

**KORT FORTALT**

# Mobning på jobbet

**GODE RÅD OM FOREBYGGELSE OG HÅNDBTERING**



[bfafinans.dk](http://bfafinans.dk)

**BFA** FINANS

# Forord

Ingen er tjent med, at der foregår mobning på arbejdspladsen. Det kan have alvorlige menneskelige konsekvenser for de berørte og påvirke alles arbejdsmiljø og trivsel.

På langt de fleste arbejdspladser i den finansielle sektor foregår hverdagens samarbejde heldigvis ordentligt – uden mobning eller andre krænkelser. Men mobning forekommer desværre også hos os, og ingen arbejdspladser er vaccineret imod, at den kan opstå.

Det er arbejdsgiverens ansvar at sikre, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning. Derfor er det en god idé, at I som arbejdsplads ved, hvad mobning er, hvordan det kan forebygges, og hvad I skal gøre, hvis det alligevel forekommer.

Dette hæfte er en kort introduktion til disse emner. Det er primært henvendt til ledere, tillidsvalgte og til de samarbejdsfora, hvor I drøfter personalepolitik og arbejdsmiljø.

Blandt hæftets hovedbudskaber er:

- at ingen arbejdsplads må acceptere eller ignorere mobning
- at mobning kan være et symptom på andre problemer på arbejdspladsen, fx konflikter, der ikke bliver håndteret ordentligt i tide
- at velfungerende arbejdspladser med god ledelse og et godt arbejdsmiljø er mere modstandsdygtige over for mobning
- at det er en god idé at lave en politik for forebyggelse og håndtering af mobning – før det bliver aktuelt.

Hæftet bygger på gældende regler og eksisterende viden om forebyggelse og håndtering af mobning. Bagest i hæftet er en oversigt over kilder til yderligere viden om emnet.

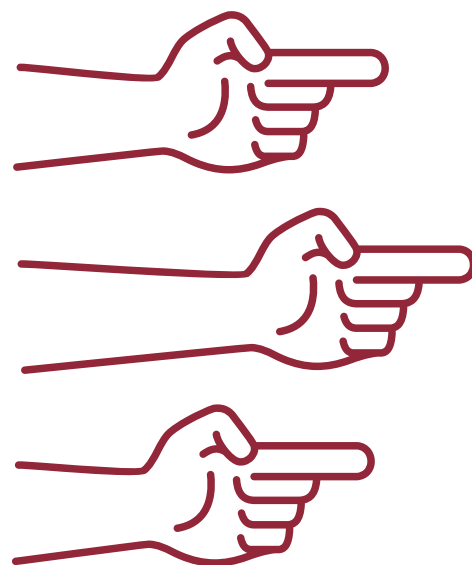
God læselyst!

BFA Finans

**Det er en god idé, at I som arbejdsplads ved, hvad mobning er, hvordan det kan forebygges, og hvad I skal gøre, hvis det alligevel forekommer.**

## Indhold

Forord	2
Hvad er mobning?	3
Mobningens årsager og konsekvenser	4
Hvor stort er problemet?	6
Hvad siger loven om mobning?	7
Forebyggelse af mobning	8
Håndtering af mobning	10
Læs mere om mobning	11



# Hvad er mobning?

Mobning på arbejdspladsen er ifølge Arbejdstilsynets definition, når:

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

Mobning på arbejdspladsen forekommer oftest mellem medarbejdere indbyrdes, men der findes også eksempler på, at en medarbejder mobbes af sin leder. Dette kan opleves ekstra ubehageligt, fordi lederen har den formelle magt, og fordi medarbejderen ikke kan gå direkte til lederen med problemet.

Der kan forekomme enkeltstående krænkende handlinger, der ikke er systematiske, og som dermed falder uden for definitionen af mobning. Disse skal også tages alvorligt, fordi de kan have negative følger for den enkelte og for arbejdsmiljøet.



