



Forebyggelse af krænkende handlinger

Eva Gemzøe Mikkelsen, ph.d.
Erhvervspsykolog og lektor

Teksam temadage forår 2022





Det korte CV 😊

- 2001 ph.d. i psykologi (mobning på arbejdspladsen)
- 2002 – 2016 Arbejds- og organisationspsykolog i BST Horsens og CRECEA A/S
- 2002 – eget konsulentfirma Gemzøe Consult
- Sept. 2017 – juli 2018 lektor i arbejds- og organisationspsykologi på Aalborg Universitet
- Aug. 2018 – lektor i arbejds- og organisationspsykologi på Syddansk Universitet (SDU)

Mål for i dag

- At I får viden om krænkende handlinger: Hvad er de, hvordan opstår de?
- At I får viden om hvordan I bedst forebygger
- At I bliver introduceret til, og får en smagsprøve på, BFA Industris to nye redskaber
 - "Grib ind – forebyg mobning"
 - "Forebyg og håndtér krænkende handlinger"
- At I får lejlighed til at drøfte forebyggelse på egen arbejdsplads – eller generelt



Program 12.30 -16.00 inkl. pauser

- Velkomst – dagens program
- Oplæg og dialog i grupper: Krænkende handlinger - hvad er det, og hvordan opstår de?
- Oplæg: Forebyggelse af krænkende handlinger – hvad kan vi gøre?
 - Introduktion til og smagsprøve på BFA-Industris redskab ”Forebyg og håndtér krænkende handlinger” og BFA-Industris redskab ”Grib ind – forebyg mobning”
- Dialog i grupper: Forebyggelse af krænkende handlinger
- Opsamling på dagen, tak for i dag



Hovedbudskab: Forebyggelse af krænkende handlinger starter hos os selv

- Ved at vi selv ændrer adfærd f.eks. ved
 - at tale ordentligt til andre – selv når vi er frustrerede eller vrede
 - at vi ”går tilbage til en fuser”, når vi falder i!
 - at vi handler konstruktivt, når vi er vidne til f.eks. en negativ tone, konflikter, mobning eller chikane ved
 - ikke selv at deltage
 - at gribe konstruktivt ind – fx. ved at påtale det, der sker eller forsøge at hjælpe med at løse uenigheden/konflikten

T R U K

Arbejdstilsynet

Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

At-vejledningen handler om krænkende handlinger i arbejdet, herunder mobning og seksuel chikane, mellem ansatte og mellem ansatte og deres ledere.

gange
ligende.

og an-

kende

Rammesætning: Hvad er krænkende handlinger, seksuel chikane og mobning

Hvad er krænkende handlinger *ifølge Arbejdstilsynet*?

- 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 andre personer for adfærd, som af disse personer *opfattes* som nedværdigende.
- Det er *personens oplevelse* af de krænkende handlinger, der er central.

Eksempler på krænkende handlinger på arbejdspladsen



HANDLINGER RETTET MOD ARBEJDET

- Tilbageholdelse af information
- Nedvurdering af ens job, kompetence eller arbejdsindsats

HANDLINGER RETTET MOD PERSONEN

- Sårende, nedværdigende bemærkninger
- Udelukkelse fra fællesskabet
- At blive råbt af eller latterliggjort
- Nedvurdering, fx pga. alder, køn, seksualitet, etnicitet, religion

DIGITALE HANDLINGER

- Krænkende mails, SMS'er eller billeder
- Udhængning eller udelukkelse på de sociale medier

SEKSUEL CHIKANE

- Vittigheder som nedgør et bestemt køn
- Uønskede seksuelle kommentarer fx om krop
- Uønsket fysisk kontakt med seksuelle undertoner, f.eks. klap, kys, kram

I konflikter er der
ofte krænkende
handlinge



Mobning: Gentagne krænkende handlinger

- Det er mobning, når en eller flere personer **regelmæssigt og over længere tid** - eller **gentagne gange på grov vis** - udsætter andre personer for negative handlinger, som **disse opfatter som sårende eller nedværdigende**.
- De personer, som udsættes, skal føle, at de **ikke kan forsvare sig effektivt**.



Krænkende handlinger som led i seksuel chikane

- Seksuel chikane finder sted, når en leder eller en medarbejder udsætter andre for handlinger, som har **seksuelle undertoner**, som modtageren **opfatter som krænkende**, og som bidrager til at skabe et fjendtligt, nedværdigende eller ubehageligt klima.



De tre former for seksuel chikane

- **Kønschikane:** Diskriminerende handlinger, der nedgør eller krænker en person pga. vedkommendes køn (ex blondinejokes, nedsættende bemærkninger om kvinder, diskrimination grundet køn)
- **Uønsket seksuel opmærksomhed:** Uønskede seksuelt relaterede handlinger, der opleves som krænkende og ikke-gengældte (fx elevatorblik, kommentar om krop, berøring, uønsket fysisk kontakt, opfordring til sex).
- **Seksuelt tvang:** Trusler eller tilbud om belønning bruges til at opnå sex, fysiske overgreb.

Digitale krænkende handlinger



- Kan fx foregå ved at udøver sender stødende beskeder eller billeder, udelukker en person eller omtaler en person negativt via et digitalt medie
- Kan foregå på alle tider af døgnet - og både på arbejdspladsen og efter arbejde
- "Ansigtsløs kommunikation" opleves som anonymitet på nogle sociale platforme → reduceret empati
- På sociale medier/ved videredeling: Chikanen foregår i et offentligt rum
 - Potentielt publikum er enormt
 - Mobningen ligger der digitalt – potentielt "*forever*"
 - Tabe ansigt, offentlig ydmygelse → skamfølelser, angst

Hvordan opstår krænkende
handlinger i form af mobning



Det er som udgangspunkt ikke onde mennesker, der udøver krænkende handlinger

– og det er som regel ikke særligt skrøbelige personer, der udsættes!





