



# Viden og anbefaling om mobning

# Mobning - viden og anbefalinger

## LO og FTF sætter fokus på, hvordan man kan forebygge mobning på arbejdspladserne.

Mobning er udbredt på de danske arbejdspladser. Vi skal gøre noget ved problemet.

I sidste ende har arbejdsgiveren ansvaret, hvis der foregår mobning på en arbejdsplads. Samtidig står det klart, at hele organisationen skal deltage, hvis mobning skal forebygges og håndteres effektivt. Ledelsen, de ansatte, sikkerheds- og tillidsrepræsentanter skal alle yde et bidrag.

LO og FTF anbefaler, at alle arbejdspladser udarbejder en handlingsplan mod mobning. Det skal ske i et samarbejde mellem de ansatte og ledelsen. Vi vedlægger et forslag til, hvordan en handlingsplan kan se ud.

LO og FTF består af en række fagforeninger med tusindvis af sikkerheds- og tillidsrepræsentanter, som kan bidrage til at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø, hvor alle ansatte trives.

## Hvad er voksenmobning

Ifølge Arbejdstilsynets definition er der tale om voksenmobning, når en eller flere personer på grov vis udsætter en anden for handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende.

Den krænkende adfærd skal foregå regelmæssigt over længere tid eller gentagne gange.

Handlingerne bliver først til mobning, når de personer, det går ud over, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt mod det, de bliver udsat for. Hvis der er tale om drillerier, som begge parter opfatter som godsindede eller som enkeltstående konflikter, er der ikke tale om mobning.

Ofrenes oplevelse af de krænkende handlinger er central, når det gælder mobning. Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed, eller om de har haft som formål at krænke ofret.

## Rovmobning eller konfliktmobning

Man skelner mellem rovmobning eller konfliktmobning.

Der er tale om rovmobning, når ofrene ikke har gjort noget, som kan fremkalde "mobbernes" adfærd. Det kan for eksempel være tilstrækkeligt, at ofrene tilhører en bestemt minoritetsgruppe på arbejdspladsen og bliver mobbet, for eksempel på grund af deres køn, alder eller etniske oprindelse.

Konfliktmobning er resultatet af en uløst konflikt mellem to eller flere parter på arbejdspladsen. Konflikterne kan for eksempel handle om, hvordan arbejdet skal organiseres. De kan også opstå i

forbindelse med, at der sker forandringer på arbejdspladsen eller på grund af kulturforskelle.

Konflikter findes på alle arbejdspladser og kan udvikle sig alvorligt, hvis de ikke bliver løst.

## Voksenmobning er et problem i vækst

Alle former for krænkende adfærd på arbejdspladsen har været stigende siden midten af 90'erne. Begrebet krænkende adfærd dækker over mobning, sexchikane, trusler og vold.

(Kilde: Pejtersen og Kristensen, 2009)

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) foretog i 2004 en undersøgelse af danskerne psykiske arbejdsmiljø. Ifølge undersøgelsen har 8,3 procent været udsat for mobning inden for det seneste år. 1,6 procent var udsat for mobning hver uge, mens 6,7 procent angav, at de blev mobbet en gang i mellem.

(Kilde: NFA, undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, 2004/05)

En anden undersøgelse viser, at 26 procent har været vidne til mobning. 3,1 procent har været vidne til mobning dagligt eller hver uge, mens 23,4 procent har været det hver måned eller af og til.

(Kilde: Arbejdspladsundersøgelsen 2006)

## Hvem udsættes for mobning

Mobning på arbejdspladsen forekommer inden for alle fag, men nogle faggrupper er mere udsatte end andre. 10,7 procent af de ufaglærte har været udsat for mobning, blandt faglærte er det 9,5 procent, mens 7,7 procent af funktionærerne har oplevet at blive mobbet. Fem procent af lederne har været ude for problemet, og de er dermed den gruppe, der mobbes mindst.

Risikoen for at blive udsat for mobning afhænger af, hvad man arbejder med. De mest udsatte er dem, der arbejder med ting (for eksempel i industrien) eller med mennesker (for eksempel patienter, børn, elever og så videre).

Mænd og kvinder er i lige høj grad udsat for mobning på jobbet. Der er heller ingen forskel på hvilke aldersgrupper, der udsættes for mobning.

