtige vidner

## Det vigtige vidne

Mobning sker ikke bare mellem to parter – der er ofte vidner. Som kollega eller leder kan du være vidne på flere måder. Du kan overvære en hændelse eller blive bevidst om en hændelse, efter den er sket.

Hvad vidnerne gør eller ikke gør, kan være afgørende for, om situationen udvikler sig til mobning. Som vidne kan man spille en positiv rolle ved at gribe konstruktivt ind og forsøge at finde en løsning i selve situationen. Man kan også opsøge parterne bagefter for at tale med dem om problemet - enten sammen eller hver for sig.

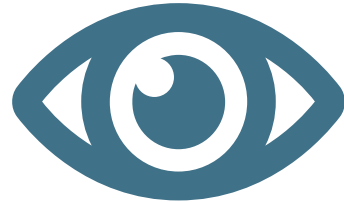
Man kan også medvirke til, at situationen udvikler sig negativt ved at forholde sig passivt eller ved at deltage aktivt og dermed bidrage til, at de krænkende handlinger fortsætter.

Der kan være flere grunde til, at du som vidne ikke sætter ind over for mobningen. Måske er du bange for selv at blive mobbet, eller måske føler du ikke, at du bør blande dig. Men er der mobning på arbejdspladsen, har alle et ansvar for, at det stopper.



Vidner, der griber aktivt ind i stedet for at tie stille, kan medvirke til, at en konflikt eller enkeltstående krænkende handlinger ikke udvikler sig til mobning.

*Eva Gemzøe Mikkelsen, lektor SDU*



### Eksempler på handlinger, som vidner bør gribe ind eller sige fra overfor

**Bagtalelse eller sladder:** Der tales negativt eller sladres om den mobbede.

**Nedgørelse:** Den mobbede eller dennes arbejdsindsats nedgøres, fx når andre er til stede.

**Manglende tillid:** Der gives udtryk for manglende tillid til, at den mobbede kan gøre noget som helst rigtigt.

**Sprogbrug:** Tonelejet overfor den mobbede er hård og grov.

**Manglende information:** Der tilbageholdes vigtig information eller gives fejlagtig information i spørgsmål, som har betydning for den mobbedes arbejdsopgaver.

**Ud på et sidespor:** Den mobbede køres ud på et arbejdsmæssigt sidespor ved løbende at blive fritaget for gode og interessante opgaver.

**Fratagelse af arbejdsopgaver:** Den mobbede fratages opgaver eller ansvarsområder uden gyldig forklaring.

## 2. DEL Redskaber

### Tre redskaber til at forebygge mobning

Det bedste værn mod mobning er forebyggelse og et generelt godt arbejdsmiljø. En del uoverensstemmelser kan bremses, før de udvikler sig til svære konflikter og mobning. Blandt andet kan arbejdspladsen gøre en indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø præget af psykologisk tryghed, have tydelige og aktive retningslinjer og give medarbejderne kompetencer til at gribe ind.

Dette kapitel handler om psykologisk tryghed, retningslinjer og Grib ind – godt kollegaskab uden mobning, som er tre redskaber, I kan bruge til at arbejde aktivt på at forebygge mobning.

### Om psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed handler om menneskers oplevelse af, at de kan føle sig trygge ved at komme med idéer, stille spørgsmål, lave fejl eller komme frem med de bekymringer, de måtte have.

På arbejdspladser med høj niveau af psykologisk tryghed vil medarbejderne have respekt og tillid til hinanden, og ikke frygte for negative konsekvenser ved at tale om bekymringer, problemer, fejl, negativ adfærd eller andre svære ting på arbejdspladsen.

”

Når mennesker oplever psykologisk tryghed på deres arbejdsplads, føler de sig trygge ved at tale om bekymringer og fejltagelser uden at frygte for at komme i forlegenhed eller blive straffet. De har tillid til, at de kan sige deres mening uden at blive ydmyget, ignoreret eller udsat for bebrejdelser. De ved, at de kan stille spørgsmål, når de er usikre på noget

*Christian Ørsted i bogen  
"Fatale forandringer"*





# Psykologisk tryghed og fællesskaber



## Undersøg den psykologiske tryghed

Psykologisk tryghed handler om arbejdsmiljøet blandt kollegaer og ledere, om der er et positivt miljø uanset forskelligheder i personlighed, position og ansættelsesforhold, og om man føler sig tryk ved at sige sine bekymringer eller kritik højt og samtidig føle sig anerkendt for det.

