

Om psykisk arbejdsmiljø i detailhandlen  
Læs mere på [www.detdumærker.dk](http://www.detdumærker.dk)

DET DU MÆRKER  
TÆLLER OGSÅ!

Leder/arbejdsgiver

## MOBNING OG CHIKANE

### MOBNING ER IKKE OK

Andreas, der er ekspedient i en herretøjsbutik kommer ind i personalerummet, hvor to kolleger, Thomas og Jacob, står og snakker fortroligt. Der opstår tavshed, da Andreas kommer ind, bortset fra, at de lige kommer med en 'sjov' bemærkning til en joke, som nogen har lavet med et foto af ham. Andreas synes ikke, det er sjovt. Han tænker tilbage på tidligere episoder, hvor hans kompetencer er blevet draget i tvivl, og hvor han er blevet udelukket fra fællesskabet.

Mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen er ikke acceptabelt og kræver handling.

Seksuel chikane er en særlig form for mobning.

Hvis du får mistanke eller viden om mobning og seksuel chikane mellem ansatte, skal du gribe ind. Det skal du naturligvis have de rigtige kompetencer og redskaber til.

Mobning kræver en kulturændring og konkrete, forebyggende tiltag. Arbejdspladser bør have et beredskab, en handlingsplan og eventuelt en mobbepolitik til at håndtere mobning.

Både arbejdsgiver/leder og medarbejdere kan i fællesskab være med til at forebygge mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen, men ledelsens opbakning er afgørende og du som arbejdsgiver/leder bør gå forrest som god rollemodel.

### HVAD ER "MOBNING"?

Arbejdstilsynet har følgende definition på mobning

*Mobning er, 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 den/de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.*

Mobning involverer både den mobbede, mobbere og vidner. Mobning kan udvikle sig aggressivt.

Den mobbede bliver udstødt af fællesskabet og må i yderste konsekvens flyttes, sygemeldes eller siger måske op.

Mobning er tabu på mange arbejdspladser, dels fordi det er svært at tackle konflikter og negativ adfærd, og dels fordi mange er af den opfattelse, at den slags ikke forekommer på deres arbejdsplads. Måske er mobbere ikke klar over, at de faktisk mobber, og hvilke konsekvenser det har for den person de mobber.

### FORSKELLIGE TYPER MOBNING

Begrebet mobning bruges om situationer, hvor en person gentagne gange og over længere tid er udsat for handlinger, som han eller hun oplever som krænkende eller sårende og har svært ved at forsvare sig imod. De krænkende handlingers varighed og hyppighed er afgørende for, om man kan

tale om systematisk mobning eller seksuel chikane. Det er ligegyldigt, om hensigten ikke er at mobbe. Det afgørende er, hvordan personen, det går ud over, oplever situationen.

Normalt taler man om følgende former for mobning:

**Konfliktmobning** er den mest almindelige form og opstår som følge af uløste konflikter som fx fordeling eller løsning af arbejdsopgaver, forandringer, kulturforskelle og dårlig kommunikation. En konflikt udvikler sig til konfliktmobning, når den ene part over tid fokuserer mere på negative følelser over for den anden frem for på den egentlige konflikt. Et synligt tegn på konfliktmobning kan være, når den ene part overtager magtkampen og systematisk udsætter den tabende part for negative ytringer eller handlinger.

#### Følgende kan være årsager til konfliktmobning:

- Uformelle kampe om faglige og sociale positioner hvis man føler sig truet på sin egen position
- Forskelsbehandling i fordelingen af opgaver og ansvar
- Uklar kommunikation om tilrettelæggelse og organisering af arbejdsopgaver
- Uenighed om måder at løse arbejdsopgaver på
- For høje krav så den enkelte føler sig presset
- Manglende information
- Dårlig omgangstone
- En kultur, hvor mobning får lov til at foregå

**Rovmobning** opstår ofte uden grund. Ofrene har intet gjort, og ingen kan forklare mobberens adfærd. Denne form for mobning opdeles i magt-, kontrol-, syndebuk- og strafmobning. Synlige tegn på rovmobning kan være:

- Handlinger rettet mod personen – gentagen sladder, hån, latterliggørelse, overdrevent drilleri, udelukkelse fra fællesskabet
- Handlinger rettet mod arbejdet – tilbageholdelse af nødvendig information, usaglig fratagelse af arbejdsopgaver eller ansvar, vedvarende kritik af ens arbejde, overdreven overvågning eller urimelige mål og tidsfrister