Psykisk arbejdsmiljø og mobning

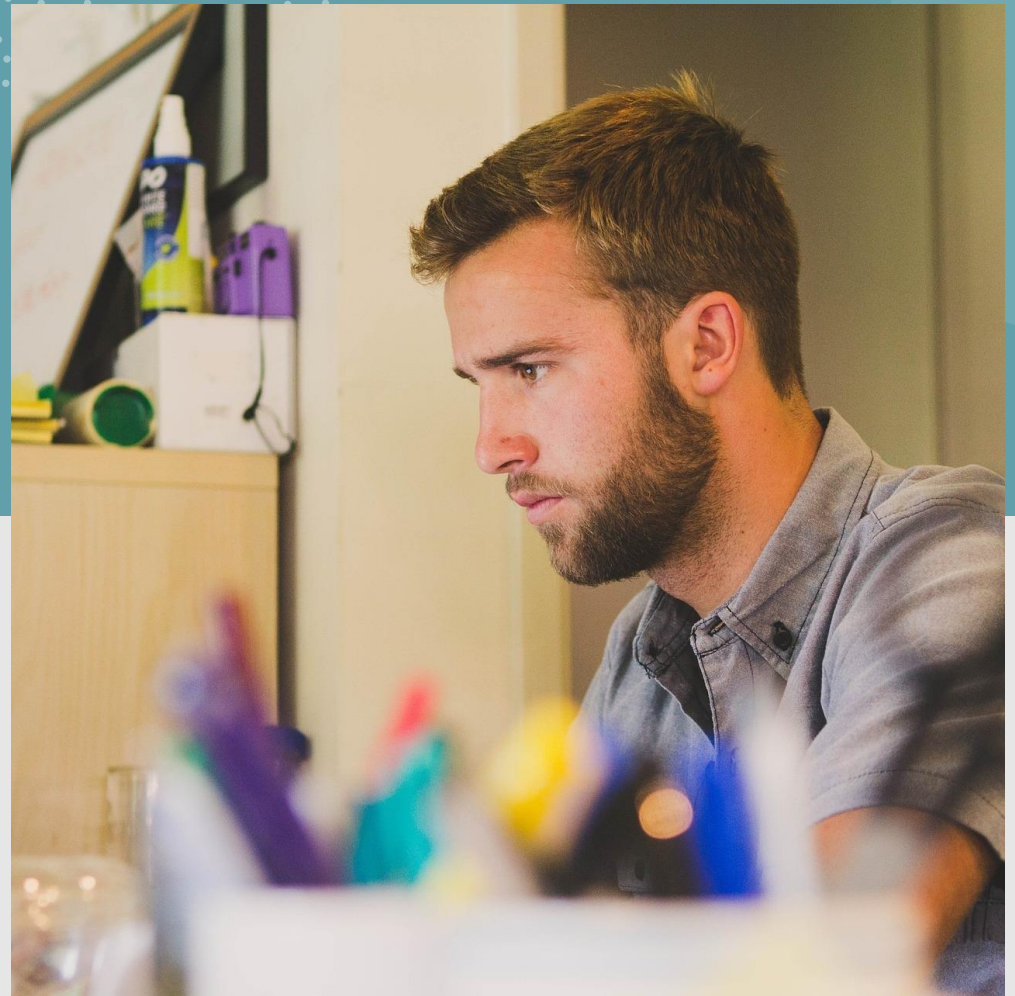


Forhold i det psykiske arbejdsmiljø kan medvirke til mobning

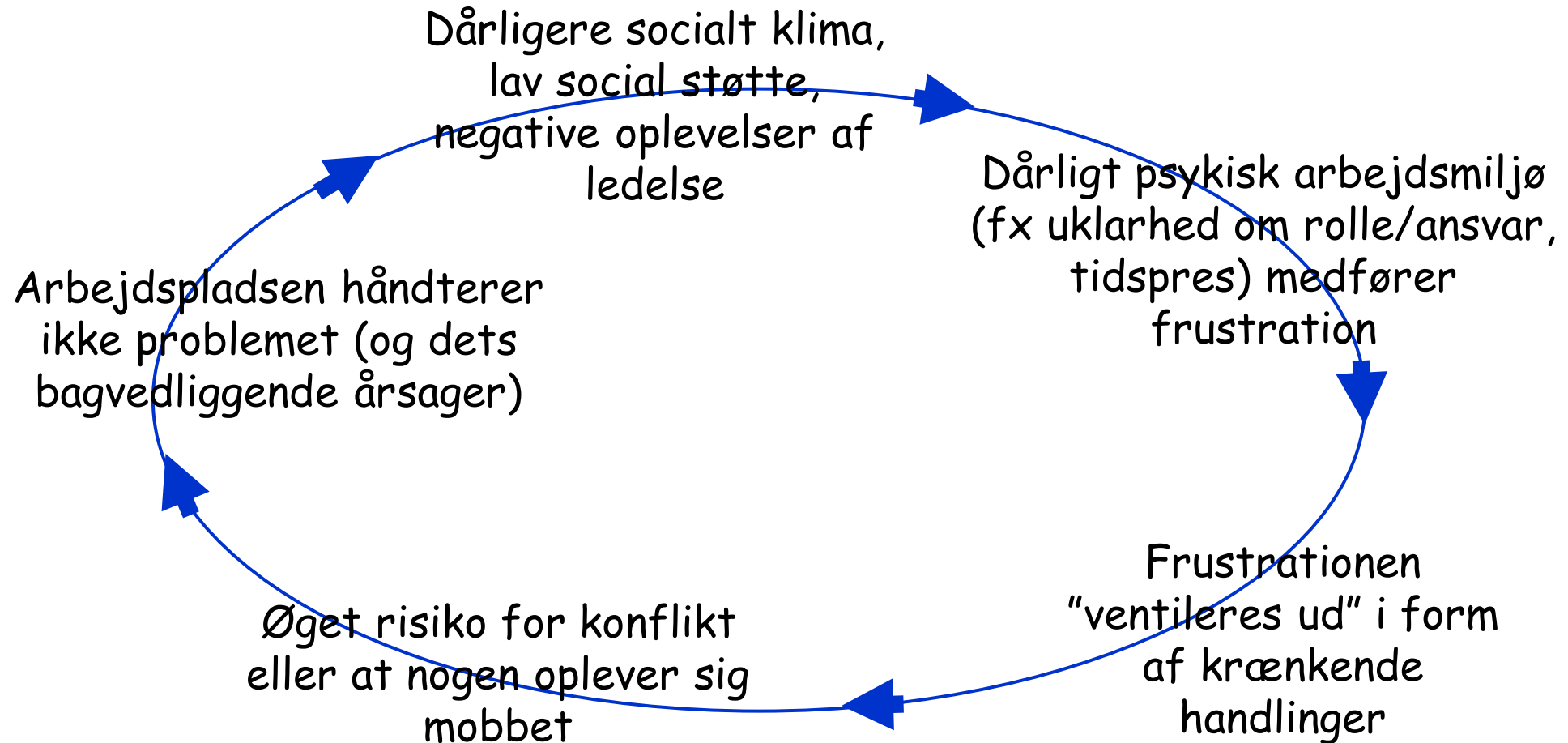
- Uklarhed om hvem gør hvad/har ansvar for hvad
- Stort arbejdspress kombineret med krav til samarbejde og performance
- Forandringer
 - Mikro og makro
- Problemer med ledelse
 - Tyrannisk ledelse
 - Laissez-faire ledelse



1. Dynamik:
Hvordan fx tidspres og
uklarhed om roller/ansvar
kan føre til mobning



1. Dynamik: Fra problemer i det psykiske arbejdsmiljø til mobning



Arbejdspladskultur og mobning

Mobning og arbejdspladskultur: Mere mobning på arbejdspladser hvor...