## Mobning består af gentagne krænkende handlinger

*Eksempler på handlinger, der kan være krænkende:*

- ☹ Tilbageholdelse af nødvendig information
- ☹ Sårende bemærkninger og ubehagelige drillerier
- ☹ Usaglig fratagelse af ansvar og arbejdsopgaver
- ☹ Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- ☹ At blive råbt ad eller latterliggjort
- ☹ Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål
- ☹ Nedvurdering af ansattes job, arbejdsindsats eller kompetence
- ☹ Nedvurdering på grund af fx alder, køn eller etnicitet.

Bemærk, at listen ikke er udtømmende. Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke.

*Kilde: Arbejdstilsynet: Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane. (AT-vejledning 4.3.1.)*



# Mobningens årsager og konsekvenser

## ÅRSAGER TIL MOBNING

Mobning kan aldrig forsvares, men for at kunne reagere rigtigt på den, er det vigtigt at prøve at forstå, hvorfor den opstår. Det gælder ikke mindst de typer af mobning, der har rod i uløste konflikter på arbejdspladsen.

Mobning kan selvfølgelig have helt enkeltstående, særlige eller personbundne årsager, som det kan være svært at forudsige eller forebygge. Men hvis der ikke er styr på arbejdsforhold, samarbejde og ledelse, kan det også skabe grobund for konflikter, der får lov at eskalere til mobning. Det kan eksempelvis være oplevelsen af:

- U hensigtsmæssig organisering af arbejdet, fx for høje, modsatsrettede eller uklare krav til de ansatte
- Mangelfuld information og kommunikation
- Uretfærdig forskelsbehandling
- Manglende konstruktiv problemløsning og håndtering af konflikter
- Utilstrækkelig håndtering af forandringer i arbejdet
- Uklare værdier og normer for adfærd på arbejdspladsen.

Det er under alle omstændigheder vigtigt at prøve at få belyst og afklaret både de umiddelbare og de dybere årsager til mobning. Og da de involverede personer ofte vil opleve årsagerne forskelligt, er det i sager om mobning vigtigt at høre alle parter udsagn. Se også *Håndtering af mobning* på side 10.



**Hvis der ikke er styr på arbejdsforhold, samarbejde og ledelse, kan det skabe grobund for konflikter, der får lov at eskalere til mobning.**



## KONSEKVENSER AF MOBNING

Forskning viser, at der kan opstå en lang række reaktioner på krænkende handlinger, herunder mobning. Eksempler på sådanne reaktioner er:

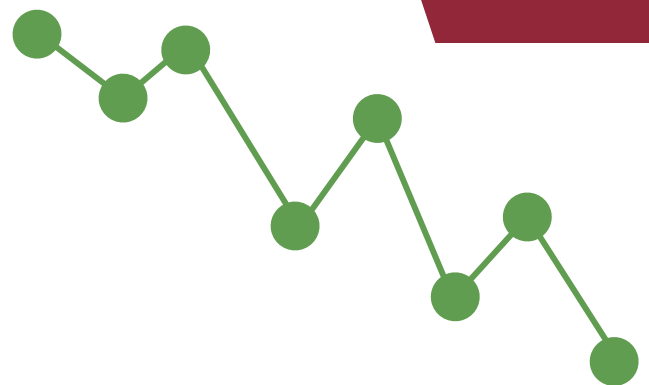
- **Kropslige reaktioner**, fx hovedpine, maveproblemer, kvalme, muskelsmerter og mathedsfornemmelser.
- **Psykiske reaktioner**, fx ængstelse, nervøsitet, fortvivelse, anspændthed, apati, koncentrationsproblemer, manglende selvtillid, iritabilitet og aggressivitet.
- **Adfærdsmæssige reaktioner**, fx passivitet, rastløshed, søvnløshed, nedsat arbejdsevne, tendens til at isolere sig, sygefravær og ønske om at sige op.

Det er advarselssignaler, arbejdspladsen bør være opmærksom på – selv om de hver for sig selvfølgelig kan have andre årsager. Vær også opmærksom på, at da mobning forekommer over længere tid, viser reaktionerne hos den mobberamte sig typisk også gradvist.