#### Følgende kan være årsager til rovmobning:

- Mobbede tilhører en minoritetsgruppe, nogle finder uønsket
- En dominerende kollega eller leder demonstrerer sin magt (magtmobning)
- Mobbede bliver syndebuk, pga. en særlig udsat position på arbejdspladsen, eller når grupper har behov for at få afløb for frustrationer (syndebukmobning)
- Mobbede har forbrudt sig mod uskrevne normer eller regler (strafmobning)
- Nogle ønsker, at mobbede skal indordne sig i en eksisterende sub- eller arbejdspladskultur (kontrolobning)

**Chikane** er en særlig type mobning. Det kan være sexchikane eller chikane af minoriteter (etniske, politiske, religiøse). Handlinger, der tolkes som seksuelle eller nedsættende, og som foregår over en vis tidsperiode eller har negative konsekvenser, kategoriseres som chikane. Seksuel chikane kan være uønskede berøringer, sjofle vittigheder eller uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner.

## KONSEKVENSER OG SYNLIGE TEGN

Mobning og seksuel chikane har konsekvenser for den person det går ud over, og for arbejdspladsen. Konsekvenser og synlige tegn kan være:

### Hos Personen

- Virker nervøs eller usikker, når arbejdsopgaver skal drøftes
- Begynder at lave fejl i sit arbejde eller er meget langsom
- Isolerer sig og deltager ikke i sociale arrangementer
- Er ofte fraværende/sygemeldt
- Virker deprimeret og energiforladt
- Virker irriteret og har kort lunte

Vær opmærksom på, at symptomerne er de samme som for stress.

### På Arbejdspladsen:

- I vedligeholder problemer og konflikter fremfor at løse dem
- Øget udskiftning af personale
- Øget sygefravær hos de mobbede/chikanerede
- Tavshed i medarbejdergruppen, når psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen
- Indikationer på dårlig trivsel i diverse medarbejderundersøgelser
- Klager eller negative udtalelser om enkeltpersoner eller grupper
- Manglende vilje til at rapportere om fejl og forsømmelser i arbejdet
- Faldende produktivitet og effektivitet

## HVAD KAN DU GØRE

### Håndter mobning og seksuel chikane

Du skal gribe ind hurtigst muligt, når du får mistanke om mobning eller seksuel chikane. Find ud af, hvad sagen handler om, og hvem de involverede er. Sæt gang i de nødvendige tiltag for at stoppe handlingerne. Har I en mobbepolitik, kan I handle hurtigt, da I har en ansvarlig med de nødvendige kompetencer.

### SÅDAN GRIBER DU MOBNING/SEKSUEL CHIKANE AN:

- Tag alle henvendelser om mobning/chikane alvorligt og reager omgående
- Følg proceduren i jeres mobbepolitik eller personalepolitik, hvis I har en sådan
- Udvis diskretion
- Tal med de involverede – hver især. Forbered dig grundigt og overvej fx
  - hvordan parterne vil reagere
  - hvordan du vil takle reaktioner
  - hvad du vil opnå
  - hvad de forskellige parter skal vide
  - hvad de skal gøre efter samtalen
  - hvordan du kan hjælpe videre i sagen
- Undersøg sagen nøje og find den mulige årsag til mobning/chikane

- Hør alle parter og vidners versioner. Lyt og forsøg at forstå – spørg på en anerkendende måde, dvs. uden bebrejdelser
- Forklar dine observationer – vær konkret, upartisk og undgå at udpege synderbukke eller skabe nye mobbeofre
- Spørg ind til årsagen, når du taler med mobbeoffer og mobber – er der uløste konflikter? Omgangstonen? Er det forhold omkring arbejdet og samarbejdet?
- Spørg hvilke løsninger, de implicerede parter ser – find den løsning som gør at både den mobbede og arbejdspladsen får det godt i gen.
- Aftal hvad den enkelte konkret skal gøre fx hvad gør du nu? Hvad siger du til de andre? Hvordan behandler du ham/hende for fremtiden?
- Find ud af om du kan ændre noget, der vedrører arbejdspladsen, og som er baggrund for mobningen?
- Bed medarbejderne opsummere og konkludere på det, I har aftalt.
- Mobbere skal kende de konsekvenser, det har, hvis de ikke ændrer adfærd. Fortæl hvilke konsekvenser det har, hvis denne adfærd ikke stopper fx advarsel, forflytning eller lign.
- Sørg for støtte og hjælp til personer, der er udsat for mobning/chikane
- Tag evt. kontakt til Hast-sekretariatet. Læs om HAST (Handelens Aftale om Samarbejde og Trivsel) i afsnittet nedenfor.