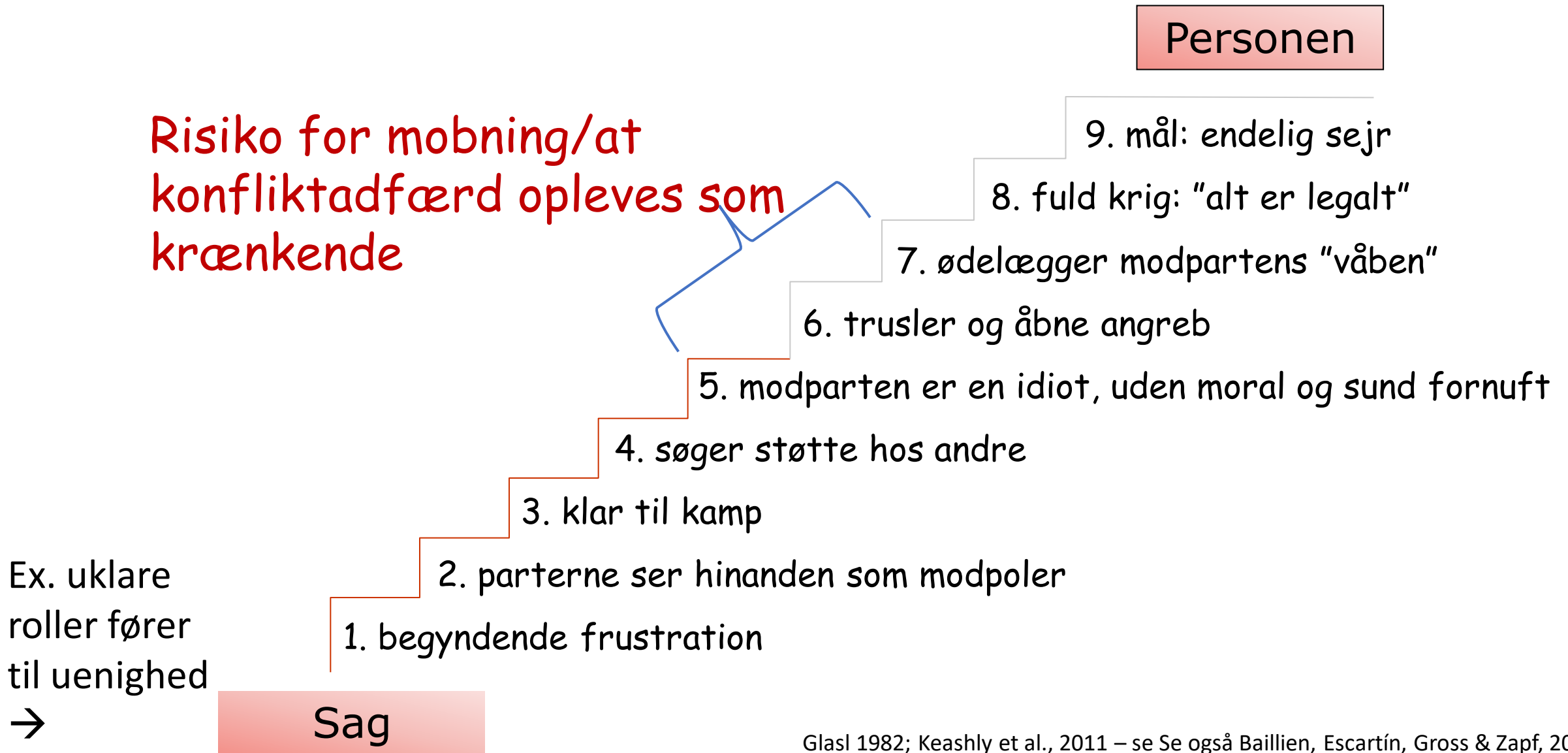
- Konflikter ikke løses konstruktivt – ledere har måske for travlt, føler sig ikke klædt på eller hører ikke om konflikterne
- Feedback – især konstruktiv kritisk - er en by i Langtbortistan
- Folk er utrygge ved at tale om problemer og give udtryk for uenighed
- Der er en negativ/hård omgangstone