Krænkende handlinger og mobning kan desuden – afhængig af grovhed, hyppighed og varighed – føre til alvorlige sygdomme som depression, posttraumatisk stress-syndrom (PTSD) og hjertekarsygdomme.

At være vidne til krænkende handlinger kan også indebære en helbredsmæssig risiko. Vidner kan opleve stress-symptomer som fx nedsat stemningsleje, søvnproblemer og udbrændthed – om end i mindre grad end de personer, der udsættes for krænkende handlinger.

Undersøgelser viser, at der på arbejdspladser, hvor der forekommer mobning, er dårligere trivsel og effektivitet.



**Mobning kan føre til både kropslige, psykiske og adfærdsmæssige reaktioner hos den enkelte – og i nogle tilfælde til alvorlig sygdom.**

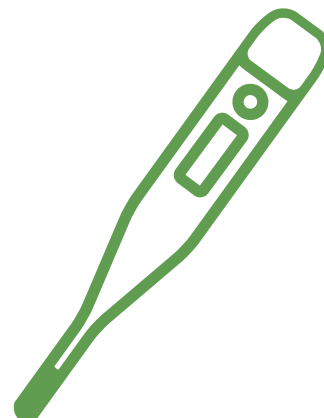
**Mobning vil også ofte have konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø og påvirke effektiviteten på hele arbejdspladsen.**

# Hvor stort er **problemet?**

Tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) viser, at på det danske arbejdsmarked som helhed har 12 pct. af de ansatte følt sig udsat for mobning inden for det sidste år. Knap 30 pct. svarer, at de har været vidne til, at en kollega blev mobbet.

En omfattende undersøgelse fra 2019 blandt Forsikringsforbundets medlemmer viser, at 9 pct. af medlemmerne har været udsat for mobning i løbet af de sidste 12 måneder. Dette tal kan ikke tages som et præcist mål for udbredelsen, da der kan være både over- og underrapporteringer af mobning. Alligevel peger tallet på, at mobning forekommer i for høj grad i branchen.

Det betyder langt fra, at mobning er et problem på alle arbejdspladser. Men da mobning kan foregå skjult for ledere og tillidsvalgte, er det en god idé at overveje, hvordan I mest hensigtsmæssigt kortlægger, om der findes mobning på jeres arbejdsplads.



Her er arbejdspladsvurderingen (APV) en oplagt mulighed. Man skal dog være opmærksom på, at ikke alle medarbejdere har lyst til at rapportere om mobning – især ikke, hvis de ikke har tillid til, at det bliver håndteret på ordentlig vis. Der kan således godt være mobning på arbejdspladsen, selv om det ikke viser sig i APV'en.

Derfor er det vigtigt, at ledere, tillidsvalgte og kolleger også i hverdagen er opmærksomme på tegn på mobning. Så kan de reagere hurtigt, vurdere, om der er tale om mobning, og beslutte, hvordan der i givet fald bør sættes ind. Blandt de synlige indikatorer på mobning kan være en ændret adfærd, fx at en kollega:

- virker mere nervøs og usikker
- begynder at lave flere fejl i arbejdet
- isolerer sig og ikke deltager i sociale arrangementer
- ofte sygemelder sig
- virker deprimeret og mangler energi
- bliver irriteret og mister tålmodigheden.

Se også afsnittet *Konsekvenser af mobning* på side 5.

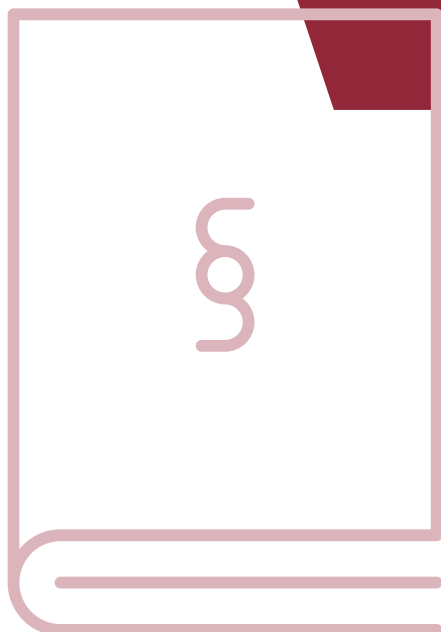
Selv om I ikke aktuelt har tilfælde af mobning, er det fornuftigt via forebyggelse at gøre arbejdspladsen mere modstandsdygtig over for mobning i fremtiden. Undersøgelser fra NFA viser, at det har en positiv effekt på arbejdsmiljøet, når virksomheden sætter fokus på mobning.



