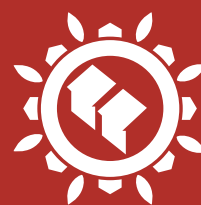


Forebyg og håndtér krænkende handlinger

Arbejds miljø i industrien



bfa-i.dk



Denne guide er udgivet af BFA Industri, der er arbejdsmarkedets parter – i industrien – fælles forum for arbejdsmiljø.

Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Dette er en generel guide. Der kan være forhold i virksomheden, som gør, at virksomheden bør tage kontakt til en arbejdsmiljørådgiver.

Guiden er udarbejdet af lektor Eva Gemzøe Mikkelsen for BFA-industri.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes i elektronisk form som pdf-filer på BFA Industri's hjemmeside; www.bfa-i.dk.

Materialer fra BFA Industri kan også fås ved henvendelse til egne organisationer.



bfa-i.dk

Udarbejdet for BFA Industri af Eva Gemzøe Mikkelsen,
erhvervsvpsykolog, ph.d. og lektor ved Syddansk Universitet

Layout: Fru Nielsen Tegneste

Tryk: Dystan & Rosenberg

Udgivet: 2021

Genoptryk 2026: 500 ekspl.

ISBN 978-87-93916-48-7



Tryksag
5041 0504

Indhold

5	FORORD
6	INTRODUKTION TIL GUIDEN
8	POLITIK OM KRÆNKENDE HANDLINGER
9	Vi har ikke en politik om krænkende handlinger – og behøver vi at have én?
9	Vi har en politik om krænkende handlinger, men den virker ikke!
9	Trivselspolitik, politik for krænkende handlinger eller?
10	REDSKAB 1: Udarbejdelse af en politik for krænkende handlinger
10	Hvad skal en politik om krænkende handlinger indeholde?
10	Hensigtserklæringen
11	Procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger
16	Procedurer ift. angivelser af krænkende handlinger i APV eller trivselsundersøgelse
16	Synliggørelse af politikken
19	Drejebog for udarbejdelse af politik om krænkende handlinger
19	Hvordan anvendes drejebogen?
20	Step 1: Møde i arbejdsgruppen: Udarbejdelse af input til politik
22	Step 2: Udarbejdelse af udkast til politik
22	Step 3: Møde i arbejdsgruppen – Forberedelse af dialogmøder med medarbejderne
23	Step 4: Dialogmøder med medarbejderne – input til første udkast til politik
24	Step 5: Møde(r) i arbejdsgruppen – færdiggørelse af politik og plan for implementering

27	FOREBYGGELSE OG HÅNDTERING AF RISIKOSITUATIONER FOR KRÆNKENDE HANDLINGER
28	REDSKAB 2: Forebyggelse og håndtering af risikosituationer
28	Planlægning af arbejdet med dialogredskabet
29	Drejebog for møderne
30	Cases
30	Case 1: Forandringer
31	Case 2: Uklare roller og forventninger
31	Case 3: Humor
32	Case 4: Uskrevne regler
32	Case 5: Konflikter
34	VIDEN OM KRÆNKENDE HANDLINGER
34	Hvad er krænkende handlinger?
36	Krænkende handlinger i form af mobning
36	Konfliktmobning
37	Humormobning
38	Kontrolmobning og strafmobning
39	Magtmobning
39	Indvielsesmobning
40	Seksuel chikane
42	Forhold der øger risikoen for krænkende handlinger
42	En ikke-rummelig virksomhedskultur
42	Hård omgangstone og grov humor
42	Organisatoriske forandringer
43	Uklare roller og forventninger
43	Dårlig eller manglende konflikthåndtering

Forord

Personer, der udsættes for systematiske krænkelse på deres arbejdsplads, kan udvikle alvorlige helbredsproblemer som f.eks. depression, angst, PTSD, diabetes 2 og hjertekarsygdom. For virksomheden kan krænkende handlinger føre til øget sygefravær, samarbejdsproblemer, nedsat produktivitet og problemer med omdømmet.

Krænkende handlinger finder desværre også sted på industriarbejdspladser. Heldigvis kan man med den rette indsats forebygge krænkende handlinger, og være godt klædt på, hvis de opstår.

I denne guide findes redskaber, som I kan anvende til at sætte fokus på krænkende handlinger på jeres arbejdsplads. Guiden indeholder relevant viden om krænkende handlinger og konkrete metoder til at forebygge og håndtere dem.

Guiden forholder sig udelukkende til krænkende handlinger, der finder sted mellem ledere og medarbejdere samt medarbejdere imellem. Den forholder sig derfor ikke til krænkende handlinger fra eksterne. Der henvises her til Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, §§26-34 samt Arbejdstilsynets vejledning D.4.3-5 om vold.

Målgruppen for guiden er samarbejdsudvalget (SU), arbejdsmiljøorganisationen (AMO), ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og alle andre ansatte, der ønsker praktisk anvendelige metoder til at skabe, eller fastholde, et godt psykisk arbejdsmiljø uden krænkende handlinger.

Pjecen er finansieret af BFA Industri, som er arbejdsmarkedets part i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter. Indholdet er udtryk for parternes fælles holdning til emnet.

Denne og andre BFA Industri udgivelser kan downloades på hjemmesiden **www.bfa-i.dk**. Materialet kan også rekvireres i fysisk form ved henvendelse til organisationerne.

Introduktion til guiden

I arbejdet med at forebygge krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane, på arbejdspladsen stiller ledere og medarbejdere ofte følgende spørgsmål:

- Hvornår skal vi gøre noget?
- Hvad skal vi gøre?

Er der ikke tydelige svar på de to spørgsmål, risikerer man, at indsatsen mod krænkende handlinger bliver ad hoc præget og tilfældig. Eller måske kommer man aldrig rigtig i gang.

Dette hæfte om forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger tager udgangspunkt i en helt central erfaring med arbejdsmiljøarbejde:

- I skal som arbejdsplads tage tydeligt stilling til det problem, som I vil fokusere på.
- I skal som arbejdsplads stille tydelige forventninger til forebyggelse og håndtering.

Formålet med dette hæfte er, at det skal fungere som støtte til jeres arbejde med at forebygge krænkende handlinger. Derudover skal den viden og de redskaber, som findes i hæftet, gøre jer bedre i stand til at håndtere situationen, hvis der opstår en sag om krænkende handlinger.

Hæftet består af to dele, en redskabsdel og en vidensdel:

I redskabsdelen præsenteres to konkrete redskaber, som er centrale i arbejdet med at forebygge krænkende handlinger:

- 1 Redskab til udarbejdelse af virksomhedens egen politik til forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger.
- 2 Redskab til forebyggelse af risikosituationer for krænkende handlinger på arbejdspladsen.

I videndelen finder I viden, som kan hjælpe jer i arbejdet med at forebygge krænkende handlinger: Det beskrives f.eks., hvad der menes med udtrykkene krænkende handlinger, mobning og seksuel chikane. I finder også viden om, hvordan krænkende handlinger kommer til udtryk, hvilke konsekvenser de har, og hvordan de kan opstå.

For at gøre videndelen nem at overskue, er de enkelte afsnit relativt korte og illustreret af cases. Videndelen er placeret bagerst i hæftet [på side 34](#) og kan bruges som opslagsværk.

Formålet med dette hæfte er, at det skal fungere som støtte til jeres arbejde med at forebygge krænkende handlinger. Derudover skal den viden og de redskaber, som findes i hæftet, gøre jer bedre i stand til at håndtere situationen, hvis der opstår en sag om krænkende handlinger.



Hvad er krænkende handlinger

Krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet. Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer 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. Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke. Det er personens oplevelse af de krænkende handlinger, der er central.

Hvorvidt de krænkende handlinger indebærer en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed afhænger af omfanget af de krænkende handlinger, herunder af den tidsmæssige udstrækning. Desuden afhænger det af karakteren af de krænkende handlinger, herunder af den sammenhæng, som de indgår i. Der kan være tale om en risiko både ved enkeltstående krænkende handlinger, der har en særlig grov karakter, og ved krænkende handlinger, der har en vis varighed og hyppighed, samt ved en kombination heraf.

Hvis de krænkende handlinger ikke har en særlig grov karakter, skal de have stået på over en vis tid og med en vis hyppighed for at udgøre en risiko. Hvis de ikke har en tidsmæssig udstrækning og hyppighed, skal de for at udgøre en risiko have en særlig grov karakter.

Kilde: Arbejdstilsynets vejledning 4.3.1 -1 om Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

Politik om krænkende handlinger

Et vigtigt element i en effektiv forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger er, at virksomheden udarbejder retningslinjer, som kan nedfældes i en politik. Værktøjskassens første redskab er derfor en udførlig manual for, hvordan I sammen udformer og implementerer en politik om krænkende handlinger. Har I allerede en politik for f.eks. mobning og seksuel chikane, kan værktøjskassen give inspiration til et tjek up på denne.

En politik om krænkende handlinger udtrykker arbejdspladsens retningslinjer og normer for acceptabel adfærd, tager klart afstand overfor krænkende handlinger og beskriver præcise retningslinjer for, hvordan man håndterer eventuelle sager. Har I klare regler på jeres virksomhed for hvad, der er acceptabel og ikke acceptabel adfærd, og hvilket ansvar ledere og medarbejdere har for at forebygge krænkende handlinger, vil det i sig selv bidrage til forebyggelse.

Hvad kan en politik om krænkende handlinger bruges til?

En politik bidrager til, at virksomheden fanger problemer, mens de er små.

Politikken gør det nemmere for ledere og medarbejdere at genkende og handle tidligt på udfordringer, så man kan undgå, at en sag optrappes.

En politik øger sandsynligheden for, at der handles korrekt i konkrete sager

Ledere eller tillidsvalgte, der står med en sag, skal ikke gætte sig til, hvad de skal gøre – det står beskrevet i politikken.

En politik om krænkende handlinger bør konkret levere:

- En fælles forståelse af hvad I mener, når I taler om krænkende handlinger på jeres arbejdsplads.
- En afklaret og tydelig holdning til hvad, der er acceptabel adfærd, og hvad der ikke er.
- En understregning af, at både ledere og medarbejdere har medansvar for at forebygge og håndtere krænkende handlinger.
- En beskrivelse af forventninger til alle ansatte hvad angår det at fremme en god samarbejdskultur og et godt psykisk arbejdsmiljø.
- En beskrivelse af ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter og HR personales særlige roller, opgaver og ansvar.
- Tydelige anbefalinger til, hvordan ledere, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere kan gribe ind, hvis de er vidne til krænkende handlinger.
- Tydelige retningslinjer for hvordan sager om krænkende handlinger håndteres på jeres arbejdsplads.

Arbejdet med en politik medfører, at både ledere og medarbejdere er på forkant, hvis der skulle opstå krænkende handlinger. Selve udarbejdelsen af en politik kan sammenlignes med det at lave en arbejdsinstruks. Politikken skal skabe tydelighed, retning og give konkrete anvisninger til handling, både i forhold til forebyggelse, og når der er brug for at håndtere en konkret sag.

Vi har ikke en politik om krænkende handlinger – og behøver vi at have én?

Krænkende handlinger kan have alvorlige konsekvenser for både de ramte og virksomheden som helhed (se side 5 under Forord). Med en effektiv forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger kan I minimere risikoen for negative effekter på medarbejdertrivsel og produktivitet.

Har I som virksomhed allerede fokus på medarbejdertrivsel og aldrig har haft klager over krænkende handlinger, er det naturligt at overveje, om I har behov for en politik. Et generelt fokus på trivsel, ledelse, samarbejde og et godt psykisk arbejdsmiljø vil bidrage til at forebygge krænkende handlinger på mange virksomheder. Omvendt kan et generelt fokus ikke forhindre, at der opstår sager om krænkende handlinger. Og uden en politik risikerer håndteringen af sådanne sager at blive vilkårlig og uhensigtsmæssig.

På mange virksomheder er erfaringen også, at arbejdet med sådanne politikker er med til at sætte fokus på vigtige forhold som tonen og samarbejdet på arbejdspladsen, og hvordan man løser konflikter. Ved at involvere medarbejderne i udarbejdelse af politikken skabes også et medansvar for, at den bliver kendt og overholdt på hele arbejdspladsen. Det vil i sig selv virke forebyggende.

Har I klare regler på jeres virksomhed for hvad, der er acceptabel og ikke acceptabel adfærd, og hvilket ansvar ledere og medarbejdere har for at forebygge krænkende handlinger, vil det i sig selv bidrage til forebyggelse.

Vi har en politik om krænkende handlinger, men den virker ikke!