Den højeste risiko for mobning findes på arbejdspladser, som er domineret af ét køn. Det uanset om arbejdspladsen er domineret af mænd eller kvinder.

(Kilde: NFA, undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, 2004/05)

## Hvem er mobberen

71,5 procent af ofrene angiver, at de bliver mobbet af en eller flere kolleger. I cirka en tredjedel af tilfældene er det en leder, der mobber. Seks procent af lederne bliver mobbet af deres underordnede.

(Kilde: NFA, undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø, 2004/05)

## Risikofaktorer i arbejdsmiljø

Mobning finder især sted i virksomheder eller institutioner med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Risikoen stiger, hvis en eller flere af følgende faktorer er til stede: Rollekonflikter, rolleklarhed, lav tilfredshed med jobbet, mistro blandt kollegerne.

På nogle arbejdspladser er det en del af kulturen at opmuntre til eller måske endda belønne mobning. Hvis en overordnet stiltiende accepterer eller måske ligefrem tillader mobning, vil det få problemet til at vokse. I grelle tilfælde er mobning en del af ledelsesstilen på arbejdspladsen. (Kilde: Mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen, Høgh et al., 2009)

## Mobning har alvorlige konsekvenser for helbredet

Sammenlignet med dem, der ikke bliver mobbet, oplever mobbeofre flere søvnproblemer og dårlige søvnkvalitet. De vurderer også i højere grad, at deres helbred er dårligere, de har flere fysiske symptomer på stress, og deres energiniveau er lavere.

Vidner til mobning oplever de samme symptomer, men i mindre grad.

(Kilde: Fysiologiske effekter af mobning og Arbejdsundersøgelsen, 2006)

Mobning på arbejdspladsen medfører mere sygefravær, men også øget sygenærvær, hvilket vil sige, at man kommer på arbejde, selv om man er syg.

De, der bliver udsat for mobning hver måned eller af-og-til, har 61 procent flere sygedage end dem, der ikke bliver mobbet.

Dem, der mobbes dagligt eller hver uge, går dobbelt så ofte syge på arbejde i forhold til dem, der ikke har været udsat for mobning.

(Kilde: Arbejdspladsundersøgelsen, 2006)

## Økonomiske omkostninger

Mobning koster sygedage og kan føre til alvorlige psykiske lidelser. En del mobbeofre kommer aldrig tilbage på arbejdsmarkedet.

Beregninger viser, samfundet kan spare mere end syv milliarder kroner om året, hvis de danske arbejdspladser forebygger mobning.

Tallet dækker alene over, hvad mobning koster i sygedagpenge. Hertil kommer udgifter til lægebehandling, medicin, vikardækning, oplæring af nye medarbejdere.

(Kilde: Mobning på arbejdspladsen – årsager og løsninger, Kirsten Kullberg et al, 2007)

## Mere fokus på voksenmobning

På trods af en generel enighed om, at det er uacceptabelt og bør bekæmpes, har mobning og krænkende adfærd været et stigende problem på de danske arbejdspladser siden midten af 90'erne.

Derfor er der fortsat behov for en bred indsats mod problemet.

Mobning skal ikke længere være et tabu, men et emne man taler om og forholder sig til. Hvis vi skal give slip på den konfliktskyhed, som i dag præger vores måde takle voksenmobning på, kræver det langt mere fokus og debat.

Et godt middel til at skabe debat vil være at sætte gang i arbejdet med at lave en national indsats, der forebygger mobning på arbejdspladsen.

Arbejdsmarkedets parter og Folketinget skal i løbet af 2010-2011 tage stilling til en ny national handlingsplan for arbejdsmiljøet. I den forbindelse vil det være oplagt at indtænke mobning og psykisk arbejdsmiljø.

## Et problem for hele arbejdspladsen

Mobning er ofte et resultat af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Hvis en arbejdsplads skal bekæmpe mobning handler det derfor i høj grad om at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Men viden og åbenhed kan også medvirke til at bekæmpe mobning. Hvis mobning er et tabu, det er svært at tale om, bliver det også svært at bekæmpe. Mobning skal håndteres i fællesskab.