### **SÅDAN GRIBER DU IND OVER FOR EN GRUPPE, DER MOBBER:**

Er der tale om en gruppe, der mobber, gennemfører du individuelle samtaler frem for én kollektiv.

- Fortæl hvad du har observeret, og hvad du finder uacceptabelt
- Giv udtryk for dine bekymringer for den mobberamte og appeller til personens omsorg
- Aftal med medarbejderen hvad han/hun konkret skal gøre fx hvad gør du nu? Hvad siger du til de andre? Hvordan behandler du ham/hende for fremtiden?
- Spørg om der er noget du kan ændre, der vedrører arbejdspladsen, og som er baggrund for mobningen?
- Bed medarbejderne opsummere og konkludere det, I har aftalt
- Mobbere skal kende konsekvenserne af manglende adfærd ændring. Fortæl hvilke konsekvenser det har, hvis denne adfærd ikke stopper fx advarsel, forflytning eller lign.

### **SÆRLIGT OM HANDELENS AFTALE OM SAMARBEJDE OG TRIVSEL - HAST**

For at understøtte trivslen i virksomheder har Dansk Erhverv og Handelskartellet indgået en aftale om forebyggelse og behandling af mobning og sexchikane. Aftalen dækker alle handelsvirksomheder og deres medarbejdere inden for Dansk Erhverv.

HAST lægger særligt vægt på den forebyggende indsats, og en vigtig del af deres arbejde er at være behjælpelige med forebyggende redskaber. HAST har forpligtet sig til at påse, at mobning og seksuel chikane ikke finder sted og dermed også til at sørge for at uoverensstemmelser bliver bilagt.

På arbejdspladser med mobning eller seksuel chikane, skal ledelse og ansatte, via arbejdsmiljøorganisation eller samarbejdsudvalg, drøfte foranstaltninger til håndtering af mobning og seksuel chikane, hvis ikke retningslinjer er nedskrevet i en mobbepolitik.

Ledelse, medarbejdere og Arbejdsmiljøorganisationen kan henvende sig anonymt til HAST-sekretariatet. På [www.hast-su.dk](http://www.hast-su.dk) kan du læse om aftale, ydelser og hvordan uoverensstemmelser bliver håndteret.

## FOREBYG MOBNING OG CHIKANE

### Sådan skaber du rammer og agerer i dagligdagen:

- Vær en rollemodel – som leder kan du inspirere dine medarbejdere
- Sørg for god introduktion af nye medarbejdere
- Sørg for en klar ansvars- og opgavefordeling
- Sørg for klar og tydelig kommunikation
- Lyt til medarbejderne og tag henvendelser om mobning alvorligt
- Understreg at mobning og seksuel chikane ikke er acceptabelt – i en mobbepolitik og i handling
- Grib aktivt ind, hvis du observerer mobning eller seksuel chikane
- Hav en åben-dør-politik, og kommuniker det klart ud
- Sørg for at kunne håndtere og løse konflikter inden det udvikler sig til mobning
- Sørg for at kunne håndtere mobnings- og chikanesager
- Sæt fokus på kommunikation, omgangstone og samarbejdskultur

## OVERORDNEDE TILTAG PÅ VIRKSOMHEDSNIVEAU

### Hav de nødvendige kompetencer

Som leder skal du have kompetencerne til håndtering af mobning og seksuel chikane. Mobning tager ofte udgangspunkt i uløste konflikter, så derfor bør du også kunne løse konflikter. Den vanskelige samtale kan desuden være med til at forebygge sager om mobning.

### Udarbejd en politik

Udarbejd en politik, som udtrykker arbejdspladsens holdning til mobning og seksuel chikane, og beskriv procedurerne for, hvordan I håndterer sådanne sager.

Når I har en mobbepolitik, kan I handle hurtigt i tilfælde af mobning og chikane. Det er her afklaret, hvem der har ansvar for og kompetencer til at løse sagen. Klare formuleringer om procedurer skal fremgå.

