

God tone og godt kollegaskab på arbejdspladsen

En manual for samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisationer

Udarbejdet af

Jesper Kristiansen (NFA)

Eva Gemzøe Mikkelsen (SDU)

Annette Meng (NFA)

31. marts 2024

Indledning

Dette dokument indeholder det skriftlige materiale, som udgør webmanualen om forebyggelse og håndtering af negative handlinger. Manualen er baseret på viden og erfaringer fra projektet "God tone: Fra krænkende handlinger på arbejdspladsen til godt kollegaskab" (Velliv Forening projektnummer 20-0331). Materialet består af tekster, grafik og video-clips. Videoerne er tekstede. Grafikkerne og links til video-clips findes som bilag i dette dokument, men inkorporeres i webversionen af manualen. Webversionen forventes at være færdig primo maj 2024. Den vil være frit tilgængelig for alle.

Manualen er opbygget med en indledende side, som er portal til resten af indholdet. På den indledende side forklares hvem målgruppen er, og hvordan manualen er opbygget.

Manualen er ikke tænkt som en opskrift, der skal følges fra start til slut. Derimod er det meningen, at målgruppen – fx en virksomheds samarbejdsudvalg – kan slå ned det sted, som er relevant for dem. Forebyggelse og håndtering af negative handlinger er en stor og kompliceret opgave. Manualen kan ikke dække alle sider af denne opgave. En vigtig del af manualen er derfor den afsluttende del, hvor brugerne guides til at steder, hvor de kan finde yderligere information og værktøjer, som kan være relevant for dem.

God tone og godt kollegaskab på arbejdspladsen

- en manual for samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisationer

Formål og målgruppe

Hvordan kan I arbejde med at forebygge negative eller krænkende handlinger og styrke det gode kollegaskab? Det får I viden og inspiration til gennem denne manual, som er målrettet arbejdspladsers samarbejdsudvalg (SU) og arbejdsmiljøorganisationen (AMO). Den kan også anvendes af ledere, tillidsvalgte medarbejderrepræsentanter og ansatte på arbejdspladsen generelt. Manualen er rettet mod industriarbejdspladser, men arbejdspladser inden for andre sektorer vil også kunne finde inspiration.

Opbygning og indhold

Manualen består af tekst suppleret med små videoer, som I kan bruge på møder i SU, i AMO eller i arbejdsmiljøgrupperne som input til jeres arbejde med at forebygge negative handlinger.

Manualen er bygget op om fire temaer. I kan gå dem igennem i den rækkefølge, I ser nedenfor, eller I kan hoppe direkte til det tema, som passer til det, I gerne vil arbejde med. Dertil er der en guide til mere viden og flere redskaber.

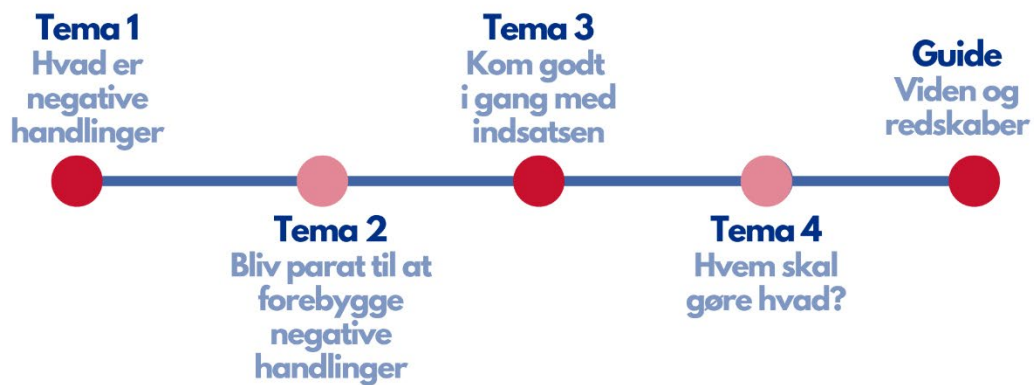
Temaerne er:

- Tema 1: Hvad er negative handlinger? Få viden om, hvad negative handlinger er, og hvorfor det er vigtigt at forebygge dem.
- Tema 2: Bliv parate til at arbejde med at forebygge negative handlinger.
- Tema 3: Kom godt i gang med jeres indsatser.
- Tema 4: Hvem skal gøre hvad? Roller og opgaver for ledelse, medarbejderrepræsentanter og andre.
- Guide til mere viden og redskaber: Hvor finder vi det?