2. Dynamik:
Når negative handlinger
i konflikter bliver
oplevet som mobning



2. Dynamik: Fra konflikt til krænkende handlinger og mobning

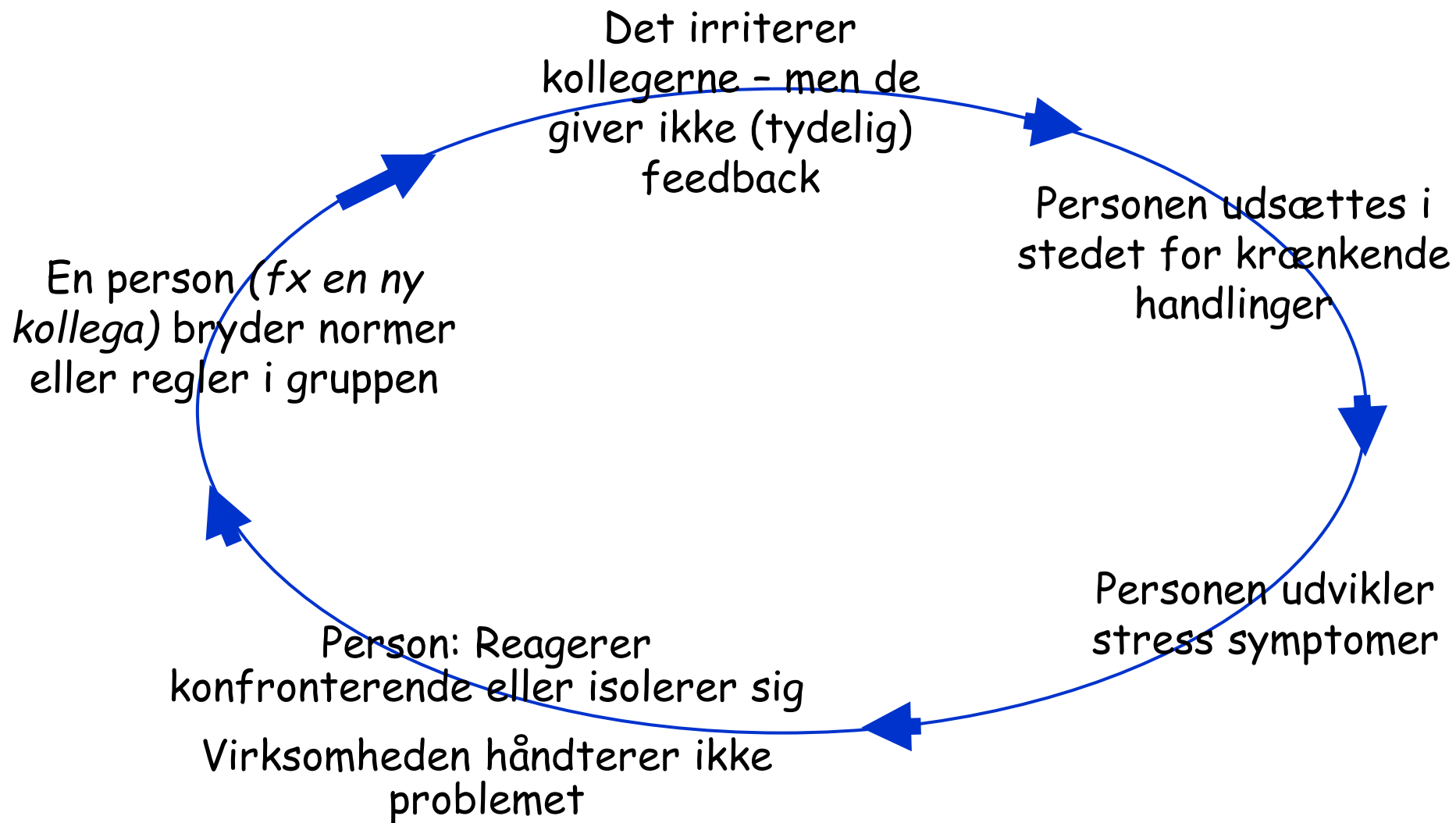


3. Dynamik

Krænkende handlinger
/mobning når nogen
bryder uskrevne regler



3. Dynamik: Når brud på regler/normer fører til krænkende handlinger eller mobning



4. Dynamik: Når ledelse opleves som krænkende



4. Dynamik: Når ledelse opleves som krænkende/mobning





Arbejdspladskultur og vidnernes rolle

Vidnernes vigtige rolle

- Kolleger, der griber ind overfor krænkende handlinger, kan medvirke til at stoppe dem
- Men som kollega kan det være svært at være i de situationer
 - Hvad man skal gøre?
 - Hvordan opfatter man det, som foregår? Skal det handles på det eller ikke?
 - Hvordan har man det med den, som f.eks. drilles eller holdes udenfor?
- Mange vidner er passive eller ”mobber med”



Kollegerne er tilbøjelige til at være passive eller "mobbe med"

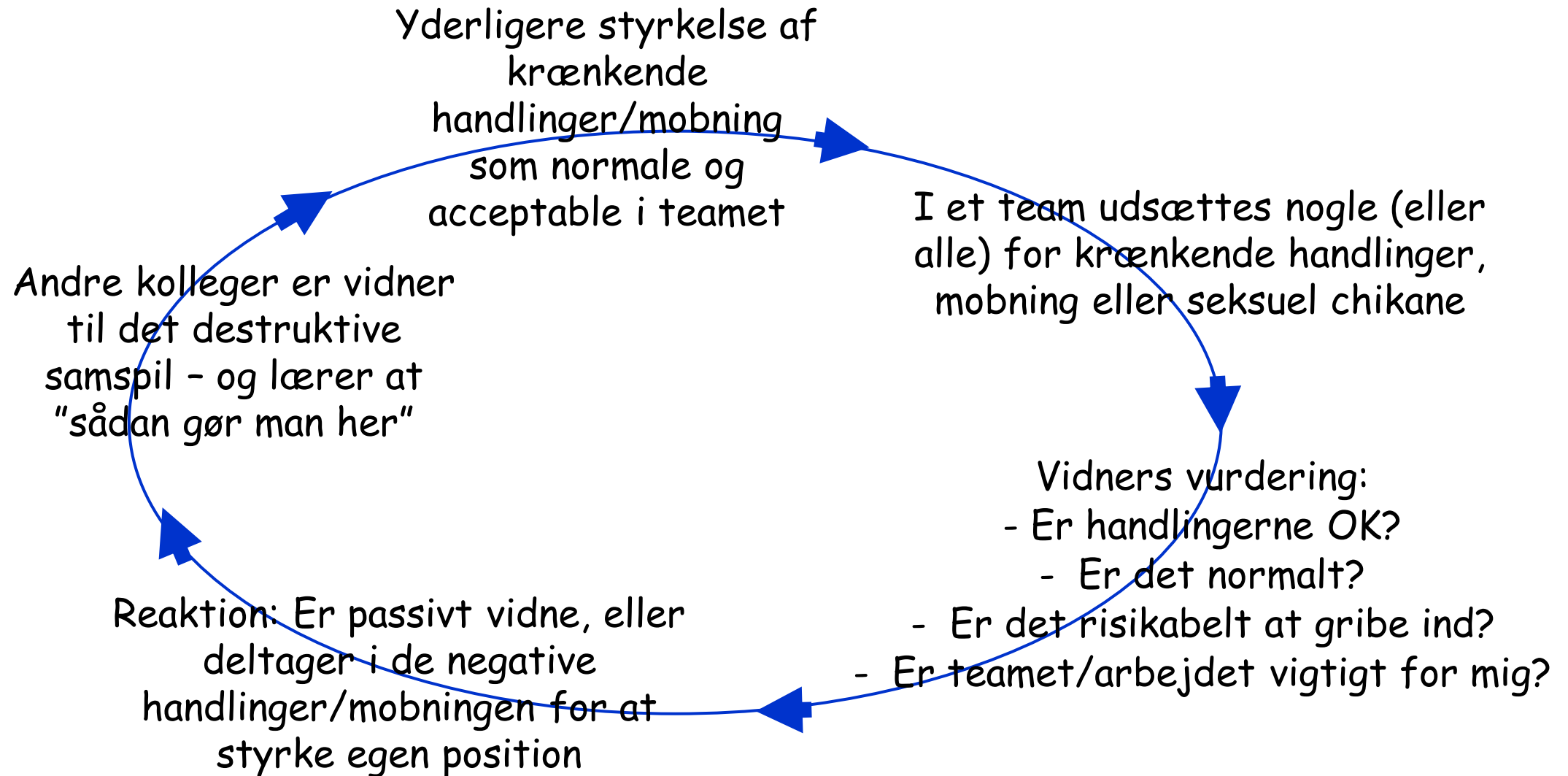
- Hvis de mener, at en person selv er skyld i at være udsat for negative handlinger
- Hvis de er gode venner med den, der udøver de negative handlinger
- Hvis de er bange for, at det går ud over dem selv, hvis de griber ind – eller *ikke* "mobber med"



