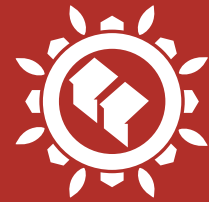


Grib ind – forebyg mobning

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 i arbejds- og organisationspsykologi
Eva Gemzøe Mikkelsen for BFA Industri.

Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert
arbejds miljø, 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,
erhvervspsykolog, ph.d. og lektor ved Syddansk Universitet

Layout: Fru Nielsen Tegnestue

Tryk: Dystan & Rosenberg

Oplag: 2000 ekspl.

Udgivet: 2021

ISBN 978-87-93916-49-4



Forord

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

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

I denne guide finder I et værktøj, som er udviklet til virksomheder, der ønsker at forebygge krænkende handlinger og mobning på arbejdspladsen. Værktøjet, som hedder "Grib ind – forebyg mobning", har særligt fokus på kollegernes rolle i at forebygge, at konflikter, uenigheder eller krænkende handlinger optræder og måske udvikler sig til mobning.

I guiden finder I også relevant viden om krænkende handlinger og mobning, herunder hvorfor vidner kan opleve det svært at gribe ind, når de ser

eller hører om andre, der udsættes for krænkende handlinger på deres arbejdsplads.

Målgruppen for værktøjet "Grib ind – forebyg mobning" er ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og alle andre ansatte, der ønsker værktøjer til at skabe, eller fastholde, et godt psykisk arbejdsmiljø uden krænkende handlinger.

Guiden 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 findes også i elektronisk form på hjemmesiden www.bfa-i.dk. Materialet kan også fås ved henvendelse til organisationerne eller downloades fra www.bfa-i.dk.

Værktøjet "Grib ind – forebyg mobning" er inspireret af værktøjet "Grib ind – godt kollegaskab uden mobning" som er udviklet til BFA Velfærd og Offentlig administration. Vi retter derfor en særlig tak til dette Branchefællesskab for Arbejdsmiljø.

Denne og andre BFA Industri udgivelser findes også i elektronisk form på hjemmesiden www.bfa-i.dk. Materialet kan også fås ved henvendelse til organisationerne eller downloades fra www.bfa-i.dk

Indhold

6	INTRODUKTION
9	REDSKABSDEL – VÆRKTØJET GRIB IND
9	Om værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning”
10	Beskrivelse af værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning”
11	Implementering af ”Grib Ind” værktøjet
12	Vi vil bruge ”Grib ind” på vores arbejdsplads – hvad er næste skridt?
12	Planlægning af møderne: Forberedende overvejelser
13	Spillereglerne for møderne
13	Evaluering af dialogmøder
13	Opfølgning på dialogmøderne
15	DEL 1: DREJEBOG FOR ”GRIB IND – FOREBYG MOBNING”
15	1. Velkomst
16	2. Introduktion til første film
16	3. Filmen ”Vagtplanen” vises
16	4. Dialog i grupper efter filmen
16	5. Opsamling
17	6. Afrunding og overgang til næste film ”Arbejdsmyren”
17	7. Filmen ”Arbejdsmyren” vises
17	8. Dialog i grupper efter filmen
17	9. Opsamling på gruppedialog
17	10. Afrunding af Trin 1

19 DEL 2: DREJEBOG FOR "GRIB IND – FOREBYG MOBNING"

19 1. Velkomst

19 2. Introduktion til filmen "Arbejdsmyren"

19 3. Filmen "Arbejdsmyren" vises

19 4. Dialog i grupper efter filmen "Arbejdsmyren"

20 5. Opsamling på plenum

20 6. Afrunding på mødet

23 VIDENDEL

23 Vidners rolle i udvikling af krænkende handlinger og mobning på arbejdspladsen

23 "Grib ind – forebyg mobning": Et forskningsbaseret værktøj

23 To risikosituationer for mobning

24 Vidners reaktioner på mobning: De seks vidnetyper

26 Passive vidner signalerer at det er OK at krænke andre

26 Forskning: Hvorfor reagerer vidner som de gør?

27 Grib ind – det forebygger mobning

Introduktion

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. Krænkende handlinger dækker over mobning, seksuel chikane og andre måder at blive krænket på. Alle virksomheder har pligt til at forebygge krænkende handlinger, da de i sig selv vil medføre en risiko for ansattes fysiske og psykisk helbred. Forebyggende tiltag kan f.eks. være

1. udarbejdelse af politikker om hvordan krænkende handlinger skal forebygges og håndteres.
2. at skabe øget opmærksomhed om krænkende handlinger ved at drøfte konkrete eller potentielle risikosituationer for, at krænkende handlinger opstår, og/eller ikke håndteres.
3. ledelsesudvikling med fokus på at øge lederes kompetencer til at forebygge og håndtere konflikter og krænkende handlinger.

Denne guide giver viden og et konkret værktøj, som kan anvendes i arbejdet med at forebygge krænkende handlinger og mobning i jeres virksomhed.

Guiden består af to dele, en værktøjsdel og en videndel:

Værktøjsdelen indeholder et værktøj, som er udviklet til at forebygge mobning. Værktøjet kaldes "Grib ind – forebyg mobning" og sætter fokus på to risikosituationer for mobning:

- Uløste konflikter
- Når nogen bryder nogle uskrevne regler på arbejdspladsen

Værktøjet sætter også fokus på, hvad kolleger og ledere kan gøre, når de er vidne til f.eks. grove drillerier, latterliggørelse eller andre krænkende handlinger. Siger de ikke noget? Deltager de ligefrem, når nogen bliver drillet eller talt ned til? Eller vælger de at gribe ind, f.eks. ved at opfordre til en god tone, eller ved at tale med parterne bagefter?



Vidner har afgørende betydning

I situationer hvor der er alvorlige konflikter eller krænkende handlinger, er der tit vidner tilstede. Vidner er oftest kolleger, men det kan også være nærmeste leder, eller en overordnet leder. Forskning viser her, at det vidner gør i situationer med krænkende handlinger, faktisk kan afgøre, hvordan situationen udvikler sig. Vidner, der griber aktivt ind i stedet for at tie stille, kan medvirke til at en konflikt, eller enkeltstående krænkende handlinger, ikke udvikler sig til mobning.