Nogle virksomheder oplever at have udarbejdet en politik, f.eks. i forhold til mobning, som ikke har haft den ønskede effekt. Hvis I oplever, at jeres politik ikke virker, kan I overveje følgende:

- Har alle ledere og medarbejdere kendskab til jeres politik?
- Er jeres politik tilstrækkelig handlingsanvisende? Det er f.eks. ikke nok, at der i formuleringen af politikken står: *”Det er ledelsens ansvar at håndtere sager om krænkende handlinger”*. For hvad betyder det konkret, at ledelsen har ansvar? Er det topledelsen eller nærmeste leder? Og hvad skal den enkelte leder konkret gøre, hvis der opstår en sag om krænkende handlinger? En god politik er specifik og detaljeret.
- Passer politikken til jeres virksomhed? Nogle virksomheder har f.eks. blot kopieret en politik, som en anden virksomhed har lavet. En politik om krænkende handlinger vil kun virke, hvis den laves til den konkrete virksomhed og implementeres ordentligt.
- Har medarbejdere og mellemledere været involveret i udarbejdelsen og implementeringen af politikken? Medarbejderinvolvering øger ejerskabet for politikken og er med til at sikre, at politikken passer til jeres virksomhed og overholdes.
- Bliver retningslinjerne i politikken overholdt af alle? En politik bliver meningsløs, hvis det trods ledelsesudmeldinger om, at alle former for krænkende adfærd er uacceptabel, ikke har nogen konsekvens at krænke andre. Det kan føre til, at krænkelse fortsættes og forværres.

Hvis svaret på nogle af spørgsmålene ovenfor er nej, kan I bruge dette hæfte til at puste nyt liv i en politik, som ikke virker efter hensigten.

Trivselspolitik, politik for krænkende handlinger eller?

Virksomheder, der alligevel foretrækker at lave en generel trivselspolitik frem for en specifik politik om krænkende handlinger, bør stadig lave procedurer for håndtering af sager om oplevede krænkelse. Uden klare procedurer er der stor risiko for, at I vil stå uforberedt og famlende, hvis der opstår en sag. Dertil kommer, at procedurer i sig selv kan virke forebyggende.

1

REDSKAB 1:

UDARBEJDELSE AF EN POLITIK FOR KRÆNKENDE HANDLINGER

Den viden I har brug for, for at I kan lave jeres egen politik om krænkende handlinger, præsenteres i to dele:

- Del 1** Generelle anbefalinger til hvad en politik skal indeholde.
- Del 2** En drejebog med en detaljeret procesbeskrivelse for, hvordan I kan udarbejde en politik.

Det anbefales, at tovholderne for udarbejdelsen af politikken læser teksten nedenfor inden opstart af den proces, der er beskrevet i drejebogen.

Hvad skal en politik om krænkende handlinger indeholde?

En politik om krænkende handlinger bør indeholde tre hovedelementer:

1. **Hovedelement:** En hensigtserklæring fra (top) ledelsen og medarbejdernes repræsentanter om, at man ikke accepterer krænkende handlinger på arbejdspladsen.
2. **Hovedelement:** Præcise procedurer for, hvordan man håndterer klager om krænkende handlinger.
3. **Hovedelement:** Procedurer for, hvordan angivelser af krænkende handlinger i APV eller trivselsundersøgelse håndteres.

Hensigtserklæringen

Hensigtserklæringen skal virksomheden bruge til at udtrykke sin holdning til krænkende handlinger. Erklæringen giver et signal til ledere og medarbejdere om, at virksomheden arbejder aktivt for at fremme et positivt og ligeværdigt arbejdsfællesskab. Den understreger også, at virksomheden ser krænkende handlinger som et arbejdsmiljøproblem, som man forpligter sig på at forebygge og håndtere.

For at sikre en fælles forståelse af hvad krænkende handlinger er, skal hensigtserklæringen indeholde en definition af krænkende handlinger, herunder mobning og chikane (se boks side 7), og klare eksempler på, hvad der vil opfattes som krænkende handlinger på jeres arbejdsplads (se boksen til venstre).

Eksempler på handlinger der kan opleves som krænkende, og som kan beskrives i politikken

Handlinger der er rettet mod personens arbejdssituation

- Tilbageholdelse af information, som gør det svært at udføre sit arbejde
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Nedvurdering af ens job, arbejdsindsats eller kompetencer
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.

Handlinger der er rettet direkte mod personen

- Sårende bemærkninger, f.eks. om udseende eller intelligens
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af en persons privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom, f.eks. skubbe, spytte, spærre vejen eller trusler om at blive slået
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning.

Krænkende handlinger som finder sted via elektroniske medier eller sociale platforme

- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Udelukkelse fra deltagelse i kollega-grupper på sociale medier.

Eksempel på en hensigtserklæring

På XX virksomhed har alle ret til at blive behandlet med respekt, og alle har pligt til at omgå hinanden på en værdig måde. Krænkende adfærd, herunder mobning og seksuel chikane, accepteres ikke. Eksempler på krænkende handlinger kan være grove drillerier, sladder, ignorering eller udelukkelse af personer fra fællesskabet, latterliggørelse eller nedgørelse af andre personers holdninger.

Gentagne krænkende handlinger kan føre til mobning. Der er tale om mobning, når en eller flere personer i virksomheden regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for krænkende handlinger. Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte. 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. Krænkende handlinger kan også have form af seksuel chikane. **Seksuel chikane** er al form for uønsket seksuel opmærksomhed og kan både være enkeltstående og gentagne krænkelse.

Krænkende handlinger kan være skadelig for den enkelte medarbejders trivsel og helbred og potentielt også for arbejdspladsen. At sætte en stopper for krænkende handlinger er alles ansvar. Ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter har et særligt ansvar for at være opmærksomme på og gribe ind over for konflikter og krænkende handlinger. Som medarbejder ligger ens ansvar i at behandle andre ordentligt og at gribe konstruktivt ind, når man er vidne til krænkende handlinger.

Ovenfor ses et eksempel på, hvordan en hensigtserklæring kan udformes.

Procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger

Jeres politik skal indeholde klare procedurer for, hvad I vil gøre, hvis I som virksomhed får en henvendelse fra personer, som oplever krænkende handlinger. En sådan henvendelse f.eks. til leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant kalder vi i det følgende for en "klage".

Procedurerne for håndtering af klager skal beskrive meget præcist:

- A** Hvem kan man henvende sig til, hvis man oplever sig krænket eller anklages for at krænke andre.
- B** Hvad er de konkrete procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger.
- C** Hvilke konsekvenser kan det få, hvis en person krænker andre.
- D** Hvilke tilbud om støtte eller rehabilitering giver man til parterne i en sag om krænkelse.
- E** Hvilke procedurer er der, hvis første forsøg på løsning af en sag mislykkes.

Alle medarbejdere og ledere skal kende procedurerne og være klar over, hvilket ansvar den enkelte har i den forbindelse. De fastlagte procedurer sender et signal til alle om, at virksomheden påtager sig ansvaret for en retfærdig håndtering af konkrete sager. Det øger igen sandsynligheden for, at ansatte, der oplever at blive krænket, eller som måske uretmæssigt er blevet beskyldt for at krænke, henvender sig for at få hjælp.

A Hvem kan man henvende sig til?

Det skal fremgå af politikken hvem på arbejdspladsen, man kan henvende sig til, hvis:

- man føler sig udsat for krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane.
- man udpeges som krænker/ anklages for at krænke.
- man er vidne til krænkende handlinger.
- man er i konflikt med en anden person og oplever krænkende handlinger i den forbindelse.

Der bør være flere personer man kan henvende sig til, hvis man oplever at blive krænket eller er vidne til krænkende handlinger. Ud over nærmeste leder kan det f.eks. være HR personer, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Det kan også være en god idé, at der er mindst en af hvert køn blandt disse kontaktpersoner.

De personer, som har et særligt ansvar for at håndtere sager om krænkende handlinger, skal vide meget konkret, hvad de forventes at gøre, når de står overfor en sag. De skal også vide, hvor de kan få hjælp i komplicerede sager, hvor der kan være behov for støtte eller hjælp fra andre i virksomheden eller fra eksterne rådgivere.

Det er ikke altid, at henvendelser drejer sig om en regulær klage, men måske blot en undren eller bekymring over adfærd, man har været udsat for eller vidne til. Personen, der henvender sig, ønsker måske blot at vende oplevelserne i et fortroligt rum, uden at det bliver gjort til en egentlig sag. Det kan her være vigtigt at understrege, at der i forbindelse med håndtering af henvendelser kan være flere handlemuligheder. I nogle tilfælde er det nok med et godt råd til, hvordan man kan tage en uformel snak med den, man har følt sig krænket eller mobbet af. I andre situationer kan der være behov for en grundig undersøgelse for at kunne afgøre, hvad der skal ske efterfølgende. Det kunne f.eks. være en teamudviklingsproces, eller hvis der er tale om enkeltpersoner, der udviser meget krænkende adfærd; en advarsel eller en afskedigelsessag.

B Konkrete procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger

Politikken skal beskrive de konkrete procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger. Nedenfor er beskrevet et 4-trins forløb, som I eventuelt kan inspireres af, når I udarbejder jeres politik:

Trin 1

Første samtale med en person, som oplever sig krænket

Et afgørende princip i en politik for krænkende handlinger er, at alle klager skal tages alvorligt og handles på. Hvordan der konkret handles på en sag kan afhænge af, hvordan den vurderes.

Første trin i behandlingen af en klage er, at personen, der oplever sig krænket (klager) får lejlighed til at uddybe sin klage i en samtale. Er der f.eks. tale om en pludselig opstået konflikt mellem to kolleger, hvor den ene kommer til at sige noget grimt til den anden? Eller er der tale om en langvarig konflikt mellem en leder og en medarbejder – eller mellem to teams? Eller har en medarbejder gennem længere tid været udsat for systematiske krænkende handlinger og er tæt på at sygemelde sig?

Under samtalen er det afgørende, at den person, som klager taler med, lytter opmærksomt og ikke kommenterer klagers oplevelse på en negativ måde. Det vil være vigtigt at spørge ind til eksempler, og at få en fornemmelse af tidsforløbet og karakteren af krænkelserne. Udgangspunktet for samtalen skal være, at klager skal føle sig mødt, når vedkommende henvender sig. Det betyder også, at vedkommende skal føle, at der er tilstrækkelig tid til at fortælle om oplevelserne. Tilstrækkelig afsat tid til den første samtale er ikke bare for klagers skyld. Når der er tid til at spørge grundigt og nænsomt ind til klagers oplevelser, opnås mere information, som kan bruges til afklaring.

Samtaler som denne kan være svære og grænseoverskridende for medarbejderen, der føler sig krænket. Det kan derfor være en god støtte, hvis han eller hun har en tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant med til samtalen.

Trin 2

Vurdering af klagen

Når klager har fortalt om baggrunden for sin oplevelse, er næste skridt, at der foretages en umiddelbar vurdering af klagen: Hvilke konkrete handlinger er der tale om? Er handlingerne udtryk for en overtrædelse af virksomhedens politik for krænkende handlinger eller en overtrædelse af gældende lovgivning og aftaler? I hvilken sammenhæng er handlingerne foregået, og hvor lang tid har de stået på?

Vurderingen af klagen bør ikke gives ved afslutningen af samtalen, men i en efterfølgende samtale, som bør afholdes indenfor max. en uge. Dette gælder også i tilfælde, hvor klagen umiddelbart vurderes som liggende indenfor, hvad der er acceptabelt og legalt. Der er flere fordele ved, at der ikke gives en umiddelbar vurdering allerede ved afslutningen af den første samtale: Én fordel er, at personen, der modtager klagen, får lejlighed til at drøfte klagen i fortrolighed med andre personer, som ifølge politikken er involveret i håndtering af klager (f.eks. ledere, tillidsvalgte, HR-partnere). En anden fordel er, at den person, der modtager klagen får tid til at forberede, hvordan vurderingen leveres til klager, som måske kan reagere negativt, hvis klagen vurderes at omhandle handlinger, som er acceptable og legale.

Evaluering af vurderingen i Trin 2 Er grænserne for acceptabel adfærd sat det rigtige sted?

En drøftelse af hvad, der er krænkende handlinger og hvad der ikke er, er en vigtig del af udarbejdelsen af en politik (se side 10) Når medarbejdere føler sig krænket over forhold, som vurderes at være legale og acceptable, kan en relevant overvejelse være, om man i virksomheden har sat grænserne for acceptabel adfærd det rigtige sted. Denne overvejelse bør under alle omstændigheder tages, hvis I oplever medarbejdere, som er stærkt påvirket af det, de har oplevet som krænkende, eller hvis flere medarbejdere gentagne gange oplever samme eller lignende handlinger som krænkende.

Særligt i virksomheder, hvor der er en hård omgangstone, er det vigtigt at være bevidst om, at det, som de fleste medarbejdere og ledere oplever som OK at sige til hinanden, måske kan opleves som krænkende af enkelte – herunder nyansatte.