I sidste ende er det arbejdsgiverens ansvar, at der ikke finder mobning sted på arbejdspladsen, men ledere, kolleger, tillidsfolk og sikkerhedsrepræsentanter spiller også en vigtig rolle i forhold til at standse mobning og forbedre arbejdsmiljøet.

Der skal mere fokus på, at vidnerne til mobning også er de bedste til at stoppe den krænkende adfærd.

## Aftaler mod mobning

Den europæiske faglige sammenslutning (ETUC) og arbejdsgivernes europæiske organisation (Business Europe) har indgået en frivillig EU-rammeaftale, som dækker vold, mobning og seksuel chikane på arbejdspladsen.

Alle virksomheder og institutioner, som tilslutter sig aftalen, forpligter sig til at have en tydelig erklæring om, at mobning og chikane ikke tolereres på arbejdspladsen.

I Danmark blev EU aftalen i 2008 indarbejdet i forbindelse med overenskomsterne på det offentlige område. Alle offentlige arbejdspladser skal derfor i dag have retningslinjer for at identificere, håndtere og forebygge vold, mobning og chikane.

På flere af de private overenskomstområder er implementeringen af EU aftalen en del af forhandlingerne i 2010.

På industriens område indgik arbejdsgiverne (DI) og lønmodtagerne (CO Industri) i 2008 en aftale om, at organisationerne påtager sig Arbejdstilsynets forpligtigelser, når det gælder mobning og chikane. Aftalen betyder, at samarbejdsudvalgene på de enkelte virksomheder har pligt til at gennemføre aktiviteter, der kan forebygge mobning og chikane.

## En handlingsplan mod mobning på alle arbejdspladser

LO og FTF anbefaler, at alle virksomheder og institutioner udarbejder en handlingsplan mod mobning. Det bør ske i et samarbejde mellem de ansatte og ledelsen.

En handlingsplan er et godt værktøj, når man skal forebygge eller håndtere mobning. Planen kan være med til at sikre, at ansatte og ledere behandler hinanden ordentligt og med respekt.

Handlingsplanen skal blandt andet give udtryk for arbejdspladsens holdning til mobning, samt hvordan det forventes, at man behandler hinanden.

Inden ledelse og ansatte sætter sig sammen og laver en handlingsplan, er det en god ide at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø, her under forekomsten af mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen. En arbejdspladsvurdering (APV) er et godt redskab, når kortlægningen skal gennemføres.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har udarbejdet et spørgeskema, som kan bruges til inspiration for **kortlægningsfasen**<sup>1</sup>.

LO og FTF anbefaler, at handlingsplanen bliver evalueret én gang om året.

Se bilag med konkret forslag til indholdet i en handlingsplan.

## Bedre muligheder for anerkendelse og erstatning

Alle arbejdsgivere skal tegne en obligatorisk arbejdsskadeforsikring, som også omfatter psykiske arbejdsskader.

Arbejdsskadereformen fra 2003 betød, at posttraumatisk stressyndrom kom med på listen over erhvervs sygdomme. Der er også sket en vis åbning i forhold til, at depression som følge af stress på jobbet kan blive anerkendt som en arbejdsbetinget lidelse.

I ganske få sager er følgerne af mobning og seksuel chikane blevet anerkendt som arbejdsbetingede i henhold til Lov om Arbejdsskadesikring.

Når det gælder sager om mobning, kan det være vanskeligt at føre bevis for, at arbejdsforholdene er årsag til de psykiske følger, og der kan også være uklarhed om den lægelige diagnose.

## Næsten umuligt at få erstatning i civile sager

I civile sager er det tæt på umuligt at få erstatning efter Lov om Erstatningsansvar, fordi det er svært at bevise, at mobningen har fundet sted. Problemet er, at man skal finde en skyldig, som har forvoldt mobbeskaden.

### NOTE::

■ Se mere på [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk) under psykisk arbejdsmiljø. Spørgeskemaet - findes i tre udgaver: et kort til den enkelte virksomhed, et mellemlangt til arbejdsmiljøprofessionelle og et langt skema til forskere. Skemaerne kaldes også "3 dækkeren".

Ifølge loven skal ofret selv bevise, at der har fundet mobning sted. Det er meget vanskeligt, fordi der ikke findes fysiske beviser. Ofte ønsker kolleger, der har overværet mobningen, ikke at stå frem som vidner. I mange sager er der slet ingen vidner.