Værktøjet består af to dele:

1. Grib ind Del 1

Et dialogmøde som varer 60-75 minutter

Mødet giver:

- Viden om konflikter og mobning, og hvordan de opstår
- Viden om kollegers og leders rolle i udviklingen af konflikter og mobning
- Øget opmærksomhed på kollegers og leders rolle i konflikter og mobning

2. Grib Ind Del 2

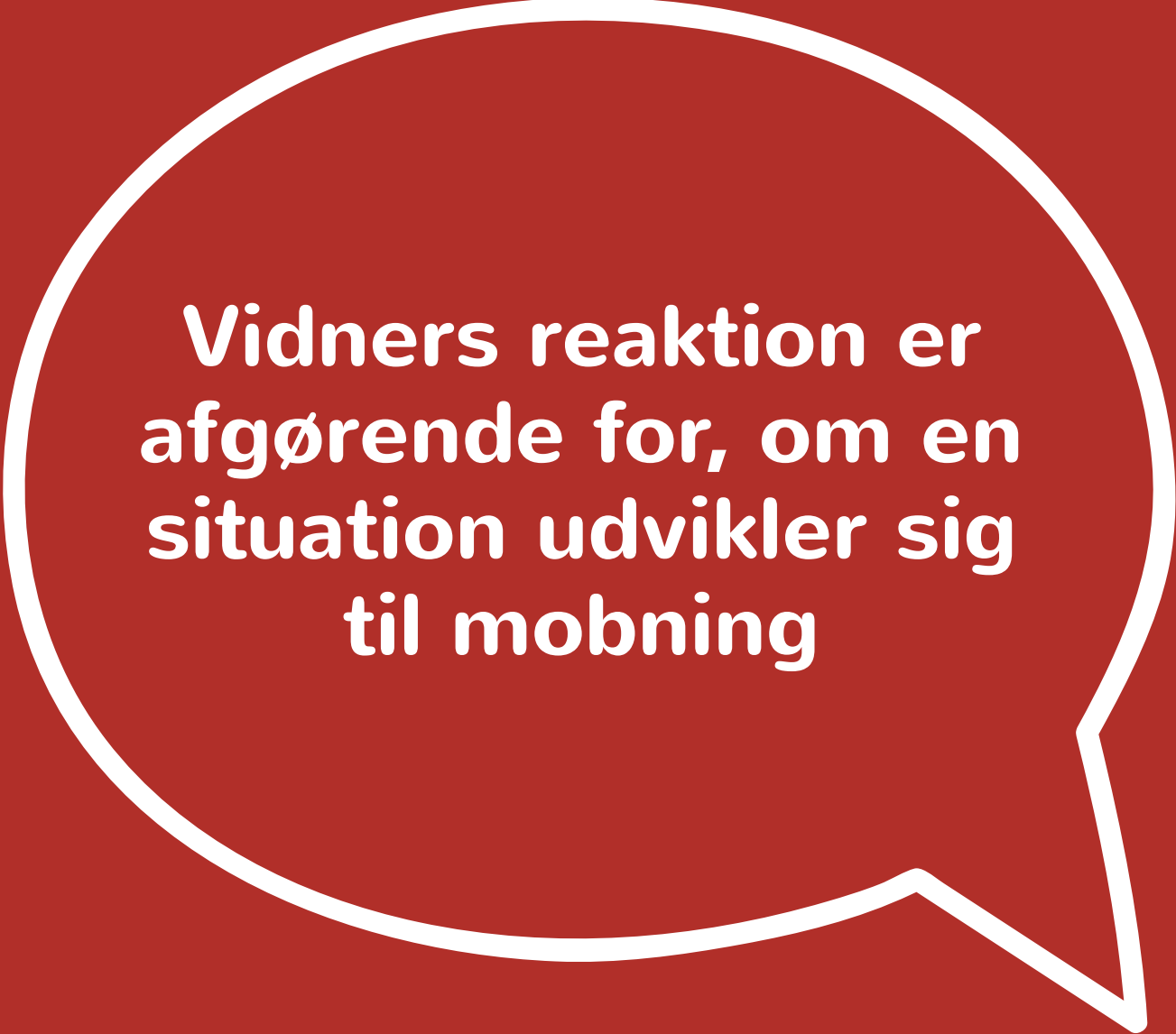
Et dialogmøde som varer ca. 60 minutter.

Mødet giver:

- Mulighed for at drøfte hvordan konflikter løses på en fiktiv arbejdsplads ud fra en kort film "Arbejdsmyren"
- Mulighed for at drøfte hvordan konflikter forebygges og løses på egen arbejdsplads/eget team, og om den måde I løser konflikter på kan forbedres.

Videndelen

Videndelen præsenterer den teori, der ligger bag udviklingen af værktøjet "Grib ind – forebyg mobning". Videndelen er placeret bagerst i hæftet fra side 23 og kan bruges som opslagsværk.



**Vidners reaktion er
afgørende for, om en
situation udvikler sig
til mobning**

Redskabsdel – Værktøjet Grib ind

Om værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning”

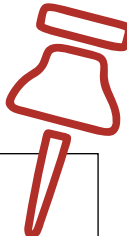
Det forebyggende værktøj Grib ind – godt kollegaskab uden mobning blev oprindeligt udviklet til arbejdspladser indenfor social- og sundhedssektoren. Her har værktøjet vist sig effektivt til at sætte fokus på mobning og konflikter og til at øge medarbejderes og lederes opmærksomhed på det ansvar, de selv har, for at sætte en stopper for krænkende handlinger.

Guiden, du sidder med, indeholder en opdateret version af værktøjet Grib ind, som er videreudviklet til brug indenfor industrien. Det opdaterede værktøj kalder vi ”Grib ind – forebyg mobning”. Værk-

tøjet er designet sådan, at virksomheden selv kan bruge det.

De dialogmøder, som udgør værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning” varer ikke mere end ca. 60-75 min.

I kan med fordel lave de to møder forskudt (f.eks. med en uges mellemrum). Det giver lidt tid til at reflektere over det, man har lært, og minimerer den tid, der skal afsættes per dag.