Trin 3

Opfølgende samtale med klager

Hvis det på baggrund af samtalen vurderes, at klagen muligvis, eller sandsynligvis, omhandler forhold, der er i strid med virksomhedens politik eller lovgivning, bør klager og andre involverede orienteres om, at der er eller bliver iværksat procedurer med henblik på yderligere belysning og håndtering af sagen, herunder f.eks. samtaler med anklagede og om nødvendigt eventuelle vidner.

Omvendt, hvis udfaldet af vurderingen i Trin to er, at klagen vedrører handlinger, som *utvetydigt* ligger *inden for* gældende lov, politikker og aftaler for acceptabel adfærd, skal dette kommunikeres til klager på en anerkendende måde i den opfølgende samtale.

Selvom klagen afvises, vil der ofte være behov for fortsat håndtering af klagen. Denne *efterbehandling* kan med fordel starte i den opfølgende samtale. Virksomhedens videre håndtering af sagen bør her fokusere på

1. at tale med klager om, hvorfor den adfærd, vedkommende har oplevet som krænkende, ikke vurderes som sådan af virksomheden, og derfor ikke vil blive sanktioneret.
2. at tilbyde klager hjælp til at komme videre, f.eks. ved at håndtere den situation, som vedkommende har oplevet/beskrevet som krænkende, eller den relation, klager oplever som svær. Det sidste kan f.eks. være hjælp til, at klager får afstemt forventninger med den person, som blev oplevet som krænkende i sin adfærd. I sådanne situationer vil nogle virksomheder tilbyde, at klager modtager coaching eller mentorstøtte.

Trin 4

Videre undersøgelse af sagen

På baggrund af samtalen med klager kan det også vurderes, at der *er grund til at undersøge omstændighederne nærmere*. Præmisser og mulige metoder for den videre behandling af sagen skal være tydeligt beskrevet i politikken.

En måde at undersøge klager om krænkende handlinger nærmere på, er f.eks. at tage *individuelle* samtaler eller interviews med klager, og den eller de, der opleves at udøve krænkende handlinger. Det kan ofte også være en fordel at tale med parternes kolleger, som måske har været vidne til, eller ligefrem har deltaget i de krænkende handlinger. Samtalerne kan tages af interne medarbejdere, som f.eks. HR, eller af eksterne konsulenter/rådgivere. Det handler om at få et grundigt indblik i sagen: Hvornår startede problemet? Hvilke handlinger er der tale om? Hvem er involveret? Hvilke bagvedliggende forhold har medvirket til, at der er opstået krænkende handlinger? Er sagen forsøgt håndteret – og af hvem?

I samtalerne er det også vigtigt at undersøge, hvad parterne ser af løsningsmuligheder: Hvad ser de f.eks. gerne, at modparten gør? Hvad kan de selv gøre? Hvad ser de gerne, at virksomheden gør?

På baggrund af samtalerne kan der sættes konkrete løsningsforsøg i gang. Krænkende handlinger har ofte rod i organisatoriske forhold. Derfor vil det være vigtigt, at en indsats også retter sig mod sådanne.

C Hvilke konsekvenser det kan få, hvis en person krænker andre

En vigtig forudsætning for håndtering af en konkret sag er, at virksomheden har gjort sig klart, hvilke sanktioner, herunder ansættelsesretlige tiltag, der kan gives, hvis det på baggrund af en grundig undersøgelse konkluderes, at en eller flere personer har udøvet krænkende handlinger. Sanktionerne bør gradueres afhængigt af alvorlighed, og kan spænde lige fra irettesættelse til afskedigelse. Det er også relevant at forholde sig til, hvordan eventuelle falske anklager sanktioneres.

D Hvilke tilbud om støtte eller rehabilitering giver man i en sag om krænkelse

At blive udsat for krænkende adfærd, herunder mobning og chikane, kan være meget belastende. Mange personer udvikler alvorlige symptomer på stress, depression og/eller angst, og kan derfor have stor gavn af psykologsamtaler. Følgelig bør politikken beskrive, hvilken hjælp virksomheden tilbyder til personer, som har været udsat for krænkende handlinger.

I bør også drøfte, om der skal gives tilbud om støtte til personer, som er anklaget for at krænke andre. Sager om krænkelse, herunder mobning og seksual chikane, er ofte meget komplekse. Der kan sagtens være situationer, hvor en person har følt sig krænket af en anden person, som slet ikke har haft til hensigt at krænke. Der kan også være situationer, hvor begge parter føler sig krænket af den anden. Eller hvor det, der konkret er sket er legalt, og ligger inden for, hvad der på virksomheden opfattes som acceptabel adfærd. I nogle tilfælde kan der også være tale om falske anklager. Derfor kan det være hensigtsmæssigt, at personer, der anklages for at krænke, også tilbydes støtte til at bearbejde oplevelsen. Uanset om der er hold i anklagen eller ej, er det belastende at blive beskyldt for at krænke andre. Selv hvis den videre undersøgelse viser, at en person/flere personer systematisk har udøvet krænkende handlinger, kan der være behov for psykologsamtaler. Heri kan der f.eks. arbejdes med ændring af negativ adfærd. Her forudsættes, at virksomheden stiller tydelige krav om adfærdsændring.

Hjælp til teams eller afdelinger

I mange sager om krænkende handlinger er der ikke få men mange personer involveret. Et eksempel kan være virksomheder, hvor der er udviklet en krænkelseskultur, hvor alle er efter alle. Et andet eksempel kan være optrappede konfliktsager, hvor næsten alle de involverede opfører sig på en måde, som andre kan opleve som krænkende.

For at komme konstruktivt videre, og f.eks. ændre et destruktivt samarbejds mønster, vil der i begge typer sager (og mange andre) være brug for både individuel og fælles bearbejdning af det, der er sket. Når I udarbejder jeres politik, bør I derfor også aftale procedurer for dette, herunder også procedurer for brug af eksterne rådgivere.

E Hvilke procedurer skal vi have, hvis forsøg på at løse en sag mislykkes?

Sager om krænkende handlinger er komplekse. Det kan være svært at finde løsninger, som alle er tilfredse med. Det skyldes ikke mindst, at de involverede parter ofte har forskellige syn på, hvad der er sket. Der kan også være stor uenighed om de handlinger, der er fundet sted, reelt er krænkende.

I arbejdet med en politik om krænkende handlinger, skal I tage stilling til, hvad I vil gøre, hvis jeres forsøg på at løse en sag mislykkes. Er det ikke allerede sket, vil det typisk være på dette tidspunkt, at virksomheder kontakter eksterne konsulenter med henblik på uvildig ekspertrådgivning. De involverede konsulenter vil i reglen undersøge sagen nær-

mere vha. individuelle interviews. Undersøgelsen, hvis resultater f.eks. beskrives i en rapport suppleret med mundtlig præsentation, skal levere en grundig analyse af det konkrete problem og dets årsager. Derudover skal den give konkrete anbefalinger til, hvordan problemet løses og forebygges fremover.

Får I lavet en sådan undersøgelse af eksperter på området, er det vigtigt, at deres anbefalinger bliver omsat til handling, og at der følges op for at sikre, at handlingerne har haft den ønskede effekt.

Fører en undersøgelse ikke til handling, er der stor risiko for, at de krænkende handlinger fortsætter og i værste fald bliver værre – med meget negative konsekvenser for de ramte og virksomheden.

Faktaundersøgelse – hvornår kan metoden være relevant?

I meget alvorlige sager kan virksomheder overveje at få en særligt uddannet person med fagpsykologiske kompetencer til at lave en såkaldt "Faktaundersøgelse".

Eksempler på "meget alvorlige sager" kan være sager, hvor klagen omhandler meget grove krænkelse, og/eller hvor krænkeren ikke ønsker eller evner at indgå konstruktivt i forsøget på at løse sagen, men derimod fortsætter krænkelse. Det kan også være, der er rejst en arbejdsskadesag, hvor det er meget vigtigt at finde ud af nøjagtigt hvad, der er sket, idet en klarlæggelse af hændelser indgår i vurderingen af, om det er disse, som har gjort medarbejderen syg.

Formålet med en Faktaundersøgelse er gennem interviews og gennemgang af sagsrelevante dokumenter at skabe "beviser", som kan hjælpe til at afgøre, om en klage om krænkende handlinger (herunder mobning og seksuel chikane) er korrekt eller uretmæssig. Metoden minder derfor om en retslig proces, hvor der arbejdes ud fra et kontraktionsprincip, hvor parternes påstande skal undersøges og afprøves for at vurdere, om de holder.

Metoden består af i alt fire faser:

1. Forberedelse og planlægning (hvor der bl.a. udpeges undersøgere).
2. Indsamling af beviser (via interviews og sagsdokumenter som bruges til at verificere eller afvise påstande i klagen).
3. Afgørelse (efter et sandsynlighedsprincip vurderes det, om de krænkende handlinger har fundet sted eller ikke).
4. Udarbejde undersøgelsesrapport (som dokumenterer undersøgelsen, redegør for de forskellige beviser og konkluderer, om klagen var korrekt eller uretmæssig).

Kilde: Einarsen, Pedersen og Hoel: "Faktaundersøgelse", 2016.



Procedurer ift. angivelser af krænkende handlinger i APV eller trivselsundersøgelse

Jeres politik om krænkende handlinger bør også tydeliggøre, hvad I vil gøre, hvis der er angivelser af krænkende handlinger i en APV eller en trivselsundersøgelse.

I sådanne tilfælde kan man nogle gange opleve, at anonymiteten er en udfordring. Ofte har man som arbejdsplads ikke konkret information om, hvem der oplever sig krænket. Der vil dog typisk være information, der viser i hvilken afdeling, der angives krænkende handlinger. Det er tilstrækkelig information til, at I kan iværksætte konkrete tiltag. Det vigtige er, at I får igangsat handlinger, som sikrer, at de krænkende handlinger stopper og forebygger fremtidige problemer.

Har APV'en eller trivselsundersøgelsen en god kvalitet vil den afdække nogle af de problemer, som øger risikoen for krænkende handlinger. Det kan f.eks. være

- dårlig konflikthåndtering
- uhensigtsmæssig organisering af arbejdet
- tidspres
- rollekonflikter eller rolleklarhed
- uklare mål
- uretfærdig ressourcefordeling
- belønningssystemer som modarbejder samarbejde.

En væsentlig del af virksomhedens indsats vil derfor være at reducere eller helt eliminere disse risikofaktorer.

Der kan i dele af eller hele virksomheden også iværksættes en indsats, der undersøger tonen i virksomheden. I den forbindelse kan der laves tiltag, som øger medarbejderes viden og bevidsthed om krænkende handlinger, og som markerer klare grænser for, hvad der er acceptabel eller uacceptabel adfærd. Det kan f.eks. ske på dialogmøder og foredrag, hvor der også kan gives information til alle medarbejdere om, hvem man kan henvende sig til, hvis man oplever sig krænket, og hvordan sager håndteres.