Problemerne med at få erstatning betyder, at mobbeofrene selv må betale for psykologhjælp, tabt arbejdsfortjeneste med videre.

## Behov for bedre muligheder for erstatning

Der er behov for at forbedre mulighederne for at få anerkendt en skade efter Lov om Arbejdsskadesikring og for at få erstatning efter Lov om Erstatningsansvar.

I forhold til sager om ligebehandling og sexchikane er der indført delt bevisbyrde i civilretslige sager. Hvis man gør det samme i sager om mobning, vil det indebære, at ofret ikke skal løfte helt så tung en bevisbyrde. Med delt bevisbyrde skal den mobningsramte kun være i stand til at skabe en formodning om, at den krænkende adfærd har fundet sted. Herefter er det op til arbejdsgiveren at bevise, at der ikke har foregået mobning. Indførelse af delt bevisbyrde kan med andre ord forbedre mulighederne for at få erstatning efter erstatningsansvarsloven.

I forhold til Arbejdsskadesikringsloven er der behov for, at Arbejdsskadestyrelsen og Erhvervs sygdomsudvalget udmønter intentionerne fra Arbejdsskadereformen fra 2003. Blandt andet skal der skabes endnu bedre grundlag for at få anerkendt sygdomme som følge af dårligt psykisk arbejdsmiljø – herunder mobning.

## Mere viden om mobning på arbejdspladsen:

Arbejdstilsynets vejledning om mobning og seksuel chikane findes på [www.at.dk](http://www.at.dk)

Se også [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk), [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk), [www.stop-mobning.dk](http://www.stop-mobning.dk), og [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)

# Forslag til indholdet i en **handlingsplan**<sup>2</sup>, der kan forebygge eller håndtere mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen.

## 1. En formålserklæring fra topledelsen.

Formålserklæringen skal understrege, at virksomheden eller institutionen har pligt til at gribe ind.

LO og FTF anbefaler, at formålserklæringen skal fastslå, at der er nul-tolerance over for mobning, og at arbejdsgiveren forpligter sig til at håndtere problemet, hvis det opstår.

Det skal gøres tydeligt, at virksomheden eller institutionen tilstræber et arbejdsmiljø fri for mobning, hvor alle medarbejdere bliver behandlet med respekt og værdighed.

Hvis handlingsplanen skal have gennemslagskraft, skal den forankres blandt medarbejderne. Derfor skal tillidsfolk, sikkerhedsrepræsentanter og andre nøglepersoner være med til at udvikle planen. Alle ansatte skal have mulighed for at sætte sig ind i indholdet af den.

Af formålserklæringen skal det fremgå, at ledelsen forventer, at alle ansatte opfører sig, som det er beskrevet i planen. Brud på retningslinjerne vil få disciplinære følger.

## 2. Definition på mobning

For at gøre det tydeligt for de ansatte og lederne, hvad organisationen mener, mobning omfatter, bør handlingsplanen indeholde en definition på begrebet. Her er et eksempel på en definition fra Arbejdstilsynet:

*”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.”*

## 3. Love og regler

For at understrege alvoren i de handlinger, som kan føre til eller opfattes som mobning, bør handlingsplanen henvise til love og regler på arbejdsmiljøområdet. I Bekendtgørelse om arbejdets udførelse står der for eksempel i § 9A:

*”Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane.”*



## 4. Hvad sker der, hvis man mobber?

I handlingsplanen skal man kunne læse, hvad der sker, hvis der foregår mobning på arbejdspladsen. Hvis man mobber en kollega eller en ansat, kan man for eksempel risikere at få en advarsel, at blive forflyttet, miste sit lederansvar, at blive degraderet, miste muligheden for at blive forfremmet og i værste fald blive afskediget.

I særligt alvorlige tilfælde kan det komme på tale at melde sagen til politiet.

## 5. Hvordan skal man klage og til hvem?

I sager om mobning bør man skelne mellem formelle og uformelle procedurer for klager.

Når det gælder formelle klager, bør det stå tydeligt i handlingsplanen, hvem i organisationen, man skal sende klagen til. Det bør også fremgå, hvordan en klage skal håndteres.