Værktøjet Grib ind har vist sig at virke forebyggende i forhold til mobning på arbejdspladsen. Det kan bruges til at igangsætte dialoger om forskellighed, uenigheder og krænkende handlinger, og hvordan man som kollega og leder griber ind i de situationer. Værktøjet kan også bruges til dialoger om, hvem der har ansvar for hvad, når der sker krænkende handlinger på arbejdspladsen.

Denne del giver indblik i to situationer, som kan udvikle sig til mobning. De to risikosituationer, konflikter og brud på uskrevne regler, beskrives i to film, som indgår i værktøjet.

Beskrivelse af værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning”

Grib ind Del 1 Dialogmøde med fokus på vidnetyper og udvikling af mobning

Del 1 giver jer indblik i to situationer, som kan udvikle sig til mobning. De to risikosituationer, konflikter og brud på uskrevne regler, beskrives i to film, som indgår i værktøjet. Den første korte film, der skal vises, hedder ”Vagtplanen”.

Inden filmen ”Vagtplanen” vises, præsenteres mødedeltagerne for seks forskellige måder, som man kan reagere på, når man er vidne til krænkende handlinger på ens arbejdsplads. De forskellige måder at reagere på kaldes for **vidnetyper**.

Efter at deltagerne har set ”Vagtplanen”, er der dialog i grupper ud fra en række spørgsmål. Deltagerne skal her bl.a. snakke om de vidnetyper, der er i filmen. Efter gruppdialogen er der opsamling ved mødeleder.

Herefter ser deltagerne en ny film ”Arbejdsmyren”. Filmen handler om en ny medarbejder, Søren, som bl.a. bliver mobbet, fordi han arbejder mere end sine kolleger. Efter at deltagerne har set ”Arbejdsmyren” er der igen dialog i grupper ud fra spørgsmål og en efterfølgende opsamling.

Del 1 består af

- To film – ”Vagtplanen” og ”Arbejdsmyren”
- Dialog i grupper ud fra spørgsmål efter hver af de to film
- Kort opsamling efter hver gruppdialog
- Kort opsamling på dialogmødet

Grib ind Del 2 Dialogmøde med fokus på konflikthåndtering

Del 2 er et dialogmøde, som varer ca. 60 minutter. På mødet drøfter I ud fra en film og spørgsmål, hvordan medarbejderne i filmen håndterer en situation, hvor en nyansat kollega ikke udfører arbejdet på samme måde som de selv.

Efter at I har snakket om filmen, er der en kort opsamling. Efter denne er der igen dialog i grupper ud fra spørgsmål. Dialogen skal handle om, hvordan I håndterer uenigheder eller konflikter på jeres egen arbejdsplads, og om I synes, at der er noget, I kan gøre bedre på det punkt.

Del 2 består konkret af

- En film – ”Arbejdsmyren”
- Dialog i grupper ud fra spørgsmål til konfliktløsning i filmen
- Dialog i grupper om hvordan konflikter løses i eget team/på egen arbejdsplads, og om noget evt. kan gøres bedre
- Kort opsamling på drøftelser

Vigtige overvejelser før I bruger "Grib ind"

Værktøjet "Grib ind – forebyg mobning" er udviklet til at indgå i virksomheders arbejde med forebyggelse af krænkende handlinger og mobning. Værktøjet bør derfor som udgangspunkt ikke bruges i medarbejdergrupper, hvor der er alvorlige konflikter eller mobning.

Inden I beslutter jer for at bruge værktøjet, skal I derfor tage stilling til følgende spørgsmål:

➤ Er der lige nu en alvorlig konflikt eller mobning på jeres arbejdsplads?

Hvis ja, skal I ikke bruge Grib ind lige nu. Prioritér at løse det konkrete problem. Overvej her at indhente eksternt rådgivning, så I kan få hjælp til at løse problemet.

➤ Hvorfor vil I gerne sætte spot på vidners (kolleger og ledere) rolle i at forebygge mobning?

Det kan f.eks. være, at I ønsker at sætte spot på emnet, da I er i gang med at udarbejde en politik om krænkende handlinger på jeres arbejdsplads (se her guiden "Forebyg og håndter krænkende handlinger" for inspiration til udarbejdelse af en politik). Det kan også være, at I står overfor kommende organisatoriske forandringer og gerne vil forebygge, at de fører til konflikter eller mobning. Eller måske har I tidligere haft sager om mobning og ønsker nu at styrke forebyggelsen.

➤ Er det det rette tidspunkt, at I implementerer Grib ind værktøjet?

Hvis I på arbejdspladsen har andre projekter i gang, som kræver jeres opmærksomhed, kan det være en god idé, at I venter med at bruge Grib ind. For at få den fulde effekt af værktøjet, skal der være tid til at planlægge, gennemføre og følge op på den læring, som det giver.

➤ Hvad tiltaler jer ved lige præcis dette værktøj?

Når I skal præsentere værktøjet for jeres kolleger, er det godt, hvis I har gjort jer overvejelser om, hvorfor I vælger netop Grib ind, og hvorfor I vil implementere værktøjet på lige dette tidspunkt. Når I som ledere og medarbejdere sætter jer ind i Grib ind værktøjet, bør I derfor også snakke om, hvad det kan bidrage med, som vil være godt for jeres arbejdsplads. Hvad håber I, at ledere og medarbejdere vil kunne bruge det til?

Implementering af "Grib Ind" værktøjet

For at skabe en god proces med "Grib ind – forebyg mobning", er det vigtigt, at I forbereder jer. Forberedelsen er med til at sikre, at de dialogmøder, som værktøjet består af, forløber bedst muligt. Så får I det bedste ud af værktøjet.

Først og fremmest bør I forberede jer ved at læse hele materialet grundigt og tale det godt igennem. Det er også vigtigt, at I ser begge de film, som indgår i værktøjet, og gennemgår spørgsmålene til filmene. Ved at gøre det, kan I også tage stilling til indholdet i både film og spørgsmål. Det kan hjælpe jer til at vurdere, om værktøjet kan anvendes på jeres arbejdsplads.



Vi vil bruge ”Grib ind” på vores arbejdsplads – hvad er næste skridt?

Nedenfor er der nogle spørgsmål, som kan hjælpe jer med at skabe et godt afsæt for jeres proces.