5. Dynamik: Den krænkende gruppekultur



5. Dynamik: Det krænkende gruppekultur



Seksuel chikane
–årsager og
eksempel på
dynamik



Seksuel chikane kan bunde i

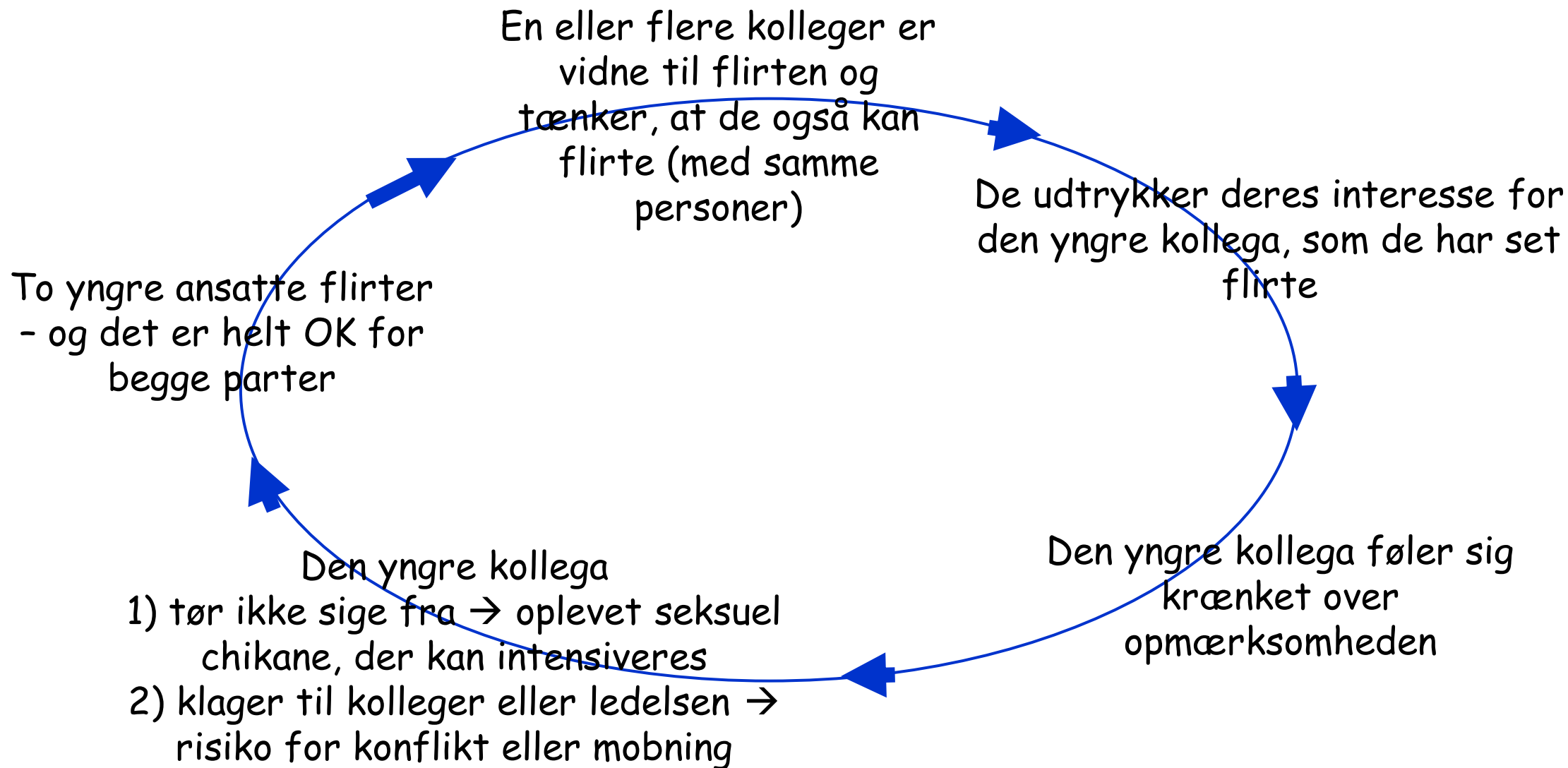
- Traditionsbundne opfattelser af de to køn - fx at kvinder ikke egner sig til bestemte typer jobs (ex håndværker, lederstillinger)
- Misbrug af magt - fx i organisationer, hvor opgaver og stillinger afhænger af relation til/vurdering fra ledere
- En kultur hvor kønsforskelle og sex er i fokus, og/eller hvor der er en udpræget festkultur
- Misforstået interesse





6. Dynamik: Når samspel misforstås

6. Dynamik: Når samspil misforstås





Kort dialog i gruppe (5 min.)

- Kan vi genkende nogle risikoforhold eller dynamikker fra vores egen arbejdsplads?




Forebyggelse af krænkende handling



Forebyggelse – udvalgte indsatsområder

- Servicetjek på jeres politik for krænkende handlinger
 - Har I *ikke* en politik – udarbejd én!
- Fokus på omgangstone og konflikthåndtering
- Fokus på risikosituationer: Forebyg og håndtér
- Fokus på lederrekruttering (og uddannelse)
- Fokus på introduktion og inklusion af nye medarbejdere
- Fokus på vidnernes rolle





1. Udarbejdelse og
implementering af
en politik for
krænkende
handling



Tre hovedelementer i en politik

- En hensigtserklæring fra ledelsen og tillidsvalgte om, at man ikke accepterer krænkende handlinger på arbejdspladsen.
- Præcise procedurer for, hvordan man håndterer klager om krænkende handlinger.
- Procedurer for, hvordan angivelser af krænkende handlinger i APV eller trivselsundersøgelse håndteres.



Forebyg og håndtér krænkende handlinger

Dialogredskab fra BFA Industri: "Forebyg og håndtér krænkende handlinger"

Del 1: Udarbejdelse og implementering af en politik for krænkende handlinger - indeholder

- Generelle anbefalinger til hvad en politik skal indeholde inkl. procedurer for håndtering af sager ex:
 - Hvem skal man henvende sig til?
 - Procedurer for håndtering af klager (4 trin)
 - Konsekvenser hvis handlinger fortsætter
 - Tilbud om støtte og rehabilitering til parter i sager
 - Procedurer hvis forsøg på løsning af en sag mislykkes
- Drejebog med detaljeret procesbeskrivelse for, hvordan I kan udarbejde en politik.

Arbejds miljø i industrien




bfa-i.dk





Ex. procesplan for udarbejdelse af politik (se redskab s. 19-26 for detaljer)

1. Møde i jeres arbejdsgruppe (f.eks. SU/AMO) mhp. planlægning af processen og udarbejdelse af input til politik (*2-4 timer*)
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 (*2-3 timer*)
5. Møde i arbejdsgruppen – færdiggørelse af politik (*1-2 timer*)
 - a. Endelig vedtagelse af politikken
 - b. Plan for implementering af politikken inkl. opfølgning



2. Dialog om omgangstone og konflikthåndtering



GODE VÆRKTØJER

- Hvis konflikten trapper op [https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/hvis konflikten trapper op](https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/hvis_konflikten_trapper_op)
- Hvor går grænsen? Forebyg og håndter seksuel chikane <https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/hvor-gaar-graensen-forebyg-og-haandter-seksuel-chikane>
- Snerperi eller sexchikane <https://bfa-service.dk/sexchikane>
- Forebyg og håndtér krænkende handlinger” <https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/forebyg-og-haandter-krænkende-handlinger>
- Stop krænkende handlinger af seksuel karakter BFA Velfærd og Offentlig Administration https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/5341310/bfa-krænkendehandlingerafsexuelkarakter_web.pdf



BFA
Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø
Velfærd og Offentlig administration





Hvis konflikten trapper op

Værktøjer til at håndtere konflikter og forebygge konfliktmobning.
Til ledere med personaleansvar.



BFA Velfærd og offentlig administration Redskaber til ledere: Konflikt håndtering

- Lederes håndtering af konflikter
- Typer af konflikter
- Konfliktens proces
- Konfliktstil
- Case: Jens og Anna
- 6 værktøjer: Forebyggelse og håndtering af konflikter og konfliktmobning



Redskab fra BFA Transport,
Service-Turisme, Jord til Bord

”Snerperi eller sexchikane”

- 4 gode, korte film og spørgsmål til dialog om seksuel chikane
- Faktaark om gode råd om forebyggelse af seksuel chikane

<https://bfa-service.dk/sexchikane>

BFA service – redskab til dialog om mobning

- Film: “Ikke fordi det rager mig” – <https://www.youtube.com/watch?v=w5u2-YKBPpk>
- Diskussionsoplæg med 6 slides der kan inspirere til dialog



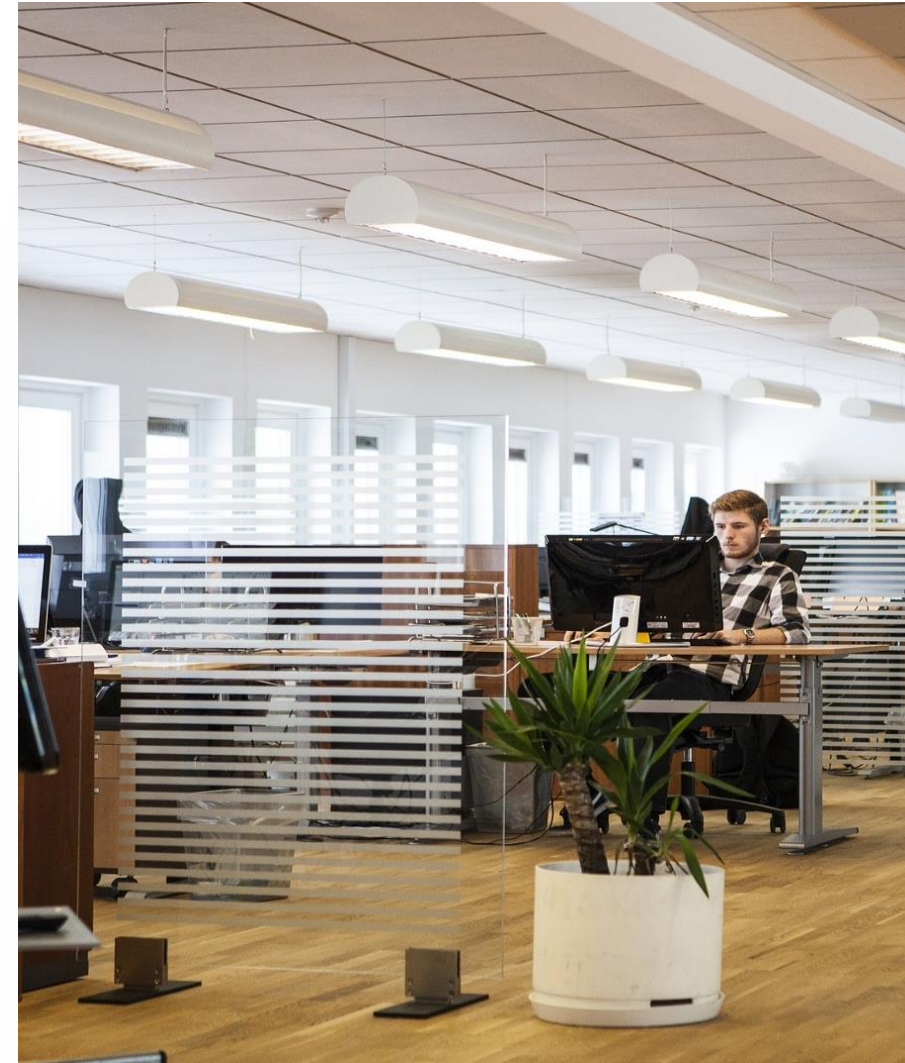
3. Identificér og forebyg risikofaktorer i arbejdsmiljø



Fra APV til reduktion af risikofaktorer – konflikter og mobning (1)

Dialog er det vigtigste redskab

- Uklarhed i rolle og ansvarsområder
 - Skab klarhed gennem dialog og afstemning af forventninger
 - Løbende, på møder, workshops mm.
- Negative vurderinger af ledelse
 - Leder tager initiativ til feedbackproces og afstemning af forventninger ift. hvilken ledelsestype den enkelte/gruppen har brug for
 - MUS, gruppedialog fx på møder, workshops mm.