Amy Edmondson, der er professor ved Harvard Business School, har med afsæt i sin forskning opstillet en liste med syv spørgsmål, som kan bruges til at undersøge den psykologiske tryghed på arbejdspladsen:

- Hvis du laver fejl, bliver det så brugt imod dig?
- Har du mulighed for at præsentere problemer og andre svære emner?
- Afvises nogen, fordi de er anderledes?
- Er det sikkert og trygt at afprøve noget, hvor der er risiko for at fejle?
- Er det vanskeligt at bede andre om hjælp?
- Er der nogen, som bevidst vil underminere din arbejdsindsats?
- Bliver dine unikke evner og dit talent sat i spil og anerkendt?<sup>1</sup>

Forskning viser, at arbejdspladser med en høj grad af psykologisk tryghed er bedre til at fastholde medarbejdere og bedre til at drage nytte af de forskellige potentialer og perspektiver, som medarbejderne har.



Mobning er et stort tabu, fordi det føles enormt sårbart for mennesker, der føler sig krænket, at træde frem og sige det. Måske i særlig grad fordi vi lever i en tid, hvor det handler om at være robust, at kunne klare det hele på den halve tid og helst se godt ud, mens man gør det. Så det her med at træde frem og sige, at man er menneske og uperfekt, det er rigtig sårbart.

*Mille Mortensen, selvstændig konsulent*

## Det kollegiale fællesskab

I BFA's materiale 'Det kollegiale fællesskab' kan I finde flere øvelser, der handler om, hvordan I kan gøre jeres arbejdsplads mere rummelig ved blandt andet at styrke den psykologiske tryghed.

I materialet finder I en dialogøvelse, der handler om at dele positive episoder, hvor I har oplevet det som trygt og legitimt at tale om bekymringer og fejltagelser i arbejdet. Herefter skal I tale om, hvad disse episoder har til fælles, og hvordan de kan inspirere til at fremme den psykologiske tryghed hos jer.

Materialet kan hentes her [godtarbejdsmiljo.dk/kollegialt-faellesskab](http://godtarbejdsmiljo.dk/kollegialt-faellesskab)

<sup>1</sup> Fra bogen "Vdmyghed i ledelse" af Karsten Mellon fra 2021.

# Retningslinjer

## Retningslinjer skaber tryghed

Retningslinjer skaber gennemsigtighed omkring, hvad man skal gøre, hvis man er vidne til eller oplever sig udsat for krænkende handlinger eller mobning. Blandt andet hvem man skal gå til, og hvad den videre proces er.

Ifølge Trivselsaftalen<sup>1</sup> skal arbejdspladser udarbejde retningslinjer for deres samlede indsats for at identificere, forebygge og håndtere problemer i tilknytning til forekomsten af vold, **mobning** og chikane på arbejdspladsen.

## Aktive retningslinjer er vigtige, fordi

- De synliggør, at arbejdspladsen tager afstand fra mobning
- De sender et signal om, at arbejdspladsen i fællesskab tager hånd om mobning
- De indeholder arbejdspladsens fælles mål for, hvordan mobning kan forebygges
- De gør det klart for alle, hvem der har ansvar for både før, under og efter en sag med mobning
- De er et redskab til at øge og udvikle den faglige kvalitet i arbejdet



<sup>1</sup>Kilde: Kommuner: **Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne, 2015**. Regioner: **Aftale om trivsel og sundhed, 2015**. Staten: **Bilag B til forhandlingsprotokol. Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i staten**.

## Udvikling af retningslinjer og tjek på beredskabet



Spørgsmål	Svar
Hvad er godt ved vores nuværende måde at forebygge og håndtere mobning på?	
Hvor har vi tilstrækkelig viden, og hvor mangler vi viden om mobning?	
I hvilke situationer er der risiko for mobning på vores arbejdsplads?	
Hvilke budskaber er vigtige for os at få med i retningslinjerne?	
Hvem skal indrages i udarbejdelsen af retningslinjerne?	
Hvordan sikre vi, at alle kender retningslinjerne?	
Hvilke konkrete initiativer skal vi have med i en beredskabsplan?	
Hvordan skal retningslinjerne og beredskabsplanen holdes ajour?	