Om manualen

Webmanualen er bl.a. baseret på erfaringer og viden fra forskningsprojektet God Tone – fra Krænkende Handlinger til Godt Kollegaskab, som blev gennemført med økonomisk støtte fra Velliv Foreningen.

Opbygning af God Tone



Tema 1. Hvad er negative handlinger?

Krænkende eller negative handlinger?

Når der i denne manual tales om negative handlinger, så er det handlinger, der opleves som uønskede eller krænkende af de personer, som de går ud over. Det kan være bagtalelse, nedvurdering af ens kompetence, upassende jokes, drillerier eller at man blive udelukket fra fællesskabet. Personer, der udsættes for negative handlinger, reagerer ofte følelsesmæssigt. De kan blive meget vrede, kede af det eller føle sig såret eller ydmyget.

Ser vi på de personer, som udsætter andre for negative handlinger, vil der være nogle, som er helt bevidste om den virkning, som deres handlinger har, mens andre ikke er bevidste om det.

Arbejdstilsynet bruger begrebet krænkende handlinger om både mobning, seksuel chikane og andre typer af negative handlinger, hvor personer på grov vis eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, som disse oplever som nedværdigende). I denne webmanual bruger vi udtrykket *negative handlinger* i stedet for krænkende handlinger, fordi negative handlinger kan forekomme uden der er en hensigt om at krænke andre. Desuden fordi handlingerne godt kan påvirke personer negativt, uden at de føler sig krænket.

Seksuel chikane og uønsket seksuel opmærksomhed

Når de negative handlinger har et seksuelt indhold, så taler man om negative handlinger af seksuel karakter – eller seksuel chikane. Eksempler på negative handlinger af seksuel karakter er uønskede berøringer som klap, kærtegn og lignende, kommentarer og hentydninger med seksuelle undertoner eller sjofle vittigheder og kommentarer.

Mobning

Der er en forbindelse mellem negative handlinger og mobning. Der er tale om mobning, når en person gentagne gange og over længere tid bliver udsat for ubehagelige eller negative

handlinger på sit arbejde. For at der er tale om mobning, skal den, som udsættes for de negative handlinger, opleve, at det er svært til at forsvare sig effektivt imod dem.

Hvorfor forebygge negative handlinger?

Når der er negative handlinger på en arbejdsplads, kan det have alvorlige konsekvenser både for dem, det går ud over, deres kolleger og arbejdspladsen som helhed.

Personer, som udsættes for mobning eller seksuel chikane, kan udvikle angst, depression eller få selvmordstanker. Når man udsættes for mobning, kan det også øge risikoen for, at man udvikler alvorlige sygdomme som diabetes-2 og hjertekarsygdomme.

Selv hvis negative handlinger ikke forekommer så ofte, eller de ikke har udviklet sig til mobning eller seksuel chikane, kan de også påvirke de ansatte og arbejdspladsen. Nogle af de konsekvenser, der ses, er:

- Ledere og medarbejdere bruger rigtig megen tid og ressourcer på at løse konflikter, som skyldes negative handlinger, eller som fører til negative handlinger.
- Negative handlinger går ud over kollegaskabet på arbejdspladsen og kan føre til, at medarbejderne samarbejder mindre eller slet ikke om udførelsen af fælles arbejdsopgaver.
- Negative handlinger kan mindske ansattes motivation og deres engagement i deres arbejde og virksomheden.
- Negative handlinger kan udvikle sig til alvorlig mobning, hvis ikke der skrides ind i tide.
- Hvis negative handlinger er almindelige enten på hele arbejdspladsen eller i en afdeling eller team, kan være svært at rekruttere eller fastholde medarbejdere.

Tema 2. Hvordan forbereder I jer til at arbejde med negative handlinger?