Planlægning af møderne: Forberedende overvejelser

➤ Hvem er tovholder for indsatsen?

➤ Hvem skal deltage på Grib ind dialogmøderne?

- For at få mest mulig effekt af værktøjet anbefales det, at naturlige arbejdsgrupper, som i det daglige arbejder tæt sammen, deltager på samme Grib ind dialogmøde og sættes i gruppe sammen på mødet (max 4-6 personer per gruppe – større arbejdsgrupper kan deles op i mindre grupper). Det skal sikres, at alle kan komme til orde, når I skal tale om filmene.
- På nogle arbejdspladser kan det være en næsten umulig opgave at samle alle medarbejdere pga. vagter, ferie, sygdom, kurser m.m.. I kan derfor overveje at tilbyde medarbejdere, som er fraværende, at se filmene og efterfølgende få en gennemgang af hovedpunkterne i de drøftelser, der var på møderne.
- Værktøjet kan også anvendes primært for medlemmer af Samarbejdsudvalget og Arbejdsmiljøorganisationen som inspiration til jeres arbejde med at forebygge krænkende handlinger. Det er altid en fordel, hvis tovholderne for indsatsen har afprøvet værktøjet forud for, at I implementerer det.

➤ Procesovervejelser – hvor, hvornår, hvem og hvordan?

- Skal Grib ind dialogmøderne afholdes i forbindelse med et personalemøde, et afdelingsmøde, eller vil I afholde dem som et særligt arrangement?
- Hvem skal I invitere til møderne – og i hvilken rækkefølge?
 - Overvejelser om, hvor i virksomheden, værktøjet skal bruges først, er vigtige. Det gælder især, hvis I forventer, at nogen vil være skeptiske. Gode erfaringer giver positive historier, som er et godt udgangspunkt for den videre proces.

- Hvordan informerer vi om møderne?
 - Information om dialogmøderne, og hvorfor de afholdes, er afgørende. Deltagerne skal forud for møderne vide, hvorfor møderne afholdes. De skal også kende til rammerne for møderne, f.eks. hvor møderne skal foregå, hvem der er inviteret, hvor lang tid møderne tager og hvad der sker bagefter. Vi anbefaler, at invitationen indeholder en dagsorden for mødet, så deltagerne får overblik over, hvad der venter. Det er meget vigtigt, at nærmeste leder og de tillidsvalgte følger op med mundtlig information om møderne.
 - Ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsvalgte kan med fordel ”klædes på” til at tage dialoger om møderne forud for deres afholdelse – overvej derfor hvordan I gør dette.
- Hvordan skal møderne konkret afholdes – hvem har ansvar for hvad?
- Hvem skal byde velkommen på møderne? Vedkommende kan med fordel klædes på og bruge små ark med stikord, hvis nødvendigt. Overvej om I skal udarbejde sådanne små stikordsark.
- Hvem skal være mødeleder(e) på dialogmøderne? Er der brug for at vedkommende/de klædes på?
- Skal vi gøre noget for at sikre den konstruktive dialog?

Spillereglerne for møderne

- Der bør fastsættes spilleregler for "god adfærd" på mødet. Spillereglerne skal være konkrete. De skal give anvisninger på, hvad deltagerne skal og kan på mødet. Måske har I som arbejdsplads allerede et sæt værdier, I kan anvende, når I sætter rammerne for mødet. Spillereglerne skal præsenteres først på mødet, så alle er kendt med dem. I boksen nedenunder finder I eksempler på spilleregler, som I kan inspireres af.
- Udnævn gerne en "bordformand" som har ansvaret for at holde dialogen i gang rundt om hvert gruppebord. Bordformanden kan være en tillidsrepræsentant eller en arbejdsmiljørepræsentant – eller blot en medarbejder, som er god til at igangsætte en konstruktiv dialog og holde den gående.
- Der skal være styr på teknikken!
 - De film, der anvendes, kan streames direkte fra YouTube. Det forudsætter, at I har en god internetforbindelse. Film, der "lacker", skaber irritation.
 - Sørg for at tjekke højtalerforbindelse før filmene afspilles (dvs. forud for dialogmøderne). Dårlig lyd kvalitet gør, at det kan være svært at høre, hvad skuespillerne siger i filmene. Det vil igen kunne irritere.



Eksempler på spilleregler for et dialogmøde

Fortrolighed:	Det kan være fornuftigt at aftale at det, man taler om på mødet, bliver på mødet, med mindre andet er aftalt.
Tale og lytte:	Vi lader andre tale ud. Vi lytter til det, der bliver sagt i gruppen/plenum
Alle skal kunne bidrage:	Vi vil sørge for, at alle kan komme til orde
Forskellighed:	Vi hilser forskellige perspektiver, synspunkter og meninger velkomne.
At sige til – og sige fra:	Det er godt at byde ind og give sit synspunkt til kende. Det er også OK sige fra.
Humor:	God humor opbygger fællesskabet og er, når alle har det sjovt. Ironi og sarkasme kan være svært at forstå, og kan derfor opfattes negativt. Så vær varsom med ironi og sarkasme på møderne.

Evaluering af dialogmøder

- Inden I afholder dialogmøderne, skal I drøfte, hvad der skal til, for at medarbejdere og leder oplever, at møderne skaber værdi. Stil jer selv spørgsmålet: Hvis I efter dialogmøderne skal kunne sige, at det gik rigtig godt – hvad er så sket?
- Hvordan vil I evaluere dialogmøderne?
 - Evaluering kan foregå som afslutning på dialogmødet. Det vil kræve, at I afsætter mere tid end det fremgår af tidsplanen. Der kan også evalueres på et efterfølgende personalemøde eller afdelingsmøde.
 - Evaluering kan være mundtlig og/eller skriftlig – en mundtlig anbefales. Ex. på spørgsmål til evaluering på selve Grib ind mødet: Hvad er vigtigst i det, vi har vendt i dag? Hvad har mødet gjort os klogere på?
 - Evaluering kan også ske i samarbejdsudvalget eller arbejdsmiljøorganisationen afhængigt af, hvem der er tovholder på indsatsen.

