

Forprojekt

”Stop mobning”

Rapport udarbejdet af BST Horsens

Eva Gemzøe Mikkeelsen

juni 2003

1. Baggrund	3
2. Formålet med forprojekt "Stop Mobning"	3
3. Introduktion til problemet mobning i arbejdslivet	4
3.1. Hvad er mobning og hvor udbredt er det.....	4
3.2. Mobningens årsager	6
3.3. Hvordan påvirker mobning de ramte?	7
4. Hvilke værktøjer eksisterer?	8
4.1. Interviews med repræsentanter for faglige organisationer	8
4.2. Søgning på nettet	11
4.3. Værktøjerne	13
5. Dialogmøde 28. maj 2003	20
6. To eksempler på arbejdet med at forebygge og håndtere mobning	25
6.1. Overordnet køreplan for projektet:	26
7. Refleksioner og anbefalinger for det samlede projekt "Stop mobning" ...	27
7.1. Anbefalinger for samlet fokus	27
7.2. Refleksioner over værktøjer der kunne udvikles til arbejdspladserne	28
7.3. Kort refleksion over hvad der videre kunne gøres	31

Forprojekt "Stop mobning"

Rapport udarbejdet af BST Horsens

1. Baggrund

Der er i de senere år kommet stadig mere fokus på situationer hvor mennesker udsættes for mobning og chikane af kolleger, ledere eller underordnede på deres arbejdsplads. Baggrunden herfor er bl.a. øget mediefokus og forskning på området, en prisværdig pionerindsats fra enkelte fagforbund samt en stigning i henvendelser fra medlemmer, der klager over dårligt psykisk arbejdsmiljø og/eller mobning. Flere og flere fagforbund, arbejdsgiverorganisationer såvel som Branchearbejdsmiljøråd har følgelig taget initiativ til at kortlægge omfanget af mobning, samt at øge virksomheders og organisationers kompetence til at forebygge eller håndtere dette alvorlige arbejdsmiljøproblem.

2. Formålet med forprojekt "Stop Mobning"

Med udgangspunkt i ønsket om at sætte fokus på mobningsproblematikken samt at udvikle værktøjer til forebygge og håndtere dette, har BAR SoSu iværksat projekt "Stop Mobning". Formålet hermed er at udvikle værktøjer som arbejdspladsen (henholdsvis ledelsen, den mobbede og kollegaerne) kan benytte sig af i arbejdet med at forebygge mobning. Arbejdsmiljøsekretariatet har bedt BST Horsens ved organisationspsykolog, ph.d. Eva Gemzøe Mikkelsen og organisationspsykolog Tine Holmegaard, om at stå for et forprojektet, der skal kvalificere det samlede projekt Stop Mobning. Formålet med forprojektet som det er aftalt er:

- A. Tilvejebringe et overblik over eksisterende viden om mobning (definere fænomenet, beskrive helbredsmæssige konsekvenser samt forhold i arbejdsmiljøet, der kan medvirke til mobning) i forhold til BAR SoSu-brancher
- B. Give en status på eksisterende værktøjer i DK (værktøjsmapper, pjecer o. lign.) der eksempelvis er udgivet af organisationer.
- C. Præsentere gode eksempler fra rådgivere, der har arbejdet med forebyggelse af mobning på arbejdspladser (eksempelvis BST eller andre konsulenter)
- D. Give anbefalinger til indholdsmæssigt fokus i det samlede projekt, samt give ideer til hvilke typer værktøjer, der kan udvikles.

3. Introduktion til problemet mobning i arbejdslivet

I de seneste 10-15 år har der internationalt set været stigende interesse for og forskning i mobning blandt voksne i arbejdslivet. I Danmark er vi dog kommet sent i gang, således at decideret forskning og litteratur om emnet først så dagens lys sidst i 90'erne. Manglende dansk forskning har gjort det vanskeligt at vurdere omfanget af mobning i dansk arbejdsliv. Ligeledes har det bevirket at fænomenets alvorlige individuelle og organisatoriske konsekvenser har været ukendte af mange virksomhedsledere, fagforeninger og politikere. Som følge heraf har det op gennem 90'erne været småt med interessen for at forebygge dette alvorlige arbejdsmiljøproblem. I de sidste 3-4 år er der dog kommet mere fokus på emnet, og såvel faglige organisationer, virksomhedsledere og politikere har erkendt, at mobning er et problem, som er vigtigt at forebygge.

3.1. Hvad er mobning og hvor udbredt er det

Definition

Mobning adskiller sig fra almindelige konflikter i arbejdslivet ved at være gentagne overgreb over længere tid. Disse overgreb opleves som sårende, ydmygende og dybt uretfærdige. Blandt forskere defineres mobning som: "en situation hvor en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid udsætter en anden person for handlinger, som denne opfatter som sårende eller nedværdigende. Godsindede drillerier mellem venner eller enkeltstående konflikter mellem ligeværdige parter er ikke mobning. Handlinger bliver først mobning, når personen de rettes imod ikke magter at forsvare sig mod dem" (Einarsen et al., 1994; Mikkelsen, 2001). Den mobbedes oplevelse af ikke at kunne håndtere situationen, at være magtesløs, skal ses i relation til den situation, vedkommende befinder sig i. Niedl (1995) vurderer således, at personer kun rammes, hvis *sociale, psykologiske, økonomiske*, eller *fysiske* forhold bevirker, at de ikke kan forsvare sig eller forlade situationen.

Hvilke handlinger benyttes

Den svenske forsker Leymann (1996) skelner mellem negative handlinger eller mobning, som påvirker den mobbedes kommunikationsmuligheder, vedkommendes mulighed for at vedligeholde sociale kontakter, vedkommendes personlige rygte, arbejdssituation og fysiske sundhed. Eksempler på handlinger som benyttes i mobning er når nogen tilbageholder information, der er vigtig for, at man kan udføre sit arbejde, at man udsættes for sårende dril-

lerier eller at der spredes rygter om én. Et andet eksempel er, når man pludselig og uden grund fratages store dele af ens arbejdsopgaver eller ansvarsområder. Der kan også blive sået tvivl om ens faglige kompetence eller måske bliver ens arbejdsindsats konsekvent nedvurderet. Yderligere eksempler er hvis en person udstødes fra det sociale fællesskab eller konstant kontrolleres og overvåges i sit arbejde.

Rovmobning og konfliktmobning

Der findes flere former for mobning, hvoraf de to mest almindelige er *rovmobning* og *konfliktmobning* (Einarsen, 1999; Einarsen og Mikkelsen, 2000):

Ved rovmobning har den mobbede ikke gjort noget som kan retfærdiggøre mobberens handlinger. Der er simpelthen tale om at en person, mobberen, gennem forskellige former for negative handlinger og chikane demonstrerer sin magt eller på anden måde forsøger at tvinge en eller flere andre personer til underkastelse. Rovmobning kan foregå blandt kolleger som led i sydebukprocesser eller kamp om positioner eller magt i virksomheden, men ofte foregår denne form for mobning også fra overordnede til underordnede.

Konfliktrelateret mobning er et resultat af en konflikt mellem to eller flere parter. Den oprindelige årsag til konflikten kan f.eks. være uenighed om mål og arbejdsformer, prioritering og fordeling af ressourcer, eller parternes respektive rolleadfærd (Einarsen et al., 1994). I løbet af sådanne konflikter sker der i reglen det, at parternes fokus drejer væk fra konfliktens indhold. I stedet bliver de mere fokuserede på hinanden som personer eller modstandere. Kendetegnende er også at deres stærke følelsesmæssige involvering. Idet de betragter hinanden som modstandere føler de sig derfor ofte i deres ret til at udsætte hinanden for meget aggressive handlinger. Selvom parterne som udgangspunkt har været forholdsvis ligeværdige, vil der, efterhånden som konflikten intensiveres, kunne opstå en asymmetri mellem parterne til den enes fordel. Da niveauet af aggressive handlinger er højt kan særligt den underlegne person komme til at føle sig mobbet.