# Materiale: Grib ind – godt kollegaskab uden mobning

KUGLESTØBEREN



ASSISTENTEN



DEN PASSIVE



MÆGLEREN



SYMPATISØREN



FORSVAREREN



## Dialogværktøj med fokus på vidner

*Grib ind – godt kollegaskab uden mobning* er et dialogværktøj, der kan bruges af arbejdspladser, som ønsker at gribe ind, før mobning bliver et problem.

Grib ind består af to film, der viser to typiske situationer, der kan udvikle sig til mobning. Filmen *Vagtplanen* viser et eksempel på en *uløst person-konflikt*, mens *Arbejdsmyren* viser et eksempel på en medarbejder, *der skiller sig ud* på arbejdspladsen ved at gøre noget anderledes end det, de andre plejer at gøre.

Desuden præsenterer *Grib ind – godt kollegaskab uden mobning* seks vidnetyper, der illustrerer forskellige måder, som kolleger kan reagere på, når de er vidne til konflikter eller mobning.

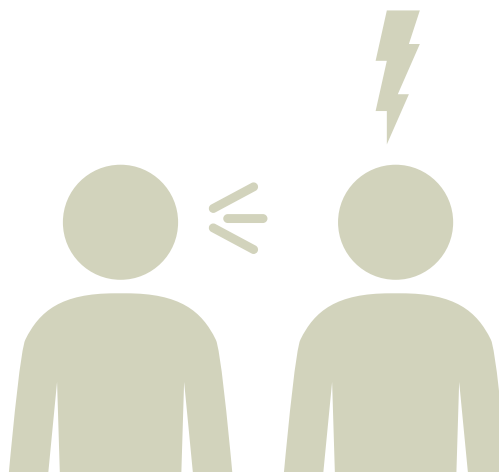
Med udgangspunkt i filmene og de seks vidnetyper drøfter deltagerne på mødet, hvordan mobning typisk opstår, hvilken rolle vidnerne spiller, og hvordan risikosituationer bør håndteres på deres egen arbejdsplads.

Hent *Grib ind – godt kollegaskab uden mobning* [godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind](http://godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind)

”

Grib ind-mødet gav os mulighed for at drøfte, hvordan vi taler sammen, hvordan vi handler eller ser situationer forskelligt og hvad vores skrevne og uskrevne regler og handlemønstre er.

*Konferencedeltager*



# Film



Mobning har nogle alvorlige konsekvenser for de mennesker, det går ud over.

Se Eva Gemzøe Mikkelsen fortælle, hvordan I forebygger mobning og styrker jeres kollegaskab på arbejdspladsen ved brug af 'Grib ind - godt kollegaskab uden mobning'

[etsundtarbejdsliv.dk/mobning/grib-ind/grib-ind-ved-mobning](https://etsundtarbejdsliv.dk/mobning/grib-ind/grib-ind-ved-mobning)



Mille Mortensen forklarer, hvordan krænkende handlinger kan opstå i arbejdslivet. Blandt andet kan det opstå, fordi vores grænser i arbejdslivet er forskellige.

[etsundtarbejdsliv.dk/mobning/kraenkende-handlinger](https://etsundtarbejdsliv.dk/mobning/kraenkende-handlinger)

# 3. DEL Forebyg mobning, og kend jeres roller

## Gør noget ved mobning

Medarbejdere, som føler sig mobbet, kollegaer, som er vidner til mobning, og ikke mindst ledere og arbejdsmiljø- samt tillidsrepræsentanter kan hver især tage en række initiativer i arbejdet med at forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen.

## Råd til dig, som føler dig mobbet

Hvis du føler dig mobbet på din arbejdsplads, kan du opleve, at du er magtesløs og uden kontrol over situationen.