Opfølgning på dialogmøderne

- For at have en blivende effekt skal der følges op på Grib ind dialogmøderne. I bør derfor drøfte, hvad der skal ske efter dialogmøder. Sørg for at I har en overordnet plan for opfølgning, inden I starter møderne op.
- Hvordan og hvornår vil I evaluere jeres samlede indsats – Grib ind dialogmøder og opfølgning?



1

Drejebog for Grib ind – forebyg mobning

Varighed i alt: Ca. 60-75 minutter (uden evaluering)

Materialer:

Computer og projektor til at vise slides.

God højtalerlyd. God wifi/netforbindelse.

Udprint af sæt på 6 vidnetypekort (se side 25). Der skal være et sæt vidnetypekort i størrelse A5 eller A6 for hver gruppe (ca. 4-6 personer).

Udprint af plancher i størrelse A3 med billeder fra hver film), så der er en billedplanche fra hver film til hver gruppe. Både vidnetypekort og plancher kan med fordel lamineres, men tykt papir fungerer også.

Billeder fra film kan downloades via dette link:

➔ etsundtarbejdsliv.dk/mobning/grib-ind/grib-ind-ved-mobning

1. Velkomst

(i alt max. 10 min.)

Mødelederen byder velkommen og fortæller kort om:

1. Baggrunden for at I har valgt at arbejde forebyggende med mobning og værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning” på jeres arbejdsplads / afdeling
2. Hvad I som mødearrangører (f.eks. SU eller arbejdsmiljøorganisationen) gerne vil opnå ved at anvende Grib ind værktøjet. Herunder:
 - a. Hvilke andre tiltag, der eventuelt igangsættes
 - b. Hvordan I vil følge op
 - c. Hvad er næste skridt
3. Hvad I håber, at medarbejderne / deltagerne vil få ud af det
4. Hvad deltagerne skal bidrage med (roller og ansvar på mødet og evt. efterfølgende, spilleregler på mødet)

Understøttende slides:

- Program for dialogmødet
- Dialogmødets formål
- Definition på mobning
- Spilleregler for dialogmødet

2. Introduktion til første film (ca. 2. min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ Når man er vidner til konflikter eller krænkelige handlinger kan man reagere på forskellige måder. Nogle vidner tager parti for den ene eller anden part. Andre tier stille og gør ikke noget. Og nogle griber måske ind og prøver at finde en løsning.

Jeg vil nu vise jer nogle slides, der beskriver 6 vidnetyper:

Understøttende slides: De seks vidnetyper

Mødelederen fortsætter med at introducere filmen og kan f.eks. sige:

☞ I skal nu se en film om en konflikt på en arbejdsplads. I filmen skal I lægge mærke til, hvad de enkelte personer gør eller ikke gør, som måske fører til, at konflikten optrappes.

3. Filmen "Vagtplanen" vises (ca. 10 min.)

➤ https://www.youtube.com/watch?v=9SmAMlR_tw

4. Dialog i grupper efter filmen (ca. 10 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ I har nu set filmen Vagtplanen. På denne slide (her vises den understøttende slide med de 6 vidnetyper) kan I se de 6 vidnetyper. Tal om de forskellige vidnetyper rundt om bordet – en vidnetype ad gangen:

- Har denne type optrådt i filmen? Hvem var det? Og hvad var det, som vedkommende gjorde?
- Hvilken konsekvens havde det for situationen, at denne type vidne opførte sig på den måde?
- I har i alt 10 minutter til denne drøftelse

Understøttende slide (Spørgsmål til Vagtplanen) med spørgsmålene til filmen vises under hele gruppedialogen.

5. Opsamling (ca. 5-10 min.)

Mødeleder viser slide med vidnetyper.

Vedkommende peger herefter på dem én ad gangen og stiller de tre spørgsmål for hver vidnetype:

- Har vi mødt denne type i filmen?
- Hvad var det, som vedkommende gjorde – eller ikke gjorde?
- Hvilken konsekvens havde det for situationen?

Proceskommentar til mødeledere:

Spørgsmålene skal gerne igangsætte en dialog på plenum. I dialogen er det en god idé, I viser, at I er åbne for, at deltagerne kan have forskellige opfattelser af, hvad der sker i filmen, og hvem har hvilke roller i den. Om noget er "rigtigt" eller "forkert", skal ikke afgøres af en mødeleder, men af deltagerne. Mødelederen vigtigste opgave i en opsamling er at sørge for, at der er en konstruktiv dialog mellem deltagerne.

Efter opsamlingen vises en slide med to vigtige pointer (1-2 min.)

- Det, vidner gør, er med til enten at nedtrappe eller optrappe en situation
- Vidner kan reagere forskelligt i forskellige situationer

Understøttende slide (To vigtige pointer) vises.

6. Afrunding og overgang til næste film "Arbejdsmyren" (1 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ I har nu set filmen Vagtplanen og stiftet bekendtskab med de seks forskellige slags vidner. Som I kan se, var kollegernes reaktioner afgørende rolle for, hvordan konflikten udviklede sig. I filmen var der kun en kollega, som greb ind og forsøgte at mægle mellem parterne. Men da hun stoppede sin støtte, blev konflikten værre.

Som vidne til konflikter eller krænkende handlinger har man et valg. Man kan tage parti på den ene eller anden måde. Man kan fralægge sig ansvaret. Eller man kan gribe ind i selve situationen eller bagefter, f.eks. ved at tage problemet op med sin leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant. Ved at gribe konstruktivt ind, kan man bidrage til, at der findes en løsning på situationen, så den ikke optrappes."

(Mødeleder holder her lige 3 sekunders pause).

Mødeleder fortsætter:

☞ Nu skal vi se en anden situation, hvor der kan opstå mobning: Når en kollega bryder uskrevne regler på en arbejdsplads. Med uskrevne regler menes: Det vi plejer at gøre. Det vi i fællesskab er blevet enige om, er den "rigtige" måde at gøre tingene på eller opføre sig på.

7. Filmen "Arbejdsmyren" vises (ca. 10 min.)

🔗 <https://www.youtube.com/watch?v=5aqanlh3KMM>

8. Dialog i grupper efter filmen (ca. 5-10 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ I har nu set filmen om Søren og om, hvordan hans kolleger reagerer på, at han gør tingene anderledes, end man plejer at gøre på den arbejdsplads.