Udbredelse

Hidtidig forskning peger på, at antallet af mobbede i den danske arbejdsstyrke ligger på 1 - 4 %. Dette afhænger dog bl.a. af hvordan mobning operationaliseres. Spørger man i undersøgelser til, om folk føler sig mobbede, er der i reglen færre, der angiver mobning, end

hvis mobning måles ud fra hvor mange negative handlinger man udsættes for (Mikkelsen og Einarsen, 2001). Ligeledes kan der være brancheforskelle eller forskelle mellem enkelte organisationer i udbredelsen af mobning. I Norge peger undersøgelser på, at sundheds- og plejesektoren samt undervisningssektoren er blandt de arbejdssektorer, hvor man traditionelt finder lave forekomster (Einarsen, Matthiesen & Skogstad, 1998; Einarsen et al., 1994). Endnu mangler der yderligere dansk forskning førend man kan vurdere, hvorvidt der i Danmark eksisterer egentlige brancheforskelle i udbredelsen af fænomenet.

3.2. Mobningens årsager

Mobning og arbejdsmiljø

Forskning viser, at mobbede vurderer deres psykosociale arbejdsmiljø negativt i bred forstand, og mere negativt end ikke mobbede personer (Agervold og Mikkelsen, 2003). En finsk undersøgelse (Vartia, 1996) viste f.eks., at mobbede oplevede lavere kontrol over deres arbejde, mindre indflydelse og mere uklarhed omkring arbejdsopgaver. Andre undersøgelser har vist en klar sammenhæng mellem et hektisk og monotont arbejde og oplevelsen af konflikter på arbejdspladsen (Einarsen, 1996). Ligeledes synes mobning at hænge sammen med få udfordringer i jobbet, et dårligt socialt klima, højt arbejdspress og høj grad af rollekonflikt og – uklarhed samt utilfredshed med ledelsesstil. Et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø kan bl.a. føre til flere konflikter på arbejdspladsen. Ledelsens manglende evne til at medvirke til positiv konfliktløsning har i den sammenhæng vist sig at være kendetegnende for mobningsramte arbejdspladser (Einarsen et al., 1994; Vartia, 1996). Risikoen for konflikter og mobning på arbejdspladser øges i arbejdsmiljøer, hvor der er høje krav om at skulle samarbejde om et fælles produkt samtidig med at man oplever tidspress. Problemerne kan her opstå dels fordi man er afhængig af andres indsats, dels fordi tidspresset gør det svært at få tid til at løse de eventuelle konflikter, der opstår.

I hidtidige undersøgelser har man i reglen benyttet sig at selvrapportering og korrelationelle undersøgelsesdesign. Man kan derfor stille spørgsmålstejn ved resultaternes pålidelighed og generaliserbarhed. Vi ved f.eks. ikke om mobningen skyldes et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø eller omvendt. På den anden side viser flere undersøgelser, at de mobbedes vurderinger af arbejdsmiljøet understøttes af ikke-mobbede kolleger.

Personlighed – eller kultur

Nogle er af den opfattelse, at der er træk ved enten den mobbede (f.eks. svaghed) eller mobberen (f.eks. mindreværdsfølelse eller psykopati), som forårsager mobning. Selvom dette kan være tilfældet i nogle sager, er det ikke kendetegnede for mobning som helhed. Mange mobbede er f.eks. meget dygtige medarbejdere, der aldrig tidligere har haft problemer. En del har haft stor succes i deres arbejde indtil de en dag af forskellige grunde havner i en situation, hvor de oplever sig mobbet. Her er det vigtigt at påpege, at mobning først og fremmest er et spørgsmål om kultur. Har man en virksomhedskultur der vægter positivt samvær og respekt for menneskers forskellighed vil der være mindre risiko for mobning – uafhængigt om enkelte medarbejdere adskiller sig i deres væremåde eller udseende. Derfor er det en god idé, at virksomheder der forebygger mobning også fokuserer på, om der er træk ved virksomhedskulturen, der indirekte eller direkte medvirker til mobning.

3.3. Hvordan påvirker mobning de ramte?

Mange mobbede fortæller, at de lider af psykiske og psykosomatiske stresssymptomer der spænder fra usikkerhed, anspændthed, lavt selvværd, irriterabilitet og diverse fysiske smerter til angst, depression og selvmordstanker. Mange udvikler klare symptomer på en post traumatisk belastningsreaktion (PTSD). En norsk undersøgelse viste at 65 ud af 100 mobbede udviste PTSD reaktioner, der i alvor og intensitet kunne sammenlignes med traume-reaktioner hos ofre for voldtægt og krigsoplevelser (Einarsen, Matthiesen & Mikkelsen, 1999). En lignende undersøgelse af 118 danske mobbede viste, at tre ud af fire udviste klare symptomer på PTSD. Af disse 118 mobbede oplevede 92 procent endvidere, at deres personlighed blev ødelagt som følge af mobningen (Mikkelsen og Einarsen, 2002). I alt 98 procent følte, at deres livskvalitet var meget reduceret, mens 87 procent vurderede, at deres fysiske helbred havde taget skade. Hos langt hovedparten af de 118 personer var symptomerne meget alvorlige. Dette gjaldt også mange af dem, som ikke var blevet mobbet i årevis. For langt de fleste mennesker er erfaringen med at blive mobbet derfor en skelsættende negativ begivenhed, som det tager mange år at komme over. For nogle lykkes dette aldrig.

4. Hvilke værktøjer eksisterer?

4.1. Interviews med repræsentanter for faglige organisationer

For at få indtryk af den generelle viden om mobning, eksisterende værktøjer samt det oplevede behov for sådanne, interviewedes telefonisk repræsentanter for forskellige fagforbund, arbejdsgiverorganisationer samt BAR'er. Følgende gennemgang af interviewene er kun et udpluk af de personer, som er blevet interviewet. Gengivelsen sker i delvist anonymiseret form. Følgende organisationer er blevet hhv. kontaktet og/eller interviewet: PMF, BUPL, Ledernes Hovedorganisation, Igor (norsk forskningsinstitut), Danske Jordemødre, FTF, DSR, NKF (Norsk Kommuneforbund), Danske Fysioterapeuter, FOA, AC, FAYL, RBF, KL, Amtsrådsforeningen, NNF, Mejeribranchens BST, en kommune samt et amt.

- Interview med en repræsentant for en større tværstrukturel organisation.

Repræsentanten oplyste her, at man skelnede mellem to typer mobning:

- Mobning, som tilskrives organisationens struktur og/eller arbejdsmiljø
- Mobning, som et udtryk for uhensigtsmæssig eller dårlig kommunikation (primært fra øverste ledelses side)

I en nylig stressundersøgelse havde man ikke undersøgt forekomsten af mobning. Dog viste samme undersøgelse, at høj grad af stress var forbundet med en oplevet dårlig relation til nærmeste chef, manglende tillid til vedkommende samt høj grad af konflikt.

Repræsentanten udtrykte stor interesse for Bar SOSU projektet, hvilket begrundedes med, at mobning har været et tabu-belagt emne, som der er behov for større viden om.

- Interview med personalekonsulent i større kommune.

Som respons på spørgsmålet om behovet for og erfaring med at arbejde med mobning, fortalte konsulenten, at man i den pågældende kommune er nået et skridt videre end politikker. Frem for at lave mange forskellige politikker på mange forskellige områder arbejdes i stedet med værdigrundlag, som er mere generelle. Da kommunen har arbejdet med sit værdigrundlag, er i dette indeholdt en holdning til mobning.

- Interview med fagkonsulent med ansvar for arbejdsmiljø i større fagforbund.

Af interviewet fremgår det, at fagkonsulenten generelt vurderer, at når medlemmer oplever problemer, er det ofte en kombination af mange stressorer, hvor mobning måske "bare" er én af disse. Ved sådanne medlemshenvendelser skeler man til, hvad medlemmets egen organisation har af tilbud (fx psykologhjælp). Eventuelle tiltag vil altid ske i samråd med den enkeltes egen organisation og – hvis medlemmet er meget dårligt fungerende, – også i samarbejde med hjemkommunen med henblik på revalideringsforløb eller lignende. Derudover ydes hjælp til anmeldelse til arbejdsskadestyrelsen og henvisning til arbejdsmedicinsk klinik.