- Reager hurtigt, når du oplever mobning: Sig fra overfor mobberen – gerne når der er kollegaer til stede. Det kræver mod og styrke, så du skal ikke vente, til det for alvor er gået ud over dit helbred og humør.
- Stol på, hvad du selv oplever og mærker: Vær opmærksom på, hvad der sker med dig fysisk og psykisk. Bliver du i tvivl om, det virkelig kan være rigtigt – så skriv dine oplevelser ned.
- Søg støtte og opbakning hos din tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, din leder eller hos venner og kollegaer.
- Tal med mennesker, du stoler på: Lad flere være med til at bedømme situationen.
- Vær opmærksom på dit helbred: Søg læge, hvis du mærker problemer med dit helbred.



## Råd til kollegaen, der er vidne til mobning

Som kollega kan du være med til at forebygge mobning ved at:

- Bidrage til en åben og respektfuld dialog, blandt andet når vanskelige emner tages op.
- Sige fra over for mobning og gå til din leder samt tillids- eller arbejdsmiljørepræsentant.
- Tale med, og ikke om dine kollegaer, hvis du oplever noget grænseoverskridende.
- Hjælpe med at finde en løsning ved fx aktivt at gribe ind i situationen, at tale med parterne bagefter eller at kontakte andre relevante personer.
- Deltage aktivt i trivselsarbejdet og støtte op om APV-processer.

Bliver du opmærksom på konflikter eller mobning, som du eller dine kollegaer har svært ved at gribe ind overfor, så få hjælp hos din leder, din arbejdsmiljørepræsentant, din tillidsrepræsentant, i HR/ Arbejdsmiljøafdelingen eller i din lokale fagforening.



# Lederens rolle



## Leders rolle i at forebygge

Som leder bidrager du til at forebygge, at konflikter og krænkende handlinger udvikler sig til mobning ved selv at være rollemodel for ordentlig adfærd og ved at fremme en god og tryk kultur på arbejdspladsen. For aktivt at skabe en arbejdskultur, hvor psykologisk tryghed er i højsædet, kan du:

- Opstille normer og retningslinjer for en tryk arbejdskultur og sørge for, at alle på arbejdspladsen kender til retningslinjerne. Retningslinjerne skal blandt andet oplyse dine medarbejdere om, hvad de skal gøre, og hvem de skal henvende sig til, hvis de udsættes for eller bliver vidende om mobning på arbejdspladsen. Med en sådan beskrivelse skabes tryghed, og det øger chancen for, at et problem løses i tide. (Se side 10).
- Aktivt forholde dig til problematiske situationer (fx konflikter, grov tone o.lign.) ved at invitere til fælles dialog. Her er det afgørende, at du som leder inviterer til en åben dialog med henblik på at udvikle jeres psykiske arbejdsmiljø og forebygge krænkende handlinger og konflikter, der kan udvikle sig til mobning.
- Medvirke til at skabe de nødvendige rammer og ressourcer for det løbende arbejdsmiljøarbejde og indgå i samarbejdet om arbejdsmiljø og ønskede kulturændringer på en konstruktiv måde.

## Tegn på mobning

- Indikationer på dårlig trivsel i spørgeskemaundersøgelser (fx i APV- eller trivselsundersøgelser)
- Klager eller negative udtalelser om enkeltpersoner eller grupper
- Tavshed, når psykisk arbejdsmiljø kommer på dagsordenen
- Øget sygefravær
- Henvendelser fra TR/AMR eller medarbejdere om mobning

## Leders rolle i håndtering af mobning

Hvis der opstår en konkret hændelse eller sag, kræver det, at du som leder prioriterer tid til at håndtere hændelsen på bedst mulig vis.