- I skal nu tage fat i vidnetypekortene og snakke om, hvilke typer I mødte i filmen:

Understøttende slide: Hvilke vidnetyper mødte vi i filmen?

9. Opsamling på gruppedialog (10 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ Hvilke vidnetyper mødte vi i filmen?

Herefter dialog på plenum.

10. Afrunding af Trin 1 (ca. 3 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

☞ På mødet i dag har vi set to film, som handler om to risikosituationer for mobning: Konflikter og når nogen gør noget anderledes, end man plejer på en arbejdsplads. Vi har også stiftet bekendtskab med 6 vidnetyper. Vidnetyperne beskriver, hvordan kolleger og ledere kan reagere i situationer med konflikter og krænkende adfærd. Bidrager de selv til den krænkende adfærd, gør de ingenting eller prøver de at stoppe situationen.

Mødeleder gentager her evt., hvorfor I som virksomhed har valgt at bruge værktøjet Grib ind og hvad der videre vil ske af opfølgning på jeres arbejdsplads. Til sidst en tak til alle for deltagelsen på mødet.



2

Drejebog for Grib ind – forebyg mobning

Varighed i alt: Ca. 60 minutter (uden evaluering)

1. Velkomst (ca. 5 min.)

Mødelederen byder velkommen og fortæller kort om:

1. Baggrunden for, at man har valgt at holde dialogmødet
2. Formålet med dialogmødet
 - a. At sætte fokus på uskrevne regler og konflikter
 - b. At få en fælles snak om, hvordan konflikter bedst løses på egen arbejdsplads
3. Hvad mødelederen / arrangørerne forventer, at mødet vil resultere i (formål)
4. Spilleregler for mødet

Understøttende slides:

- *Program for dialogmødet (Del 2)*
- *Dialogmødets formål (Del 2)*
- *Spilleregler for dialogmødet*

2. Introduktion til filmen ”Arbejdsmyren” (1 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

” I skal nu se en film. I filmen skal I lægge mærke til, hvornår medarbejdere og leder gør noget, som gør situationen værre.

NB hvis deltagerne har deltaget i Grib ind – del 1, hvor filmen Arbejdsmyren også indgår, kommenteres dette. Filmene kan med fordel ses flere gange.

3. Filmene ”Arbejdsmyren” vises (10 min.)

👉 <https://www.youtube.com/watch?v=5aqanlh3KMM>

4. Dialog i grupper efter filmene ”Arbejdsmyren” (ca. 20 min.)

Mødeleder siger f.eks.:

” I skal nu snakke i grupperne om filmene ud fra disse spørgsmål.

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

Understøttende slide med de 4 spørgsmål

5. Opsamling på plenum (ca. 15-20 min.)

Mødeleder samler op på spørgsmålene – der fokuseres på ét af gangen. Mødeleder kan vælge at spørge bredt ud til alle og så vente på, at nogen byder ind. Alternativt kan de enkelte grupper spørges én efter én. Det sidste kan tage lidt længere tid, men kan måske give mere dialog.

6. Afrunding på mødet (ca. 5 min.)

Mødeleder samler op på mødet. Vedkommende kan f.eks. gentage:

- Baggrunden for at man har valgt at køre Grib ind dialogmøder på arbejdspladsen.
- Hvad, man håber, vil komme ud af dialogmøderne (og evt. den samlede indsats), herunder eksempelvis bedre samarbejde og konflikthåndtering.
- Hvilken opfølgning der vil være (i ledelsen, SU, AMO og de enkelte afdelinger).
- Evt. henviser til virksomhedens politik for krænkende handlinger, herunder hvilket ansvar man har, hvis man er vidne til mobning eller andre krænkende handlinger.



Behov for et opfølgende møde?

Hvis dialogen om krænkende handlinger og vidneadfærd ikke gik helt, som I ønskede, vil det være en god idé at afholde et opfølgende møde kort tid efter Grib ind mødet. Det anbefales, at alle deltagere fra Grib ind mødet deltager i et sådant opfølgende møde. Dette fordi, det er vigtigt både at samle op på Grib ind mødet, og inddrage alle i den fortsatte dialog om krænkende handlinger. At alle deltager, giver jer også mulighed for at tydeliggøre, hvilke handlinger der af virksomheden opfattes som særligt problematiske, f.eks. fordi de er krænkende eller konfliktoptrappende.

På mødet kan I f.eks. tage udgangspunkt i virksomhedens politik for krænkende handlinger eller anvende nogle af de cases, som I finder på side 30 i hæftet "Forebyg og håndter krænkende handlinger" til at tale om, hvordan forskellige situationer kan håndteres, uden at der anvendes krænkende handlinger. Det er afgørende at sikre en åben og tryk dialog på mødet. En måde at sikre den konstruktive dialog er at undgå at fordømme udtalelser, som umiddelbart virker "for meget" men i stedet at invitere til dialog om, hvad der er hensigtsmæssig adfærd i konkrete situationer. Sørg her for, at der er tilstrækkelig med tid til dialogen og opsamling på denne.

Proceskommentar til mødeledere

Den opsamlende dialog i plenum giver deltagerne et indblik i, hvordan I som virksomhed forholder jer til det at tale om svære emner som forskellighed, uenighed og konflikter. Husk at være åben for forskellige opfattelser og signalere dette tydeligt. Mødelederens vigtigste opgave i en opsamling er at sørge for, at der er en konstruktiv dialog mellem deltagerne.

Mødelederen kan nævne, at det er naturligt, at der kan være forskellige perspektiver på tingene og opfattelser af, hvad der i forskellige situationer er det rigtige at gøre, men samtidig understrege, at det er vigtigt at uenigheder og konflikter håndteres på en måde, hvor man undgår, at nogen bliver krænket.