Det fortælles, at man ikke har nogen fast procedure, 'værktøjer' eller konkrete henvisninger til fx selvhjælpsgrupper eller hjemmesider, hvad angår mobning

- Interview med repræsentant for BUPL

BUPL oplyser, at der i samarbejde med PMF er udgivet en ny APV, hvor der er et kortlægningsspørgsmål til mobning, se <http://www.bupl.dk/index.htm> . Derudover findes en ansættelses- og afskedigelsesgruppe i BUPL, hvor socialrådgivere sidder med enkeltsager. Primært vil disse sager dog behandles i de 22 lokalafdelinger. BUPL har ikke en almen procedure for henvendelser vedr. mobning - det er op til den enkelte sagsbehandler i den konkrete sag.

- Interview med repræsentant for faglig organisation.

Denne oplyser at man har arbejdet med mobning på det forrige (halvårige) møde blandt arbejdsmiljørepræsentanter. Generelt arbejdes der i foreningen på følgende fronter i forbindelse med mobning:

- Arbejdsmiljøundersøgelse af repræsentativt udsnit af medlemmer, som har svaret på spørgsmål om bl.a. mobning
- Mobbepolitikker – ved konfrontation med aktuelle problematikker vejledes om udfærdigelse af mobbepolitik
- Henvisning til hjemmesider med informationer
- Man har skrevet om mobning i et blad henvendt til SR
- Deltagelse i Bar SOSU

- Interview med repræsentant for en mindre fagforening.

Man fortæller her, at henvendelser vedr. mobning behandles af arbejdsmiljøkonsulenten eller den fagkonsulent, som varetager TR-området. Der findes forskellige materialer, som der henvises til, bl.a. KTO's pjece "Krisehjælp – hvordan" (1998). Derudover anvendes AT-vejledning D.4.2., som man vurderer, indeholder en god beskrivelse af, hvad det vil sige at være udsat for mobning. HK's hjemmeside bruges også.

Når medlemmer henvender sig, vil konsulenten i første omgang råde til, at medlemmet tager kontakt til SiO/SR og TR. Derefter kan der evt. rettes henvendelse til eksterne konsulenter med henblik på bistand. På spørgsmålet om, hvor mange henvendelser, der kommer om året, vurderer fagkonsulenten, at der indgår ca. 40 henvendelser vedr. det man kalder for "samarbejdsvanskeligheder" – og tallet er støt stigende. Man mener, at dette kan skyldes, at arbejdsmarkedet er hårdt presset. Endelig påpeger man, at kollegerne også har et ansvar for at stoppe den mobning, de overværer. Dette opfordres der til på diverse sammenkomster for fx SR.

- Interview med repræsentant for FOA.

FOA oplyser, at de bl.a. har udarbejdet værktøjer til sagsbehandlerne i lokalafdelingerne. Et er disse er en manual til at håndtere sager om mobning og sexchikane. Andre værktøjer minder om AT's guide til psykisk arbejdsmiljø og sigter – ligesom denne – bredt på psykisk arbejdsmiljø. Fra FOAs side mener man, at det er vigtigt, at værktøjer sigter bredere end blot på mobning. Dette fordi man vurderer, at disse også bør kunne bruges i forhold til de mange henvendelser vedr. samarbejdsproblemer og konflikter. Derudover mener man, at det er bedre at anskue tiltag til forebyggelse af mobning som et led i en overordnet indsats på området psykisk arbejdsmiljø, i og med at mobning typisk har rod i mange forskellige faktorer.

Om mobning specifikt fortælleres, at man i FOA er uklar på problemets størrelse, men at der er mange henvendelser på hvad folk betegner som samarbejdsvanskeligheder / konflikter – også sager, der involverer opsigelse. De mange henvendelser antages bl.a. at være forårsaget af, at FOA's medlemsgruppe er lavt uddannede og dermed ofte ligger lavt i hierarkiet rundt om på arbejdspladserne. Da stress har tendens til at plante sig nedad i organisationen, vurderer man, at det ofte vil være FOA-medlemmer, som

bliver hårdest ramt, når der opstår konflikter og stress på arbejdspladserne. FOA's materiale er beskrevet i afsnittet "eksisterende værktøjer".

- Telefonsamtale med repræsentant fra Foreningen af Yngre Læger.

Repræsentanten vurderer, at det generelt er yngre læger (i forhold til lægestanden generelt), som er udsat for det, som man blandt læger kalder for 'dårligt psykisk arbejdsmiljø' eller 'dårlig lægekultur'. Begrebet mobning bruges ikke af lægestanden, men repræsentanten påpeger, at mobning helt afgjort findes. Det påpeges, at foreningen støtter op om lokale tiltag ved mødedeltagelse, indlæg på temadage, etc..

- Henvendelse til AC

AC oplyser, at der ikke sker noget i forbindelse med mobning, fordi man ikke får nogen henvendelser.

- Interview med repræsentant for KL

Adspurgt om værktøjer henvises til Komiteen for Sundhedsoplysning's pjece (skrevet af Inger-Lise Eriksen-Jensen): '*Mobning på arbejdet – til den mobningsramte og arbejdspladsen*' samt HK's hjemmeside. Man oplyser endvidere, at der er iværksat tiltag til samarbejde med KTO med henblik på en undersøgelse af forekomsten af mobning på kommunale arbejdspladser.

- Telefonsamtale med repræsentant for mindre fagforening (> 5000 medlemmer).

Her oplyses det, at der, på trods af at man mener, at mobning afgjort findes på feltet, ikke har nogle konkrete værktøjer i foreningen.

4.2. Søgning på nettet

For at afdække omfanget samt kvaliteten af værktøjer herunder gode hjemmesider foretoges endvidere søgninger på internettet. Følgende er en liste over søgninger:

- Søgt på mobning i arbejdslivet på www.google.dk – her dukker mange referencer op både til artikler og andre hjemmesider bl.a. www.voksenmobning.dk

- Søgt på www.nyt-om-arbejdsliv.dk)
- Søgt på HK (www.voksenmobning.dk)
- Søgt på www.BUPL.dk
- Søgt på www.lederne.dk - herunder:
- http://www.lederne.dk/Nyheder/Temabokse/Stress_truer_ledere1/Stress_truer_ledere.html.
- Søgt på LO i Norge og Sverige med negativt resultat
- Søgt på www.krifa.dk
- Søgt på www.ftf.dk
- Søgt på www.dlf.org
- Søgt på www.fysio.dk under 'mobning'. Fik henvisning til AT-vejledning D.4.2. – Tekst med link til www.voksenmobning.dk - links til hjemmesider om APV på psykisk arbejdsmiljø, herunder www.dsr.dk (fra 1999):
<http://www.sygeplejersken.dk/dsr/tekstlink.asp?id=7390&menu=263&strsearchword=styr%20på%20det%20psykiske%20arbejdsmiljø>
- Søgt på www.destruktiv-ledelse.dk
- Søgt på www.bullyonline.org
- Søgt på www.mobning.nu
- Søgt på www.dsr.dk
- Søgt på www.stami.no
- Søgt på www.dsr.dk
- Søgt på www.stami.no
- Søgt på www.niwl.se
- Søgt på www.ccohs.ca
- Søgt på www.arbetarskyddsstyrelsen.se - er nu lavet om til Arbetsmiljöverket:
www.av.se.
- Søgt på www.nkf.no
- Søgt på www.lo.org
- Søgt på www.arbeitsplassen.no
- Søgt på www.arbeidstilsynet.no
- Søgt på www.afi-wri.no (arbeidsforskningsinstituttet, Norge)

- Søgt på http://www.stami.no/fagsek/whp/_vti_script/search.htm0.idq
- Søgt på www.grip.no
- Søgt på www.igor-partner.no
- Søgt på www.rf.no
- Søgt på www.foa.dk
- Søgt på www.ac.dk
- Søgt på www.horesta.dk
- Søgt på www.rbf.dk
- Søgt på www.pmf.dk
- Søgt på www.kl.dk
- Søgt på (<http://www.arf.dk>).
- Søgt på www.kk.dk

4.3. Værktøjerne

I det følgende beskrives kort værktøjer, som vi gennem forprojektet har fået kendskab til. Der vil endvidere være en overordnet kommentar til de enkelte værktøjer¹:

4.3.1. Pjecer og håndbøger

- ✚ Et arbejdsliv i vækst (2000; folder fra FOA)
 - God folder med fokus på psykisk arbejdsmiljø. Af positive elementer kan nævnes, at folderen påpeger, at det er vigtigt at fokusere på menneskers forskellighed og ikke individualisere problemer. Endvidere er det godt, at der gives eksempler på signaler på problemer med det psykiske arbejdsmiljø samt hvordan man kan handle på det. Der er også et eksempel på en alvorlig konflikt og hvordan man håndterede denne. Den fremlagte case og retningslinier kan dog ikke bruges i alle sager om mobning. Af andre positive forhold kan nævnes at pjecen giver henvisninger til hjælpeinstanser samt Arbejdsmiljøloven, inklusiv hvad denne skriver om mobning og sexchikane.

¹ Det skal understreges at kommentarerne/vurderingen er meget overordnet, grundet de begrænsede antal timer der var afsat til udførelsen af forprojektet.

- ✚ Psykisk arbejdsmiljø. **Et arbejdsliv i vækst** (2002; håndbog af FOA)
 - God håndbog med eksempler på cases, henvisninger til hvad man kan gøre, litteratur, værktøjer osv.. Et muligt problem er dog at håndbogen er for stor – og tager for lang tid at læse.

- ✚ AT-Vejledning D.4.2. om mobning og seksuel chikane (2002, Arbejdstilsynet)
 - Tilstrækkelig gennemgang af eksisterende viden om mobning samt hvad man konkret kan gøre for at forebygge og håndtere mobningssager. Mangler litteraturhenvisninger samt mere udførlige beskrivelser af hvor man kan henvende sig som mobningsramt. Dette ville have været godt med cases.

- ✚ Håndbog om psykisk arbejdsmiljø (1998, Arbejdstilsynet; håndbog)
 - God overordnet håndbog om psykisk arbejdsmiljø, der også rummer afsnit om mobning. Dette indeholder beskrivelser af definition, eksempler på handlinger, årsager samt giver forløbsbeskrivelse. Det problematiske i håndbogen er dens lidt universitære sprog og layoutet. En mangel er også, at den mangler konkrete henvisninger til hvad man kan gøre i sager om mobning; beskrivelsen af foranstaltninger er for kort og meget overordnet.

- ✚ Når mennesker trives (1996, LO-pjece om psykisk arbejdsmiljø)
 - Kun meget lidt om mobning, derfor ikke tilstrækkelig.

- ✚ Takt og tone på arbejdspladsen (2000; Horesta, pjece om psykisk arbejdsmiljø generelt)
 - Kun meget lidt af indholdet handler om mobning. Heri beskrives definition, eksempler på de rantes reaktioner ligesom der gives anbefalinger for handling. Sidstnævnte bliver dog meget overordnede og svære for den enkelte SR/TR eller SiO at bruge uden nærmere retningslinier.

- ✚ Mobning og chikane (1996, HK/Handel, pjece om mobning)
 - OK pjece, men for lidt information. Der mangler eksempler på handlinger, cases, specifikke reaktioner, ligesom begrebet "offer" burde erstattes med "mob-

bet". Pjecen burde udvides. Den er også for fagretsligt orienteret – bl.a. kunne det med fordel problematiseres, at den mobbedes eventuelle henvendelse til fagforening af andre kan opfattes som en eskalering af konflikten. Endvidere burde der være henvisning til andre hjælpeinstanser, såsom BST og AT.

🚦 Psykisk arbejdsmiljø (1996, HK/Danmark, håndbog)

- Kun lidt om mobning. Layoutet og indholdet er dog inspirerende, bl.a. er der "tests" (à la "test det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads"), der kan bruges individuelt og som led i gruppedialog f.eks. om værdier og kultur, stress og stresshåndtering, ledelse, mobning og chikane. Sådanne test er nyttige som led i forebyggende arbejde.

🚦 Lægekultur og lægekollegialitet (2002, Den Alm. Danske Lægeforening; håndbog)

- Bogen er som udgangspunkt præget af megen indforståethed. Det er helt klart en bog skrevet for læger. Det er for udenforstående umiddelbart svært at forstå hvad "lægekultur og lægekollegialitet" egentlig er. Kun sent i bogen beskrives at lægekultur, og de forhold eller samværsformer som udgør dette, også skal benyttes i samspillet med andre faggrupper. En håndbog der var mere rettet mod hele arbejdspladsen – f.eks. hele hospitalet og alle dens faggrupper kunne derfor være et godt supplement (eller omvendt).
- Bogen har dog flere fordele som et eksempel på en branchespecifik inspirationshåndbog: For det første er det godt at den fokuserer på kultur, arbejdets organisering samt det psykiske arbejdsmiljø – eksempelvis fordelingen af vagter, vigtigheden af supervision, intro af nye medarbejdere, læger som rollemodeller for de studerende.
- Der er rigtigt gode illustrationer i bogen der beskriver fx mobning og destruktiv ledelse. Begrebet mobning er dog ikke nævnt en eneste gang! Sidst i bogen er der god og inspirerende liste over i hvilke fora man kan arbejde/og arbejder med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø – eller rettere medvirke til at skabe en god lægekultur og god lægekollegialitet.

- ✚ Krisehjælp og faglig sagsbehandling – håndbog om hvordan du hjælpe ofre for vold, chikane, mobning og andre overgreb (1998, HTS- Kartellet; håndbog)
 - God håndbog/pjece. Det er f.eks. positivt at der skelnes mellem dramatiske og snigende kriser, at skyldsspørgsmålet i forhold mobning behandles sagligt. Dette forstået på den måde, at der er eksempler på reaktioner i forskellige faser af mobning, at SR, TR eller SiO skal være opmærksom på at henvendelser om mobning nogle gange er under dække af noget andet, at der er fokus på små virksomheder udenom TR eller SR, at der er "hjælpe-fif" til den mobbede fra SR/TR osv., at der er eksempler på lovgivning og behandlingen i det fagrettslige system og at der er henvisninger til hjælpeinstanser.
 - Af de ting der trækker ned kan nævnes at de oplyste årsagssammenhænge er for simplificerede, ligeledes eksemplerne på negative handlinger, samt at teksten måske er for omfattende (nødvendigt at tænke på målgruppen) og layoutet lidt svært at læse.
 - Overordnet set er dette er en god guide til fagpersoner (ex TR – men hvad med SRs rolle eller andre?). Litteraturliste kunne udvides, der burde være flere henvisninger f.eks. til BSTs arbejde. Ligeledes kunne håndbog måske med fordel suppleres med mindre folder).

- ✚ En værktøjskasse om mobning (2002, BAR Service og Tjenesteydelser, pjece)
 - Godt med definition og eksempler på mobbehandlinger. Godt med fokus på råd til SiO, ledere, kolleger, TR/SR og ikke mindste den mobbede selv. Godt med råd vedr. forebyggelse.
 - Pjecen mangler efter vores vurdering at være lidt mere dybtgående for at involverede kan forstå baggrunden for samt årsagen til mobning. En kort beskrivelse af årsagsforhold ville derfor være god. Folderen kunne også suppleres med eksempler på cases, liste over hjælpeinstanser og hvad disse kan gøre. Litteraturlisten kunne også udvides.

- ✚ Mobning på arbejdet – til den mobningsramte og arbejdspladsen (2002, forfatter Inger Lise Eriksen-Jensen: Komiteen for Sundhedsoplysning, pjece)

- Rigtig god pjece med eksempler på handlinger, citater fra mobbede, case, belastningsreaktioner samt copingreaktioner hos mobbede. Også godt med råd til mobbede, kolleger og leder.
 - Pjecen mangler konkrete eksempler på hvordan mobbesager håndteres ideelt samt de problemer og hindringer, der kan være i dette. Der mangler også henvisninger til hjælpeinstanser, en mere udvidet litteraturliste samt en liste over eksisterende værktøjer.
- 📁 Mobbet på jobbet – det skal vi have stoppet (privatuddelt folder af Helen Fregerslev)
- OK, lille introducerende folder, kunne f.eks. bruges til at ligge ved praktiserende læger eller psykologer. Mangler særligt henvisninger til hjælpeinstanser samt faglige organisationer.
- 📁 Din guide til sager om mobning og chikane (2003, FOA; håndbog til sagsbehandlere)
- Rigtig god manual til sagsbehandlere, men rettet mod disse ikke til arbejdspladsen
- 📁 Mobning – noget du oplever? (BAR Jord til Bord; folder)
- OK lille folder med eksempler på definition, handlinger, mobbedes reaktioner. Godt med henvisninger til hjælpeinstanser som BST, AT og læger.
- 📁 Mobning (2003, BAR FOKA; håndbog/værktøj)
- Meget god og gennemarbejdet håndbog til ledere – kan anbefales som inspirationskilde, bl.a. fordi den indeholder mange og meget konkrete råd/værktøjer.
 - Indeholder definitioner, beskriver som én af de få materialer, den negative påvirkning på arbejdspladsen i form af f.eks. sygefravær og personaleudskiftning. Beskriver godt og fyldestgørende årsager til mobning herunder gode eksempler på hvordan uløste konflikter kan føre til mobning. Særligt positivt er her et eksempel omhandlende underordnedes mobning af leder – en i manualer og værktøjer ofte glemt situation.
 - Endvidere er det meget positivt, at værktøjet rummer afsnit om hvordan man opdager mobning – herunder en skala over negative handlinger. Dette kan fun-

gere som en slags hjælp til selvhjælp for virksomheden/ledere. Det er rigtig godt at manualen er meget konkret – med eksempler på vendinger lederen kan bruge i sin undersøgelse af om der finder mobning af sted.

- Godt med beskrivelse af vidner og deres rolle.
- Rigtigt godt med konkrete råd til leder, bl.a. om at uddanne sig og træde i karakter samt at beskytte potentielle ofre.
- Godt med beskrivelse af lederens interventioner og muligheder herfor, overfor mobber, gruppe og offer samt i forhold til konflikthåndtering – herunder mulighederne herfor i de enkelte faser.
- Rigtigt godt med afsnit om når lederen mobber – give mulighed for eftertanke og refleksion og give råd, når det er en lederkollega, der mobber nogle ansatte.
- Sidst men ikke mindst – godt afsnit om mobningspolitik herunder konkrete eksempler på udformningen, ordlyd og processen i det.
- Fin litteraturliste

4.3.2. Internetværktøjer

I vores søgning på nettet stødte vi på flere gode sider. Disse - og en kort evaluering af nogle - er oplistet i det følgende:

www.voksenmobning.dk / www.hk.dk må nævnes som den første side:

- Mange henvisninger fra andre sider
- Emnespecifik side
- Omfattende
- God søgefunktion
- Let at finde rundt i – med mulighed for hele tiden at følge med i, hvor man er henne på siden i forhold til menuen i venstre side.
- Mange perspektiver (lov-tekst, forebyggelse, behandling, faktaside, m.v.)
- Indeholder side med mange links (hvoraf 5 ud af 13 links ikke kan åbnes - enten fås fejlmelding på en anden side end den, som linket peger på. Dertil kommer, at mange af linkene ender i andre dele af HK's sider, som henviser tilbage til voksenmobning).

- Svær at printe fra – sideformatet er for bredt til standardopstilling på printer

www.mobning.nu - også www.HK.dk - Århus afdelingen

- Mange fakta, meget viden
- Cases
- Referat og billeder fra temadag
- God søgefunktion med mange links (51 hits på 'ledelse' med flere links – også til internationale projekter)
- Brevkasse
- Artikel
- Gennemgang af undersøgelse af mobningsramte (interview-rapport)
- Henvisning til pjese af Inger Lise Eriksen-Jensen 'Mobning på arbejdet' – udgivet af Komiteen for Sundhedsoplysning
- Mange opfordringer til at være aktiv som bruger af siden (gode kontaktmuligheder, muligheder for at stille spørgsmål, osv.)
- Gode råd til både mobningsramte, kolleger og ledelse

www.lederne.dk

- God søgefunktion (42 hits – sorteret efter relevans)
- Meget litteratur – mange artikler
- Udtalelser fra eksperter og fra virksomheder om deres erfaringer med mobning
- Cases (praksis-erfaringer + personlige beretninger)
- Kun meget få eksterne links

www.foa.dk

- Søgefunktion med 33 hits på mobning. Mange af disse vedrører mobning mellem børn, og der er ingen hits på voksenmobning.
- Artikel med Nadja Prætorius, hvor ledelse sættes i fokus ift. mobning
- Artikler om juridiske aspekter af mobbeproblemet
- Forslag til tiltag blandt medlemmer og på virksomheder
- Links til diverse aktører (BST, Arbejdsmedicinsk Klinik, AT, mv.)

- Artikel i 'Brevkassen' med råd til den, som føler sig ramt om, hvad denne kan stille op

www.destruktiv-ledelse.dk

- Mange detaljerede cases
- Mange links
- Mange fakta
- Litteraturhenvisninger

www.bullyonline.org

Engelsk website (et af mange!). Indeholder artikel, som bl.a. definerer forskellige typer af chikane og mobning. En lidt uoverskuelig web side, som dog indeholder en god søgefunktion med mange links. Ligeledes er der en gennemgang af den svenske arbejdsmiljølov på spørgsmålet (se også www.av.se)

4.2.3. Videos og DVD

Til vores kendskab er der i Danmark endnu ikke producerede konkrete videoer eller DVD. En undtagelse af måske TV2 DOK's udsendelse "Ondskabens arbejde". Dette er dog ikke et konkret værktøj, men kan måske fungere som sådant af mangel på bedre.

I Sverige og Norge er der produceret flere videoer. En af dem er den svenske film "De elleve sammensvorne" (danske undertekster), som kan købes gennem Arbejdsmiljøbutikken. Denne video er generelt god, bl.a. fordi den ser mobning i lyset af gruppedynamikker og fraværende eller inkompetent ledelse.

Norsk LO har også produceret en video kaldet "Mobbing", men denne er efter vores vurdering ikke optimal. Der er produceret yderligere videoer, hvoraf vi ved, at mindst én er god. Det har dog ikke været muligt for os at fremskaffe denne.

5. Dialogmøde 28. maj 2003

Med det formål at kvalificere forprojektet inviterede Arbejdsmiljøsekretariatet til dialogmøde i FOAs lokaler i København onsdag den 28. maj 2003. Formålet hermed var at indhente og bruge viden fra eksperter, et såkaldt "Ressourcepanel", især hvad angår de vær-

tøjer, man mener at der er brug for. Fokus på dialogmødet, som BST Horsens var mødeleder på, var således: "Hvilke værktøjer eksisterer – og hvordan kan de bruges?" Udover ressourcepanelet som bestod af klinisk psykolog Nadja Prætorius, organisationspsykolog Lisette Jøpersen samt Per Holm fra Socialt UdviklingsCenter, deltog følgende personer fra Styregruppen: Lone Rasmussen, formand (Foreningen af yngre læger), Charlotte Bredal (Forbundet af offentlige ansatte), Ane Smith (BUPL), Tomas Breddam (Socialpædagogisk Landsforbund), Kirsten Buur Hove (Amtsrådsforeningen), Marianne Wangsted (Hovedstadens Sygehusfællesskab), Anette Wethje (Dansk Sygeplejeråd) og projektleder Lise Keller fra Arbejdsmiljøsekretariatet.

På dialogmødet introducerede organisationspsykolog Eva Gemzøe Mikkelsen, BST Horsens indledningsvis til begrebet mobning i arbejdslivet; hvad der er og hvordan det defineres, hvilke handlinger der indgår i mobning, dets årsager samt hvilke konsekvenser mobningen har for de ramte.

Herefter gennemgik organisationspsykolog Tine Ravn Holmegaard, BST Horsens, kontakten med de faglige organisationer i forbindelse med kortlægning af eksisterende værktøjer i Danmark. Konklusionen herpå var, at kendskabet til emnet mobning og chikane i de faglige organisationer generelt er lav. Ved telefonisk men også ved skriftlig henvendelse ved man generelt ikke helt hvem der ved noget om emnet. Det der også kom frem var, at der synes at være en vis forsigtighed i forhold til at udtale sig om emnet, flere ville således ikke have deres navn nævnt. Deraf kunne man fristes til at udlede, at selv i de faglige organisationer er emnet mobning stadig belagt med en vis grad af tabu.

Ved kontakten til de faglige organisationer kom det endvidere frem, at de situationer eller interaktioner som mobning er kendetegnet ved, ofte kaldes noget andet. Præcist hvad varierer fra organisation til organisation. Nogle steder kaldes det kultur eller kommunikation, andre psykisk arbejdsmiljø atter andre steder kaldes det konflikter. Som et eksempel benævnes fænomener som mobning eller destruktiv ledelse inden for Lægeforeningen med begreberne "dårlig lægekultur" eller "dårlig lægekollegialitet".

I interviewene udtrykte flere af de faglige organisationer også, at man foretrak værktøjer, som ikke fokuserede på mobning alene, men på psykisk arbejdsmiljø i bred forstand. Man ønskede også, at der skulle være fokus på kulturen rundt omkring på arbejdsplad-

serne. På dialogmødet affødte dette en debat om hvorvidt det er nødvendigt at have en fælles definition. Enkelte af deltagerne udtrykte bekymring overfor definitionen på mobning som var: "ikke at kunne håndtere de handlinger man udsættes for". Denne definition ville hypotetisk føre til underrapportering af problemer. Man vurderede, at personer helst ikke ser sig selv i offerrollen – at det ville være et negativt prædikat at blive set som "offer" og at det derfor ville være bedre at bruge andre ord. På mødet var reaktionen på denne udmelding dog generelt, at man skulle kalde fænomenet for det det er, nemlig mobning. Dette var også de erfaringer, som man har haft i SUS gennem projektet "Vold som udtryksform". Fra BST Horsens side skal vi bemærke, at lignende erfaringer eksisterer fra udlandet i forhold til mobning.

Herefter fulgte et oplæg fra en repræsentant fra SUS. På SUS har man besluttet at lave en indsats for at få større opmærksomhed på mobning. Som et startskud til dette arrangerede SUS en landsdækkende konference om mobning på arbejdspladsen den 27. februar 2003. SUS har erfaring med en lignende indsats i form af projektet "Vold som Udtryksform". Som led i dette projekt og projektet PARIS "En indsats mod vold på arbejdspladsen", udarbejdede SUS forskellige pjecer samt en værktøjsmappe, man kunne bruge rundt om på arbejdspladserne. Når man udarbejdede pjecer, blev disse tilpasset de enkelte typer af arbejdspladser. Som et konkret eksempel fik man feedback på indhold, sprog og layout fra nogle fængselsfunktionærer, hvorefter man korrigerede og udarbejdede pjecen i sin endelige form. Som et led i indsatsen mod vold blev der endvidere fabrikeret plakater, videoer, DVD, artikler og håndbøger, nyhedsbreve ligesom der blev afholdt forskellige temadage.

Det blev fra SUS' side fremhævet som en god idé, at man i forhold til mobning lavede en fælles indsats, og at man så i de enkelte brancher laver et større projekt. Det blev her påpeget, at erfaringen fra voldsprojektet var, at man skulle lave en massiv indsats, og ikke bare små "stjernesud" her og der. Mobning skal sættes på dagordenen så det kan mærkes. Vedrørende problematikken om definitionen på mobning og at kalde mobning ved andre ord eller begreber blev det pointeret, at man fra voldsprojektet havde erfaring med at man skulle sige, at det er *mobning* man taler om. Et konkret eksempel er faktisk, at det tidligere var sådan, at ingen ville kaldes for *voldsoffer*, mens dette i dag er helt legitimt.

I et andet indlæg af organisationspsykolog Lizette Jespersen blev der berettet om vigtigheden i at arbejde med ledere – at klæde disse på til at håndtere sager om mobning. Dette kunne gøres på kurser, temadage osv. Af konkrete redskaber som var vigtige i forhold til *forebyggelse* påpegedes APV, politikker, personalemøder, lederudviklingskurser samt uddan-

nelse af kontaktpersoner. Det blev pointeret, at det er vigtigt at virksomheden har en mobningspolitik – bl.a. fordi det ofte er lederne der mobber, og fordi små virksomheder måske ikke har en sikkerhedsorganisation (SiO). På dialogmødet kommenterede mange, at ledere imidlertid ikke mener, at man skal have en ren mobningspolitik. Lederne svarer ofte, at fordi man ikke har et problem i dag kan der opstå et i morgen. Dette førte også til en kort diskussion af det vigtige forebyggende element i, at virksomhederne indleder en debat om *kultur og tone* på arbejdspladsen.

Med henblik på *håndtering* af sagerne blev ledelsens samt SiO, SiG og Medudvalgets vigtige rolle understreget. Afslutningsvis nævntes andre "redskaber" eller kompetencer som bør indgå i virksomhedernes håndtering af mobningssager såsom kompetencer i konfliktløsning, mulighed for krisehjælp samt forståelse for at det er vigtigt at følge op på konkrete sager.

I tredje indlæg af klinisk psykolog Nina Prætorius blev de forhold i samfundet og på arbejdsmarkedet i dag der medvirker til mobning, eller *er* mobning, behandlet. Disse er blandt andet den øgede overvågning og kontrol, de massive effektiviseringsprocesser, fratagelse af medarbejdernes kompetencer osv. Der blev teoretiseret over brugen af diagnosticeringsmidler; dvs. midler hvormed professionelle og arbejdspladsen kan vurdere, om der er tale om mobning eller i hvor høj grad den ramte lider af belastningsreaktioner. Dette førte bl.a. en diskussion af hvad bl.a. Eva Gemzøe Mikkelsen betegner som "Arbejdsskadestyrelsen problematiske vurdering af mobningsramtes symptomer"; det vil sige, at disse strengt taget ikke lever op til det man kalder Post Traumatisk Stress Reaktion (PTSD) diagnose, jf. DSM IV-Rs og ICD-10s stressorkriterier, der ofte er afgørende for at kunne få erstatning. I denne forbindelse blev der henvist til Eva Gemzøe Mikkelsens undersøgelse af PTSD reaktioner hos 118 mobningsramte, som er publiceret i *European Journal of Work and Organizational Psychology* marts 2002.²

I forhold til muligheden for at opnå erstatning eller at vinde retssager blev det omkring bordet understreget, at det er vigtigt at der laves en samlet indsats. I forhold til retssager, herunder muligheden for at vinde disse, er det bl.a. afgørende, at man arbejder på at skabe en anden terminologi eller andre begreber, der kan supplere de strengt juridiske, der dominerer i retssalene.

² Mikkelsen & Einarsen (2002)

Vigtigheden af, at forskellige instanser samarbejder om at 'frede' den ramte – f.eks. så sygemeldte ikke skal for tidligt tilbage i job / i nyt job, blev også behandlet. Her er der bl.a. brug for større grad af information til læger. Der blev her en kort debat om at dette bl.a. kunne ske via artikler i tidsskrifter, pjecer, dialogmøder osv..

En afsluttende dialog før den efterfølgende opsamling gik bl.a. på hvordan man får folk til at læse de pjecer, der allerede eksisterer, herunder også hvordan man får lederne i tale.