Der er **5** faser i håndteringen af mobning:

- 1. Afklaring af roller og ansvar.** Det skal afklares, hvem der skal tage sig af sagen. Medmindre du selv er part i sagen, er det naturligt, at du som leder inddrages i dette arbejde. Overvej, om I skal involvere en professionel, neutral person, der ikke på forhånd er involveret i sagen eller kender til de involverede parter, fx HR eller en ekstern konsulent.
- 2. Undersøgelse.** Sagen undersøges bedst gennem samtaler eller interviews med de involverede parter og evt. deres kolleger. Formålet er at få overblik over, hvad problemet er, hvem der er involveret, hvilken form for mobning det er, og hvad der er af mulige løsninger. Her er det afgørende, at du spørger anerkendende ind, men også forholder dig neutral og nøgtern.
- 3. Analyse.** Den information, du har fået, skal analyseres. Hvad er der af bagvedliggende årsager til konflikten/mobningen? Hvad har parterne gjort? Hvor psykisk ramte er de, og hvad ser de af løsninger? En grundig analyse giver dig indblik i, hvor der skal sættes ind. Søg sparring, hvis du er usikker på din analyse.
- 4. Intervention.** Selve håndteringen af en sag afhænger blandt andet af, hvilken form for konflikt der er tale om, hvor ramte parterne er, og hvilke løsninger de ønsker sig. Konfliktmægling kan være en mulighed, hvis den mobbede er indstillet på det. Konfliktmægling er en mødeform, hvor parterne får indsigt i hinandens oplevelser af konflikten og i fællesskab forsøger at finde en løsning.
- 5. Evaluering.** De tiltag, I sætter i gang, skal evalueres. Det kan gøres ved hjælp af opfølgende samtaler (fx på MUS) eller spørgeskemaer. Viser evalueringen, at der stadig er problemer, skal der nye tiltag til.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Hent mere inspiration i "Hvis konflikten trapper op"  
[godtarbejdsmiljo.dk/konflikt](http://godtarbejdsmiljo.dk/konflikt)

# Opgaver og roller i MED-udvalg og i arbejdsmiljøorganisationen

Som arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanter er I involveret i arbejdspladsens trivsels- og arbejdsmiljøarbejde. Derfor har I en vigtig rolle i forhold til at forebygge og afhjælpe konflikter, der kan udvikle sig til mobning.

I MED-udvalget og i arbejdsmiljøorganisationen kan I arbejde med forskellige tiltag, som fremmer et godt arbejdsmiljø. Det kan være løbende at opdatere jeres retningslinjer på området og sikre, at alle på arbejdspladsen kender til dem. Derudover kan I arbejde med at sikre en god tone og omgangsformer samt høj grad af psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

## Gode råd til samarbejdet

For at fremme forebyggende initiativer, kan I:

- Gå forrest for at fremme en åben dialogkultur.
- Søge viden og information, så I kan have trygge samtaler om emnet.
- Indhente viden og idéer til forebyggelse, så du er en velforberedt samarbejdspartner for både ledere og kollegaer, som har brug for din støtte og hjælp.

## Afklar jeres roller

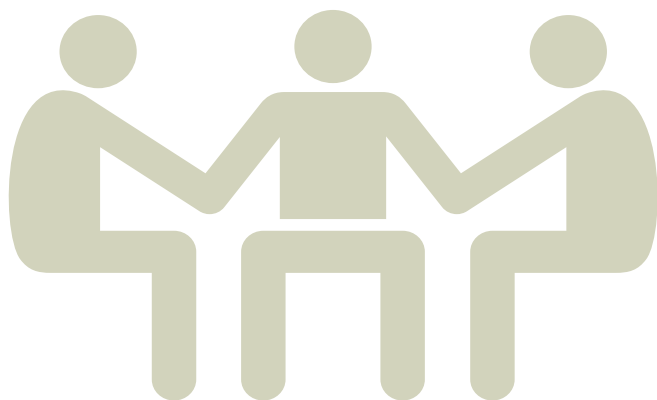
Som tillidsvalgte er I tæt på jeres kollegaer og er øjne og ører i en tidlig sporing af problemer. I kan gribe ind i problemsituationer ved at:

- Agere roligt, lyttende og hjælpsomt.
- Sammen med ledelsen skal I gøre det klart for dine kollegaer, hvad I som arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanter kan hjælpe med. Sørg for at have talt om rollerne.
- Skabe tydelige henvendelseskanaler, så jeres kollegaer ved, hvor og hvordan de kan finde jer.

