

## **Grib ind – Godt kollegaskab uden mobning: 10 år efter**

### **Indledning**

Denne rapport tager udgangspunkt i det forebyggende dialogredskab ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” (herefter ”Grib ind”), som blev introduceret for danske arbejdspladser og arbejdsmiljøprofessionelle i 2014, og som sætter fokus på vidners rolle i forebyggelsen af mobning på arbejdspladsen. Indledningsvist beskrives baggrunden for udviklingen af redskabet og dets struktur og indhold. Herefter følger en præsentation af foreløbige fund fra den første evaluering af redskabet og dets efterfølgende videreudvikling. Dernæst følger et afsnit om dansk og udenlandsk forskning i Grib ind redskabet samt et afsnit om, hvordan det har inspireret til udviklingen af andre redskaber, bl.a. ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter”. I de efterfølgende afsnit beskrives, hvordan sidstnævnte dialogredskab også har været/er genstand for forskning i to nordiske forskningsprojekter. Efter dette følger et kort afsnit om, hvordan ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” i dag anvendes i praksis, samt et afsluttende afsnit med råd og opmærksomhedspunkter til praktikere og virksomheder, som ønsker at anvende redskabet.

### **Centrale pointer i rapporten**

- Dialogredskabet ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” er udviklet til at aktivere passive vidner til at gribe ind overfor negative handlinger og mobning
- Grib ind er i dag en fast del af mange arbejdsmiljøprofessionelles værktøjskasse
- Evalueringer af Grib ind er generelt meget positive. Det opleves som brugervenligt og effektivt bl.a. til at skabe meningsfulde dialoger om mobning. Budskabet om at gribe ind går også klart igennem.
- Grib ind har været genstand for videnskabelig forskning i både Danmark og Norge og har inspireret til udvikling af andre forebyggende redskaber
- Redskabet bør kun bruges forebyggende

- Grundig forberedelse og opfølgning er afgørende for en positiv og langtidsholdbar effekt.

### **Baggrund: Vidners rolle i mobningsforskningen**

Siden midt 70'erne (Brotsky, 1970) har forskere været optaget af spørgsmålet: Hvordan opstår mobning på arbejdspladsen, og kan vi forebygge problemet? Talrige undersøgelser (Stapinski et al., 2024; Zahlqvist et al., 2023) og metaanalyser (Feijó et al, 2019; Samnani & Singh, 2012) peger her på betydningen af forhold i arbejdsmiljøet og virksomheders kultur. Indtil for få år siden har der været begrænset forskning i, hvordan dynamikken mellem mobber og mobbet også påvirkes af det omgivende sociale miljø, herunder især vidners adfærd. Vidner defineres her som [...] ”personer som er involveret i nogle af de handlinger, som over tid udgør mobning, enten ved at de selv direkte observerer dem, iagttager dem via teknologi (fx når de er cc på en e-mail), eller ved at blive informeret om dem” (Niven et al., 2020, p. 386, min oversættelse). Først omkring midten af nullerne publiceres de første artikler om vidner til mobning på arbejdspladsen (Mulder et al., 2015). Siden da er der udkommet en række studier og flere ph.d.-afhandlinger (ex Mulder, 2015). Viden fra denne forskning er siden blevet integreret i den gren af forskningsfeltet, som beskæftiger sig med forebyggelse af mobning.

### **Udviklingen af det forebyggende redskab ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning”**

International Association on Workplace Bullying and Harassment (IAWBH) afholdte i 2012 deres 8. internationale konference om mobning på arbejdspladsen i København. Under konferencen mødtes Lise Keller med australske Megan Paull og Maryam Omari, som forskede i vidners rolle i mobning. Inspireret af dette møde bad Lise Keller efterfølgende erhvervspsykologerne Eva Gemzøe Mikkelsen (EGM) og Tine Ravn Holmegaard (TRH) om at udvikle et forebyggende dialogredskab, som skulle sætte fokus på vidners rolle, og som arbejdspladserne selv kunne anvende. Redskabet blev udviklet i foråret 2013 og byggede dels på forskning i vidners adfærd, dels på erhvervspsykologernes mangeårige praksiserfaringer. Dets primære formål var at aktivere ellers ”passive” medarbejdere og ledere til at gribe aktivt ind overfor negative handlinger eller mobning på arbejdspladsen. Som sekundært formål

skulle det medvirke til at facilitere en dialogbaseret kortlægning og håndtering af risikosituationer for negative handlinger og mobning. Målgruppen for redskabet var især ledere og medarbejderrepræsentanter i arbejdspladsernes TRIO, AMO eller SU. Redskabet blev afprøvet og evalueret på 9 danske arbejdspladser. En meget positiv evaluering medvirkede til, at redskabet allerede kunne udrulles i 2014-2015.

### **Kort beskrivelse af de tre trin i ”Grib ind”-redskabet**

#### Trin 1: Introduktion af vidnetyper, dialog om film

Formålet med Trin 1 er at skabe bevidsthed om mobning og betydningen af vidners adfærd. Dialogmødet starter med, at lederen eller arrangøren byder velkommen og forklarer mødets formål. Deltagerne sidder i grupper af 5-6 personer, som arbejder i samme team eller afdeling. Hvis ledere deltager i processen, sidder de i egne grupper.

Efter velkomsten taler deltagerne kort om spillereglerne for mødet, hvorefter mødefacilitatoren viser slides, der beskriver seks "vidnetyper", som hver illustrerer forskellige måder vidner kan reagere på i situationer med negative handlinger. Herefter ser deltagerne to film. Den første "Vagtplanen" bruges som case til en gruppdialog, hvor deltagerne taler med hinanden om, hvilken vidneadfærd, som de iagttog blandt filmens karakterer, og hvad der efter deres opfattelse var konsekvensen af disses adfærd. Til støtte for dialogen har alle grupper forinden fået udleveret et sæt vidnetypekort, som med billeder og tekst beskriver de seks vidnetyper. Mødefacilitatoren samler efterfølgende op på dialogerne. Dernæst ser deltagerne filmen "Arbejdsmyren", som bruges som case til en gruppdialog, hvor deltagerne bl.a. drøfter, hvordan forskellige vidnetyper kunne gribe konstruktivt ind i de konkrete situationer, som udspiller sig i filmen. Mødefacilitator samler igen op i plenum. Dialogmødet afsluttes med en evaluering.

#### Trin 2: Dialogmøde om risikosituationer

Trin 2 har til formål at identificere organisatoriske forhold, der øger risikoen for, at negative handlinger og mobning opstår og/eller ikke håndteres korrekt. Under dialogmødet diskuterer

grupper af 4-6 kolleger, som til dagligt arbejder sammen, forskellige lokale risikosituationer for mobning ud fra præformulerede åbne spørgsmål, f.eks.: Hvordan og hvornår giver vi feedback? Hvordan håndterer vi forskelle i arbejdsmetoder? Hvordan introduceres nyansatte? Er der uskreve regler? Hvordan er omgangstonen? Hvornår opstår uenigheder?

Sidst på mødet prioriterer og nedskriver deltagerne de vigtigste emner fra dialogen og kommer eventuelt med forslag til, hvordan konkrete risikosituationer kan forebygges. Notaterne gives videre til f.eks. AMO eller TRIO.

### Trin 3: Møder i TRIO eller Arbejdsmiljøorganisationen

Formålet med Trin 3 er at prioritere indsatser overfor lokale risikoforhold og derefter udarbejde og implementere handleplaner for konkrete indsatsområder. Dette sker med inspiration fra de dialoger, som foregik under Trin 2. De igangsatte aktiviteter evalueres løbende.

### **Afprøvning og evaluering af ”Grib ind” på testarbejdspladserne**

I forbindelse med udviklingen af "Grib ind - godt kollegaskab uden mobning", blev redskabet i 2013 afprøvet og evalueret på ni danske arbejdspladser. Forud for afprøvningen deltog kerneaktører (leder, AMR og TR) fra arbejdspladserne i en introduktionsdag, hvorefter de implementerede ”Grib ind” på hele eller dele af deres arbejdsplads. BFA Velfærd og Off. Administration (dengang BAR SoSu) stod for evalueringen af arbejdspladsernes erfaringer og udsendte til formålet et kort spørgeskema til arbejdspladserne efter afprøvningen. Derudover gennemførte Lise Keller telefoninterviews med ledere fra fem testarbejdspladser og en psykologistuderende afholdt gruppeinterviews med medarbejdere og medarbejderrepræsentanter på fire testarbejdspladser. Efterfølgende fik EGM mulighed for at lave followup gruppeinterviews på tre af de arbejdspladser, som havde deltaget i interviewundersøgelsen. Foreløbige resultater fra den første runde gruppeinterviews (”post-interventionsinterviews”), samt den efterfølgende runde (”followup interviews”) har været præsenteret på tre internationale konferencer: IAWBH 2014 og 2016 (Mikkelsen,

Holmegaard, Keller & Scherfig, 2014; Mikkelsen, Holmegaard & Høgh, 2016) samt EAWOP 2019 (Mikkelsen & Høgh, 2019) og afventer yderligere rapportering i videnskabelige artikler (er i proces).

Med henblik på at skabe sammenhæng i de rapporterede erfaringer med ”Grib ind”-redskabet, gengives i det følgende enkelte resultater fra henholdsvis spørgeskemaundersøgelsen og interviewundersøgelsen.

### Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

Et spørgeskema blev i 2014 udsendt til alle ni arbejdspladser. Både kerneaktører og menige medarbejdere deltog i undersøgelsen. I alt 39 personer (ledere, medarbejderrepræsentanter, medarbejdere, konsulenter) besvarede hele spørgeskemaet, som dels spurgte ind til konkrete elementer i redskabet (ex: *Værktøjet giver ideer til, hvordan man kan gribe ind i situationer; Værktøjet er en god støtte i at kunne gennemføre møde om mobning*), dels gav mulighed for, at respondenterne kunne kommentere på de enkelte spørgsmål.

Som det også har vist sig kendetegnede for efterfølgende evalueringer af ”Grib ind”-redskabet, rapporterede de fleste deltagere, at de havde haft en positiv oplevelse af det. Redskabet og det tilhørende materiale blev oplevet som overskueligt og let at gå til. De to film og vidnetyperne gjorde et særligt stor indtryk på deltagerne. I kommentarer til spørgeskemaspørgsmålene blev filmene beskrevet som realistiske, eg. ”*Noget der kunne ske på vores arbejdsplads*”, og som gode til at igangsætte en konstruktiv dialog. I forhold til vidnetyperne beskrev respondenterne bl.a., at vidnetyperne var genkendelige, skabte et fælles sprog og havde ført til, at man selv var blevet mere opmærksomme på egen adfærd, rolle og ansvar, hvilket blev oplevet som en ”øjenåbner”. I evalueringen omtales Trin 3, hvor der skal laves handleplaner på risikosituationer, kun i begrænset omfang. Mange respondenter er usikre på, om der i det hele taget er lavet handleplaner.

I forhold til en vurdering af både aktuelle og mulige fremtidige effekter, oplevede man, at redskabet havde sat mobning på dagsordenen og gjort det lettere at tale om problemet, bl.a. fordi man nu havde en fælles forståelse for, hvad mobning er. Respondenterne beskrev også

en øget bevidsthed om vigtigheden af at tale med og ikke om hinanden, at redskabet havde bidraget til at mindske misforståelser, fremme kollegiale relationer og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Enkelte beskrev redskabet som en måde, hvorpå man kunne øge den sociale kapital på arbejdspladsen. (BAR SoSu, 2014)

#### Nogle foreløbige resultater fra post-interventions gruppeinterviews på fire testarbejdspladser

De foreløbige analyser af gruppeinterviewene med medarbejdere og medarbejderrepræsentanter fra 4 af de 11 testarbejdspladser viste samme tendens som spørgeskemaundersøgelsen: Redskabet blev oplevet som nemt at anvende. Film og vidnetyper blev oplevet som relaterbare og man oplevede, at de havde givet en øget bevidsthed om dynamikkerne i udviklingen af mobning og vigtigheden af at gribe ind. Også i disse interviews anvendte deltagerne flere gange udtrykket ”øjeblik”, når de skulle beskrive erfaringer med ”Grib ind”- redskabet og ikke mindst vidnetyperne, som præsenteres og anvendes i Trin 1. Hvad angår Trin 2, fortalte flere deltagere om meningsfulde, åbne og trygge dialoger om risikosituationer for mobning på egen arbejdsplads – dialoger som havde bidraget til ”ahaoplevelser”. I forhold til Trin 3, hvor arbejdspladserne skulle udforme og implementere handleplaner, blev der, samstemmende med spørgeskemaundersøgelsen, rapporteret lidt mere usikkerhed; en enkelt arbejdsplads var meget tilfreds med egen indsats, mens andre ikke var kommet helt i mål med handleplanerne, bl.a. fordi man oplevede, at redskabet på dette punkt ikke var helt så hjælpsomt.

#### **Videreudvikling af ”Grib ind”: Faglig ajourføring af dialogredskabet april – okt. 2021**

BFA Velfærd og Off. Administration henvender sig i foråret 2021 til EGM, da man ønsker at ajourføre ”Grib ind”-redskabet og den tilhørende pjece samt hæftet ”Fri for mobberi”. Dette resulterer i en række anbefalinger til (mindre) justeringer af ”Grib ind”- redskabet. Den vigtigste ændring angår nogle dialogspørgsmål, som indgår i gruppedrøftelserne af filmen Arbejdsmyren under Trin 1. I den oprindelige version af ”Grib ind” skulle deltagerne tale om, hvordan tre forskellige konstruktive vidnetyper, hhv. sympatisøren, forsvareren og mægleren

kunne gribe ind i konkrete situationer i filmen. Formålet med dette var at tage forskellige perspektiver på vidnerollen og drøfte, hvad disse vidner kunne gøre. En svaghed ved redskabet, som THR og EGM havde identificeret i forbindelse med evalueringen, og når de som konsulenter havde anvendt det i praksis, var dog, at deltagerne efter Grib ind møderne ikke oplevede at føle sig klædt tilstrækkeligt på til selve det at gribe aktivt ind i konkrete situationer på deres arbejdsplads. Det førte til en anbefaling om, at gruppedrøftelserne i forbindelse med filmen ”Arbejdsmyren” skulle sætte fokus på én konstruktiv vidnetype, ”Mægleren”. Antagelsen var, at et fokus på mæglerrollen dels kunne øge deltageres bevidsthed om vigtigheden af aktiv indgriben, dels ville give dem mere tid til sammen at finde frem til konkrete forslag til, hvad en mægler kunne sige eller gøre i filmens situationer/scener. Resultaterne af en sådan dialog ville igen kunne overføres til fremtidige situationer på deltageres arbejdsplads. I den nye version af redskabet blev de to spørgsmål derfor ændret til: a) Hvor i filmen kunne en mægler have grebet ind? b) Hvad kunne hun/han have sagt eller gjort?

Ud over denne vigtige ændring førte anbefalingerne bl.a. også til, at ”Grib ind” pjecen blev forkortet, dens introduktion ændret (kortere intro til mobning og vidners rolle, samt omtale af nye definitioner og tal på mobning), og at strukturen og processen omkring ”Grib ind” redskabet blev strammet op. Desuden kom der et par tilføjelser til pjecen (hhv. ”Skabelon til handleplan”, ”Regler, love og aftaler”) og opdateringer af konkrete afsnit, herunder afsnittet ”Hvis I vil vide mere”.

### **Danske og udenlandske forskningsprojekter, hvori ”Grib ind” indgår som en del af en samlet intervention, eller hvor redskabet er den primære intervention**

#### Casestudie af Virksomhed X

I tiden efter den første indledende forskning (den føromtalt interviewundersøgelse på fire arbejdspladser) har EGM udført et casestudie, der undersøgte implementeringen og effekten af en justeret version af ”Grib ind” (Trin 1 plus en meget forkortet version af Trin 2) på en

større offentlig virksomhed. Foreløbige analyser fra 6 gruppeinterviews udført efter interventionen pegede her på en række positive effekter. F.eks. oplevede flere, at de havde fået mere viden om hvad mobning er, og hvad det ikke er, hvilket man synes var hjælpsomt. Samstemmende med de tidligere omtalte undersøgelser oplevede man, at arbejdet med vidnetyperne havde givet en vigtig indsigt i centrale dynamikker i konflikter og mobning, og at man efterfølgende havde reflekteret over egen adfærd i negative sociale situationer. Flere interviewpersoner gav også udtryk for, at det var blevet mere OK at sige fra, og at dette faktisk også var sket nogle gange. Omvendt viste interviewene også, at nogle medarbejdere var bekymrede for, om redskabet ville få den forventede effekt, hvilket var begrundet i interne forhold i organisationen.

#### God tone projektet 2021-2024

I april 2024 afsluttede forskere ved Institut for Psykologi på Syddansk Universitet (EGM) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Jesper Kristiansen og Annette Meng) forskningsprojektet *”God tone på arbejdspladsen: Fra krænkende handlinger til godt kollegaskab”*. Projektet var støttet af Velliv Foreningen (<https://www.vellivforeningen.dk/projekter/god-tone-paa-arbejdspladsen>).

Et vigtigt mål i projektet var at udvikle og afprøve interventioner, som virksomheder kunne anvende i arbejdet med at forebygge og håndtere krænkende/negative handlinger. Trin 1 i ”Grib ind” redskabet var én af de interventioner, som blev afprøvet i projektet. På Virksomhed 1 indgik det på workshops for Arbejdsmiljøorganisationen og Samarbejdsudvalget og efterfølgende blev redskabet implementeret på ”Grib ind”- workshops for medarbejdere og som en del af to workshops for alle ledere i virksomheden. Foreløbige analyser af gruppeinterviews foretaget efter interventionen (postintervention) på denne virksomhed pegede på, at flere havde haft en positiv oplevelse af redskabet, herunder gruppdialogerne, men at der også var en generel skepsis over for, om ”Grib ind” ville have en positiv effekt på sigt grundet lav deltagelse på de afholdte workshops og en forventet manglende opfølgning.

På Virksomhed 2 blev elementer af Trin 1 implementeret som en del af workshops for henholdsvis medarbejdere på de to afdelinger i virksomheden, medarbejdere og ledere i SU



og AMO, samt på workshops for alle ledere og medarbejderrepræsentanter i virksomheden. Foreløbige analyser af gruppeinterviews foretaget efter interventionen (postintervention) pegede på, at ”Grib ind” ikke blev set som den mest relevante intervention, da mange af de interviewede oplevede, at der ikke var et problem med negative handlinger og mobning, og at andre udfordringer, f.eks. i relation til ledelsen eller kunder, fyldte mere for dem.

### Projekt ”Grib ind!: Udvikling og afprøvning af en intervention til tidlig forebyggelse af mobning på arbejdspladsen” (april 2024-januar 2028).

Formålet med dette igangværende forskningsprojekt er at udvikle, afprøve og evaluere en justeret udgave af redskabet ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning”. Projektet er støttet af Velliv Foreningen (<https://www.vellivforeningen.dk/projekter/grib-ind-udvikling-og-afproevning-af-en-intervention-til-tidlig-forebyggelse-af-mobning-paa-arbejdspladsen>) og gennemføres i et samarbejde mellem Institut for Psykologi, SDU (EGM) og NFA (Jesper Kristiansen). I projektet deltager repræsentanter fra flere BFA’er, heriblandt Lise Keller.

I projektets udviklingsfase (Fase 1) udvikles og afprøves et træningselement, som integreres i redskabets Trin 1 på to private arbejdspladser. I Fase 2, hovedprojektet, afprøves og evalueres ”Grib ind”-redskabet i sin helhed på fire private SMV’er, som selv implementerer det. Den forebyggende indsats og udviklingen af mere konstruktiv vidneadfærd vil blive understøttet ved, at virksomhederne får sparring på deres arbejde med at styrke den etiske infrastruktur og psykologiske tryghed. Med etisk infrastruktur menes systemer, formelle og uformelle, som øger sandsynligheden for etisk adfærd og mindsker risikoen for uetisk adfærd (K. Einarsen et al., 2017). En del af den etiske infrastruktur er organisationens konflikthåndteringsklima, som afspejler den måde konflikter opfattes på og håndteres, f.eks. de ansattes oplevelse af og tiltro til procedureerne for konflikthåndtering.

Resultater fra dette projekt forventes først publiceret fra 2026.

### ”Grip inn”: Videreudvikling og afprøvning i norsk forskningsprojekt

På Bergen Universitet er en kulturel tilpasset version af ”Grib ind” (f.eks. nye film tilpasset produktionsvirksomheder) blevet afprøvet på flere lokationer på en større industrivirksomhed (K. Einarsen et al., 2020). Den norske version er delt op i tre dele: 1) et planlægningsmøde med kerneaktører fra virksomheden, 2) en tretimers workshops hver med grupper bestående af 15-30 ansatte, deres ledere og tillidsvalgte samt, 3) et opfølgningsmøde med deltagelse af ledere og tillidsvalgte med fokus på opfølgning på dialog og konkrete forslag fra de forudgående workshops (K. Einarsen et al., 2020). Til forskel fra det oprindelige danske redskab er interventionen ikke primært designet til, at virksomheder selv skal implementere den.

Der afventes publicering af de endelige data fra dette forskningsprojekt.

### **Inspiration fra ”Grib ind”: Udvikling af nye danske dialogredskaber til forebyggelse af mobning og seksuel chikane**

#### Grib ind – forebyg mobning (BFA Industri)

På baggrund af de hidtidige overvejende positive erfaringer med ”Grib ind” igangsatte BFA Industri i 2021 udviklingen af et forebyggende dialogredskab ”Grib ind – forebyg mobning” rettet mod arbejdspladser indenfor industrien (<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/grib-ind-forebyg-mobning>). Redskabet skulle i vidt omfang baseres på grundstrukturen i det oprindelige ”Grib ind” redskab (vidnetyper og dialog om de to film Vagtplanen og Arbejdsmyren) men også adskille sig fra dette på enkelte områder. Baggrunden for ændringerne var feedback fra industriarbejdspladser og arbejdsmiljøprofessionelle, hvor man gav udtryk for et ønske om et redskab, der – som led i en forebyggende indsats – kunne passes ind i eksisterende dialogfora eller møder.

Med henblik på at reducere den tid, som skulle afsættes til dialogmøderne, ændrede vi (EGM og Jan Lorentzen) derfor det oprindelige design: Trin 1 blev forkortet ved at enkelte dialogspørgsmål til filmen Arbejdsmyren udgik og flyttet til Trin 2, som var et nyt dialogmøde. Trin 2 adskilte sig også væsentligt fra den oprindelige version: I den reviderede BFA-I version skulle deltagerne først se Arbejdsmyren igen, hvorefter de skulle tale ud fra

spørgsmålene: ”Hvilke uskrevne regler bryder Søren i filmen?”, ”Hvordan kunne situationen have været håndteret bedre – fra kollegerne side? Fra lederens side?”, ”Hvad gør vi hos os, hvis vi er uenige om noget, eller hvis nogen holdes udenfor?”, ”Kan vi gøre noget bedre i de situationer?”

Redskabet ”Grib ind – forebyg mobning” indeholder ikke dialoger om risikosituationer for mobning, som er et centralt element i det oprindelige redskab ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning”. Dette vigtige aspekt i arbejdspladsers forebyggende indsatser overfor mobning er i stedet indeholdt i BFA Industri pjecen ”Forebyg og håndtér krænkende handlinger” <https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/forebyg-og-haandter-krænkende-handlinger>.

#### Grib ind overfor krænkende handlinger af seksuel karakter (BFA Velfærd og Off. Adm.)

I november 2020 italesatte Sofie Linde problemerne med seksuel chikane i mediebranchen, hvilket satte gang i en ellers forsinket MeToo bevægelse i Danmark. Deraf fulgte en voldsom stigning i efterspørgslen på viden om seksuel chikane: Hvad er det egentlig? Hvordan undersøger vi det, og hvordan kan vi forebygge, at det sker? På denne baggrund besluttede BFA Velfærd og Off. Administration i 2021 at igangsætte udviklingen af et redskab, som arbejdspladserne kunne anvende som led i en indsats med at forebygge seksuelt krænkende handlinger, og som også havde fokus på vidnerne som aktørgruppe. Ønsket var, at redskabet skulle være en ”miniversion” af det oprindelige ”Grib ind”-redskab. På baggrund af henvendelsen udarbejdede erhvervspsykologerne EGM og TRH et forslag til redskabets struktur og indhold, som byggede på forskningen i vidneadfærd, årsager til seksuel chikane og udvikling af organisatoriske interventioner (Fitzgerald & Cortina, 2020; Mikkelsen, 2020; Pouwelse et al., 2021).

Evalueringen af ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” indikerede, at de to film, Vagtplanen og Arbejdsmyren, som indgik i redskabet, udgjorde et centralt pædagogisk element. Et forslag fra erhvervspsykologerne forud for redskabets udvikling var derfor, at der blev lavet relevante, korte film om seksuel chikane, især om de to mest udbredte former, henholdsvis kønskrænkende adfærd og uønsket seksuel opmærksomhed. Filmene skulle

skildre genkendelige miljøer, vise 3-4 af de 6 vidnetyper og sigte mod at øge deltagernes følelsesmæssige involvering ved at beskrive de psykologiske konsekvenser af seksuelt krænkende handlinger. I erkendelse af de mulige udgifter til udarbejdelse af film, var et alternativt forslag, at der blev udarbejdet skriftlige cases. Beslutningen blev i sidste ende at udarbejde seks skriftlige cases; fire om chikane fra kolleger/ledere, to om chikane fra henholdsvis borgere og pårørende. Casene skulle foregå i forskellige arbejds kontekster, indeholde flere vidnetyper, skulle indfange organisatoriske risikosituationer og inddrage aspekter af intersektionalitet f.eks. ved, at casene havde karakterer af anden etnisk oprindelse end dansk.

Evalueringer af ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” peger på, at deltagerne oplever at blive mere bevidste om vigtigheden i at gribe konstruktivt ind, men omvendt savner konkrete redskaber eller kompetence til at gøre det. Et vigtigt fokusområde under udviklingen af ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter” var derfor at skabe mulighed for, at deltagerne kunne tale om, og komme med forslag til, hvad de forskellige vidnetyper (kollegerne i casene) kunne gøre, enten i situationen eller bagefter. I Case 1 (”God stemning i kollegagruppen”) skal deltagerne f.eks. tale ud fra følgende spørgsmål: Hvad vil en forsvarer sige ude på legepladsen? Hvordan tror I Hans vil opleve det – og hvilken effekt vil det have for Jeanette? Hvad kunne en sympatisør gøre? For yderligere at understøtte dialogen om konstruktiv vidneadfærd blev der udarbejdet såkaldte ”hjælpekort”, som kommer med forslag til, hvad kolleger kunne sige, hvis de er vidne til krænkende handlinger. Udsagnene på hjælpekortene skulle kunne anvendes i flere situationer og bruges, hvis deltagerne var usikre på, hvad de skulle sige eller gøre.

Udviklingsprocessen resulterede i pjecen ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter”. Pjecen er delt op i fire kapitler (henholdsvis viden om krænkende handlinger af (kap. 1), selve dialogredskabet og dets fire trin inkl. drejebog, cases og vidnetypekort (kap. 2), lederens rolle i forebyggelse og håndtering af seksuel chikane samt en dialogøvelse rettet mod ledergrupper (kap. 3) og Arbejds miljøorganisationens rolle og opgaver samt links (kap. 4). Pjecen indeholder også henvisninger og links, hvis der ønskes mere viden.

## **Forskning i redskabet ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter”**

Det nordiske forskningsprojekt SUSH (”Speak up – sexual harassment”)

Formålet med det nordiske SUSH-projekt var at udvikle og teste metoder og værktøjer, som virksomheder kan bruge til at forebygge seksuel chikane. Projektet kørte i 2022-2023 og var støttet af NIKK (Nordisk Information för Kunskap om Kön)

<https://nikk.no/en/fundproject/speak-up-a-practice-oriented-research-project-on-the-prevention-of-sexual-harassment-sush/>). Hovedformålet med den danske del af SUSH-projektet kaldet *”Gør noget!”: Et praksisorienteret forskningsprojekt om forebyggelse af seksuel chikane (SUSH)*” var at teste dialogredskabet ”Grib ind – Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter” på én eller flere arbejdspladser og at undersøge, hvilke forhold, der påvirkede dets implementering og dermed effekt. Delprojektet indgår i psykolog Kristian Stampe Niensens ph.d.-projekt (2022-2025).

Redskabet blev implementeret i syv afdelinger i en offentlig organisation, som BFA Velfærd og Offentlig Administration havde hjulpet med at rekruttere. Ligesom ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” er redskabet designet, så arbejdspladserne selv kan implementere det. I projektet blev der afholdt en workshop forud for implementeringen, så ledere og medarbejderrepræsentanter kunne afprøve redskabet og aftale, hvordan de skulle implementere det, herunder hvem der skulle være mødefacilitatorer på de enkelte afdelinger.

Evalueringen af redskabet skete ved hjælp af spørgeskemaer og gruppeinterviews. Foreløbige analyser af de kvalitative data peger på, at redskabet havde bidraget til en øget opmærksomhed på krænkende handlinger af seksuel karakter og på betydningen af vidners handlinger. I de fleste afdelinger havde redskabet også medvirket til at facilitere konstruktive dialoger om f.eks. humor og personlige grænser (Bjørkelo et al., 2024; Nielsen, Hansen og Mikkelsen, 2024).

Foreløbige resultater fra projektet blev præsenteret på Nordic Conference on Sexual Harassment at work (video findes her: <https://www.youtube.com/watch?v=niY6-92xpy0>), og i projektets afsluttende rapport: <https://pub.norden.org/nord2024-018/>).

### NordForsk projektet ”UISH”

Professor på Politihøgskolen i Oslo, Brita Bjørkelo, var projektleder på SUSH-projektet og står nu også bag et nyt fællesnordisk forskningsprojekt kaldet ”UISH” (”Understanding and Intervening against Sexual Harassment at work”), som er finansieret af NordForsk. I den norske del af dette projekt, hvortil er knyttet ph.d. studerende Tale Røijen Størdal, vil forskerne videreudvikle, færdiggøre og afprøve en norsk version af ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter”

(<https://www.politihogskolen.no/en/research/research-projects/understanding-and-intervening-against-sexual-harassment-at-work-uish/>). Til formålet har forskerne bl.a. ændret i introduktionsmateriale, hvor de har tilføjet yderligere information om risikofaktorer, arbejdsklima og magtdynamikker, og der er udviklet nye cases, som er relevante i en politisammenhæng, og som også inddrager intersektionalitet. Der er også lavet nye illustrationer af de seks vidnetyper, så de i højere grad end hvad er tilfældet for de oprindelige illustrationer, repræsenterer karakterer af forskellige køn, farve og religiøsitet. Endelig har forskerne tilføjet et ekstra trin til interventionen, hvori deltagerne skal reflektere på et mere overordnet niveau (Størdal et al., 2024). Redskabet er foreløbigt afprøvet i et pilotprojekt. Foreløbige analyser fra dette er positive (Størdal et al., 2024).

### **Grib ind – 10 år efter: Redskabet anvendes bredt**

Grib ind - godt kollegaskab uden mobning blev sparket i gang på en række kampagneworkshops i 2014-2015. Interessen fra arbejdspladser og arbejdsmiljøprofessionelle var fra starten stor, og redskabet har siden været anvendt på en lang række arbejdspladser, som led i disses forebyggende tiltag overfor krænkende handlinger og mobning. Dialoger som EGM og TRH har haft med fagfæller peger også på, at redskabet indgår i mange arbejdsmiljøprofessionelles værktøjskasse, og tages frem, når deres klientvirksomheder skal klædes på til at forebygge mobning. I flere tilfælde har erfarne erhvervspsykologer også anvendt redskabet som en del af opfølgningen på sager om alvorlige konflikter, krænkende handlinger og mobning.

Redskabet anvendes også i uddannelsessammenhænge, f.eks. hvis arbejdsmiljøprofessionelle holder foredrag eller kurser i forebyggelse af mobning og krænkende handlinger. Det introduceres på kurser og uddannelser for ledere og medarbejderrepræsentanter, HR-folk og arbejdsmiljøprofessionelle og har siden 2017 indgået som fast del af NIVAs ([www.niva.org](http://www.niva.org)) internationale kurser i forebyggelse og håndtering af mobning og seksuel chikane, som ledes af EGM. Redskabet er derudover integreret i uddannelsen af kommende arbejds- og organisationspsykologer på Institut for Psykologi på Syddansk Universitet.

Søsterredskabet ”Grib ind - Overfor krænkende handlinger af seksuel karakter” anvendes også i praksis. Det antages, at forskning fra SUSH- og UISH-projekterne vil kunne inspirere til en fremtidig tilpasning af redskabets struktur og indhold.

### **Inspiration til arbejdsmiljøprofessionelle**

Erfaringer fra praksis og forskning peger på, at redskaber, der sætter fokus på vidnernes rolle, med fordel kan integreres i forebyggende indsatser. I dette afsnit beskrives forskellige opmærksomhedspunkter relateret til anvendelse af redskabet ”Grib ind – godt kollegaskab uden mobning” (se også Mikkelsen & Holmegaard, *in press*). Disse punkter knyttes til fire faser i en implementeringsproces: 1. Beslutning, 2. Planlægning, 3. Implementering og 4. Opfølgning.

#### **1. Beslutning: Skal vi anvende Grib ind og hvordan?**

Som påpeget af Holmegaard og Mikkelsen (2015) bør ”Grib ind” ikke anvendes i grupper eller på arbejdspladser med alvorlige konflikter eller mobning. Den psykologiske tryghed, som er nødvendig for at tale om svære emner, vil ikke være til stede, og der vil være risiko for, at destruktive dynamikker udspilles under dialogmøderne. ”Grib ind” er et forebyggende redskab og bør som udgangspunkt bruges som sådan. Undtagelser kan være, hvis meget erfarne konsulenter og arbejdsmiljøprofessionelle anvender det som et led i opfølgningen på en velhåndteret sag.

En anden udfordring kan være det, man i forskningen kalder for ”lav identifikation med stressor” (se Mikkelsen et al., 2011). Med det menes, at nogle eller mange personer i virksomheden ikke synes, at mobning er et problem, så hvorfor spille tid og ressourcer på en indsats? Baggrunden kan være, at de faktisk ikke oplever tonen eller omgangsformen som problematisk. Holdningen kan være, at der ”hos os er en fed form for humor” og at ”drillerier viser, at vi har det godt sammen”. Måske afvises det også, at humoren eller tonen *kan* være et problem for andre. Manglende opbakning til forebyggelse af mobning kan også bunde i ønsker om, at ledelsen prioriterer indsatser overfor andre arbejdsmiljøproblemer, som opleves som mere presserende end mobning. I begge tilfælde skal der inden opstart på en forebyggende indsats overfor mobning, og løbende, kommunikeres bredt ud om, hvorfor ledelsen og tillidsvalgte mener, at den er nødvendig.

Beslutningen om at anvende ”Grib ind” (og andre forebyggende redskaber) bør også ske ud fra en vurdering af, om der er tid og økonomi til at arbejde med redskabet. Implementeres Trin 1 og 2 f.eks. uden prioritering af Trin 3 og opfølgning derefter, reduceres eller udebliver den positive effekt, og der kan opstå frustration og mistillid samt narrativer om ”Grib ind” som endnu et fejlslagent arbejdsmiljøprojekt.

På de fleste arbejdspladser vil en tilstrækkelig forebyggende indsats overfor mobning hvile på to ben: Et systematisk arbejde med lokale risikoforhold ud fra APV'en og opbygningen af en stærk etisk infrastruktur. Det sidste sker ved at implementere, eller forbedre politikker, styrke den psykologisk tryghed og ved at opbygge en kultur, hvor uenigheder og konflikter håndteres konstruktivt. Har virksomheden en velfungerende etisk infrastruktur øger det sandsynligheden for en fair og konstruktiv håndtering af sager. Samtidig er den det organisatoriske fundament for ”forebyggelse på gulvplan”, da medarbejdere vil føle sig trygge ved at gribe ind i konkrete situationer. Derfor bør Trin 3 i en ”Grib ind”-proces også indeholde overvejelser om, hvorvidt, der er behov for at opbygge arbejdspladsens etiske infrastruktur (Mikkelsen & Holmegaard, *in press*).

I virksomheder, hvor et hårdt, måske seksualiserende sprog, eller kritik og grove drillerier er udbredt og accepteret, vil effektiv forebyggelse forudsætte en gennemgribende kulturændring (Mikkelsen et al., 2011), f.eks. i form af organisationsudvikling. Et godt samarbejde mellem



aktivt engagerede ledere og medarbejderrepræsentanter vil være afgørende for, om kulturforandringen lykkes.

## 2. Planlægning af Grib ind processen

Grundig forberedelse giver en bedre ”Grib ind”-proces. En del af dette er at sikre, at det samlede forløb prioriteres. Arbejds møder med fokus på ”Grib ind”-processen, herunder udarbejdelsen af handleplaner i Trin 3, bør derfor lægges i kalender eller årshjul allerede i planlægningsprocessen (Mikkelsen og Holmegaard, *in press*).

Dialogmøderne i Trin 1 og 2 skal faciliteres af interne (f.eks. HR eller medarbejderrepræsentanter) og/eller eksterne facilitatorer (konsulent, arbejdsmiljøprofessionel). Mikkelsen og Holmegaard (*in press*) beskriver en sådan faciliteret ”Grib ind”-proces. I begge tilfælde skal kerneaktørerne/tovholdere i virksomheden forud for forløbet sætte sig grundigt ind i redskabet og selv afprøve Trin 1 og 2, gerne med ekstern facilitering.

Vælges interne facilitatorer uden erfaring med facilitering af dialogiske processer, bør disse trænes forud for ”Grib ind”-møderne. Facilitator skal på møderne kunne fastholde en struktureret, konstruktiv plenumdialog, hvor deltageres input mødes på en åben, nysgerrig og ikke-vurderende måde. På flere af de testarbejdspladser, som bidrog til afprøvning af ”Grib ind” var det medarbejderrepræsentanter, som faciliterede dialogmøderne. Data fra gruppeinterviews pegede på, at dette fungerede godt. Argumenter var bl.a. at ”De kender os” eller ”Det er nemmere at gå til dem, hvis der er noget bagefter”.

Flere virksomheder har også haft rigtig gode erfaringer med ”bord-styrere”. Bordstyrernes primære opgave er at igangsætte og støtte op om gruppedialogen ved hvert bord.

Inden ”Grib ind”-processen skal virksomheden beslutte om Trin 1 og Trin 2 skal gennemføres i direkte forlængelse af hinanden eller som to separate dialogmøder. Nogle virksomheder vælger det sidste, bl.a. for at undgå længerevarende afbræk i udførelsen af kerneopgaven, eller for at imødekomme medarbejderes ønske om ”ikke at sidde ned alt for længe”. En anden vigtig drøftelse er relateret til Trin 2: Det skal besluttes, hvilke spørgsmål til de enkelte

risikosituationer, der skal drøftes på ”Grib ind”-møderne. Anbefalingen er at vælge de spørgsmål, som er mest relevante for den gældende arbejdsplads, og at der max drøftes 3-4 spørgsmål per dialogmøde.

Der skal også tages stilling til, om alle eller kun nogle afdelinger skal deltage i ”Grib ind”-møderne, og hvilken afdeling/team, der skal starte. Skal ”Grib ind”- redskabet virke forebyggende, bør alle teams/afdelinger deltage, og her bør mødepligt overvejes. Det er en god idé at starte med afdelinger, hvor sandsynligheden for succes er højest. Gode erfaringer fra start giver positive historier – et godt udgangspunkt for den videre proces.

Information om ”Grib ind”-dialogmøderne er fuldstændig afgørende: Hvorfor afholdes de? Hvor afholdes de? Hvor lang tid varer de? Hvem er inviteret? Hvad sker der bagefter? Hvis invitationen sker via Outlook eller i et nyhedsbrev, skal den indeholde en kort dagsorden for mødet, så deltagerne får overblik over, hvad der venter (Mikkelsen & Holmegaard, *in press*). Nærmeste leder og de tillidsvalgte skal altid følge op med mundtlig information.

Naturlige arbejdsgrupper bør deltage på samme ”Grib ind”-dialogmøde – især når Trin 2 gennemføres. Større afdelinger kan opdeles i mindre grupper á 4-6 personer under mødet.

Trin 1 forudsætter, at der er styr på teknikken. Filmene Arbejdsmyren og Vagtplanen (som også findes med engelske undertekster) streames fra YouTube. Det kræver en sikker og hurtig internetforbindelse. Lyden på filmene er ikke optimal. Højtalere og lydstyrke bør derfor afprøves forud for dialogmøderne.

### 3. Implementering

Ved starten af ”Grib ind”-møderne bør øverste og nærmeste leder byde velkommen og forklare baggrunden for, at ”Grib ind”-redskabet implementeres. Ideelt udtrykker TR eller AMR også deres opbakning til processen. Ved behov kan lederne og medarbejderrepræsentanter klædes på til at indlede mødet på en god måde.

Ved mødernes start skal der altid prioriteres tid til at aftale spilleregler. Erfaringen viser, at denne indledende proces styrker oplevelsen af psykologisk tryghed på møderne. Eksempler på spilleregler findes i ”Grib ind”-materialet, som kan danne udgangspunkt for en kort dialog to og to, med opsamling i plenum. De prioriterede spilleregler skrives op på en flipover/et whiteboard, og det aftales, hvem der griber ind og hvordan, hvis spillereglerne ikke overholdes. Sidst på mødet evalueres det, om reglerne er blevet overholdt. Afholdes Trin 2 på et efterfølgende møde, indledes dette også med en drøftelse af spilleregler, herunder om der skal nye spilleregler til.

#### *4. Opfølgning*

Efter at ”Grib ind”-mødet/møderne er afsluttet, skal der følges op på budskaberne om konstruktiv vidneadfærd. Dette sikres bl.a. ved løbende opfølgning i eksisterende mødefora, og ved afholdelse af nye ”Grib ind”- dialogmøder, når tilstrækkeligt mange nye medarbejdere er kommet til. Budskaber kan også kommunikeres ved hjælp af plakater eller på informationstavler.