Herefter gav Eva Gemzøe Mikkelsen en kort redegørelse for hvilke redskaber, der fandtes på markedet (se punkt 4.2.), hvorefter der blev samlet op på såvel indlæg fra ressourcpanelet som de diskussioner og erfaringer, som deltagerne havde haft. Generelt blev det pointeret, at der stadig synes at være et lavt kendskab til emnet mobning og chikane i de faglige organisationer, hvorfor det er vigtigt at højne dette. Endvidere synes det som om, at selv i de faglige organisationer er emnet mobning stadig til en vis grad tabubelagt, hvilket naturligvis er u hensigtsmæssigt – både for deres evne til at hjælpe virksomhederne og de ramte, dels for den vigtige fælles dialog der skal til for at arbejde på en fælles indsats i forhold til mobning.

Af dialogmødet fremkom det også, at der synes at være uklarhed om man *har en definition på mobning eller ej*, ligesom der var uenighed om i hvor høj grad man skulle benytte andre begreber. Det blev her pointeret af Eva Gemzøe Mikkelsen, at man *har* en definition, men der synes at være behov for at finde / bruge et fælles sprog, i hvert fald hvis man påtænker at lave værktøjer, som ikke er branchespecifikke.

Ligeledes synes der at være uklarhed om hvilken ramme mobning skal behandles inden for – som et enkeltstående fænomen eller som noget der ligger inden for det generelle emne psykisk arbejdsmiljø. Dette betyder naturligvis også noget for, hvilke typer af værktøjer, man udvikler. Sammenfattet synes der dog at være enighed i, at der skal laves konkrete værktøjer om mobning, men at det er vigtigt at man i disse fremhæver, at mobning både kan være et resultat af et dårligt psykisk arbejdsmiljø, samtidig med at det udgør et element af det. Forebyggelse og håndtering af mobning kan derfor også – med nogle enkelte konkrete kompetencerøgninger i forhold til viden om mobning - foregå inden for de generelle organisatoriske rammer for arbejdsmiljøarbejde.

En vigtig fælles erfaring var også at mobning skal ansues som noget der hænger sammen med nogle problematiske aspekter ved virksomhedens eller organisationen kultur, og at arbejdet med forebyggelse og håndtering - og de værktøjer der skal bruges til dette - også

skal fokusere på dette. Et konkret eksempel på et værktøj, hvor fænomenet kultur spiller en stor rolle er Foreningen for Yngre Lægers håndbog eller skrift "Lægekultur og lægekollegialitet".

I den forbindelse blev der også samlet op på det problem, at det kan være svært at få arbejdspladserne, herunder måske særligt lederne til at tage problemet alvorligt – og rent konkret læse de eksisterende håndbøger eller pjecer, der er. I forhold til at få særligt lederne i tale, sammenfattedes den erfaring, at der skal arbejdes på at fremhæve de økonomiske omkostninger, som mobning kan have for virksomhederne. Dette kunne bl.a. ske i fremtidige foldere eller pjecer rettet mod ledere.

På mødet var der også enighed om, at man skulle arbejde hen imod en bred, større indsats på området mobning, der igen kunne munde ud i mere lokale og/eller fokuserede initiativer. I forhold til spørgsmålet om branchespecifikke værktøjer sammenfattedes også den erfaring som bl.a. SUS havde; nemlig at man kan bruge fokusgrupper i arbejdet med at udvikle redskaber.

En sidste sammenfattende kommentar på mødet var, at man er kommet meget langt i forhold til emnet mobning sammenlignet med hvor man var for blot 3-4 år siden, men at der helt klart er behov for mere viden og ikke mindst flere værktøjer, som arbejdspladserne såvel som de faglige organisationer kan benytte i deres arbejde med at forebygge og håndtere dette alvorlige arbejdsmiljøproblem.

6. To eksempler på arbejdet med at forebygge og håndtere mobning

I BST Horsens har vi ydet assistance til flere virksomheder vedr. mobning. Et eksempel kan her fremhæves, nemlig vores assistance til at udarbejde en mobningspolitik samt uddannelse af kontaktpersoner/nøglepersoner på Horsens virksomheden Amcor Flexibles Europe. Projektet var en succes (se artikel fra Månedssbladet Lederne 2002, nr. 8, aug. 2002 samt

http://www.lederne.dk/Nyheder/Temabokse/Mobning_paa_arbejdspladsen/Her%20taler%20vi%20om%20mobn.html

I det følgende beskrives kort den overordnede køreplan i projektet.

6.1. Overordnet køreplan for projektet:

- På baggrund af henvendelse fra bl.a. SR og TR tog SU på Amcor Flexibles beslutning om at give opgaven om at undersøge om der var mobning på virksomheden til SiU i samarbejde med BST Horsens
- SU/SiU vedtog at foretage en undersøgelse af mobning i to afdelinger – samt besluttede indhold, form og tidsplan for undersøgelsen.
- Der blev afholdt informationsmøde i de berørte afdelinger hvori der blev orienteret om aktiviteterne og spørgeskemaer blev udfyldt.
- Kortlægningen
 - Pilotundersøgelsen var planlagt i samarbejde med BST Horsens og SiG. Det benyttede spørgeskema afdækkede om der var mobning eller andre alvorlige konflikter, hvordan de blev håndteret samt medarbejdernes bud på hvad der skulle til for at udvikle arbejdsklimaet
 - BST Horsens indsamlede, bearbejdede og præsenterede data.

Kortlægningen blev beslutningsgrundlaget for den senere intervention. Da kortlægningen var repræsentativ for øvrige afdelinger, gennemførtes ikke yderligere sådanne.

- SU/SiU besluttede at der ikke skulle foretages yderligere undersøgelser og hvilke interventioner, der skulle sættes i gang.
- Information til alle om den valgte beslutning, og hvem det berørte.
- Intervention
 1. Der blev udarbejdet en mobningspolitik samt etableret et konfliktråd bestående af ledere og medarbejdere
 2. Nøglepersoner kom på et to dages kursus ved BST Horsens omhandlende konfliktløsning og håndtering af eventuelle mobbede. Kurset klædte deltagerne på til at identificere konflikter og gav dem værktøjer til at gribe ind i konflikter og medvirke til, at

de blev løst konstruktivt. Deltagerne lærte at identificere 'mobbede', hvordan man henvendte sig til disse og hjalp dem videre.

- Evaluering

Projektet blev efterfølgende evalueret på diverse møder mellem virksomheden og BST Horsens.

Virksomheden har efterfølgende fulgt op på problemet ved at man har udarbejdet en folder om mobning samt ved at lade spørgsmål til mobning indgå i deres APV.

I 2001-2002 lavede Mejeriernes BST i samarbejde med nogle mejerier et projekt med fokus på at forebygge og håndtere mobning. Dette har også været en succes.

7. Refleksioner og anbefalinger for det samlede projekt "Stop mobning"

7.1. Anbefalinger for samlet fokus

Fra BST Horsens side vurderer vi på baggrund af projektforsløbet, dialogmødet, interviews med organisationer samt vores erfaringer som konsulenter, at det samlede projekt med fordel kunne fokusere på følgende forhold:

- Medvirke til at udbrede kendskabet til mobning i tilhørende medlemsorganisationer, virksomhederne/organisationerne (arbejdspladserne) og samfundet som helhed gennem kampagner, konferencer, temadage, kortlægninger af mobning osv..
- Bidrage med midler og inspiration til konkrete tiltag i de enkelte medlemsorganisationer
- Forbedre kompetencen til at håndtere sager om mobning hos faglige organisationer. Et eksempel er udvikling af værktøjer som FOAs manual til håndtering af sager om mobning og sexchikane. Et andet eksempel er kurser for faglige medarbejdere (f.eks. i mobning, aktiv lytning mv.), der håndterer mobningssager samt systematisering og koordinering af hvorledes fagforbund mv. *modtager og behandler* de mobbede både

ved første henvendelse og i det videre forløb. Dette er vigtigt, da der mange gange er tale om meget traumatiserede personer, som *skal* mødes på en ordentlig måde.