## Lyt aktivt og skab tryghed

Når dine kollegaer henvender sig til jer, kan I skabe tryghed ved at:

- Forholde jer roligt og tage deres oplevelser alvorligt. Pas på med overinvolvering eller at tone en sag eller bekymring ned. Lyt i stedet aktivt og støttende.
- Holde tæt kontakt til kollegaer i perioder med en sag.
- Gøre det klart hvordan I ser jeres rolle, og hvordan jeres arbejde med fortrolighed foregår.
- Bliver sagerne komplekse, kan det være vigtigt at få sparring eller rådgivning. Fx fra jeres lokale fagforeninger, arbejdsmiljørådgivere eller andre videnspersoner.





# Steder at søge hjælp

- Kontakt din fagforening eller arbejdsgiverorganisation. Den vil kunne hjælpe med spørgsmål og vejledning.
- Arbejdstilsynet har en hotline, der giver råd og vejledning om mobning på arbejdspladsen. Her kan ledere, vidner og medarbejdere få råd og vejledning, hvis de møder mobning på arbejdspladsen. De kan også få gode råd til, hvordan de kan forebygge mobning. Du kan kontakte hotlinen på tlf. 70 22 12 80. Når du kontakter hotlinen, er du anonym.
- Arbejdspladsen skal bruge en autoriseret rådgivningsvirksomhed på arbejdsmiljøområdet til at hjælpe jer med at løse og forebygge problemer med arbejdsmiljøet.
- Landets arbejdsmedicinske klinikker på sygehusene undersøger, i hvilket omfang arbejdsmiljøet er skyld i en patients sygdom. Man kan blive henvist af egen læge, speciallæge, fagforening, arbejdsskadestyrelsen eller arbejdspladsens arbejdsmiljøorganisationen.



## Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø

### Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

§ 22. Arbejdet skal i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til krænkende handlinger.

§ 23. Ved krænkende handlinger forstås i denne bekendtgørelse, at en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte.

Stk. 2. Almindelig udøvelse af ledelse, kollegial feedback og lignende er ikke i sig selv krænkende handlinger.

Stk. 3. Krænkende handlinger kan indebære en risiko for sikkerhed eller sundhed, jf. § 24.

§ 24. Ved vurderingen af, om krænkende handlinger indebærer en risiko for sikkerhed eller sundhed, skal især lægges vægt på forholdet mellem følgende elementer:

- Omfanget af de krænkende handlinger, herunder den tidsmæssige udstrækning.
- Karakteren af de krænkende handlinger, herunder den sammenhæng, som de indgår i.
- Forebyggende tiltag, herunder de tiltag, der er nævnt i bilag 1.

Stk. 2. Derudover skal der ved vurderingen efter stk. 1 lægges vægt på, om andre påvirkninger i arbejdsmiljøet øger risikoen for sikkerhed eller sundhed ved krænkende handlinger i arbejdet.

kilde: [at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/](https://at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)

# Hvis I vil vide mere



## Materialer fra BFA

"Grib ind – godt kollegaskab uden mobning". Dialogværktøj med fokus på vidnernes rolle i situationer med mobning.

[godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind](http://godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind)

"Det kollegiale fællesskab" – materiale, der sætter fokus på det kollegiale fællesskab og tre dialogværktøjer til at arbejde med det.

[godtarbejdsmiljo.dk/kollegialt-faellesskab](http://godtarbejdsmiljo.dk/kollegialt-faellesskab)

"Den gode modtagelse" – vejledning med inspiration til, hvordan I tilrettelægger en god modtagelse af nye medarbejdere.

[godtarbejdsmiljo.dk/godmodtagelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/godmodtagelse)

"Hvis konflikten trapper op", som er målrettet til lederens arbejde med at forebygge og håndtere konflikter.

[godtarbejdsmiljo.dk/konflikt](http://godtarbejdsmiljo.dk/konflikt)

"Styrkespillet" – vejledning og spil til at forebygge mobning.

[godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/mobning/styrkespillet-kort](http://godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/mobning/styrkespillet-kort)

## Film

Se Eva Gemzøe Mikkelsen fortælle, hvordan I forebygger mobning og styrker jeres kollegaskab på arbejdspladsen ved brug af 'Grib ind – godt kollegaskab uden mobning'.