Igennem hele ”Grib ind”-processen, og i tiden efter, er alle ledere og medarbejderrepræsentanter vigtige forandringsagenter og rollemodeller for positiv kommunikation, og det at ”blande sig” på den gode måde. For at dette sker, kan der være behov for yderligere træning eller uddannelse af både ledere og tillidsvalgte – f.eks. i forebyggelse og håndtering af konflikter. Det er topledelsens ansvar, at sådanne behov kortlægges, at der prioriteres ressourcer til eventuel efteruddannelse, herunder træning i konstruktiv vidneadfærd, og at der evalueres på, om forandringsagenterne er deres rolle bevidst og værdige.

En forudsætning for redskabets effekt på sigt er også, at der efter endt proces, fortsat er fokus på at forebygge risikosituationer. Dette kan ske gennem APV arbejdet og ved løbende drøftelser på f.eks. personale- eller tavlemøder.

## Referenceliste

BAR SoSu (2014). *Evaluering: Grib ind – godt kollegaskab uden mobning*.

Bjørkelo, B., Mikkelsen, E.G., Lane, L., Hedin, U-C., Pedersen, C., Nielsen, K. S. & Valland, T. (2023). *Activity report: "Speak Up!": A practice-oriented research project on the prevention of Sexual Harassment (SUSH)*, 17. nov. 2023

Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.

Feijó, F. R., Gräf, D. D., Pearce, N., & Fassa, A. G. (2019). Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 16 (11), 1945.

Einarsen, K., Nielsen, M. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Zahlquist, L., Mikkelsen, E. G., Koløen, J., & Einarsen, S. V. (2020). Outcomes of a proximal workplace intervention against workplace bullying and harassment: A protocol for a cluster randomized controlled trial among Norwegian industrial workers. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 2013. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02013>

Fitzgerald, L. F., & Cortina, L. M. (2018). Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. In C. B Travis, J. W. White, A. Rutherford, W. S. Williams, S. L. Cook, & K. F. Wyche (Eds.), *APA handbook of the psychology of women: Perspectives on women's private and public lives* (215–234). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000060-012>

Holmegaard, T.R. & Mikkelsen, E.G. (2015). Grib ind – godt kollegaskab uden mobning. *Erhvervspsykologi*, 13 (4), 40-48.

- 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), 26-42
- Mikkelsen, E.G., Hansen, Å.M., Persson, R., Fosgrau, M. og Høgh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, Zapf, D. og Cooper, C.L. (2020). *Bullying and harassment in the workplace. Theory, research and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). London: Taylor og Francis
- Mikkelsen, E.G., Høgh, A. og Puggaard, L.B. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work: Process factors influencing the implementation and effects of interventions. *International Journal of Workplace Health Management* 4(1), 84-100  
[10.1108/17538351111118617](https://doi.org/10.1108/17538351111118617)
- Mikkelsen, E.G. & Holmegaard, T.R. (*in press*). Aktivering af vidner til mobning på arbejdspladsen: Praksiserfaringer med det forebyggende dialogredskab ”Grib ind!”. I L. Bloksgaard & L.R. Augustín (2024). *Krænkellesfrie organisationer. Metoder og veje til kulturforandring*. København: Nord Academic
- Mikkelsen, E.G., Holmegaard, T.R. & Høgh, A. (2016). Prevention of bullying at work: Evaluation of a dialogue-based intervention. *The 10<sup>th</sup> International conference on workplace bullying and harassment*, 20.-22. April 2016, Auckland, New Zealand (abstract, oral)
- Mikkelsen, E.G., Holmegaard, T.R., Keller, L. & Scherfig, N. (2014). Activating bystanders - Development and evaluation of a dialogue-based tool. *The 9<sup>th</sup> International conference on workplace bullying and harassment*, June 17<sup>th</sup>-20<sup>th</sup> 2015. University of Milan (abstract, oral) - online abstract book
- Mikkelsen, E.G. & Høgh, A. (2019). Intervene – good working relationships without bullying: Evaluation of a bystander intervention. *European Congress of Work and Organizational Psychology*, May 29<sup>th</sup>-June 1<sup>st</sup>, Turin, Italy. (abstract, oral)

- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijx, H., Bos, A.E.R. & van Dam, K. (2015). Predictors of Antisocial and Prosocial Behavior of Bystanders in Workplace Mobbing. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1002/casp.2244
- Nielsen, K. S., Hansen, M., & Mikkelsen, E. G. Bystander interventions against gender-based violence and harassment in the workplace: A Scoping Review. (*Submitted to PLOS ONE*)
- Niven, K., Ng, K., & Hoel, H. (2020). The bystanders of workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (385-404). London, UK: CRC Press.
- 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. 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. [10.1007/978-981-10-6173-8\\_14-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6173-8_14-1)
- Samnani, A.-K. and Singh, P. (2012) 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17 (6), 581-589.
- Stapinski, P., Bjørkelo, B., D-Cruz, P., Mikkelsen, E.G., Gamian-Wilk, M. (2023). A role that takes its toll? The moderating role of leadership in stress and exposure to workplace bullying. *International Journal of Conflict Management*, 34 (5), 1041-1058. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2023-0047>

BFA Velfærd og Offentlig Administration

Efterprojekt: Grib ind – 10 år efter

Rapport udarbejdet juni 2024 af erhvervspsykolog, ph.d. Eva Gemzøe Mikkelsen

Størdal, T.R., Bjørkelo, B., Langvik, E., Grønstad, A. & Mikkelsen, E.G. (2024). One size fits all? The development and evaluation of a bystander intervention on sexual harassment in the police. *16th European Academy of Occupational Health Psychology Conference*

<https://virtual.oxfordabstracts.com/#/event/4782/submission/122>

Zahlquist, L., Hetland, J., Notelaers, G., Rosander, M. and Einarsen, S.V. (2023). When the going gets tough and the environment is rough: The role of departmental level hostile work climate in the relationships between job stressors and workplace bullying, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (5), 44-64.

<https://doi.org/10.3390/ijerph20054464>