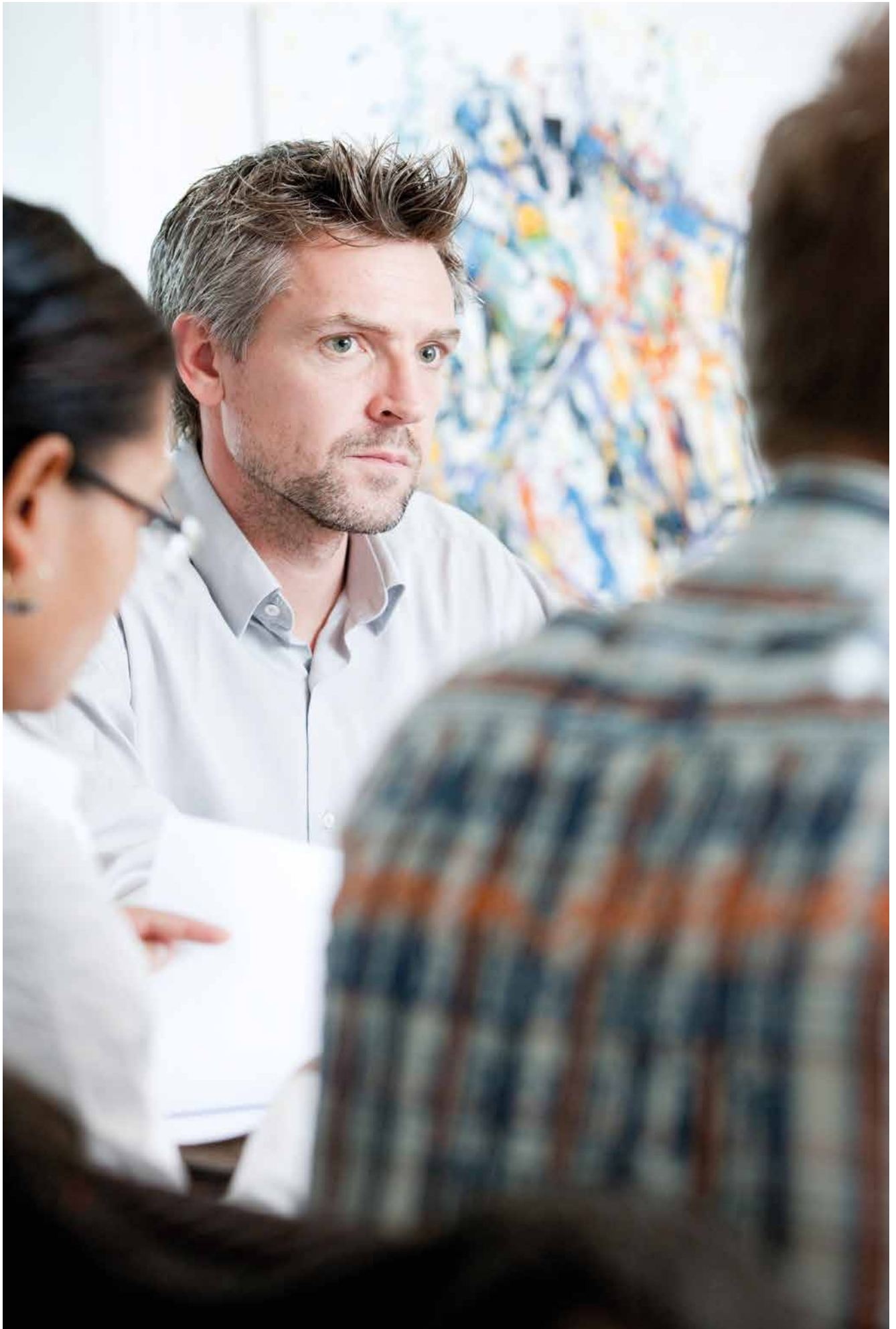
Nogle virksomheder vælger at tilføje denne information i selve APV'en eller trivselsundersøgelsen, ligesom mange virksomheder også tilføjer spørgsmål i spørgeskemaet, der går på om krænkende handlinger er blevet håndteret og stoppet.

Synliggørelse af politikken

Selvom mange ledere og medarbejderrepræsentanter har deltaget i arbejdet med at udvikle en politik, skal den stadig gøres synlig for resten af arbejdspladsen. Der kan orienteres mundtligt om politikken, og hvad den betyder i praksis, på personalemøder eller tavlemøder. Politikken kan også beskrives på intranettet og i nyhedsbreve, ligesom der kan laves plakater eller pjecer. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at ledere, medarbejdere og deres repræsentanter, (SU og AMO hvor disse forefindes) i fællesskab lægger en plan for, hvordan politikken kommunikeres.

Der kan orienteres mundtligt om politikken, og hvad den betyder i praksis, på personalemøder eller tavlemøder. Politikken kan også beskrives på intranettet og i nyhedsbreve, ligesom der kan laves plakater eller pjecer.

	Ofte	Sjældent	Aldrig
dine kolleger	☐	☐	☐
og dine kolleger	☐	☐	☐
med at opnå det bedste resultat?	☐	☐	☐
Fages der hensyn til medarbejdere med færre kræfter (fx ældre eller syge) på din arbejdsplads?	☐	☐	☐
Samarbejder du og dine kolleger, når der opstår problemer, der kræver løsninger?	☐	☐	☐
Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	☐	☐	☐
Gør du og dine kolleger en indsats for at forbedre arbejdsmiljøet?	☐	☐	☐
Skal du tage stilling til fx klienters, patienters eller eleveres problemer i dit arbejde (ikke dine kollegers problemer)?	☐	☐	☐
Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?	☐	☐	☐



DREJEBOG FOR UDARBEJDELSE AF POLITIK OM KRÆNKENDE HANDLINGER

Hvordan anvendes drejebogen?

Drejebogen er en køreplan for fem konkrete mødeaktiviteter, som beskrives nedenfor. For hver mødeaktivitet vil der være en beskrivelse indeholdende følgende:

- Anbefalede arbejds punkter med tilhørende forslag til proces, relevante spørgsmål samt anbefalet tidsforbrug.
- Henvisninger til tekster i den foregående del, som rummer relevant viden og inspiration til det pågældende punkt.

Drejebogen er en køreplan for konkrete mødeaktiviteter. Aktiviteterne beskrives i fem steps.

Følgende aktiviteter beskrives i fem step

- ① Møde i jeres arbejdsgruppe (f.eks. SU, AMO eller for mindre virksomheder, mellem ledelse og medarbejdere) mhp. planlægning af processen og udarbejdelse af input til politik (Varighed ca. 2-4 timer).
 - a. NB. På dette møde kan der eventuelt også nedsættes et særligt udvalg eller en gruppe, der formulerer et konkret udkast til en politik, driver processen, mv.
- ② Flere møder i arbejdsgruppen, hvor I udarbejder første udkast til politik.
- ③ Forberedelse af dialogmøder med medarbejderne.
- ④ Dialogmøde/møder med medarbejdere – kvalificering af første udkast af politik (varighed 2-3 timer).
- ⑤ Møde i arbejdsgruppen – færdiggørelse af politik (varighed 1-2 timer).
 - a. Endelig vedtagelse af politikken (ved ledelsen)
 - b. Plan for implementering af politikken

Tidsangivelserne i nedenstående drejebog er vejledende. Det er en god idé at vurdere, om de er realistiske i forhold til jeres måde at arbejde på.

Det anbefales, at I læser hele drejebogen igennem med henblik på at planlægge den mest effektive måde, I kan arbejde med politikken på.

① STEP 1

MØDE I ARBEJDSGRUPPEN: UDARBEJDELSE AF INPUT TIL POLITIK

(VARIGHED CA. 4 TIMER)

Indholdet som beskrives nedenfor kan selvfølgelig fordeles på flere møder.

Inden jeres første møde vil det være en fordel, at I har planlagt tid og dato for de aktiviteter, der indgår i udarbejdelsen af en politik. Væsentlige overvejelser er bl.a., hvor mange møder I forventer at afholde i arbejdsgruppen samt, hvor mange møder med medarbejderne, der skal holdes.

Materialer til mødet

Hæfte 1 "Forebyg og håndtér krænkende handlinger"

Velkomst

(ca. 5 min.)

1. **Mødeleder redegør kort for formålet med mødet**
 - a. At begynde arbejdet med at udarbejde en politik for håndtering af krænkende handlinger på arbejdspladsen
 - b. At komme med input til indholdet af politikken
2. **Mødeleder udpeger referent. Referatet skal bruges til at udarbejde et udkast til politikken**
3. **Det besluttet i arbejdsgruppen, hvem der skal udarbejde udkastet til politikken på baggrund af mødet**

Drøftelse af hvad I som arbejdsplads forstår ved krænkende handlinger

(ca. 35 min.)

1. **Drøft to og to med udgangspunkt i afsnittet "Viden om krænkende handlinger"**

(se side 34-41 i dette hæfte)

 - a. Hvad forstår vi ved krænkende handlinger på vores arbejdsplads?
(ca. 10 min.)
 - b. Er der noget uklart i definitionerne og eksemplerne? (forståelse og afgrænsning)
 - c. Er der noget overraskende i definitionerne og eksemplerne?
2. **Opsamling på drøftelser**

(ca. 5 min.)
3. **Gennemgå følgende spørgsmål i fællesskab**

(ca. 20-30 min.)

 - a. Er der noget uklart ved beskrivelsen af de krænkende handlinger?
 - b. Er der noget overraskende i beskrivelsen af de krænkende handlinger?
 - c. Tror vi, at medarbejderne vil være enige i beskrivelsen af de krænkende handlinger?
 - d. Har vi nogen problemer med at bruge denne beskrivelse af de krænkende handlinger i vores politik?
4. **Opsamling på drøftelser**

(ca. 5 min.)

Der kan med fordel hentes inspiration og viden til ovennævnte drøftelser i videndelen bagerst i dette hæfte side 34

Der kan med fordel hentes inspiration og viden til ovennævnte drøftelser bagerste i dette hæfte side 34-41

Drøftelse af arbejdspladsens holdning og forventninger til medarbejdere og ledere (ca. 60 min.)

1. Kort drøftelse to og to
(10 min.)

Hvad skal vores holdning til krænkende handlinger være?

Hvordan skal holdningen konkret formuleres?

2. Fælles drøftelse af formuleringer og indstilling til beslutning
(ca. 20 min. – føres til referat)

3. Kort drøftelse to og to
(15 min.)

Hvad forventer vi, at medarbejderne gør, hvis de er direkte vidner til krænkende handlinger, eller hører om nogen, der er blevet krænket?

Hvad forventer vi, at lederne gør, hvis de er vidner til eller hører om krænkende handlinger?

Hvordan kan vi formulere disse forventninger i politikken?

4. Fælles drøftelse og indstilling til beslutning, som føres til referat
(ca. 20 min.)

Drøftelse af procedurer i forbindelse med henvendelser/klager vedrørende krænkende handlinger

(ca. 1,5 – 2 timer)

1. Sæt jer sammen 2 og 2 og kom med forslag til svar på nedenstående spørgsmål
(ca. 15 min.)

Hvem kan man henvende sig til, hvis man udsættes for krænkende handlinger?

Hvem kan man henvende sig til, hvis man er vidne til krænkende handlinger?

Hvad er procedurerne for håndtering, når nogen henvender sig?

Hvem skal gøre hvad?

Hvordan vil vi konkret undersøge en henvendelse/en klage om krænkende handlinger?

Hvilke sanktionsmuligheder har vi, hvis det konkluderes, at krænkende handlinger har fundet sted? (inddrag grovhed, hyppighed og varighed af de krænkende handlinger i denne dialog)

Hvilke sanktionsmuligheder har vi, hvis det konkluderes, at der er tale om en bevidst falsk anklage

2. Fælles drøftelse og indstilling til beslutning, som føres til referat (ca. 45 min.)

3. Kort drøftelse to og to (ca. 10 min.)

a. Hvilken hjælp vil vi tilbyde?

i. Til medarbejdere der føler sig udsat for krænkende handlinger?

ii. Til teams/afdelinger med krænkende handlinger?

iii. Til medarbejdere eller ledere der anklages for at krænke andre

4. Kort drøftelse og indstilling til beslutning
(ca. 30 min. – føres til referat)

Opsamling og afrunding af mødet

(ca. 15 min.)

Runde: Mangler vi noget i vores politik?

② STEP 2

UDARBEJDELSE AF UDKAST TIL POLITIK

På baggrund af materialet fra mødet/møderne udarbejdes et udkast til virksomhedens politik til forebyggelse af krænkende handlinger. Udkastet kan drøftes videre på efterfølgende møder i arbejdsgruppen.

Det er op til jer at vurdere, hvor mange møder, der skal til, før I ønsker at involvere medarbejderne.

Der kan med fordel hentes inspiration og viden til ovennævnte drøftelser bagerste i dette hæfte side 34

③ STEP 3

MØDE I ARBEJDSGRUPPEN – FORBEREDELSE AF DIALOGMØDER MED MEDARBEJDERNE

Drøftelse – hvad ønsker vi at spørge medarbejderne om?
(ca. 15 min.)

Nedenfor finder I forslag til dialogspørgsmål som kan anvendes i dialogmødet. Overvej om I synes at spørgsmålene er dækkende, eller om I ønsker at tilføje eller ændre i spørgsmålene.

Forslag til dialogspørgsmål

- a. Hvad tænker I om beskrivelserne af de krænkende handlinger?
- b. Hvad tænker I om virksomhedens holdning?
- c. Hvad tænker I om forventningerne til medarbejderne?
- d. Hvad tænker I om forventningerne til lederne?
- e. Hvad tænker I om procedurerne for, hvad man skal gøre, når man oplever krænkende adfærd?
- f. Hvad tænker I om de skitserede procedurer for håndtering af klager om krænkende handlinger?
- g. Er der noget, I synes, der mangler?
- h. Hvilke forslag til ændringer/forbedringer har I?
- i. Hvordan får vi politikken til at virke i praksis – gode idéer?

**Drøftelse – planlægning af dialogmøde/
dialogmøder med medarbejderne**
(ca. 25 min.)

Drøft følgende praktiske spørgsmål

- 1. Hvem præsenterer udkastet for medarbejderne?**
Hvor mange dialogmøder er der behov for?
Hvis der er flere møder – skal det så være den/de samme, der præsenterer det?
- 2. Hvem er referent på dialogmødet/
dialogmøderne?**
- 3. Hvem har ansvaret for det praktiske på dialogmødet/dialogmøderne?**
Forplejning
Print af udkast til politik
Print af spørgsmål til gruppedialoger
Udarbejdelse af eventuelle slides,
herunder slide med spørgsmål til
gruppedialog
Andet?
- 4. Hvad håber vi på at få ud af
mødet/møderne?**
- 5. Er der noget, vi kan være bekymret for,
at der sker på møderne? Hvis ja, hvad
kan vi gøre for at sikre en god proces?**

Opsamling og afrunding
(ca. 5 min.)