[etsundtarbejdsliv.dk/mobning/grib-ind/grib-ind-ved-mobning](http://etsundtarbejdsliv.dk/mobning/grib-ind/grib-ind-ved-mobning)

Mille Mortensen forklarer, hvordan krænkende handlinger kan opstå i arbejdslivet. Blandt andet kan det opstå ved, at vores grænser i arbejdslivet er forskellige.

[etsundtarbejdsliv.dk/mobning/kraenkende-handlinger](http://etsundtarbejdsliv.dk/mobning/kraenkende-handlinger)

## Materialer om aftaler

"Undgå vold, mobning og chikane", KL og KTO, 2009.

[vpt.dk/sites/default/files/Undgaa\\_vold\\_mobning\\_og\\_chikane.pdf](http://vpt.dk/sites/default/files/Undgaa_vold_mobning_og_chikane.pdf)

"Vold, mobning og chikane" – Identifikation, forebyggelse og håndtering, Sundhedskartellet Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN), 2009  
[viden.sl.dk/media/6153/vold-mobning-og-chikane.pdf](http://viden.sl.dk/media/6153/vold-mobning-og-chikane.pdf)

## Artikler og forskning

"Vi lader andre overskride vores grænser i robusthedens navn". Interview med Mille Mortensen.

[etsundtarbejdsliv.dk/vi-lader-andre-overskride-vores-graenser-i-robusthedens-navn](http://etsundtarbejdsliv.dk/vi-lader-andre-overskride-vores-graenser-i-robusthedens-navn)

"Grib ind, før konflikter udvikler sig til mobning". Interview med Tine Ravn Holmegaard.

[etsundtarbejdsliv.dk/artikler/grib-ind-foer-konflikter-udvikler-sig-til-mobning](http://etsundtarbejdsliv.dk/artikler/grib-ind-foer-konflikter-udvikler-sig-til-mobning)

"Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen", Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh, NFA 2010.

[nfa.dk/forskning/udgivelse?journalid=ac3d3ba1-c542-4712-8ebf-d8d3264a2ec5](http://nfa.dk/forskning/udgivelse?journalid=ac3d3ba1-c542-4712-8ebf-d8d3264a2ec5)

Mikkelsen, E. G. (2020). Vidners rolle i forebyggelse af mobning: En undersøgelse af det teoretiske og empiriske grundlag for design af vidneinterventioner. Tidsskrift for Arbejdsliv, 22(2), 26-43.

[tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/121519](http://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/121519)

Mortensen, M., P. Hagedorn-Rasmussen, and R. Thomsen. "Kunsten at lære at mobbe: et studie af mobning som kulturelle læreprocesser." Tidsskrift for Arbejdsliv 2020.2 (2020): 44-59.

[tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/121520](http://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/121520)

Paull, M., Omari, M., & Standen, P. (2012). When is a bystander not a bystander? A typology of the roles of bystanders in workplace bullying. Asia Pacific Journal of Human Resources, 50(3), 351-366.

[onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x)

Pouwelse, M., Mulder, R. & Mikkelsen, E.G. (2021). The role of bystanders in workplace bullying and harassment – an overview of theories and empirical research. In P. D'Cruz, E. Noronha, E. Baillien, B. Catley, K. Harlos, A. Hogh & E.G. Mikkelsen (Eds). Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment: Pathways of Job-related Negative Behaviour (Vol 2). Singapore: Springer.

[doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x)

# Mine noter



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Fri for mobning

Konflikter er uundgåelige på en arbejdsplads. Men det er muligt at forebygge den ødelæggende mobning, der kan følge i kølvandet på konflikter på arbejdspladsen.

Dette inspirationshæfte bygger på viden om mobning og forebyggende indsatser. Blandt andet introduceres en række konkrete redskaber, som kan bruges til at arbejde med at forebygge mobning på arbejdspladsen. Det handler blandt andet om at øge den psykologiske tryghed, skabe tydelige retningslinjer og give medarbejderne de rette kompetencer til at kunne gribe ind overfor mobning.

Hæftet henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, som gerne vil vide mere om mobning på arbejdspladsen og inspireres til, hvordan man kan forebygge mobning ved at skabe et godt arbejdsmiljø.



## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger, som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu, og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Fri for mobning', og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration