

# GRIB IND

– GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING



**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Forord .....                       | 3  |
| Mobning og vidners betydning ..... | 4  |
| Kom i gang – trin for trin .....   | 7  |
| Materialet til mødet .....         | 14 |
| Hvis I vil vide mere .....         | 21 |

## GRIB IND – GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING

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

### Styregruppe

Akademikerne  
BUPL  
DSR  
Danske Bioanalytikere  
Danske regioner  
FOA  
KL  
Socialpædagogerne

### Projektledelse

Lise Keller og Amalie Diepeveen

### Redaktion og grafik

Geelmuyden Kiese og Karen Krarup

### Faglige konsulenter

Eva Gemzøe Mikkelsen og Tine Ravn Holmegaard

ISBN: 978-87-93332-69-0



Alle citater er fra fagpersoner samt ledere  
og medarbejdere, der har brugt

Grib ind – godt kollegaskab uden mobning.

# Forord

Et godt arbejdsmiljø er blandt andet et arbejdsmiljø fri for mobning.

Mobning er et problem for den, der bliver mobbet, for arbejdspladsen og for de kolleger, som er vidner til mobning. Ca. 10 % af de, der arbejder i Danmark, har været udsat for mobning i løbet af et år, mens hver fjerde har været vidne til mobning, viser tal fra NFA<sup>1</sup>. Mobning kan have alvorlige konsekvenser for medarbejderes fysiske og psykiske helbred. Mobning kan fx føre til angst, depression, stress-symptomer og udbrændthed.

Alle arbejdspladser har pligt til at forebygge mobning, men for mange kan det være svært at vide præcis, hvad der skal til for at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor konflikter løses konstruktivt, og hvor der er plads til at skille sig ud.

Med Grib ind – godt kollegaskab uden mobning ønsker BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvor alle bliver bevidste om at gribe ind overfor og håndtere situationer, som kan føre til mobning.

Materialet er et dialogværktøj målrettet arbejdsmiljøgrupper og MED-udvalg, der selv eller i samarbejde med arbejdsmiljø- eller HR-konsulenter ønsker at skabe et bedre arbejdsmiljø og skabe et godt kollegaskab uden mobning.

**Værktøjet er udviklet og videreudviklet i tæt samarbejde med arbejdspladser, arbejdsmiljørådgivere, og der er flere forskningsprojekter, hvor værktøjet indgår.**

God fornøjelse!



## VIGTIGT!

Hvis I allerede har problemer med svære konflikter og/eller mobning, så er det ikke et forebyggelsesværktøj som dette, I har brug for. I stedet bør I opsøge professionel hjælp til at håndtere mobningen. Værktøjet kan eventuelt benyttes i samarbejde med en konsulent.



<sup>1</sup> AT-vejledning 4.3.1-1 "Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane"

<sup>2</sup> "Arbejdsmiljø og helbred 2018", Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

# Om mobning

## Definition af mobning

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

Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt, over længere tid eller gentagne gange på grov vis, udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.

AT-vejledning 4.3.1-00

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



Forskning viser, at det særligt er to situationer, der kan medføre mobning:

- Uløste konflikter
- Når nogen skiller sig ud

Dette værktøj tager udgangspunkt i to film. Filmen **Vagtplanen** viser et eksempel på en uløst konflikt, mens filmen **Arbejdsmyren** viser et eksempel på, hvad der sker, når en person skiller sig ud fra de andre på arbejdspladsen.

## Konsekvenser ved mobning

De personlige konsekvenser ved at blive udsat for mobning kan variere fra:

- Nervøsitet, usikkerhed og uro
- Irritabilitet og aggression
- Hovedpine, muskelsmerter og maveproblemer
- Søvnproblemer, angst og depression
- Hukommelses- og koncentrationsbesvær
- Personen isolerer sig fra det kollegiale fællesskab
- Sygemelding

Omkostningerne for arbejdspladsen kan være faldende effektivitet og produktivitet og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det er derfor vigtigt, at I systematisk har fokus på at forebygge krænkende handlinger og mobning.

# Vidner har afgørende betydning

## Vigtige vidner

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

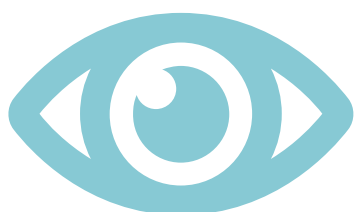
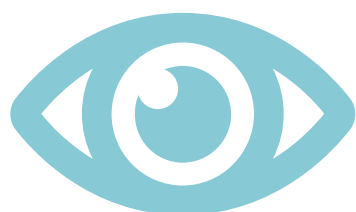
Hvad vidnerne gør eller ikke gør, er afgørende for, om situationen udvikler sig til mobning. Som vidne kan man spille en positiv rolle ved at gribe konstruktivt ind og forsøge at finde en løsning i situationen eller opsøge parterne bagefter for at tale med dem om problemet. Man kan også medvirke til, at situationen udvikler sig negativt ved at forholde sig passivt eller ved at deltage og dermed bidrage til de krænkende handlinger.

Dette værktøj er inspireret af international forskning om vidners roller og mulighed for at gribe ind i negative sociale situationer. Forskningen peger blandt andet på:

- At det er muligt at identificere typiske reaktioner, som vidner har, når de oplever en negativ social situation
- At vidners handlinger kan medvirke til at løse eller forværre en situation
- At vidner ofte tager parti
- At passive vidner reelt sender et signal til krænkeren om, at dennes handlinger er OK
- At vidner, der griber ind, kan medvirke til at stoppe de krænkende handlinger
- At vidner, der griber ind, kan ændre den situation, de krænkende handlinger udspringer af

Dette værktøj tager udgangspunkt i seks vidnetyper, som hver især beskriver typiske måder at reagere på.

Se vidnetyper med beskrivelser på side 15.



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

*Eva Gemzæ Mikkelsen, lektor SDU*

# Kom godt i gang - trin for trin

Værktøjet er bygget op, så det består af fire trin:

## Trin 0

### - Arbejdsgruppen forbereder mødet

Det er en gode idé, at arbejdsgruppen forbereder mødet ved at gå materialet igennem. Det betyder, at I skal se begge film og gennemgå spørgsmålene til dem, så I kan tage stilling til indholdet og vurdere, hvilke dele der giver mening for jer og jeres kolleger.



## Trin 1

### - Introduktion til vidnetyper

Trin 1 giver jer indblik i to situationer, som kan udvikle sig til mobning. Disse situationer er med i filmene: **Vagtplanen** og **Arbejdsmyren**. I filmene bliver I præsenteret for forskellige måder at reagere på, når man er vidne til konflikter og/eller mobning. Vi kalder dem vidnetyper.

#### Trin 1 består konkret af:

- En kort film med introduktion
- To film - **Vagtplanen** og **Arbejdsmyren**
- Oplæg til gruppedrøftelser efter hver af de to film



## Trin 2

### - Forebyggelse på arbejdspladsen

Næste trin består af en struktureret gruppe-dialog om, hvordan det ser ud på jeres arbejdsplads. Dialogkortene tager udgangspunkt i de to situationer fra filmene og handler om, hvordan I på jeres arbejdsplads undgår, at sådanne situationer udvikler sig til mobning.

#### Trin 2 består konkret af:

- To sæt dialogkort



## Trin 3

### - Handleplan og opfølgning

Trin 3 består i, at arbejdsgruppen arbejder videre med at sikre godt kollegaskab fremadrettet. De indsigter og overvejelser, som kommer frem i løbet af Grib ind-mødet, kan dermed blive fastholdt og være en del af jeres arbejdsplads fremadrettet.

#### Trin 3 består konkret af:

- Opsummering
- Skabelon til handleplaner

**Trin 0 og 3** er for arbejdsgruppen. **Trin 1 og 2** er selve Grib ind-mødet.

# Tidsforbrug



|  |                                |
|--|--------------------------------|
| Trin 0 - Arbejdsgruppen  | 1 ½ time                       |
| Trin 1 - Grib ind-mødet  | 1 ½ time                       |
| Trin 2 - Grib ind-mødet  | 2 timer                        |
| Trin 3 - Arbejdsgruppen  | ca. 15 minutter per handleplan |
| <b>Opfølgning:</b> Møde med deltagere - opsummering, tilbagemelding og evaluering (evt. som led i arbejdspladsens APV-arbejde) | <b>Afhænger af formen</b>      |



Det har virkelig været en dejlig oplevelse, så det kan jeg kun anbefale andre. Det har været rigtig vigtigt at vide, at det er i orden at have en dårlig dag. Det handler om åbenhed, kommunikation og om at kigge på hinanden, når man taler med hinanden.

*Serviceleder, Rengøring*

# Forbered jer inden mødet

## Trin 0

Her er en guide til, hvad I skal forberede inden Grib ind-mødet. Det er en god idé at skrive stikord ned, mens I gennemgår punkterne.

### FØR og UNDER mødet

#### Hvem er arbejdsgruppen i processen?

Vi anbefaler, at I nedsætter en mindre arbejdsgruppe, som står for at forberede og følge op på mødet. Her er nogle spørgsmål, I kan bruge, når I sætter gruppen sammen.

- Er det en samlet arbejdsmiljøgruppe, som hver især har opgaver og roller på dagen?
- Hvordan skal rollerne være?
- Er lederens rolle afklaret?
- Hvordan skal andre aktører involveres, fx TR og HR?
- Er det en konsulent, der skal være tovholder – en ekstern eller intern?

#### Hvem skal deltage?

Vi anbefaler at lave grupper på 4-6 deltagere, som i det daglige arbejder sammen. Det kan være en idé at dele personalet op og gennemføre et ekstra møde, hvis det er svært at samle alle medarbejdere. I kan også overveje at tilbyde fraværende medarbejdere at se filmene og efterfølgende få et resumé af kollegernes drøftelser og konklusioner på mødet.

Hvis ledere skal deltage i mødet, anbefaler vi at samle lederne i en gruppe for sig.

Hvis Grib ind introduceres i udvalgte dele af organisationen, er det vigtigt, at alle på arbejdspladsen bliver informeret om processen og resultaterne af arbejdet med Grib ind.

#### Hvordan skal deltagerne inviteres?

Det vil gavne deltageres engagement på forhånd at kende rammerne for mødet. Vi anbefaler, at invitationen indeholder en dagsorden for mødet, så deltagerne får overblik over, hvor mødet skal foregå, hvem der er inviteret, hvor lang tid det tager, og hvad der skal ske.

### Overvejelser om selve processen

#### Hvilken af de to risikosituationer er mest relevant for jer at drøfte?

- Skal det være den ene eller begge situationer, som gruppen/grupperne skal drøfte?
- Hvis begge, skal deltagerne så selv vælge, hvilken situation de ønsker at drøfte, eller skal det besluttes på forhånd?

Det anbefales, at man i Trin 2 på forhånd udvælger 3-4 dialogspørgsmål, som skal drøftes.

#### Har I udstyret i orden?

Filmene **Vagtplanen** og **Arbejdsmyren** kan streames direkte fra YouTube. Det forudsætter, at I har en god internetforbindelse. Film, der hakker, skaber irritation.

Sørg for at tjekke højtalerforbindelse forud for mødet. Dårlig lyd kvalitet gør, at det kan være svært at høre, hvad skuespillerne siger i filmene.







## EFTER – Evaluering og opfølgning

Efter Trin 2 skal I lave en fælles evaluering og herefter arbejde videre med de pointer og indsigter, som er kommet frem i løbet af mødet.

### Hvordan vil I evaluere på processen?

- Evaluering kan være mundtlig og/eller skriftlig. Da værktøjet baserer sig på dialog, anbefaler vi, at evalueringen også bliver mundtlig evt. suppleret med skriftlig evaluering.
- Evaluering kan foregå som afslutning på mødet, på det kommende personalemøde eller i arrangørgruppen (arbejds miljøgruppen eller MED).

### Eksempler på spørgsmål til evaluering:

- Hvordan har I oplevet at være med til dette møde?
- Hvad er det vigtigste, I tager med jer fra mødet?
- Hvordan har dette møde bidraget til vores samarbejde?
- Hvad var særligt godt ved Grib ind-mødet?
- Er der noget, vi mangler at få talt om/belyst?

Alle deltagerne får til slut et minut til at tænke over, hvad de gerne vil bære med fra mødet, og hvad de selv kan gøre fremadrettet i forhold til at gribe ind. De, der har lyst, kan dele med gruppen, hvad de har tænkt på.

### Hvad skal ske efter mødet/møderne?

- Hvordan vil arbejdsgruppen arbejde videre med emnet eller processen efter mødet?
- Skal processen føre til, at jeres retningslinjer for forebyggelse skal revideres?
- Skal processen føre til, at I forbedrer jeres spørgsmål i APV?

På side 20-21 er der konkrete idéer til, hvordan I kan arbejde videre med emnet samt skabelon til handleplan.



”

Det har været en fantastisk proces. Vi blev helt høje af at kunne sætte ord på. Det har været godt at kunne fordybe sig. God struktur – det er lige til at gå til. Vi brugte alle fire timer.

*Leder, Botilbud*

# Spilleregler for Grib ind-mødet

Vi anbefaler, at I aftaler nogle spilleregler for god adfærd på mødet. Spillereglerne skal I præsentere på mødet, så alle er kendt med dem og får mulighed for at forholde sig til dem.

Det anbefales, at mødeleder skriver spillereglerne et sted, så alle kan se dem. Deltagerne snakker herefter kort om dem i grupperne. Mødeleder samler op ved at spørge de enkelte grupper om, hvad de synes, er den vigtigste spilleregel for mødet.

Det er vigtigt, at spillereglerne bliver konkrete, så de giver anvisninger på, hvad man skal og kan på mødet. Måske har arbejdspladsen allerede bestemte måder at introducere møder på – en "mødeetikette" – eller værdier, som I kan introducere, når I sætter rammerne for mødet.



Nedenfor finder I eksempler på spilleregler, som mødelederen sammen med deltagerne kan tage afsæt i, når I aftaler spilleregler:

**Fortrolighed:** Emnet kan røre ved personlige erfaringer og stærke følelser. En mulighed er at aftale, at personlige erfaringer og fortællinger forbliver i rummet – og efterfølgende kun må nævnes af "ejermændene".

**Tale og lytte:** Vi lader andre tale ud – og vi lytter til det, der bliver sagt i gruppen/plenum.

**Demokratisk brug af tiden:** Vi vil i gruppearbejdet sørge for at skiftes til at tale, så alle får lov at komme til orde.

**Forskellighed:** Vi hilser forskellige perspektiver, synspunkter og meninger velkomne. Hvis man har et anderledes syn på eller erfaring med noget, så opfordres man til at dele.

**At sige til – og sige fra:** Vi inviterer alle til at give deres synspunkter til kende – det er også OK at sige fra, og man behøver ikke at begrunde.

**Humor:** God humor er, når alle har det sjovt. Ironi og sarkasme kan være svært at greje, så vær varsom med at bruge det.

”

I en god proces er I klar over formålet med mødet, og I kender spillereglerne. Hjælp hinanden, og sørg for, at alle kommer til orde. Saml op på, hvad der skal ske efter mødet.

*Tine Ravn Holmegaard, erhvervspsykolog*



# Drejebog for mødet

## Trin 1

Drejebogen indeholder foreslag til, hvad mødelederen kan sige til selve mødet.

### Velkomst

Mødelederen byder velkommen og fortæller kort om, hvorfor I skal arbejde med Grib ind.

Spillereglerne for mødet gennemgås.

### Introduktionsfilm

Find introduktionsfilmen på:  
[www.godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind](http://www.godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind)  
Her finder I også links til Arbejdsmyren og Vagtplanen.

Herefter vises filmen **Vagtplanen**. Hvis I har valgt kun at arbejde med **Arbejdsmyren**, så spring videre til den film.

### Dialog efter VAGTPLANEN

I har nu set filmen Vagtplanen. Foran jer på bordet ligger seks kort. Hvert kort beskriver en vidnetype.

Tag kortene ét ad gangen – og tal i gruppen om:

- Har denne type optrådt i filmen?
- Hvem var det?
- Hvad var det, som vedkommende gjorde?
- Hvilken konsekvens havde det for situationen, at denne type vidne opførte sig på den måde?

I har ca. 15 minutter til denne drøftelse.

### Afrunding og mødeleders overgang til Arbejdsmyren

Som I kan se i filmen, spiller kollegaernes reaktion en afgørende rolle for, hvordan konflikten mellem to parter udvikler sig. I filmen var der kun én kollega, som greb positivt ind og forsøgte at mægle mellem parterne. Men da hun stoppede sin støtte, blev konflikten værre, og hovedpersonen blev udsat for flere negative handlinger. Som vidne til konflikter eller mobning har man et valg. Man kan fralægge sig ansvaret, eller man kan gribe ind og forsøge at løse konflikten – og dermed forebygge, at den udvikler sig til mobning.

Nu skal vi se en anden risikosituation: når nogen skiller sig ud på arbejdspladsen. Det at skille sig ud vil sige, at nogen gør noget, som er anderledes end det, man "plejer" at gøre på arbejdspladsen. Sådanne uskrevne regler eller normer findes på alle arbejdspladser. Ofte bliver vi først opmærksomme på "det, vi plejer at gøre", når nogen overskrider de uskrevne regler. Det er ikke sikkert, at normen er noget, man har talt om eller er bevidst om.

Her kommer Arbejdsmyren:

### Dialog efter ARBEJDSMYREN

I har nu set filmen om Søren og hans kolleger, der reagerer på de ting, han gør anderledes i forhold til, hvordan de plejer at gøre på arbejdspladsen.

I skal igen bruge kortene med de seks vidnetyper og drøfte følgende spørgsmål:

- Hvad gør Søren, som er anderledes?
- Hvordan reagerer de andre på, at Søren er anderledes?
- Hvilke vidnetyper kan I genkende fra filmen?
- Hvor i filmen kunne en mægler have grebet ind?
- Hvad kunne en mægler have sagt eller gjort?

I har ca. 20 minutter til at nå igennem alle spørgsmålene.

### Afrunding af Trin 1

Nu har I set filmene om, hvordan de to risikosituationer – konflikter, og når nogen skiller sig ud – kan føre til mobning. I har også drøftet de seks forskellige vidnetyper. Hvis I slutter mødet efter Trin 1, skal I lave en evaluering og gå til **Trin 3**.





## Trin 2

I Trin 2 tager dialogen udgangspunkt i jeres egen arbejdsplads. Hvordan håndterer I konflikter eller situationer, hvor fx nye kolleger gør noget anderledes, end I er vant til?

### Oplæg til gruppedialog

Jeres dialog tager udgangspunkt i de spørgsmål, som ligger på jeres bord. Det kan enten være alle spørgsmålene eller de 3-4 spørgsmål, som arbejdsgruppen på forhånd har valgt ud.

Det er ikke afgørende, at I får drøftet alle spørgsmålene til bunds. Det vigtige er, at I får en god proces.

Der er sat 45 minutter af til gruppedrøftelsen.

### Opsamling og evaluering

Efter gruppedrøftelsen skal I regne med ca. 10 minutter til opsamling af gruppedrøftelsen, hvor deltagerne kommer med forslag til, hvordan I fortsat kan forebygge mobning og styrke det gode kollegaskab.

Herefter skal I lave en evaluering af mødet. Evalueringen kan også vente til opfølgingsmødet.

### Eksempler på spørgsmål til mødeevaluering

- Hvordan har I oplevet at være med til dette møde?
- Hvad er vigtigst i det, vi har vendt i dag?
- Hvad håber vi, at mødet vil gøre os i stand til at gøre fremadrettet?

Alle deltagerne får til slut et minut til at tænke over, hvad de vil tage med sig fra mødet, og hvad de selv kan gøre fremadrettet i forhold til at gribe ind. De, der har lyst, kan dele med gruppen, hvad de har tænkt på.

## Trin 3

### Handleplaner – hvad gør vi herfra?

Arbejdsgruppen, fx mødelederen og arbejdsmiljøgruppen, arbejder videre med pointerne og indsigterne fra Grib ind-mødet. Det kan være i form af en proces for udvikling af handleplaner for arbejdspladsen, eller hvordan I kobler det på andre områder, I har fokus på.

Et indslag i en handleplan kan fx være, at I arbejder med jeres APV, eller I reviderer jeres retningslinjer omkring krænkende handlinger og mobning. Andre emner, I kunne arbejde videre med, er jeres omgangstone, eller hvordan I griber ind. Disse input arbejder I videre med og følger op på, fx på et personalemøde

### Opfølgning

Møde med deltagere – evt. opsummering, tilbagemelding og evaluering. Opfølgningen bruges til at samle op og have en dialog om, hvordan fokus på godt kollegaskab kan fastholdes.

### Inden mødet skal arbejdsgruppen:

- inddele grupper af 4-6 personer
- printe vidnetyper og dialogsspørgsmål ud og lægge på hvert bord
- lægge notespapir og kuglepenne på bordene.
- printe stillbilleder ud fra filmene og lægge på bordene
- have filmene klar til afspilning og afprøve lyden på forhånd
- sørge for at forberede det, der skal siges på mødet. Brug dette mødekit som inspiration: [arbejdsmiljøweb.dk/grib-ind-moedekit](http://arbejdsmiljøweb.dk/grib-ind-moedekit)

# Opgaver – Trin 1



## Opgaver i forbindelse med "Vagtplanen"

Tag kortene ét ad gangen  
– og tal i gruppen om:

- Har denne type optrådt i filmen?
- Hvem var det?
- Hvad var det, som vedkommende gjorde?
- Hvilken konsekvens havde det for situationen, at denne type vidne opførte sig på den måde?

I har ca. 15 minutter til denne drøftelse.

## Opgaver i forbindelse med "Arbejdsmyren"

Drøft følgende spørgsmål i gruppen:

- Hvad gør Søren, som er anderledes?
- Hvordan reagerer de andre på, at Søren er anderledes?
  - Hvad siger de?
  - Hvad gør de?
- Hvilke vidnetyper kan I genkende fra filmen?
- Hvor i filmen kunne en mægler have grebet ind?
- Hvad kunne en mægler have sagt eller gjort?

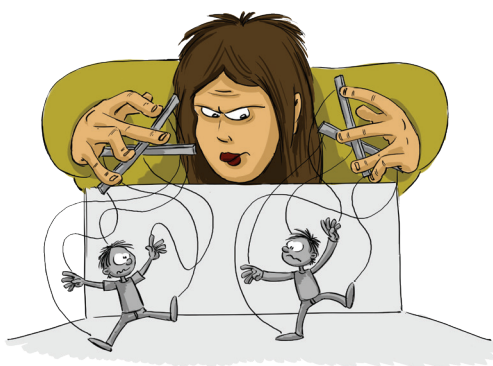
I har ca. 20 minutter til at nå alle spørgsmålene igennem.



Filmene går lige i hjertet og sætter dialogen i gang. Sammen med snakken i grupperne åbner de mulighederens land.

*Leder, socialt bostøtte*

## KUGLESTØBEREN



Vidne, der skaber situationen, igangsætter eller udfører de første handlinger.



## ASSISTENTEN



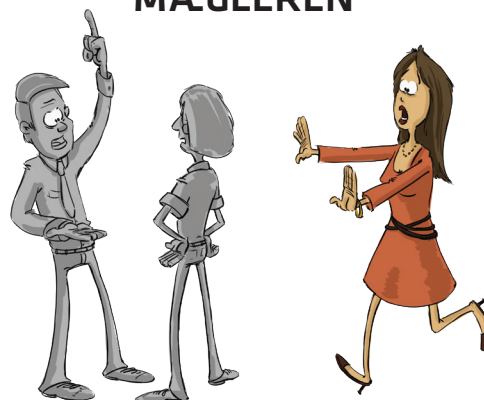
Deltager aktivt i de negative handlinger, fx ved at grine med.

## DEN PASSIVE



Går væk eller tier og gør ikke noget aktivt for at stoppe handlingerne.

## MÆGLEREN



Hjælper med at finde en løsning ved fx aktivt at gribe ind i situationen, at tale med parterne bagefter eller at kontakte andre relevante personer.

## SYMPATISØREN



Udviser sympati, fx ved at tilbyde trøst og støtte i enerum.

## FORSVAREREN



Tager parti og forsvarer sin kollega offentligt.

# Opgaver – Trin 2

## Opgaver i forhold til jeres egen arbejdsplads

Dialogen tager udgangspunkt i nedenstående spørgsmål. I kan på forhånd udvælge 3-4 spørgsmål først som, I umiddelbart synes, er vigtigst at få talt om. Det er ikke afgørende, at I får drøftet alle spørgsmålene. Det vigtige er, at I får en god proces.



### Dialogspørgsmål til “konflikter”

- Hvordan taler vi til hinanden i hverdagen?
- Hvad gør vi mest ud af – positiv eller negativ feedback?
- I hvilke situationer opstår uenigheder på vores arbejdsplads?
- Hvilke eksempler har vi på, at uenigheder eller konflikter er blevet håndteret på en god måde?
- Hvilke uenigheder eller konflikter har vi brug for at blive bedre til at håndtere?
- Når nogle er uenige eller i konflikt, hvordan reagerer vi andre så (brug gerne vidnetyperne)?
- Hvilke konkrete redskaber har vi til at forebygge og gribe ind i konflikter?
- Hvor kan vi søge hjælp, hvis vi hænger fast i en konflikt?



### Dialogspørgsmål til “når nogen skiller sig ud”

- Hvordan og hvornår giver vi feedback her på arbejdspladsen?
- Hvornår kan vi med fordel være opmærksomme på at give og spørge efter feedback?
- Hvilke uskrevne spilleregler findes på vores arbejdsplads?
- Hvad er bare ikke OK, at man gør på vores arbejdsplads?
- Hvordan håndterer vi det, hvis nogen “ikke gør, som vi plejer” eller på anden måde “falder udenfor”?
- Hvad gør vi mest ud af – positiv eller negativ feedback?
- Hvordan introduceres nyansatte til, hvordan vi gør tingene på vores arbejdsplads?
- Hvilke gode eksempler har vi på, at vi kan håndtere forskellighed i vores måder at løse opgaver på?







## Dialogspørgsmål til print – Trin 2

Hent hjælpekort, der indeholder konkrete måder, I kan gribe ind og sige fra i situationer, der kan være krænken-  
de: [godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind-hjaelpekort](http://godtarbejdsmiljo.dk/grib-ind-hjaelpekort)

### Dialogspørgsmål til "konflikter"

I hvilke situationer er der risiko for, at omgangstonen ikke er OK?

---

---

---

---

### Dialogspørgsmål til "konflikter"

I hvilke situationer opstår uenigheder på vores arbejdsplads?

---

---

---

---

### Dialogspørgsmål til "konflikter"

Hvilke eksempler har vi på, at uenigheder eller konflikter er blevet håndteret på en god måde?

---

---

---

---

### Dialogspørgsmål til "konflikter"

Hvilke uenigheder eller konflikter har vi brug for at blive bedre til at håndtere?

---

---

---

---

### Dialogspørgsmål til "konflikter"

Når nogle er uenige eller i konflikt, hvordan reagerer vi andre så (brug gerne vidnetyperne)?

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "konflikter"**

**Hvad kan forhindre os i at gribe ind i konflikter?**

---

---

---

---



**Dialogspørgsmål til "konflikter"**

**Hvor kan vi søge hjælp, hvis vi hænger fast i en konflikt?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "konflikter"**

**Hvordan taler vi til hinanden i hverdagen?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**

**Hvordan og hvornår giver vi feedback her på arbejdspladsen?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**

**Hvad gør vi mest ud af - positiv eller negativ feedback?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**

**Hvornår kan vi med fordel være opmærksomme på at give og spørge efter feedback?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**  
**Er der nogen uskrevne spilleregler på vores arbejdsplads? Hvilke?**

---

---

---

---



**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**  
**Hvad er bare ikke OK, at man gør på vores arbejdsplads?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**  
**Hvordan håndterer vi det, hvis nogen "ikke gør, som vi plejer" eller på anden måde "falder udenfor"?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**  
**Hvordan introduceres nyansatte til, hvordan vi gør tingene på vores arbejdsplads?**

---

---

---

---

**Dialogspørgsmål til "når nogen skiller sig ud"**  
**Hvilke gode eksempler har vi på, at vi kan håndtere forskellighed i vores måder at løse opgaver på?**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Opgaver – Trin 3

## Opgaver til arbejdsgruppen

### Forslag til handleplaner – hvad gør vi herfra?

Der findes mange måder at arbejde videre med det på. Eksempler kan være:

- I genbesøger jeres retningslinjer for krænkende handlinger og mobning.
- I kigger på spørgsmål i jeres APV – har vi spørgsmål i vores APV, der dækker mobning?
- I sørger for, at pointerne fra mødet indgår som en del af opfølgning på APV.
- I arbejder videre med omgangstonen på arbejdspladsen – har vi fundet nogle gode måder, vi kan sige fra/gribe ind på?
- I arbejder videre med, hvordan I håndterer uenigheder på arbejdspladsen.
- I fortsætter dialoger om dilemmasituationer og gode eksempler på at gribe ind.
- I taler om emner, I kan arbejde videre med. Eksempler på emner er leveregler, omgangstone og fællesskaber.
- I kigger på jeres modtagekultur – har I nogle vaner eller en kultur, som er vigtigt at få formidlet videre til nye medarbejdere?

Aftal, hvornår følger I op. Det kan være to gange om året til personalemøde, hvor I lige opfølger med konkrete spørgsmål: "Har nogen grebet ind? Hvordan har det virket?".