# Hvad siger loven om mobning?

De formelle rammer om forebyggelse og håndtering af mobning fremgår af arbejdsmiljølovgivningen. I Bekendtgørelse om arbejdets udførelse står:

**"Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane." (§ 9a).**



Arbejdspladsen skal arbejde forebyggende for at undgå, at mobning finder sted. På arbejdspladser, hvor der er konstateret mobning, skal ledelsen og de ansatte, fx via arbejdsmiljøorganisationen eller samarbejdsudvalget, drøfte konkrete foranstaltninger til at håndtere mobning. De ansatte skal endvidere informeres om planlagte og trufne foranstaltninger.

Mobning kan medføre en arbejdsskade i form af en erhvervssygdom, som skal anmeldes. I modsætning til arbejdsulykker har arbejdsgiver ikke pligt til at anmelde en erhvervssygdom. Det har lægen til gengæld.





# Forebyggelse af mobning

At forebygge mobning omfatter både generelle og specifikke initiativer.

## DE GENERELLE INITIATIVER

... handler om at skabe en velfungerende arbejdsplads med et godt psykisk arbejdsmiljø, fordi en sådan arbejdsplads er mere modstandsdygtig over for mobning. Det handler blandt andet om god ledelse, klare rammer om arbejdet og et stærkt arbejdsfællesskab. Det hører også til de generelle indsatser at skabe en kultur med en respektfuld omgangstone og at håndtere de konflikter, der måtte opstå, ordentligt, inden de vokser sig store. Det er med andre ord temaer, man alligevel skal have fokus på i samarbejds- og arbejdsmiljøfora på arbejdspladsen.

## DE SPECIFIKKE INITIATIVER

... angår, hvordan arbejdspladsen mere direkte vil forebygge krænkende handlinger, der kan have karakter af mobning. Blandt de mulige specifikke initiativer kan nævnes:

- At sikre fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, ansatte og ledere forventes at udvise, og den adfærd, som ikke tolereres. Hertil hører regler for sanktioner over for uacceptabel adfærd.
- At klæde ledelsen og andre på til at håndtere krænkende handlinger, herunder mobning, fx ved at styrke deres kompetencer inden for arbejdsmiljøarbejde, konflikt-håndtering og kommunikation.
- At formulere klare retningslinjer for, hvordan de ansatte forholder sig i tilfælde af – eller mistanke om – mobning, samt at skabe et arbejdsmiljø, hvor det er trygt at henvende sig med den slags.
- At anvise, hvor ansatte, der føler sig mobbet, kan få hjælp og rådgivning – også i de tilfælde, hvor den nærmeste overordnede er en del af problemet.
- At have retningslinjer for, hvordan ansatte, der er blevet sygemeldt på grund af mobning, kan vende tilbage til arbejdspladsen.



Mobning på jobbet



## HANDLINGSPLAN MOD MOBNING

En handlingsplan mod mobning på arbejdspladsen giver retningslinjer for, hvordan mobning skal forebygges, og hvordan det skal håndteres, hvis det opstår.