Opsamling på beslutninger

④ STEP 4 **DIALOGMØDER MED** **MEDARBEJDERNE – INPUT TIL** **FØRSTE UDKAST TIL POLITIK** (CA. 1,5 – 2 TIMER)

Formålet med dialogmøderne er at få medarbejdernes input til jeres udkast til en politik for krænkende handlinger. Inddragelse af medarbejderne i udarbejdelsen af politikken øger sandsynligheden for, at den vil få en effekt.

Velkomst (ca. 5 min.)

Mødeleder redegør kort for mødets formål og program

1. At præsentere arbejdsgruppens første udkast til politik om krænkende handlinger
2. At drøfte udkastet
3. At få input til færdiggørelsen af politikken

Præsentation af udkast til politik (ca. 15 min.)

1. Første udkast til politikken gennemgås punkt for punkt

Gruppedrøftelse – udkast til politik
(ca. 30 min.)

2. Bed medarbejderne om at gå sammen i grupper på max 5 personer (grupperne kan også være dannet i forvejen, og/eller bestå af naturlige teams)
3. Grupperne skal forholde sig de spørgsmål, I besluttede at bruge på det sidste møde i arbejdsgruppen (se ovenfor). Spørgsmålene kan med fordel præsenteres på en slide
4. Spørgsmålene uddeles til alle deltagere
5. Grupperne sættes i gang

Opsamling på gruppedrøftelse
(ca. 30-45 min.)

Giv hver gruppe mulighed for at svare på spørgsmålene. Det er vigtigt, at I får spurgt alle grupper

Afrunding på mødet (ca. 5 min.)

Mødet rundes af med tydelig information om d næste skridt i processen

⑤ STEP 5

MØDE(R) I ARBEJDSGRUPPEN – FÆRDIGGØRELSE AF POLITIK OG PLAN FOR IMPLEMENTERING

(CA. 1½-2 TIMER)

Materialer

1. Input fra møde/møder med medarbejderne
2. Udkast til politik
3. Hæftet "Forebyg og håndtér krænkende handlinger"

Velkomst

(ca. 5 min.)

Mødeleder redegør kort for formålet med mødet/møderne:

1. At færdiggøre politikken
2. At beslutte, hvordan den videre skal implementeres

Drøftelse – færdiggørelse af politikken

(30-60 min.)

1. Gennemgå input fra dialogmødet/dialogmøderne
2. Giver de anledning til ændringer eller tilføjelser i udkastet til politikken?
 - a. Evt. Drøftelse af den konkrete udformning af de punkter, der skal tilføjes eller ændres
3. Opsamling:
Tag stilling til om politikken nu vurderes at være færdig.

Vurderes politikken at være færdig, og arbejdsgruppen har mandat til at vedtage den på mødet, gør I det. Alternativt sendes det færdige udkast til endelig godkendelse hos virksomhedens ledelse eller samarbejdsudvalget (hvis arbejdsgruppen er et underudvalg til samarbejdsudvalget).

Drøftelse – implementering af politikken

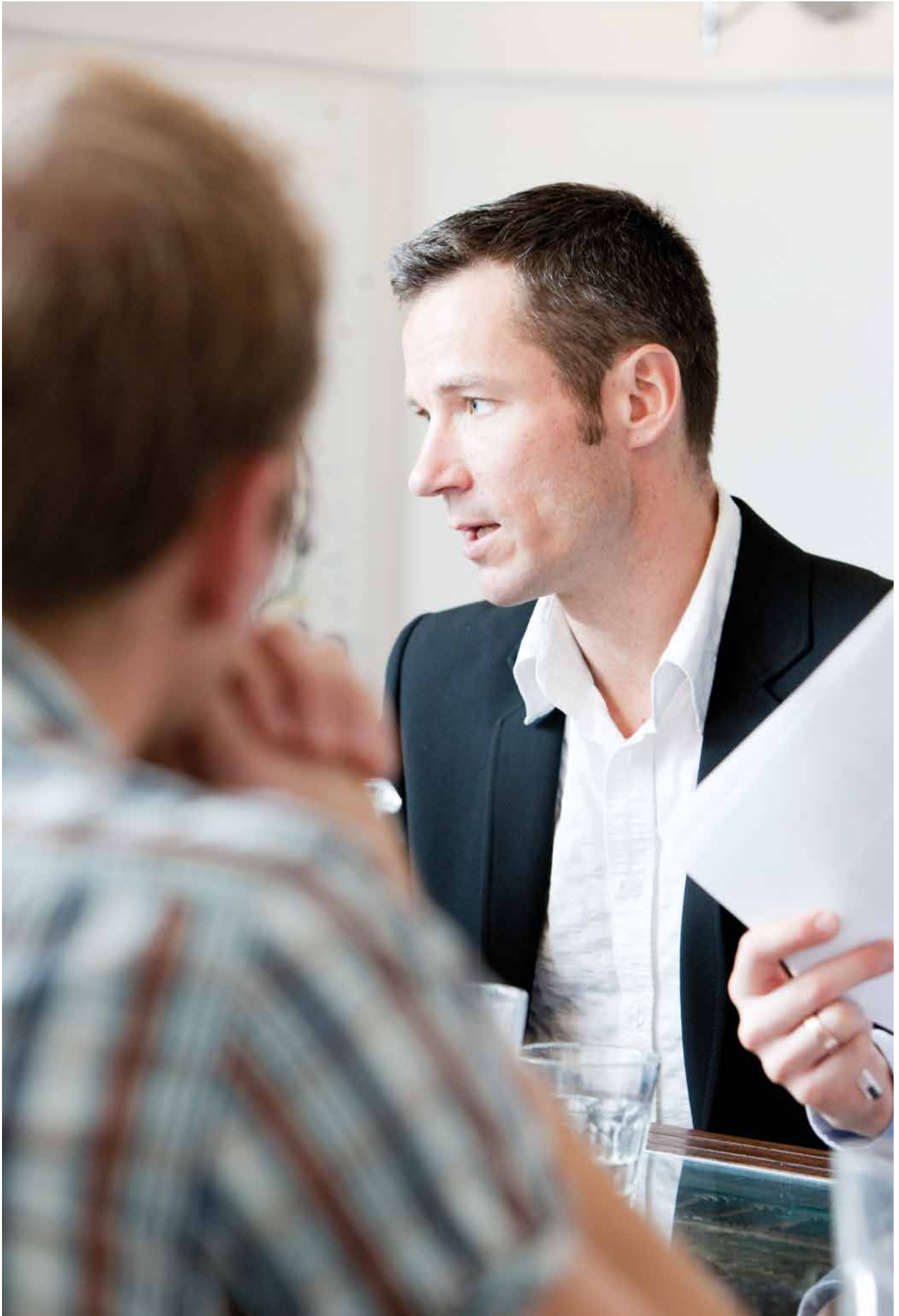
(ca. 60 min.)

1. Gennemgå input fra dialogmødet med medarbejderne fra spørgsmålet: "Hvordan får vi politikken til at virke i praksis"?
(ca. 10 min.)
2. **Drøft to og to**
(ca. 10 min.)
Hvordan får vi politikken til at virke i praksis?
Hvordan skal vi melde den ud?
Er der noget, vi skal være særligt opmærksomme på?
4. **Fælles drøftelse**
(ca. 30 min.)
Hvordan skal vores plan for implementering af politikken se ud?
Ift. udmelding
Ift. opfølgning
 - a. Er der behov for at de, som er ansvarlige for at håndtere sager (nøglepersoner), klædes bedre på for at varetage det ansvar, der er fastlagt i politikken?
 - b. Hvis nøglepersoner udskiftes – hvordan sikrer vi, at nye nøglepersoner får de nødvendige kompetencer?

Afrunding af mødet

(ca. 5 min.)

Næste skridt i processen?





Forebyggelse og håndtering af risikosituationer for krænkende handlinger

En politik om krænkende handlinger kan ikke stå alene. Særligt vigtigt er det, at I får forebygget eller håndteret de forhold i jeres virksomheds arbejdsmiljø eller kultur, som øger risikoen for, at der forekommer krænkende handlinger f.eks. i form af mobning. Sådanne forhold kan være.:

- a. **Forandringer**
- b. **Uklarhed i roller og ansvarsområder**
- c. **En grov humor og hård omgangstone**
- d. **Uskrevne regler**
- e. **Konflikter håndteres ikke, eller håndteres dårligt**

Værktøjet "Forebyggelse af risikosituationer" rummer fem cases, der giver mulighed for at arbejde med de forhold, som vi ved øger risikoen for krænkende handlinger.

Værktøjet består af følgende

1. En drejebog for afholdelse af dialogmøder på 45-60 minutters varighed
2. Fem cases som hver omhandler en risikosituation for krænkende handlinger

Case nr. 1:

Forandringer på arbejdspladsen, for uddybning af emnet

➔ [se side 30](#)

Case nr. 2:

Uklare roller og forventninger, for uddybning af emnet

➔ [se side 31](#)

Case nr. 3:

Humor, for uddybning af emnet

➔ [se side 31](#)

Case nr. 4:

Uskrevne regler, for uddybning af emnet

➔ [se side 32](#)

Case nr. 5:

Konflikter, for uddybning af emnet

➔ [se side 32](#)

2

REDSKAB 2: FOREBYGGELSE OG HÅNTERING AF RISIKOSITUATIONER

Dialogredskabet "Forebyggelse og håndtering af risikosituationer" tager udgangspunkt i 5 cases. Hver case beskriver en risikosituation for krænkende handlinger på arbejdspladsen.

Hvert møde varer ca. 45-60 min.

Redskabet kan anvendes på møder i samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøorganisationen, på afdelingsmøder eller i andre mødesammenhænge. Formålet med værktøjet er:

- At sikre en løbende dialog på arbejdspladsen om de forhold, som øger risikoen for krænkende handlinger.
- At gøre drøftelserne relevante ved hjælp af eksempler, i form af de 5 cases.

Forandringer på arbejdspladsen
(dialog baseret på [Case 1](#))

Uklare roller og forventninger
(dialog baseret på [Case 2](#))

Humor (dialog baseret på [Case 3](#))

Uskrevne regler (dialog baseret på [Case 4](#))

Konflikter (dialog baseret på [Case 5](#))

Planlægning af arbejdet med dialogredskabet

Inden I går i gang med at bruge værktøjet "Forebyggelse af risikosituationer", bør I tage stilling til følgende spørgsmål:

1. Hvornår skal arbejdet med redskabet iværksættes?
2. På hvilke møder skal der arbejdes med redskabet?
3. Skal der arbejdes med alle risikosituationer (cases) eller kun nogle? Og hvilke cases er mest relevante for jeres virksomhed?
4. Rækkefølge – hvilke risikosituationer (cases) skal der arbejdes med først? (Hvis I vil arbejde med alle cases, er det godt at lægge en plan for, hvor ofte I arbejder med casene, og hvornår I skal have været igennem dem alle).
5. Hvem har ansvaret for at styre den overordnede proces.
6. Hvem har ansvaret for processen på møderne?
7. Hvem er referent og står for at notere og sammenskrive pointerne fra dialogerne.
8. Hvordan vil I følge op på møderne? Hvem har ansvaret for det?
9. Hvordan kan I støtte de personer, som har ansvaret for opfølgning i de enkelte afdelinger/teams?
10. Hvad kan I konkret gøre for at sikre, at drøftelserne på møderne bruges til at styrke forebyggelsen af krænkende handlinger?
11. Hvornår evaluerer I den forebyggende indsats og hvordan?

Til brug på hvert møde

Et print af den case, som skal bruges. Der skal være et print til hver deltager. Teksten skal være i en størrelse, som alle kan læse. Det kan også være en god idé at vise casen på en slide.

Drejebog for møderne
(møderne er sat til at vare
ca. 60 minutter – vurder om
det er nok)

Opstart

(i alt ca. 5-10 min.)