For at finde ud af, om en klage har hold i virkeligheden, er det en god ide at undersøge fakta i sagen. Det kan ske ved at interviewe den, der føler sig mobbet, den eller de, som bliver udpeget som mobbere, samt eventuelle vidner. Det er vigtigt, at de, der gennemfører interviewene, tager hensyn til såvel ofrets, som de anklagede mobberes integritet.

Af handlingsplanen skal det også fremgå, hvad man gør, hvis den nærmeste leder tager del i mobningen. I den situation kan det i særlig grad være nødvendigt at få hjælp udefra. For eksempel kan den mobbede tage tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten eller lederens nærmeste overordnede med på råd om, hvordan man håndterer konflikten.

Ved uformelle klager kan sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter være nyttige.

## 6. Rådgivning og støtte til ofre – og mobbere

En handlingsplan mod mobning bør gøre det klart, at de involverede parter har ret til støtte og vejledning undervejs. Det anbefales, at retningslinjerne bliver så konkrete og specifikke som muligt.

## 7. Rehabilitering og opfølgning

I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at tilbyde ofret samtaler eller terapi hos en læge eller psykolog. Andre gange kan ofret være så traumatiseret, at vedkommende ønsker at fratænde sin stilling. Hvis det sker, vil målet med rehabiliteringen først og fremmest være at opbygge selvfølelsen hos ofret og gøre det muligt for vedkommende at komme tilbage på arbejdsmarkedet.

I nogle tilfælde kan en rehabilitering af den anklagede mobber være nødvendig. Det gør sig især gældende, hvis vedkommende ikke har haft til hensigt at mobbe.

Sager om mobning viser sig nogle gange i virkeligheden at være konflikter mellem mennesker. Hvis det er situationen, kan arbejdsmiljømægling være en mulig løsning.

## 8. Information til de ansatte

Information om mobning skal oplyse om:

- ◆ Årsager til mobning. Hvem der kan blive ramt af mobning. Hvilke konsekvenser mobning har for individet og for organisationen.
- ◆ Virksomhedens eller institutionens tiltag for at forebygge mobning og hvilke procedurer, der findes for at håndtere mobning.

## 9. Oplæring i handlingsplanen

Arbejdspladsen skal informere om, hvordan den oplærer sine ansatte og ledere i handlingsplanen mod mobning, samt hvordan procedurerne anvendes i praksis. Oplæring i, hvordan man forebygger og håndterer mobning, kan indgå som en del af uddannelsen til sikkerhedsrepræsentant. Det er også vigtigt at investere i oplæring af linjeledere.

Ledere, sikkerhedsrepræsentanter, medlemmer af sikkerhedsudvalget, samarbejdsudvalget eller MEDudvalget, tillidsvalgte og andre med et ansvar i sager om mobning bør få en oplæring i, hvordan man kan holde øje med og håndtere mobning og personalekonflikter.

## 10. Evaluering og revidering af handlingsplanen

LO og FTF anbefaler, at parterne på arbejdspladsen jævnligt – for eksempel en gang om året - gennemgår handlingsplanen og tager stilling til, om den skal revideres. Handlingsplanen bør indeholde en beskrivelse af hvordan og hvor tit, den skal evalueres. Det skal sikre, at planen hele tiden er effektiv, bliver forbedret og tilpasset ændringer i organisationen. Samtidig sender det et signal om, at jævnlig evaluering er vigtig for hele organisationen, og det understreger, at problemstillingen bliver taget alvorligt.

### NOTE:

2 Mobbehandlingsplanen er inspireret af Videncenter for Arbejds miljø, se eventuelt

[www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

Du kan finde mere viden om mobning på arbejdspladsen her: Arbejdstilsynets vejledning om mobning og seksuel chikane findes på [www.at.dk](http://www.at.dk)

Se også [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk), [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk), [www.stopmobning.dk](http://www.stopmobning.dk), og [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)





Islands Brygge 32D  
2300 København S  
Tlf. 35 24 60 00  
Fax 35 24 63 00

[www.lo.dk](http://www.lo.dk)  
[lo@lo.dk](mailto:lo@lo.dk)



Niels Hemmingsens Gade 12  
1010 København K  
Tlf. 33 36 88 00  
Fax 35 24 63 00

[www.ftf.dk](http://www.ftf.dk)  
[ftf@ftf.dk](mailto:ftf@ftf.dk)