Fra APV til reduktion af risikofaktorer – konflikter og mobning (2)

Dialog er det vigtigste redskab

- Tidspres, høj arbejdsbyrde, performancekrav
 - Fokus: Arbejdsdesign og performancekrav
 - Stressforebyggelse/håndtering og RTW
 - Forventning ift. work-life balance: Fokus på lederes adfærd 😊
- Forandringsprocesser
 - Forbered: Udvikle risikovurderinger (påvirkning på samarbejde, rolleklarhed)
 - Involvere medarbejdere
 - Øge lederes kompetencer til at håndtere medarbejderes reaktioner



Gode handleplaner - nogle nøgleord

Det der rykker, er den løbende dialog om handlinger om arbejdsmiljøet

Vigtigt med forventningsafstemning ift. arbejdsmiljøarbejdet (fokus, tid, roller)

Lav konkrete, realistiske mål

Tydlig beskrivelse af indsatser: Hvem gør hvad og hvornår

Hvem er ansvarlig/tovholder

Hvordan følges der op

Afgrænset varighed

Hvordan evaluerer I

BFA Industri: Forebyg og håndtér krænkende handlinger DEL 2: Forebyggelse og håndtering af risikosituationer for krænkende handlinger

- Fem cases om risikosituationer for krænkende handlinger
 - Case nr. 1: Forandringer på arbejdspladsen
 - Case nr. 2: Uklare roller og forventninger
 - Case nr. 3: Humor
 - Case nr. 4: Uskrevne regler
 - Case nr. 5: Konflikter
- Drejebog for afholdelse af dialogmøder (45-60 min.)
- Anvendes på møder i SU/AMO, afdelings- eller teammøder
- Gode råd til planlægning af arbejdet med redskabet
- Viden om krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane



Drejebog for dialogmøde om risikosituationer (ca. 60 min.)

- Opstart, velkomst, baggrund, formål, fokus og opfølgning (*i alt ca. 5-10 min.*)
- Læsning/oplæsning af den valgt case (*3-5 min.*)
 - Deltagerne sidder i grupper på 3, hver med udprint af den valgte case
 - Mødelederen læser casen samt spørgsmål op. Deltagere kan evt. selv læse casen.
- Drøftelse af casen (*ca. 20 min.*)
 - Grupperne drøfter casen og de medfølgende spørgsmål
- Opsamling (*ca. 20-25 min.*)
 - Tovholder styrer en dialog i plenum ud fra spørgsmålene under hver case.
 - Referent skriver pointer fra dialogen ned.
- Afrunding af mødet, hvad sker der nu, tak for i dag (*2-5 min*)



Case 4: Uskrevne regler (*let ændret, se s. 32*)

Søren arbejder på et lager. Han oplever tit, at sikkerhedskravene ikke overholdes. Der bliver kørt for hurtigt med gaffeltrucks. Nogle gange bliver der kørt ræs. Varerne bliver også behandlet hårdhændet. Det går Søren på. Han er også træt af forholdene i pauserummet. Der er altid madrester på bord og gulv. Opvasken står i flere dage. Det flyder med arbejdstøj og aviser.

Søren begynder at rydde op i pauserummet, mens de andre spiser frokost. Det er ikke populært, men ingen siger noget. Da han i går morges åbnede sit skab, havde nogen fyldt det med beskidt service. Dagen efter kører en kollega sin gaffeltruck tæt forbi ham. Søren råber "*Pas på, din idiot!*"! Kollegaen stopper trucken, siger undskyld med et grin, og ræser videre i fuld fart.

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




Smagsprøve på redskabet

- Læs casen om uskrevne regler (s. 32)
- Snak om de tre første spørgsmål:
 - Hvad er problemet her?
 - Hvem kunne have gjort noget anderledes?
 - Hvad kan der gøres for at løse problemerne?



Pause 😊



4. Fokus på kollegernes ansvar for at gribe ind





BFA Industri redskab: "Grib ind – forebyg mobning"

- Formål: Forebyggelse af mobning og krænkende handlinger
- Fokus:
 - Konflikter og uskrevne regler
 - Kollegernes rolle
- Videndel om mobning og vidners adfærd
- Materialer, inklusiv film, findes gratis på nettet
- Udførlige instruktioner til mødeledere
- Baseret på redskabet "Grib ind – godt kollegaskab uden mobning" men tilpasset industrien

Redskabet introducerer 6 vidnetyper



Kuglestøberen



Mægleren



Assistenten



Den passive



Sympatisøren



Forsvareren

Kuglestøberen er vidnet, der puster til ilden

- Skaber situationen, igangsætter, og/eller udfører de første krænkende handlinger i det skjulte



Assistenten er vidnet, der samarbejder med den, der udøver de krænkende handlinger

- Deltager aktivt f.eks. ved at grine med
- Støtter og hjælper den, der mobber eller chikanerer direkte – eller ved tydeligt at billige dennes handlinger



Den passive er vidnet, der undlader at handle

- Går væk fra situationen
- Bliver - men gør ikke noget for at stoppe de krænkende handlinger



Mægleren er
vidnet, der griber
ind og hjælper med
at finde en løsning

- Prøver aktivt at stoppe de krænkende handlinger i situationen *eller*
- Handler bagefter f.eks. ved at snakke med parterne sammen eller hver for sig *eller*
- Kontakter andre relevante personer



Sympatisøren er vidnet, der sympatiserer med den, der udsættes for krænkende handlinger

- Har sympati for den, der mobbes eller krænkes, men reagerer ikke i situationen
- Tilbyder trøst og støtte i enerum



Forsvareren er vidnet, der aktivt forsvarer den, der udsættes for krænkende handlinger

- Tager parti for den der udsættes
- Forsvarer personen aktivt og offentligt





Grib ind – del 1 (ca. 60-75 min)

Fokus på vidnernes rolle, og hvordan konflikter og mobning kan opstå

- Velkomst, baggrund for møde
- Kort snak om spilleregler
- Intro til de 6 vidnetyper
- Kort film om konflikter + snak om filmen i grupper ud fra spørgsmål+ opsamling
- Kort film om mobning + snak om filmen ud fra spørgsmål + opsamling
- Evt. evaluering

Smagsprøve på Grib ind Del 1

- Snak to og to/i små grupper (ca. 5 min.):
 - Hvilke vidnetyper kan I genkende fra filmen?