For at få overblik over, hvordan I gerne vil arbejde videre, kan I starte med at skrive 3 forslag til, hvad I godt kunne tænke, at jeres arbejde resulterer i:

## Hvad kunne vi tænke os at opnå:



---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

# Skabelon til handleplan

| Emne | Mål | Hvad gør vi | Ansvarlige | Vi følger op |
|------|-----|-------------|------------|--------------|
|      |     |             |            |              |
|      |     |             |            |              |
|      |     |             |            |              |

# Hvis I vil vide mere



## Materialer fra BFA

“Fri for mobning” – viden og inspiration til forebyggelse og håndtering af mobning på arbejdspladsen.

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

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

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

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

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

“Hvis konflikten trapper op” som er målrettet til lederen, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2012.

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

“Styrkespillet” – Vejledning og spil til at forebygge mobning, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2004.

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

## Andre relevante materialer

“Undgå vold, mobning og chikane”, KL og KTO, 2009.

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

“Vold, mobning og chikane” – Identifikation, forebyggelse og håndtering, Sundhedskartellet Regionernes Lønnings- og Takstnævn (RLTN), 2009.

[viden.sl.dk/media/6153/vold-mobning-og-chikane.pdf](http://viden.sl.dk/media/6153/vold-mobning-og-chikane.pdf)

## Film

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

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

Se Eva Gemzøe Mikkelsen fortælle om, hvordan I forebygger mobning og styrker jeres kollegaskab på arbejdsplads ved brug af Grib ind.

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

## Artikler

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

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

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

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

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

<https://at.dk/media/1077/forebyggelse-mobning-arbejdspladsen.pdf>

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

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

Mortensen, Mille, Peter Hagedorn-Rasmussen, and Rikke Thomsen. “Kunsten at lære at mobbe: et studie af mobning som kulturelle læreprocesser.” Tidsskrift for Arbejdsliv 2020.2 (2020): 44–59.

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

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

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

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

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

# Regler, love og aftaler

## Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø

### Om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

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

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

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

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

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

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

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

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

## Arbejdstilsynet: Krænkende handlinger i form af mobning

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.

Det, der endvidere adskiller mobning fra andre måder at krænke på, er, at det altid er den eller de samme personer eller grupper af personer, der systematisk udsættes for de krænkende handlinger. Ligesom det ofte er den eller de samme personer, der udøver de krænkende handlinger.

[at.dk/arbejdsmiljoe-problemer/psykisk-arbejdsmiljoe/kraenkende-handlinger/om-kraenkende-handlinger/](http://at.dk/arbejdsmiljoe-problemer/psykisk-arbejdsmiljoe/kraenkende-handlinger/om-kraenkende-handlinger/)

§ At-vejledning 4.3.1-1 Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

## Aftale om trivsel og sundhed 2015

På alle offentlige arbejdspladser skal der aftales retningslinjer om at forebygge, håndtere og forebygge vold, mobning og chikane i tilknytning til udførelse af arbejdet.

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



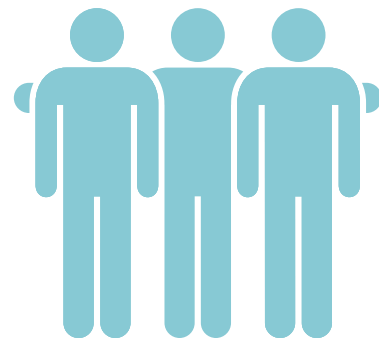
# Grib ind – godt kollegaskab uden mobning

Et godt arbejdsmiljø er blandt andet et arbejdsmiljø fri for mobning.

Med dette materiale ønsker BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø på arbejdspladen, hvor alle bliver bevidste om at gribe ind og medvirker til at håndtere situationer, som kan føre til mobning.

Materialet er et dialogværktøj målrettet arbejdsmiljøgrupper og MED, der selv eller i samarbejde med arbejdsmiljø- eller HR-konsulenter ønsker at skabe et bedre arbejdsmiljø og skabe et godt kollegaskab uden mobning.

Værktøjet er udviklet og videreudviklet i tæt samarbejde med arbejdspladser, arbejdsmiljørådgivere, og der er flere forskningsprojekter, hvor værktøjet indgår.



## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

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

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

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

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

Hent 'Grib ind – godt kollegaskab uden mobning', og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).