Hvis enkelte eller flere mod forventning skulle udtrykke, at de synes, at en meget krænkende handling er OK, bør mødeleder udtrykke det, man kan kalde for "bekymret nysgerrighed". Her kan mødeleder f.eks. vælge at stille følgende spørgsmål ud i plenum: Hvad er formålet med handlingen? Hvad kan man få ud af det? Hvad kan konsekvensen blive, hvis man bruger sådanne handlinger? Hvis formålet er konstruktivt, kan mødelederen også spørge om, der kan være andre måder at handle på, som imødekommer samme formål, uden at nogle af de involverede parter bliver kede af det. Denne dialog vil tage ekstra tid, som der måske ikke er planlagt ud fra. Som virksomhed kan I derfor vælge at tage et opfølgende møde i stedet for (se boks side 20).



Arbejdstilsynets definition på 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.”

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

Videndel

Vidners rolle i udvikling af krænkende handlinger og mobning på arbejdspladsen

Værktøjet ”Grib ind – forebyg mobning” er baseret på forskning i mobningens årsager, og hvordan kolleger og ledelse kan spille en vigtig rolle i at forebygge og sætte en stopper for mobning eller anden krænkende adfærd. Siger kollegerne ikke noget, eller griner de måske med, når en person hele tiden drilles, bliver talt ned til eller råbt ad? Eller griber de ind, f.eks. når en konflikt er ved at optræde, eller en person mobbes? Det er noget af det, som Grib ind værktøjet sætter fokus på.

”Grib ind – forebyg mobning”: Et forskningsbaseret værktøj

Grib ind værktøjet er udviklet på basis af forskning i årsager til mobning, herunder vidners adfærd. Værktøjet tager udgangspunkt i to film, der beskriver de to risikosituationer for mobning og sætter fokus på kollegers og lederes rolle i udvikling af mobning – og i at sætte en stopper for problemet. Filmen ”Vagtplanen” handler om en konflikt på en arbejdsplads, mens filmen ”Arbejdsmyren” beskriver, hvad der kan ske, når en kollega gør noget anderledes, end man er vant til på en arbejdsplads. Med udgangspunkt i de to film introducerer værktøjet seks forskellige vidnetyper. De seks typer, der beskrives på næste side er henholdsvis kuglestøberen, assistenten, den passive, mægleren, forsvareren og sympatisøren.

To risikosituationer for mobning

Værktøjet sætter fokus på to risikosituationer for mobning. Konflikter der ikke løses, og situationer hvor en kollega udsættes for krænkende handlinger, fordi vedkommende har overtrådt nogle uskrevne regler eller normer i et team eller i en afdeling. De to former for mobning, som værktøjet fokuserer på, er henholdsvis konfliktmobning og strafmobning:

Konfliktmobning

En af de mest almindelige årsager til mobning er uløste konflikter. Begrebet konfliktmobning beskriver en situation, hvor en konflikt mellem to eller flere parter udvikler sig så negativt, at én af parterne (eller begge) ikke føler sig i stand til at håndtere de krænkende handlinger og begynder at føle sig mobbet. Man taler om, at der på et tidspunkt i konflikten opstår en ubalance i parternes indbyrdes magtforhold. Ubalancen kan for eksempel opstå, hvis den ene part får mere støtte af kollegerne eller ledelsen. Det kan også være forhold uden for arbejdspladsen, f.eks. sygdom eller kriser i privatlivet, som medvirker til, at f.eks. en part har sværere ved at håndtere konflikten.

Strafmobning

Der kan også opstå mobning i situationer, hvor en medarbejder bryder nogle regler eller normer i et team eller på en arbejdsplads. Regler eller normer kan handle om, hvor meget eller lidt man skal arbejde, hvordan arbejdet skal udføres eller hvordan man forventes at opføre sig. Udtrykket strafmobning beskriver de situationer, hvor krænkende handlinger bruges til at straffe brud på regler eller normer. F.eks. kan kolleger straffe en anden kollega, f.eks. en nyansat, som kommer til at overtræde en uskreven regel om, at man ikke skal arbejde for meget.

Vidners reaktioner på mobning: De seks vidnetyper

Forskere har kortlagt, hvordan vidner reagerer, når de overværer mobning og andre krænkende handlinger på deres arbejdsplads. Man kan tale om mindst seks forskellige måder at reagere på.

De seks vidnetyper beskriver forskellige måder, som vidner til en negativ tone, konflikter, mobning eller andre former for krænkende handlinger kan reagere på.

”Kuglestøberen” er vidnet, der puster til ilden. Kuglestøberen skaber situationen, igangsætter, og/eller udfører de første krænkende handlinger, somme tider i det skjulte.

”Assistenten” er vidnet, der samarbejder med den, der mobber eller som på anden vis krænker en anden person på arbejdspladsen. Assistenten deltager aktivt f.eks. ved at grine med, og støtter og hjælper den der mobber eller chikanerer.


”Den passive” er vidnet, som ikke gør noget, når vedkommende overværer krænkende handlinger. Det kan enten være fordi, den passive tænker, at den krænkede kollega selv er skyld i det, eller fordi den passive er bange for at blive det næste ”offer”.

”Sympatisøren” og **”Forsvareren”** er vidnetyper, som har sympati for den, der krænkes, og viser det på forskellige måder. Forsvareren tager parti for den krænkende og støtter vedkommende åbent i situationen, mens sympatisøren i højere grad viser sin støtte i enerum bagefter.

Det sidste og meget vigtige vidne er **”Mægleren”**. Mægleren er vidnet, som griber aktivt ind for at stoppe de krænkende handlinger med henblik på at finde en løsning. Mægleren kan f.eks. gribe direkte ind i situationen eller tale med parterne bagefter. Mægleren er typisk også det vidne, der kontakter andre relevante personer i virksomheden.

Når vi taler om vidnetyper, skal det ikke forstås som om, at der er persontyper, som altid reagerer på en bestemt måde; altså at man som person er en bestemt type. Vidnetyperne skal i stedet forstås som forskellige måder, som kolleger eller ledere kan reagere på i situationer, hvor der er krænkende handlinger. Hvordan en person, som er vidne til krænkende handlinger reagerer i en konkret situation, kan afhænge af flere ting: F.eks. om der er en politik for krænkende handlinger på arbejdspladsen, som også sætter fokus på vidners ansvar for at sætte en stopper for mobning eller andre former for krænkende handlinger.

Forskere har kortlagt, hvordan vidner reagerer, når de overværer mobning og andre krænkende handlinger på deres arbejdsplads. Man kan tale om mindst seks forskellige måder at reagere på.