Mødelederen byder velkommen og fortæller
kort om:

- 1. Baggrunden for, at I har valgt at holde mødet**
 - a. Hvilken samlet forebyggende indsats indgår det i
 - b. Hvad vil I konkret opnå med indsatsen
- 2. Formålet med mødet:**
 - a. At sikre en løbende dialog på arbejdspladsen om risikosituationer for krænkende handlinger
 - b. At gøre drøftelserne relevante ved brug af cases
- 3. Overskriften for dagens møde (én case per møde, alle snakker om den samme case)**
- 4. At resultatet af dialogerne bliver bedst, hvis alle bidrager med deres synspunkter og erfaringer: Vi er alle med til at skabe det gode arbejdsmiljø**
- 5. Hvordan der følges op – lokalt og på virksomhedsniveau**
- 6. Kort om spilleregler for mødet**
 - a. Alle forventes at være aktive, og der gives plads til, at alle kommer til orde.
 - b. Der skal være en god tone
 - c. Forskellige synspunkter og meninger er helt OK

Læsning/oplæsning af casen

(3-5 min)

- Deltagerne samler sig i grupper på 3. Hver deltager bør have et udprint med den valgte case
- Mødelederen læser casen op samt de medfølgende spørgsmål. Deltagerne kan evt. selv læse casen samtidig på de udleverede prints

Drøftelse af casen

ca. 20 min.

Grupperne drøfter casen og de medfølgende spørgsmål (se spørgsmål under hver case nedenfor)

Opsamling

ca. 20-25 min.

Tovholder styrer en dialog i plenum ud fra spørgsmålene under hver case

Referenten noterer pointerne fra dialogen i plenum

Afrunding af mødet

(2-5 min)

Tak til deltagerne for deres input

Oplysning om hvordan der følges op, f.eks. at der på det næstkommende SU møde fremlægges et konkret forslag til, hvordan man i virksomheden fremadrettet vil forebygge og håndtere den risiko-situation, der er blevet drøftet på mødet.

CASES

Hvert af de ovenstående møder tager udgangspunkt i én af nedenstående cases.

CASE 1: FORANDRINGER

Hos YXI Aluminium er medarbejderne fordelt ved fem arbejdsstationer i produktionshallen. Produktionen styres fra en centralt placeret arbejdsstation. De øvrige stationer skal selv sørge for at stille maskinerne om, hente materialer fra lageret, sikre vedligehold med mere.

Hidtil har der været tre mand ved hver arbejdsstation – den ene faglært. Hver arbejdsstation har været selvstyrende. I praksis har det været den faglærte kollega, der har haft det sidste ord.

I forbindelse med en omorganisering er det blevet besluttet, at der fremover skal være to faglærte ved den centrale arbejdsstation og ingen ved de andre.

Efter ændringerne har der været mange flere produktionsstop. Det har skyldtes flere ting: Vedligeholdelsen har ikke være i top. Der har manglet materialer. Og så har der været hyppige ændringer af produktionen og forskellige misforståelser.

Trivslen er ikke god. Ved tre af arbejdsstationerne oplever man daglige skænderier og uenigheder om fordelingen af opgaverne f.eks. ansvaret for vedligehold. Styringen af produktionen er præget af uenigheder mellem de faglærte. Det fører til forsinkelser og ændringer. Forholdet mellem de faglærte og de ufaglærte er også meget dårligt. De ufaglærte oplever at have fået mere arbejde. De oplever også, at deres faglærte kolleger er langt mere styrende end tidligere.

Spørgsmål til casen

1. Hvad er problemet her?
2. Hvem kunne have gjort noget anderledes?
3. Hvad kan der gøres for at løse problemerne?
4. Kan vi lære noget af casen hos os?
 - a. Kan vi gøre noget anderledes?
 - b. Hvad skal vi være opmærksomme på?

CASE 2: UKLARE ROLLER OG FORVENTNINGER

Dorthe har arbejdet i virksomheden i mange år. Hun har altid været en dygtig og vellidt kollega. For 4 år siden var hun ude for en alvorlig trafikulykke. Efter ulykken har hun ikke kunnet arbejde på fuld tid. Hun dør med hovedpine og bliver hurtigt træt. For at hjælpe Dorthe tilbød ledelsen hende et flexjob som "blæksprutte". Den der ordner forskellige ting her og der. Det er gået godt i mere end to år.

De sidste 6 måneder er der kommet flere tunge arbejdsopgaver ind i teamet. Opgaver som Dorthe har svært ved at klare. Der har også været udskiftninger i medarbejdergruppen. For Dorthe betød det, at hun mistede en god kollega, som af og til hjalp hende med nogle opgaver.

På det seneste har flere af Dorthes kolleger snakket om, at hun ikke arbejder nok. Det er især kolleger, som ikke har kendt Dorthe fra tidligere, som er utilfredse. De viser deres utilfredshed ved at tale hårdt til Dorthe og kritisere hende, når hun ikke er tilstede. En enkelt ruller altid med øjnene, når Dorthes navn bliver nævnt. Situationen har medført, at to af Dorthes gamle kolleger, Anna og Susanne, har klaget til ledelsen over de nye kolleger, som behandler Dorthe dårligt.

Problemet med opgavefordelingen har været drøftet på flere møder. Der opnås ingen løsning. Medvirkende til det er, at ingen vil såre Dorthe. På sidste møde sagde en kollega dog direkte til hende, "Vi er flere, som er møgtrætte af, at du bare tager de lette opgaver. Kom ind i kampen!" Dagen efter mødet sygemeldte Dorthe sig.

Spørgsmål til casen

1. Hvad er problemet her?
2. Hvem kunne have gjort noget anderledes?
3. Hvad kan der gøres for at løse problemerne?
4. Kan vi lære noget af casen hos os?
 - a. Kan vi gøre noget anderledes?
 - b. Hvad skal vi være opmærksomme på?

CASE 3: HUMOR

Morten er kendt som lidt af en spradebasse, som også kan lide at provokere. Kollegerne er som regel med på en sjov bemærkning. Når Morten er i dårligt humør, bliver de sjove bemærkninger dog mere ondsksfulde. Det er navnlig i de situationer, hvor Morten er efter en ældre kollega, Henrik. Henrik har været i firmaet i mange år. Han er utroligt dygtig teknisk, men kan også være lidt langsom i optrækket nogle gange. Det hører han tit for – især fra Morten. Siden sidste sommer har Morten og flere andre kolleger kørt særligt meget på Henrik. De er bl.a. begyndt at kalde ham "nærrigrøv". Han fik øgenavnet, efter han valgte at fejre guldbrillup på Mallorca i stedet for at invitere til en stor fest.

Den sidste måned har der været rigtig meget at se til. Alle har været stressede – også chefen, som flere gange har skældt ud. Det har især gået ud over Morten, som ikke altid får ryddet op efter sig.

En dag i en pause sidder Henrik sammen med tre kolleger. Morten kommer hen til dem. Han sætter sig foran Henrik og siger: "*Dit nærrigsvin! Nu sidder du sku der igen og drikker sodavand uden at byde os andre på noget*". Så stirrer han på Henriks hår: "*Hov, ska' du ikke en tur til barberen – din frisure er da ved at stikke helt af for dig? Det har du måske også sparet væk*"? Alle griner. Henrik siger ikke noget.

Spørgsmål til casen

1. Hvad er problemet her?
2. Hvem kunne have gjort noget anderledes?
3. Hvad kan der gøres for at løse problemerne?
4. Kan vi lære noget af casen hos os?
 - a. Kan vi gøre noget anderledes?
 - b. Hvad skal vi være opmærksomme på?

CASE 4: USKREVNE REGLER

Søren har været ansat som vikar på lagret i 4 mdr.. Nu har han fået tilbudt en fast stilling. Han er glad for tilbuddet. Lønnen er god, og arbejdet ligger tæt på hjemmet.

I den tid han har været vikar, har Søren flere gange oplevet, at kollegerne ikke overholder sikkerhedskravene. Der bliver kørt for hurtigt med gaffeltrucks. Nogle gange bliver der kørt ræs op og ned ad gangene. Varerne bliver også behandlet meget hårdhændet.

Mens han var vikar, sagde Søren ingenting. Men nu går det ham på. Han er også træt af forholdene i pauserummet. Der er altid madrester på både bord og gulv. Opvasken står også i flere dage, før der bliver vasket op. Og så flyder det med arbejdstøj og aviser.

De sidste to uger er Søren begyndt at rydde op i pauserummet, mens de andre stadig spiser deres mad. Han har godt kunnet mærke, at det ikke er populært, men ingen har sagt noget. Da han i går mødte på arbejde og åbnede sit skab, havde nogen fyldt det med beskidt service. Noget makrel var faldet ud på hans sikkerhedsvest, som nu stank af fisk.

Dagen efter kører en kollega sin gaffeltruck tæt forbi ham. Søren råber efter ham – *"Pas på, din idiot!"* Kollegaen stopper trucken, siger undskyld med et grin, og ræser så videre i fuld fart.

Spørgsmål til casen

1. Hvad er problemet her?
2. Hvem kunne have gjort noget anderledes?
3. Hvad kan der gøres for at løse problemerne?
4. Kan vi lære noget af casen hos os?
 - a. Kan vi gøre noget anderledes?
 - b. Hvad skal vi være opmærksomme på?

CASE 5: KONFLIKTER

Bente og Gorm arbejder i det samme produktions-team. I teamet roterer de mellem arbejdsstationerne. Gorm har længe haft en oplevelse af, at der tit er bøvl, når han overtager en maskine fra Bente. Gorm og kollegaen Jan snakker tit om, at Bente ikke gider løse problemer, når hun alligevel snart skal aflevere en maskine. De har ikke talt med Bente om det.

Både Bente og Gorm har bedt om fri ugen op til påske. Kun én af dem kan få fri. Bente, som skal i sommerhus, har foreslået, at Gorm kan komme ind og tage vagten mandag og frem til frokost tirsdag. Så kan Bente køre hjem fra sit sommerhus, tage den sidste halvdel af tirsdagsvagten og hele onsdag. Gorm afviser forslaget. Det er 3 år siden, at han sidst har haft fri til påske. *"Nu må det være min tur"*, siger han. Kollegaen Jan er enig. *"Ja det må være Gorms tur. Du havde også fri til jul Bente, husk det"*, siger han grinende. Men Bente vil ikke give sig. Hun har allerede inviteret gode venner til stor påskefrokost.

Der er nu gået 4 uger. Flere gange har Gorm forsøgt at tage uenigheden op med Bente. Men Bente vrisser bare af ham. Forleden blev det for meget for Gorm. Han ringede til sin leder, Michael, og bad om et møde. På mødet fortalte han om situationen og nævnte også "problemet" med maskinerne.

Efter mødet ringede Michael til Bente og bad hende om at tage vagten i påsken. I samtalen siger han også, at der har været klager over hendes arbejdsindsats. Dagen efter taler Bente kun til Gorm, hvis hun er nødt til det. I frokostpausen tier hun helt stille og ser sur ud.

Spørgsmål til casen

1. Hvad er problemet her?
2. Hvem kunne have gjort noget anderledes?
3. Hvad kan der gøres for at løse problemerne?
4. Kan vi lære noget af casen hos os?
 - a. Kan vi gøre noget anderledes?
 - b. Hvad skal vi være opmærksomme på?



Cases kan anvendes på møder i samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøorganisationen, på afdelingsmøder eller i andre mødesammenhænge.

Viden om krænkende handlinger

HVAD ER KRÆNKENDE HANDLINGER?

Arbejdstilsynet definerer krænkende handlinger som en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet. Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer groft eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, som disse personer opfatter som nedværdigende. Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke. Det er personens oplevelse af de krænkende handlinger, der er central.

Der kan både være tale om aktive handlinger og om at undlade at handle, f.eks. ved at møde en kollega med tavshed og dermed udelukke vedkommende fra fællesskabet. I Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger (At-vejledning 4.3-1) er der givet følgende eksempler på handlinger, som kan opleves som krænkende handlinger: (se også listen side 10):

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.

Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

Seksuel chikane kan forekomme på alle de måder, som er oplistet ovenfor. I Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger (At-vejledning 4.3.1) omtales også specifikke eksempler på seksuel chikane som f.eks.:

- Uønskede berøringer
- Uønskede verbale opfordringer til seksuelt samkvem
- Sjofle vittigheder og kommentarer
- Uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner
- Visning af pornografisk materiale.

Bemærk, at listen ikke er udtømmende.



KRÆNKENDE HANDLINGER I FORM AF MOBNING

Begrebet mobning bruges, når en person systematisk og igennem længere tid, eller gentagne gange på grov vis, er udsat for handlinger, som personen oplever som krænkende, og som vedkommende har svært ved at forsvare sig imod. Eksempler på krænkende handlinger, der indgår i mobning, kan være, at nogen tilbageholder nødvendig information, at ens faglige kompetencer eller arbejdsindsats kritiseres, at der bliver sladret om én, at man bliver ignoreret, udelukket eller latterliggjort, eller at nogen skriver noget dårligt om én på sociale medier (se også liste på side 34).

Det er personens **subjektive oplevelse** af handlingerne, som er udgangspunkt for definitionen på mobning. En person kan derfor godt føle sig mobbet, uden at den eller de, som udøver de krænkende handlinger, har til hensigt at mobbe, eller er klar over, at det, som de gør, opleves som mobning. Man kan tale om forskellige former for mobning. Den mest almindelige er konfliktmobning, men det er også vigtigt at være opmærksom på andre former.