Politikken kan indgå som en del af jeres personalepolitik, og I kan fx introducere den på et personalemøde og intranettet. I bør også introducere nye medarbejdere for politikken.

For at skabe ejerskab, kan I udarbejde politikken i fællesskab. Den bør indeholde:

- En hensigtserklæring om, at ledelsen ikke accepterer mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen, og at alle har ret til at blive behandlet med respekt og værdighed
- Definitionen på mobning og seksuel chikane jf. Arbejdstilsynets definition
- Henvielse til lov og regler om mobning og seksuel chikane, så alle forstår alvoren i de handlinger, som kan føre til eller er mobning/seksuel chikane
- Procedurer for, hvordan man håndterer sager om mobning og seksuel chikane
- Proceduren bør indeholde følgende beskrivelser:
  - hvem kan man gå til som impliceret part?
  - hvordan håndterer vi klager?
  - hvordan løser vi mobning/seksuel chikane på uformel vis?
  - hvordan løser vi mobning/seksuel chikane formelt, når en klage foreligger?
  - hvilke konsekvenser har det for mobberen/den der udfører seksuel chikane?
  - hvilken støtte, rådgivning og behandling, kan vi give de implicerede?

Selvom I har en trivselspolitik eller politik om generel adfærd, bør I stadig have procedurer for, hvordan I håndterer sager om mobning og seksuel chikane.

## **SNAK OM OMGANGSTONE, SAMARBEJDE, KONFLIKTER OG MOBNING**

En god omgangstone og fokus på kommunikation er med til at forebygge mobning og skabe et godt samarbejde. Ofte er vi ikke bevidste om, hvordan vi tiltaler hinanden, hvilke signaler vi sender med kropssprog, eller hvordan vores arbejdsindsats og opgaver påvirker hinanden.

På et personalemøde kan I tale om, hvad mobning er, hvad god og dårlig kommunikation og omgangstone er, og hvordan I får en fælles forståelse for, hvordan I er og bør være over for hinanden. Øget fokus på konstruktiv kommunikation vil føre til færre konflikter og forebygge mobning.

## IDÉER TIL DIALOGMØDE OM OMGANGSTONE, SAMARBEJDE, KONFLIKTER

- Start fx med at fortælle om, hvordan omgangstone og adfærd påvirker os. Mange ansatte bryder sig ikke om at tale om mobning, men derimod er det nemmere at tale om uhøflig adfærd og på den måde også sætte fokus på mobning og chikane.
- Fortæl dernæst om mobning og konflikter.
- Tag derefter en snak i nogle grupper om fx følgende spørgsmål:
  - Hvad er et godt samarbejde for jer, og hvad er god omgangstone?
  - Hvad kan I gøre for at ha' en god kommunikation og omgangstone samt godt samarbejde i hverdagen?
  - Eksempler fra jeres egen hverdag på dårlig kommunikation, uhøflig adfærd og konflikter - hvornår kan det gå galt?
  - Hvilke eksempler har I på god kommunikation og omgangstone samt løsning af uenigheder og konflikter?
  - Hvordan synes I, at I kan være med til at forebygge, at uenigheder bliver til konflikter?
  - Hvordan synes I, at dårlig kommunikation og omgangstone, uenigheder og konflikter skal takles?
  - Hvordan kan du som kollega være med til at forhindre mobning/chikane på arbejdspladsen?
  - Hvordan synes I, at arbejdspladsen kan forebygge mobning?
  - Hvad gør I, hvis I ser nogen mobbe/seksuelt chikanere en anden?
  - Hvordan skal I som arbejdsplads takle mobning/seksuel chikane?

Under dialogen skriver gruppen ideer, indsigter og pointer op på et stykke papir.

Grupperne præsenterer det, de har drøftet, og der tages en fælles snak om det, man er nået frem til.

Slut af med at aftale retningslinjer for god kommunikation, omgangstone og samarbejde, herunder håndtering af uhøflig adfærd fx:

- hvordan tonen og adfærden bør være på jeres arbejdsplads
- hvordan man kan sige ting på en konstruktiv måde
- hvordan I takler konflikter
- hvordan I takler det, når I ser nogen, bliver mobbet/chikaneret
- hvad I gør, hvis noget går galt med kommunikationen og samarbejdet

Mødet kan også give ideer til noget ledelsen kan gøre, fx i forhold til hvordan arbejdet organiseres og tilrettelægges, kommunikationen og det sociale samvær.