 Kortene kan downloades på bfa-i.dk



KUGLESTØBEREN



ASSISTENTEN



DEN PASSIVE



SYMPATISØREN



FORSVAREREN



MÆGLEREN

Passive vidner signalerer at det er OK at krænke andre

En af pointerne ved "Grib ind" værktøjet og den forskning, der ligger bag, er, at de passive vidner i praksis er på krænkernes side. Ved ikke at gribe ind accepterer de den mobning, der foregår. De signalerer også overfor både mobberen, og den mobbede, at det er OK at udsætte andre for krænkende handlinger. Det kan føre til en generel accept af krænkende handlinger og mobning i en arbejdsgruppe.

Omvendt kan "Mæglerne", kolleger og ledere, der griber ind, hjælpe med at stoppe de krænkende handlinger. Idet de griber ind, viser de, at det ikke er OK at mobbe eller på anden vis krænke andre. De forhindrer måske også, at en konflikt udvikler sig til mobning.

Forskning: Hvorfor reagerer vidner som de gør?

Hvad er det, der gør, at én kollega griber ind overfor mobning eller andre former for krænkende handlinger, mens en anden vælger f.eks. at grine med? I hvilke situationer er vidner mindre tilbøjelige til at gribe ind? Og hvordan kan en virksomhed understøtte aktiv, konstruktiv indgriben overfor krænkende handlinger som mobning?

Fra forskningen ved vi, at vidners adfærd i situationer med krænkende handlinger afhænger af flere forhold. For det første betyder det noget, hvor godt vidnet kan lide den person, som er udsat for krænkende handlinger. Er det en god ven eller kollega, er der større sandsynlighed for, at man griber ind. Magtforholdet mellem vidnet og den, som krænker, er også vigtigt. Det opleves typisk sværere at gribe ind, hvis den der udøver krænkende handlinger er ens chef. En tredje meget vigtig årsag til vidners adfærd er, om de er bange for selv at blive udsat for krænkende handlinger, hvis de blander sig. Er det chefen der krænker, kan konsekvenserne af indblanding være større, end hvis det er en kollega.

Frygten for selv at blive udsat for krænkende handlinger, hvis man griber ind, er større på arbejdspladser, der ikke har en politik for krænkende handlinger – eller hvor en sådan politik ikke håndhæves. En politik beskriver hvordan krænkende handlinger, herunder sager om mobning, skal løses, og hvilket ansvar kolleger og ledere har i den forbindelse (I hæftet "Forebyg og håndter krænkende handlinger" kan i hente inspiration til at udarbejde en politik). Forskning viser, at der er mindre mobning på arbejdspladser, som har en velimplementeret politik for mobning/krænkende handlinger med klare procedurer for håndtering af sager.

Noget, som også påvirker vidners adfærd i situationer med krænkende handlinger, er, om vidnet oplever, at den, der krænkes, selv er skyld i det. Hvis en kollega har brudt nogle uskrevne regler på arbejdspladsen. Det kan f.eks. være, hvis han eller hun altid går tidligt hjem, ikke bidrager til det fælles arbejde, eller selv taler grimt til andre. Her kan kollegerne tænke: "Han er bare selv ude om det!" Og hvis de tænker sådan, er der mindre chance for at de griber ind og hjælper, hvis personen udsættes for krænkende handlinger.

Målet er, at værktøjet hjælper virksomheder med at forebygge krænkende handlinger ved at aktivere og ansvarliggøre den gruppe af medarbejdere, som er passive, eller måske ligefrem er medløbere i situationer, hvor der er konflikter, mobning eller andre former for krænkende handlinger.

Lad os tage et eksempel:

En ny kollega, Tommy, kommer ofte for sent på arbejde. Det forsinker arbejdet. Kollegerne bliver sure men siger ikke noget. En morgen da Tommy igen er kommet en halv time for sent, bliver det for meget for Magnus, en ældre svend. Da Tommy siger "Godmorgen", råber Magnus ham lige ind i hovedet: "Sig mig, er du pisseligglad med os andre din kraftidiot?"

I situationen med Tommy og Magnus vil kollegerne sandsynligvis ikke gribe ind. Det gør de ikke, fordi de selv er irriterede på Tommy, som ofte kommer for sent. Så da Magnus råber ad Tommy, synes alle, at det er OK. Tommy har jo forbrudt sig mod reglerne. Han har selv gjort noget dårligt. Derfor synes de måske at det OK, at Magnus "straffer" Tommy.

Var det i stedet sådan, at Tommy altid kom til tiden, altid var sjov, venlig og hjælpsom, ville kollegerne nok se anderledes på Magnus' vredesudbrud. De ville synes, at det var Magnus, som gjorde noget, der ikke var i orden. Og derfor ville de nok føle sympati for Tommy i situationen.

Fra forskningen ved vi, at i situationer, hvor vidner har sympati for en person, som udsættes for krænkende handlinger, er der større sandsynlighed for, at de også griber ind og forsvarer personen. I situationen med Magnus og Tommy ville deres kolleger således være mere tilbøjelige til at gribe ind overfor Magnus, hvis de havde sympati for Tommy.

Grib ind – det forebygger mobning

Ledere har et meget stort ansvar for at forebygge og håndtere konflikter og krænkende handlinger. Derfor er det vigtigt at uddanne ledere til disse ledelsesopgaver. Ledere er dog ikke tilstede i alle situationer. Også derfor er det vigtigt, hvad kollegerne, som er vidne til krænkende handlinger, gør i situationen eller efterfølgende. Med hjælp fra "Grib ind – forebyg mobning", kan I sætte fokus på både kollegers og lederes rolle i at løse konflikter og sætte en stopper for mobning eller andre krænkende handlinger.

Målet er at værktøjet hjælper virksomheder med at forebygge krænkende handlinger ved at aktivere og ansvarliggøre den gruppe af medarbejdere, som er passive, eller måske ligefrem er medløbere i situationer, hvor der er konflikter, mobning eller andre former for krænkende handlinger.





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



Dansk Industri
www.di.dk
Tlf. 3377 3377



Lederne
www.lederne.dk
Tlf. 3283 3283



bfa-i.dk