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. Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte.

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.

Kilde Arbejdstilsynets vejledning 4.3.1-1 om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

Konfliktmobning

Begrebet konfliktmobning bruges, når én af parterne i en konflikt oplever sig mobbet af den anden part. Udgangspunktet for konflikten er ofte en uenighed om noget konkret, f.eks. hvordan arbejdet skal udføres, fordeling af ressourcer eller hvilke mål, man skal nå.

En konflikt kan opdeles i forskellige faser (se figuren på næste side). I den **første fase, grøn fase**, prøver parterne som regel at finde en løsning på uenigheden. Ofte ved at prøve at overbevise den anden om, at ens eget synspunkt er det **rigtige**. Hvis ikke der kan findes en løsning, kan konflikten optrappes.

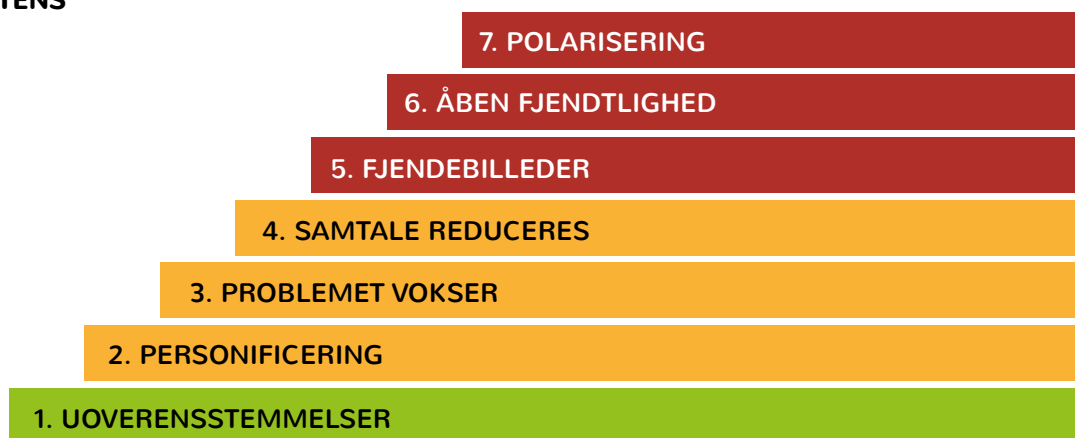
I **anden fase, gul fase**, opgiver parterne at tale sammen. De opfatter nu modparten som en vanskelig person. Begge parter vil ofte føle sig misforstået og uretfærdigt behandlet af den anden. Derfor synes de også, at det er i orden at bagtale, ignorere eller måske klage over modparten.

Sidst i gul fase og i rød fase er konflikten voldsomt optrappet. Parterne udsætter hinanden for systematiske negative handlinger. Hvis magtforholdet mellem parterne ændres, fx hvis én af dem støttes af kolleger eller leder, kan den svage part begynde at opleve sig mobbet. Oplevelsen af at blive mobbet opstår netop i situationer, hvor man udsættes for gentagne krænkende handlinger, som man ikke kan forsvare sig effektivt imod. I ikke så få konflikter ser man også, at begge parter føler sig mobbet af den anden.

Eksempel på konfliktmobning

Lasse og Mette arbejder i udviklingsafdelingen på en større industrivirksomhed. Lasse kan godt lide orden og struktur. Blandt kolleger kaldes han Hr. Pernittengryn. Mette er den flyvske type. Hamrende dygtig, meget kreativ. Men også uorganiseret. Og altid for sent på den. Da Lasse og Mette sammen skal udarbejde et projektforslag, går det galt. Mette overholder ikke den plan, de har lagt. I frustration skriver Lasse sure mails til Mette – med cc til deres nærmeste leder. Det bliver Mette rasende over, så hun kommer ikke til de næste planlægningsmøder. Både Lasse og Mette bagtaler hinanden overfor kollegerne. Mette kalder Lasse for "Lede-Lasse". Lasse holder sig heller ikke tilbage: "Der er ikke styr på noget som helst!", klager han højlydt ved frokostbordet.

KONFLIKTENS FASER



UDVIKLING - LÆRING - TÆTTERE RELATIONER

Humormobning

Eksempel på humormobning

Jonas er lærling på mindre produktionsvirksomhed. Fra første arbejdsdag har to svende, Jesper og Kenneth, været efter ham. De gør konstant nar af hans hår og den måde, han taler på. Når Jesper går forbi Jonas, sørger han altid lige for at skubbe til ham. Enkelte gange så hårdt, at Jonas er ved at falde. Når det sker, griner alle kollegerne højt.

Humor på arbejdspladsen kan være en kilde til arbejdsglæde, men kan også være det modsatte. Det er derfor vigtigt at skelne mellem humor, som er opbyggende, og som styrker fællesskabet, og den humor, som er destruktiv og ødelægger personer og fællesskabet.

Nedenstående model er udviklet af den amerikanske professor i psykologi Rod A. Martin. Modellen kan være med til at skabe overblik over forskellige former for humor. Man kan også bruge den til at reflektere enkeltvis, eller i ens team, over hvilken humor man selv bruger eller hvilken humor, der bliver brugt mest i ens virksomhed eller team.

Aggressiv humor	Relationsopbyggende humor
Når en person bruger humor til at latterliggøre, ydmyge og/eller nedgøre andre. Involverer ofte sarkasme og ironi.	Når en person nyder at fortælle noget sjovt for at underholde og opmuntre andre, uden at det sker på nogens bekostning.
Selvdestruktiv humor	Selvopbyggende humor
Når en person gør grin med sig selv eller lader sig blive latterliggjort i forsøg på at blive accepteret. Ofte forbundet med "klovnerollen".	Når en person opmuntrer sig selv ved at se det komiske eller absurde i vanskelige situationer. Dette gælder også, når personen er alene.

Kontrolmobning og strafmobning

Nogle arbejdsgrupper kan stå i situationer, f.eks. i forbindelse med forandringsprocesser, hvor nogen eller de fleste i gruppen synes, at det er vigtigt at fastholde en bestemt måde at arbejde på. Det kan f.eks. være hvor hurtigt, eller hvordan, en arbejdsopgave skal udføres. Det første kan være, fordi man ønsker at undgå fysisk nedslidning, stress eller arbejdsulykker. Det andet måske fordi, man er usikker overfor nye arbejdsmetoder: Hvad hvis vi ikke kan finde ud af det, når arbejdet skal gøres på en ny måde? Hvad mister vi af privilegier eller status, hvis tingene ændres?

I grupper med behov for at sætte regler eller grænser for arbejdets udførelse, kan der opstå kontrolmobning. Kontrolmobning er når systematiske negative handlinger bruges til at kontrollere kollegers måde at arbejde på. Budskabet er: *"Den måde du udfører dit arbejde på, bryder vi os ikke om. Du skal gøre det på vores måde. Som vi plejer"*. Kontrolmobning finder typisk sted for at sikre, at alle i gruppen gør tingene på samme måde, – at alle "makker ret."

Eksempel på kontrolmobning

Frank har været ansat i produktionen i Limfelt International i to måneder. På den første arbejdsdag viste en kollega ham, hvordan arbejdet skulle udføres. *"Du skal ikke være for hurtig, vel"*, grinte kollegaen. Nu er der gået tre måneder, og Frank bliver mere og mere træt af det langsomme tempo. Han føler ikke, at han udretter noget. Han tjener heller ikke så meget, som han havde regnet med. Flere gange har Frank spurgt kollegerne, om ikke tempoet kan sættes op. Når han gør det, ignorerer de ham eller kommer med spydige bemærkninger. Det er tydeligt for Frank, at han ikke skal prøve at ændre tingene.

Der kan være mange uskrevne regler på en arbejdsplads. Det kan være regler om arbejdets udførelse, at skraldespanden skal tømmes, at man ikke skal kunne lide chefen, eller at man skal gå op i fodbold. Kolleger, som bryder de uskrevne regler, kan blive udsat for strafmobning. Det vil sige, at de udsættes for systematiske negative eller krænkende handlinger, som straf for det, de har gjort – for at gå imod strømmen.

Eksempel på strafmobning

Allan er arbejdsmiljørepræsentant i KemiDanica. Han arbejder selv i produktionen, hvor der produceres kemikalier til jernindustrien. Selvom der arbejdes med farlige stoffer, overholdes sikkerhedsprocedurerne sjældent. Sidste år fik en kollega ætsende kemikalier på hånden. Det ændrede ingenting. Allan har flere gange taget problemet med sikkerhed op på tavlemøder. Til ingen nytte. En dag drøfter han problemet med virksomhedens arbejdsmiljøansvarlige. Næste dag får hele afdelingen en røffel af arbejdsmiljølederen. Kollegerne reagerer øjeblikkeligt. Flere holder op med at tale med Allan. Enkelte hvisker "Stikker", når han går forbi.

Magtmobning

Almindelig udøvelse af ledelse er ikke i sig selv mobning. Nogle gange kan medarbejdere dog opleve en leders handlinger som mobning, selvom lederen ikke har til hensigt at mobbe. Begrebet magtmobning henviser til sådanne situationer. Følelsen af at være udsat for magtmobning kan f.eks. opstå efter en sygefraværssamtale, som medarbejderen oplever som ubehagelig og krænkende. Det sidste kan ske, hvis medarbejderen føler sig anklaget, mistænkeliggjort eller misforstået. Ligeledes kan forandringer i en medarbejders arbejdsopgaver, arbejdsområde eller stilling også opleves som magtmobning. Især hvis ændringerne, eller den måde de bliver udført på, opleves som uforståelig og uretfærdig. Risikoen for at medarbejderen får denne oplevelse er højere, hvis ændringerne sker uden (en ordentlig) begrundelse.

Eksempel på magtmobning

Søren er mellemleder i en mindre virksomhed. Produktiviteten har været lav i en periode. Der er varslet nedskæringer. Søren vil gå langt for at undgå fyringer i sin afdeling. Han tager derfor samtaler med alle medarbejdere. Formålet er at motivere alle til at yde en ekstra indsats. Det virker. Produktiviteten stiger. Desværre ikke nok til at holde budgetterne. Jesper og Signe, som har haft meget svært ved at holde tempoet indkaldes til en ny samtale. Søren lægger kortene på bordet, og siger at de er nødt til at få tempoet i vejret, hvis han skal kunne fastholde dem på arbejdspladsen. Han fortæller også, at han har bemærket, at de "mukker" mere end de plejer, og at han er bekymret for, at det kan komme til at påvirke stemningen i hele afdelingen. Sidst i samtalen siger han, at Jesper og Signe vil blive indkaldt til en opfølgningssamtale efter to uger, hvor der så gøres status.

Samtalerne går ikke som Søren havde forventet. Signe begynder at græde. Jesper smækker med døren, da han går. Ugen efter er begge sygemeldte. Under deres sygemelding modtager Søren en mail fra tillidsmanden. Jesper og Signe anklager ham for mobning.

Indvielsesmobning

På nogle arbejdspladser har man tradition for, at nye kolleger skal gå igennem et slags indvielsesritual. Altså et ritual hvor de udsættes for noget, eller skal gøre noget bestemt, før de kan blive accepteret som medlem af gruppen. Når nye kolleger udsættes for systematiske, negative og måske meget krænkende handlinger, kalder man det for indvielsesmobning (eng. hazing). Eksempler kan være, at de nye kolleger bliver lukket inde, overhældt med en eller anden væske, eller blive sat til at gøre uværdige ting osv.. Formålet med indvielsesmobning er at teste dem. Kan de klare mosten? Er de seje nok til at klare jobbet?

Det er personens subjektive oplevelse af handlingerne, som er udgangspunkt for definitionen på mobning. En person kan derfor godt føle sig mobbet, uden at den eller de, som udøver de krænkende handlinger, har til hensigt at mobbe, eller er klar over, at det, som de gør, opleves som mobning.

SEKSUEL CHIKANE

Definition på seksuel chikane

Der foreligger sexchikane, når der udvises enhver form for uønsket verbal, ikke verbal eller fysisk adfærd med seksuelle undertoner med det formål eller den virkning at krænke en persons værdighed, navnlig ved at skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima." (Ligebehandlingsloven §1 stk 6)

Krænkende handlinger kan også forekomme som seksuel chikane og kan komme til udtryk på mange forskellige måder f.x. sjofle eller kønsnedgørende vittigheder, direkte berøringer og trusler om degradering for at opnå sex. Seksuel chikane kan også være i digital form, fx i en mail, en sms eller på sociale medier.

Det er hyppigst yngre kvinder, der udsættes for seksuel chikane, men det er vigtigt at være opmærksom på, at alle uanset køn og alder kan udsættes for seksuel chikane.