- Udvikle samt bidrage til at udvikle flere typer af værktøjer, som kan bruges på arbejdspladserne

7.2. Refleksioner over værktøjer der kunne udvikles til arbejdspladserne

- Der bør fremstilles én eller flere pjecer rettet specifikt mod mobning. Disse bør som minimum have:
 - Definition, eksempler på former for mobning, handlinger og cases (hvis der kun produceres en samlet folder til flere brancher skal disse være forskellige)
 - Facts om hvem mobber, mobbes, omfang
 - Facts om individuelle og organisatoriske konsekvenser
 - Facts om årsager, herunder mobnings relation til det psykosociale arbejdsmiljø
 - Udvidede afsnit om handlemuligheder i konkrete sager samt forebyggelse. I forhold til *håndtering af mobningssager* kan der være liste over korte, gode råd til mobbet, leder, kolleger, SiO/medudvalg/TR/SR/kontaktpersoner mv.. om hvordan man håndterer mobning og det videre forløb. I forhold til *forebyggelse af mobning* bør der være en opsummering af de væsentligste forhold, der skal medtages, herunder gerne eksempler på en mobningspolitik. Hvis muligt kunne man indgå i samarbejde med virksomheder, der har arbejdet med mobning om en kort beskrivelse af "den gode historie". Ligeledes er vigtigt at der henvises til nogle af de værktøjer, som virksomhederne allerede har til forebyggelse, f.eks. APV, personalemøder, MUS samtaler osv.
 - Liste over hjælpeinstanser som BST, AT, Arbejdsmedicinske klinikker mv..
 - Evt. beskrivelse af hvad faglige organisationer kan hjælpe med
 - Litteraturliste med henvisning til pjecer, håndbøger, bøger samt hjemmesider om mobning

Ovenstående er som sagt minimum. Hvis muligt vurderer vi, at en pjece eller et værktøj, som ligger op ad det BAR FOKA har udviklet til ledere, ville være et rigtigt godt supplement til en mindre pjece. En sådan skulle *ikke* være mere omfangsrigt end BAR FOKAs, gerne en smule

mindre, men ikke meget. Som påpeget er overstående et godt værktøj – særligt fordi det rummer så mange *konkrete* råd og vejledninger – herunder eksempler på formuleringer som i dette tilfælde lederen kan benytte sig af.

Vedr. fokusgruppe vurderer vi, at det ikke er nok blot at udvikle et værktøj til lederen, selvom et sådant værktøj kan være utroligt godt og vigtigt. *Skal* man vælge, vurderer vi, at det er vigtigere, at SiO/medudvalget osv. får kompetencer/værktøjer.

Skal man fremstille et mere udvidet værktøj mener vi også at det ville være godt, at der i værktøjet var forskellige instrumenter eller metoder man kunne bruge i arbejdet. Eksempler er liste over negative handlinger, eller forskellige "test" (f.eks. af kulturen, tonen og arbejdsmiljøet), som kunne tages op på medarbejdermøder, udviklingsdage osv.

I alle tilfælde er det vigtigt at layoutet er læsevenligt, og at sproget er forståeligt og ikke-universitært. Brugen af billeder og tegninger frem for modeller kan også anbefales.

I forhold til brancheforskelle bør der overvejes at lave branchespecifikke pjecer – disse kunne måske i højere grad skabe identifikation samt indeholde det vigtige aspekt *kultur*. Der kunne dog også udarbejdes et fælles værktøj, der indeholder f.eks. 3-4 forskellige cases – samt hvilke eventuelle organisatoriske forskelle man skulle tage højde for ved forebyggelse eller håndtering. I så tilfælde bør der særligt sprogligt tages højde for eventuelle uddannelsesforskelle i målgrupperne. En kombination (dvs. et overordnet værktøj/pjece og flere specifikke) kunne måske være det mest ideelle.

- Fremstille videoer og DVD om mobning

Pjecer eller håndbøger kun med fordel suppleres med en video eller en DVD. Særligt DVD mediet synes at rumme interaktive muligheder – f.eks. dilemmaspil osv.. Skal der produceres en video mener vi, at det ville være godt med et par forskellige cases (f.eks. fra produktion eller kontormiljøet), hvilket kunne sikre højere grad af identifikation. Der bør dog ikke være meget korte cases, da dette kan simplificere mobningssager og dermed måske forståelsen af dem. Historierne skulle gerne rumme beskrivelse af hvordan de blev håndteres, ligesom der kunne være beskrivelse af det videre arbejde med forebyggelse.

- Fremstille dialogspil, som lægger op til debat om diverse udsagn

Som et led i forebyggelsesværktøjer kunne også produceres dialogspil, som ligger op til debat om mobning, kultur og psykisk arbejdsmiljø på virksomhederne

- Hjemmeside om mobning til brug for alle involverede
 - Her kunne der være generelle sider med oplysning/information om mobning, hvorefter der kunne være links som viser hen til sider man kan benytte, såfremt man er hhv. mobbet, kollega, leder, TR/SR osv.
 - I forhold til den mobbede kunne der være tests der hjælper med at skabe klarhed over symptomernes 'alvorlighedsgrad', gode råd til adfærd, henvisninger til hvem der kan hjælpe; i forhold til kolleger/leder/osv. til mobning kunne der ligeledes være gode råd
 - Der kunne også være links til familie og venner til mobningsramte
 - Der kunne være en 'brevkasse', hvor brugere kan skrive ind (anonymt). En psykolog kunne så jævnligt (2-3 gange ugentligt) besvare henvendelser. Både spørgsmål og svar kan offentliggøres i stærkt anonymiseret form
 - Der kunne være generel liste over henvisningsmuligheder (til f.eks. kliniske psykologer med speciale i behandling af voksenmobning, organisationskonsulenter, fagforeninger, netværksgrupper, m.v.)
 - Generelle links til hjemmesider med god information om mobning (f.eks. www.mobning.nu, www.voksenmobning.dk, www.foa.dk, www.destruktiv-ledelse.dk) – og de andre som kommer med tiden.

Ved dialogmødet diskuteredes det problem, at hjemmesider skal vedligeholdes også efter et projekt er stoppet. Det kunne derfor overvejes at medlemsorganisationerne i fællesskab finansierer en hjemmeside om mobning, som alle kunne henvise til.

7.3. Kort refleksion over hvad der videre kunne gøres

- Kontakt med og involvering af arbejdsskadestyrelsen mhp. at udarbejde retningslinier for arbejdsskade-erstatning, bl.a. ved synliggørelse af mobningens potentiale for traumatisering.
- Involvere politikere mhp. at udarbejde konkret lovgivning i forhold til at virksomheder bør dække omkostningerne ved mobning, f.eks. til psykologhjælp, jobmæssig rehabilitering osv..

Eva Gemzøe Mikkelsen

BST Horsens, 11. juni 2003

LITTERATURLISTE OVER VIDENSKABELIGE ARTIKLER

Agervold, M. & Mikkelsen, E.G. (2003). Relationships between Bullying, Work Environment and Individual Stress Reactions. (resubmitted)

Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.

Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Mikkelsen, E.G. (1999). *Tiden leger alle sår? Senvirkninger af mobbing i arbejdslivet*. Bergen; University of Bergen, Norway

Einarsen, S., Matthiesen, S.B. & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14, (6), 563-568

Einarsen, S. & Mikkelsen, E.G. (2000). Mobning - hvad er det og hvad ved vi om det? *Tidskrift for Arbejdsliv*, (1), 2. årg. , 7-24

Einarsen, S., Raknes, B.I., & Matthiesen, S.B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, (4), 381-401

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 165-184

Mikkelsen, E.G. (2001a). Mobning i arbejdslivet: Hvorfor og for hvem er den så belastende? *Nordisk Psykologi*, 53, (2), 109-131.

Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, (4), 393-413

Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11, (1), 87-111

Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying am arbeitsplatz*. München: Rainer Hampp Verlag.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying - psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, (2), 203-214