Grib ind – del 2 (ca. 60 min)

Fokus på uskrevne regler, mobning og konflikter
Dialog om hvordan man bedre kan håndtere de situationer på egen arbejdsplads

- Velkomst, baggrund for mødet
- Snak om spilleregler
- Kort film om mobning + snak i grupper ud fra spørgsmål:
 - *Hvilke uskrevne regler bryder Søren?*
 - *Hvordan kunne situationen have været håndteret bedre?*
 - *Hvad gør vi hos os, hvis vi er uenige om noget eller nogen holdes udenfor*
 - *Hvad kan vi gøre bedre?*
- Evt. evaluering



Procesovervejelser til Grib ind møder

- Prioriteringer:
 - Hvor megen tid skal afsættes?
 - Proces- og bordstyrere, info, materialer
- Proces:
 - Sid i grupper med nærmeste kolleger
 - Ledelsen deltager men i egen gruppe
 - Bedste gruppestørrelse: 5-6 personer
 - Efter snak i grupper → fælles opsamling
 - Indsamling af forslag til hvad kolleger kan gøre i situationer med krænkende handlinger

Forebyggelse af
krænkende handlinger -
opsamling:

Guldmedaljemodel eller basismodel?

A close-up photograph of a hand holding a gold medal. The medal is circular with a laurel wreath border and a central emblem. A red ribbon is attached to the top. The background is a bright, hazy sky. The text 'Guldmedaljemodellen' is overlaid in white at the bottom.

Guldmedaljemodellen

Forebyggelse til guldmedalje

- Servicetjek på politik for krænkende handlinger inkl. konflikter.
- Foredrag og workshops om krænkende handlinger (mødepligt)
- Ledere/TR/AmR fokus på psykologisk tryghed i tale og handling
- Ledere/TR/AmR uddannelse i forebyggelse og håndtering af konflikter (min. 3-5 dage: Virksomhedsrettet kursus bedst)
 - (Nyt) ledermødepunkt: Konfliktforebyggelse/håndtering
- Fokus på kollegernes ansvar for at gribe ind: Grib ind workshops
- SU/AMO høj prioritet af kortlægning/håndtering af risikoforhold
- Arbejdspladsfokus på stressforebyggelse
- Rekrutter og beløn ledere for god personaleledelse/evaluering

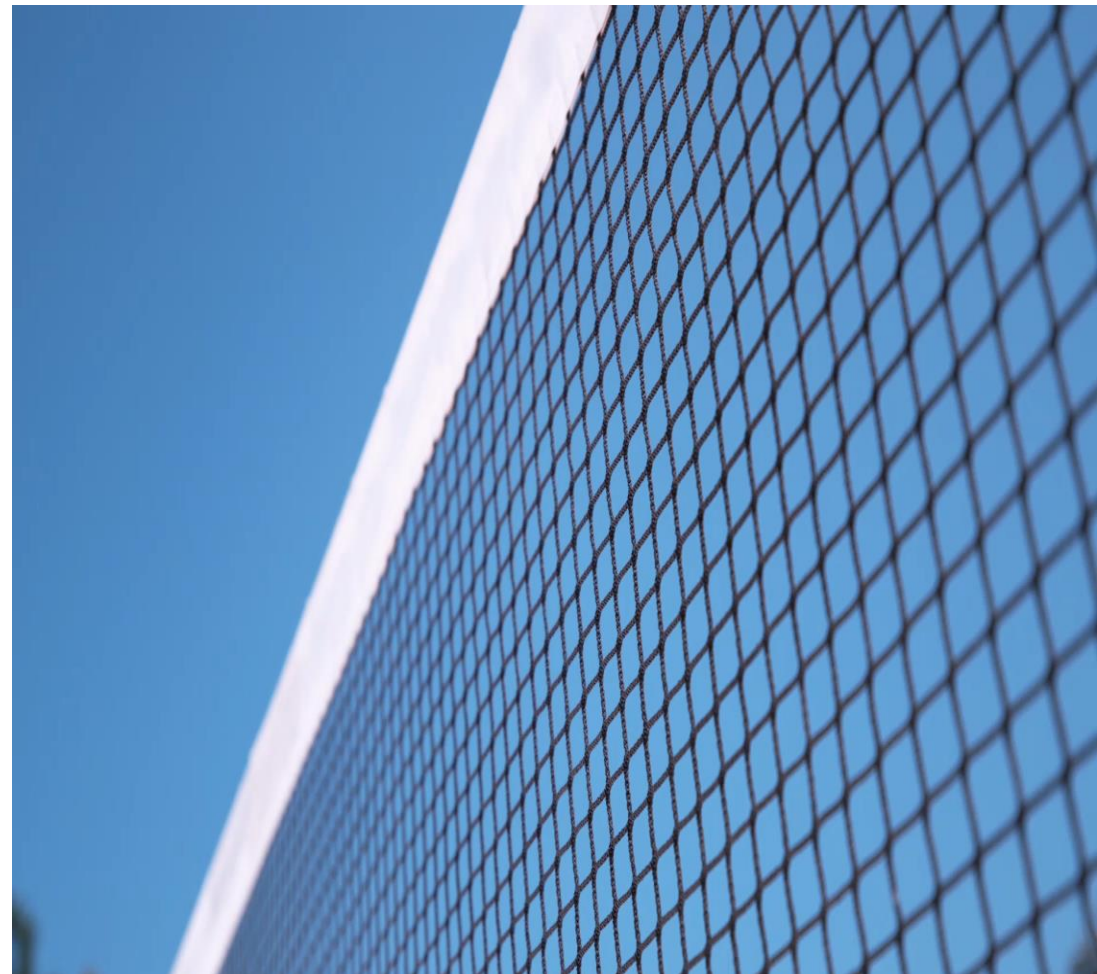




Basismodellen

Basismodellen...

- Service-tjek på jeres politik for krænkende handlinger, herunder konflikter
- Foredrag/workshops om krænkende handlinger
- Et min. 2 dages kursus for hhv. ledere og tillidsvalgte i forebyggelse og håndtering af konflikter (virksomhedsrettede kurser bedst)
- Brug redskabet fra BFA Industri til at sætte fokus på kollegernes ansvar for at gribe ind – følg op!





Dialog i grupper (20 min)

- Grupper med deltagere fra samme arbejdsplads
 - *Hvilke to indsatsområder er vigtigst at fokusere på, når vi skal forebygge krænkende handlinger hos os?*
- Grupper med personer fra flere arbejdspladser:
 - *Hvad tager vi med os fra i dag?*
 - *Kan vi bruge nogle af de redskaber, vi er blevet præsenteret for?*



Tak for i dag!