Seksuel chikane kan både være en enkeltstående handling, f.eks. at en person en enkelt gang udsættes for uønsket og seksuelt relateret berøring. Seksuel chikane kan dog også være en form for mobning, hvor en person regelmæssigt og over længere tid udsættes for en række krænkende handlinger

Krænkende handlinger af seksuel karakter kan opdeles i tre typer

Kønschikane: Kønsdiskriminerende adfærd eller handlinger, der nedgør eller krænker en person på grund af vedkommendes køn.

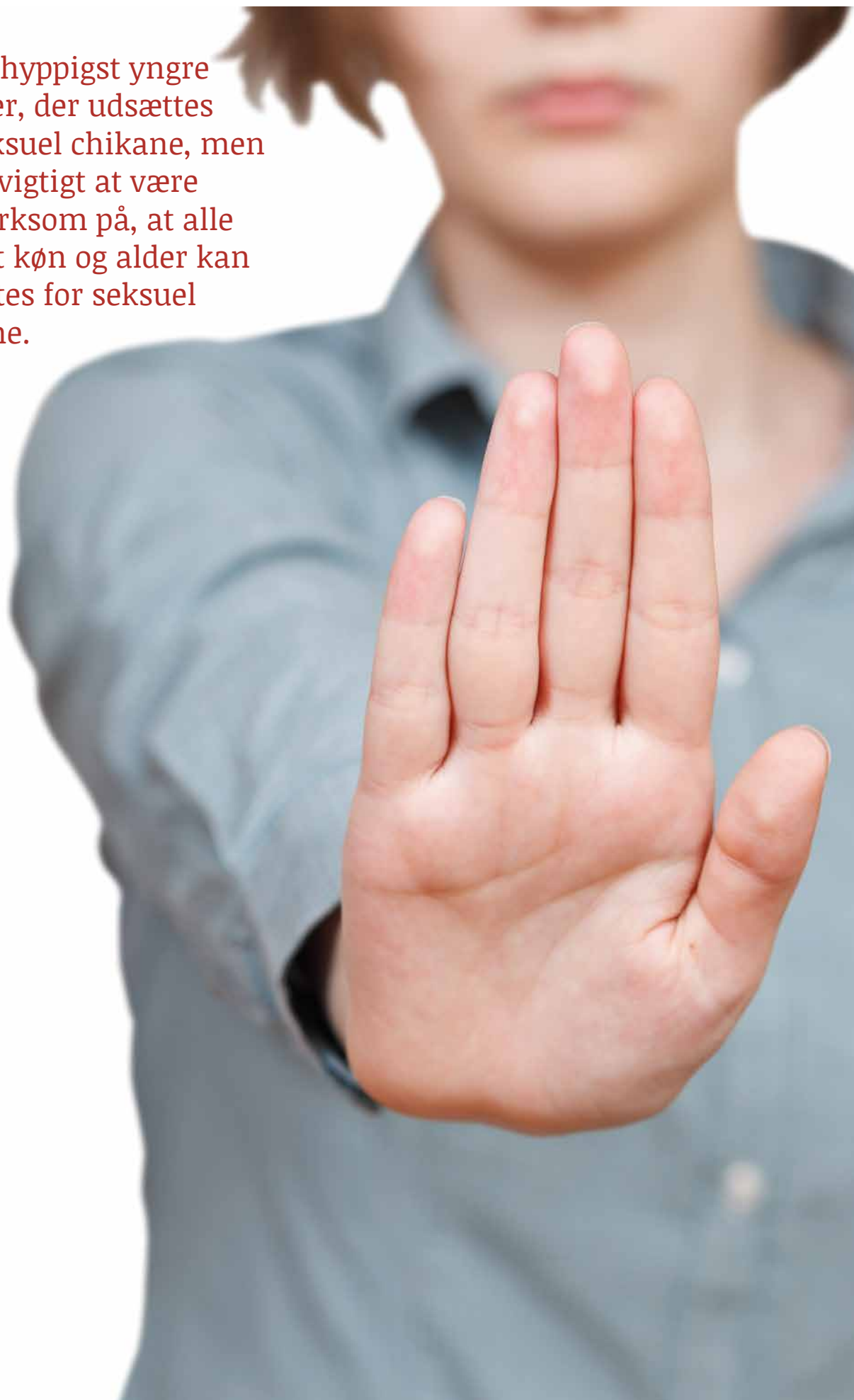
Uønsket seksuel opmærksomhed: Seksuelt relaterede handlinger, der opleves som uønskede og krænkende og ikke-gengældte. (fx nedstirren, kommentarer om persons krop, berøring med seksuelle undertoner, opfordring til sex).

Seksuel tvang: Trusler (fx om degradering, mistet bonus), eller bestikkelse (fx forfremmelse) bruges til at opnå sex, fysiske overgreb.

Eksempel på seksuel chikane

Stine, en ung kvinde i tyverne, er ansat som receptionist i familieejet virksomhed. Tonen i virksomheden er meget løssluppen. Selv direktøren er ikke bleg for at komme med en sjofel vittighed. Ved sidste års julefrokost oplevede Stine, at nogle kolleger havde limet et fotografi af hendes ansigt ovenpå en plakat af en nøgenmodel. Siden har flere mandlige kolleger piftet ad hende og kommenteret hendes udseende. To har direkte opfordret hende til at "vise varerne". Forleden gik Stine op til direktøren for at klage over kollegernes opførsel. Han grinte blot og kommenterede: "Dine kolleger synes du er lækker. Hvad er problemet?"

Det er hyppigst yngre kvinder, der udsættes for seksuel chikane, men det er vigtigt at være opmærksom på, at alle uanset køn og alder kan udsættes for seksuel chikane.



FORHOLD DER ØGER RISIKOEN FOR KRÆNKENDE HANDLINGER

Det er en udbredt opfattelse, at personer der udsættes for krænkende handlinger i form af mobning, nok er særligt skrøbelige, anderledes, eller ikke stærke nok til at sige fra. Forskning viser dog, at mobning kan ramme alle uanset psykisk robusthed, og at mobning især hænger sammen med virksomhedens kultur og det psykiske arbejdsmiljø.

En ikke-rummelig virksomhedskultur

En af de opgaver, som nyansatte har, er at sætte sig ind, hvordan kulturen er på deres nye arbejdsplads – dvs. hvordan deres kolleger og ledere opfatter og gør tingene i virksomheden. En virksomhedskultur består bl.a. af de værdier, regler, overbevisninger, sprog og traditioner, som kendetegner lige denne virksomhed. Kulturen kommer bl.a. til udtryk i, hvordan ledere og medarbejdere i virksomheden forholder sig til fejl, uenigheder og konflikter. Bliver fejl straffet, eller ses de som noget, man kan lære af? Betragtes uenighed og konflikter som noget uundgåeligt, og som man løser gennem dialog og forhandling? Eller ses de som noget, man skal undgå at tale om? Uenigheder, der undertrykkes eller fejes under gulvtæppet, kan udvikle sig til konflikter og måske mobning.

Hård omgangstone og grov humor

Omgangstone i en virksomhed vil også være en del af virksomhedens kultur. I nogle virksomheder er der en meget grov omgangstone. Alle taler hårdt eller nedværdigende til hinanden. Hvis flertallet synes, at det er OK at tale hårdt eller grimt til hinanden, kan det være svært at sige fra. Det gælder især nyansatte, som gerne vil accepteres af kollegerne eller medarbejdere, som er nederst i hierarkiet, fx f.eks. lærlingen. Hvis de siger fra overfor en grov tone, risikerer de måske ligefrem at blive mobbet.

Humor spiller en vigtig rolle på mange virksomheder. De kærlige drillerier og konkurrencen om at levere de bedste vittigheder, opleves mange steder som en del af det gode kollegaskab. At grine sammen er måske det, som får alle igennem en presset hverdag.

På nogle arbejdspladser er humoren dog særligt grov. Man kalder hinanden ved øgenavne eller udsætter hinanden for "pranks", som kan være grænseoverskridende. Nogle steder går humoren altid ud over bestemte personer. Systematisk og længerevarende brug af humor og grov tone overfor enkelte kan føre til, at de oplever sig mobbet.

Er der tradition for en hård omgangstone og grov humor på en virksomhed, vil de fleste ansatte måske ikke opleve humoren eller tonen som krænkende. Der vil også være færre, som griber ind overfor en kollega eller en chef, som krænker andre. Det kan f. eks. være fordi man ikke synes, at adfærden er krænkende, fordi man er bange for selv at blive det næste offer, eller fordi man synes, at personen selv er ude om det.

Skal I forebygge krænkende handlinger, er det derfor også godt at sætte fokus på omgangstone og humor. Det kan f.eks. gøres på møder eller workshops, hvor I tager udgangspunkt i casen om Jonas (se side 37).

Organisatoriske forandringer

Organisatoriske forandringer som f.eks. fusioner, omorganisering af teams eller indførelse af ny teknologi kan skabe begejstring og engagement i en medarbejdergruppe men også føre til frustration og usikkerhed. Hvordan medarbejdere og ledere reagerer på forandringen, afhænger i høj grad af hvilke konsekvenser den opleves at have. Måske fører den til ændringer i rutiner og arbejdsmetoder. Måske

mister man nogle gode kolleger, eller ens løn stagnerer. Negative ændringer kan føre til frustration, som igen kan munde ud i konflikter og mobning.

Den måde, en forandring gennemføres på, betyder også noget for medarbejderes reaktioner. Forandringer skaber ofte usikkerhed og uro. Hvad skal man lave fremover, og kan man det? Hvem skal man arbejde sammen med og hvor?

Når man som virksomhed står overfor en forandring, vil det være godt, at man samles i SU, AMO, eller ledere og medarbejderrepræsentanter i et samarbejde om at forebygge usikkerhed og frustration som følge af forandringen. I god tid udarbejdes der en risikovurdering om forandringens mulige negative konsekvenser for trivslen og samarbejdet. Udgangspunktet for en sådan vurdering kan f.eks. være dialoger om følgende:

- Hvordan og hvor ofte informerer vi omkring forandringen?
- Hvordan inddrager vi medarbejderne rigtigt og mest muligt?
- Hvordan forholder vi os til forslag og input fra medarbejderne?
- Hvordan vil forandringen påvirke det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdsrelationerne – indenfor teams eller mellem teams?
- Er vores ledere klædt på, og har rammerne til, at kunne rumme medarbejdernes frustration og usikkerhed?
- Hvordan sikrer vi, at vi løbende er opmærksomhed på de konflikter, der ofte opstår i forbindelse med forandringer?

Uklare roller og forventninger

Nogle af de forhold, som især hænger sammen med mobning, er manglende klarhed over hvordan arbejdet skal udføres, og hvem der har ansvar for hvad. Er der uklare beskrivelser eller usikkerhed om, hvad en medarbejder skal lave, og hvordan arbejdet skal udføres, kan der opstå situationer, hvor medarbejderen kommer til at lave fejl eller gør noget, som andre er uenig i. Uklare funktionsbeskrivelser kan også skabe uenighed om, hvem der skal løse hvilke opgaver. Uenigheder der ikke bliver løst, øger risikoen for konflikter og mobning.

Uklare roller og forventninger kan også medføre stress. Medarbejdere, som er stressede, kommer måske til at lave lidt flere fejl, eller måske er de oftere fraværende. I det omfang de dermed ikke lever op til andres forventninger, øges risikoen for konflikt eller mobning.

Som led i det forebyggende arbejde er det derfor vigtigt at sikre sig, at der er klare funktionsbeskrivelser for medarbejdere og ledere, og at der prioriteres dialoger om gensidige forventninger. Generelle indsatser mod stress vil også virke forebyggende.

Dårlig eller manglende konflikthåndtering

Forskning og praksis viser, at mange sager om mobning bunder i uløste konflikter. I virksomheder hvor man ikke er så gode til at tale konstruktivt om uenigheder eller konflikter, er der større risiko for, at de udvikler sig negativt. En konflikt, der ikke løses, vil kunne optrappes og måske ende i mobning.

Hvis mobning skal forebygges, er det derfor vigtigt, at virksomheder sætter fokus på forebyggelse og håndtering af konflikter. Det kan gøres gennem uddannelse af ledere og medarbejdere i konstruktiv kommunikation og konflikthåndtering og ved at arbejde på at skabe en virksomhedskultur, hvor konfliktskyhed erstattes af konstruktiv dialog om uenigheder.

Husk:

I skal revidere arbejdspladsvurderingen (APV'en), når der sker ændringer i arbejdet eller i arbejdsprocesser og arbejdsmetoder – hvis det har betydning for arbejdsmiljøet. APV'en skal under alle omstændigheder revideres mindst hvert tredje år. Ledelsen og medarbejderne skal samarbejde igennem hele APV-processen.



CO-industri
www.co-industri.dk
Tlf. 3363 8000



Dansk Industri
Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



bfa-i.dk