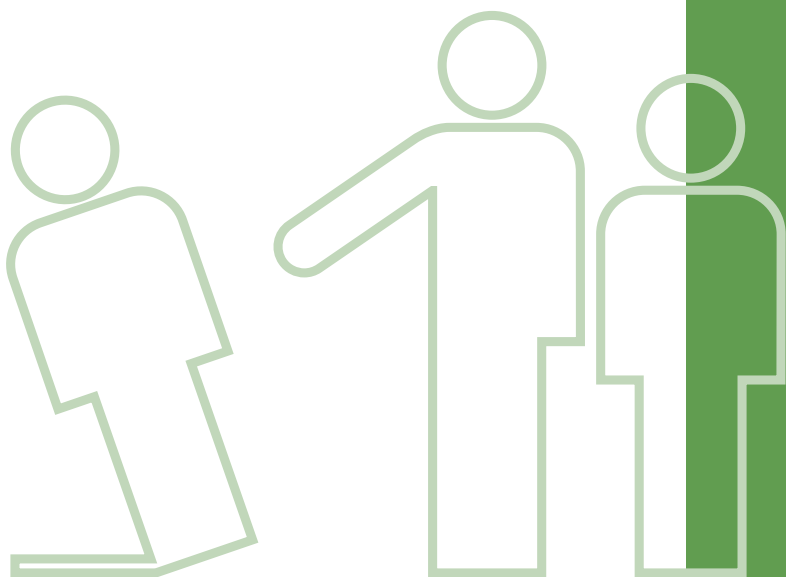
En handlingsplan bør indeholde retningslinjer for:

- Forebyggelse af mobning
- Håndtering af mobning
- Hjælp til de mobbede.

Disse punkter vil indgå naturligt i en samlet politik mod mobning, hvis arbejdspladsen formulerer en sådan. Se også *faktaboksen til højre*.

Det er ledelsens ansvar, at der igangsættes aktiviteter, der forebygger mobning, men det er oplagt også at bruge samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøudvalget til at sætte mobning på dagsordenen. Det kan blandt andet være et fokuspunkt i den årlige arbejdsmiljødrøftelse.

Som leder er man en vigtig rollemodel, fordi man med sin måde at handle og kommunikere på signalerer, hvad man opfatter som acceptabel og uacceptabel adfærd.



## Ni hovedpunkter i en politik mod mobning

- 1** En tydelig markering af arbejdspladsens holdning til mobning.
- 2** En definition og afgrænsning af mobning.
- 3** En gengivelse af, hvad arbejdsmiljølovgivningen siger om mobning.
- 4** En beskrivelse af mulige sanktioner over for medarbejdere, der udøver mobning.
- 5** Anvisning af, hvem man kan gå til, hvis man selv oplever mobning eller oplever, at en kollega er udsat for mobning.
- 6** Klarhed over, hvem man kan gå til, hvis man har brug for rådgivning og støtte til at håndtere mobningen.
- 7** Tilbud om hjælp til mobberamte medarbejdere.
- 8** Information om politikken mod mobning og tilhørende tiltag.
- 9** Principper for evaluering og revidering af politikken mod mobning.

Læs mere på [amid.dk](http://amid.dk) under "Lav en handlingsplan mod mobning".

# Håndtering af mobning

Hvis mobning allerede er en realitet på arbejdspladsen, skal I sammen gøre noget ved det. Procedurerne for denne håndtering skal gerne være formuleret, før behovet opstår, og indgå i arbejdspladsens politik mod mobning.

I kan med fordel inddrage følgende principper i jeres overvejelser om, hvordan I vil reagere, hvis I finder tegn på mobning. Principperne er også relevante, når I skal håndtere den enkelte krænkende handling:

- Gør det klart for alle, at **mobning er en uacceptabel adfærd**, som skal ophøre med det samme.
- **Udvis diskretion** over for alle implicerede personer. Undlad at bringe konkrete sager op i fælles fora.
- **Foretag en upartisk undersøgelse**, og drag ikke forhastede slutninger. Tal grundigt med alle parter, herunder eventuelle vidner, og få dem til at beskrive, hvad der er foregået. Alle involverede må føle, at deres version af historien bliver hørt og taget alvorligt.
- **Søg konstruktive løsninger**, men vær om nødvendigt klar til at skride ind med passende sanktioner; nævn gerne de mulige sanktioner i jeres politik mod mobning.

Når der er tale om mobning – eller grove enkeltstående tilfælde af krænkende handlinger – er det vigtigt at tage godt hånd om ofrene. Dette kan blandt andet omfatte mulighed for:

- Støttesamtaler med fagpersoner, fx fra HR, fagforeningen eller eksterne rådgivere.
- Psykisk førstehjælp ved grove enkeltstående krænkende handlinger, der kan være traumatiserende.
- Langsom og skånsom tilbagekomst til arbejdspladsen – eventuelt med en form for social støtte – hvis den mobbede har været sygemeldt.

Det er også vigtigt at tage hånd om medarbejdere, som uretmæssigt anklages for at mobbe, samt vidner til mobning. Også de kan have brug for en særlig indsats for at genetablere forholdet til kollegerne.

## Hotline om mobning

Arbejdstilsynet har en hotline om mobning på arbejdspladsen. Her kan I som ledere og medarbejdere anonymt få råd og vejledning, hvis I møder mobning på arbejdspladsen. I kan også få gode råd til, hvordan I kan forebygge mobning.

Hotlinen kan kontaktes på tlf. 70 22 12 80.



# Læs mere om mobning

*Arbejdstilsynet:*

## **Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane**

Arbejdstilsynets samlede vejledning om krænkende handlinger, der også omfatter mobning og seksuel chikane. Vejledningen gennemgår definitioner og regler samt foreslår initiativer til forebyggelse og håndtering. AT-vejledning 4.3.1, udgivet 2019.

*BFA Kontor:*

## **Forebyg mobning**

Angiver nogle konkrete tiltag, som virksomhed, ledelse, arbejdsmiljøorganisation og øvrige medarbejdere kan tage fat i for at forebygge mobning. Giver desuden gode råd til dem, som er vidne til mobbesituationer, til de mobberamte og til dem, der mobber. Revideret i 2017.



*Mikkelsen EG & Høgh A.:*

## **Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog**

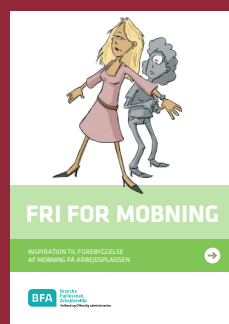
En forskningsbaseret håndbog til ledere, tillidsvalgte og arbejdsmiljørådgivere med viden og redskaber til at forebygge mobning. Udgivet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i 2010.



*BFA Velfærd og Offentlig Administration:*

## **Fri for mobning – et inspirationshæfte om mobning og forebyggelse på arbejdspladsen**

Hæftet henvender sig til ledere, arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg. Det rummer nyttig viden om mobning, herunder især om vidners vigtige rolle. Hæftet introducerer også værktøjet "Grib ind – godt kollegaskab uden mobning". Udgivet oktober 2014.



*BFA Velfærd og Offentlig Administration:*

## **Hvis konflikten trapper op**

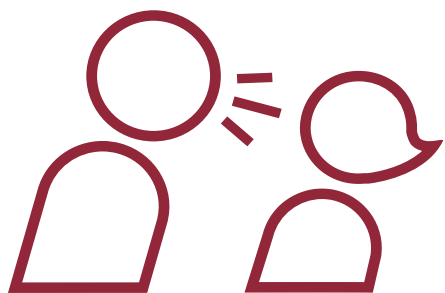
Hæftet giver ledere nogle redskaber til at forstå og håndtere forskellige typer af konflikter blandt medarbejdere, herunder forebygge, at en konflikt udvikler sig til mobning. Opdateret i 2017.



# MOBNING PÅ JOBBET

Mobning på arbejdspladsen kan have alvorlige menneskelige konsekvenser for de berørte og påvirke alles arbejdsmiljø og trivsel.

Dette hæfte er en kort introduktion til, hvad mobning er, hvordan det kan forebygges, og hvad I skal gøre, hvis det alligevel forekommer.



BFA Finans er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) Handel, Finans og Kontor.

BFA Finans består af Finanssektorens Arbejdsgiverforening, Finansforbundet og Forsikringsforbundet.

BFA Finans' aktiviteter afspejler parternes fælles holdning til en god arbejdsmiljøstandard i den finansielle sektor.

Find mere inspiration til jeres arbejdsmiljøarbejde på [bfafinans.dk](http://bfafinans.dk).



**Forsikringsforbundet**