Før I beslutter jer for at gennemføre en indsats mod negative handlinger

Selvom I synes, omgangstonen trænger til et serviceeftersyn, så er det ikke sikkert, at det er dér, I skal starte. Er I ikke er parate til en indsats mod negative handlinger (herunder omgangstonen), risikerer den at blive halvhjertet og uden resultater. Det kan i værste fald føre til mistillid og manglende engagement, når I fremover skal samarbejde om arbejdsmiljøet.

Her gennemgås fire opmærksomhedspunkter, som skal hjælpe jer med at tage beslutningen, om en indsats mod negative handlinger skal ske nu, eller om I skal rette opmærksomheden mod noget andet først. De fire opmærksomhedspunkter er:

- Er der vigtigere udfordringer lige nu?
- Er alle med på vognen?
- Er der tilstrækkelig tillid og tryghed i organisationen?
- Hvordan er samarbejdet?

Opmærksomhedspunkt 1: Er der vigtigere udfordringer lige nu?

Står I over for store nedskæringer, omlægninger eller andre organisationsforandringer, så er det nok ikke det rette tidspunkt at starte en indsats mod negative handlinger. Det gælder også, hvis I har andre store arbejdsmiljøproblemer, fx alvorlige tilfælde af mobning, alt for højt arbejdspress, ansatte som går ned med stress, osv. Mange arbejdsmiljøproblemer kan i sig selv øge risikoen for negative handlinger. Fx kan et stort tids- og arbejdspress øge risikoen for konflikter. Pressede medarbejdere og ledere kan blive mere opfarende eller aggressive. Det kan igen udløse konflikter eller situationer, hvor nogen oplever, at de bliver mobbet.

Derfor vil det være en god idé, at I gør noget ved disse arbejdsmiljøproblemer først. Når de er klaret, så kan I vende tilbage til indsatsen for den gode tone og kollegaskabet.

I kan læse mere om risikosituationer for negative handlinger i denne webmanual under Tema 3 (Kom godt i gang).

Opmærksomhedspunkt 2: Er alle "med på vognen"?

For at få alle med i arbejdet med at forebygge negative handlinger er det vigtigt, at SU eller AMO forholder sig til to problemstillinger, som kan opstå, når der sættes fokus på samarbejde og omgangstone. For det første kan der være medarbejdere, som ikke oplever en hård tone eller drillerier som noget problem og derfor ikke synes, at det er relevant at fokusere på det. For det andet kan nogle ansatte opleve ideen om en indsats for god tone og godt kollegaskab som en personlig kritik - at den måde, de har talt til andre på, pludselig er "forkert" og "ikke ok". Disse to problemstillinger kommer vi nærmere ind på herunder.

Negative handlinger er ikke et problem hos os!

"Jeg har ikke noget problem med omgangstonen" og "Tonen kan da være frisk, men hvis man ikke kan klare det, så skal man ikke være her." Sådan kan de første reaktioner være, når man som arbejdsplads sætter fokus på omgangstonen.

Selvom SU eller AMO kan opleve, at den type holdninger kan være en hindring for indsatsen, er det vigtigt at anerkende dem i stedet for at komme med modargumenter, som fx "Det er kun de stærke, som synes at omgangstonen er ok". Eller "selvom mange ikke har et problem med omgangstonen, så er der andre, som har". Gennemtrumfer man en indsats mod en hård omgangstone uden at forholde sig til medarbejdernes forskellige meninger om, hvordan man skal tale til eller omgås hinanden, risikerer man modstand, eller at indsatsen saboteres.

Hvad kan I gøre for at få flere med?

- Lyt til dem, som udtrykker deres holdninger og skepsis. Hvis argumenterne bag bestemte holdninger fx er, at der er andre vigtigere arbejdsmiljøproblemer end omgangstonen, så kan modstanden måske klares ved at lave tiltag mod disse arbejdsmiljøproblemer først.
- Skab øget bevidsthed og viden i organisationen om, hvad negativ omgangstone og -former i organisationen er, og hvad konsekvenserne er. Sørg for at sætte tid af til at snakke om, hvad der er en ok tone, og hvad der ikke er.
- Gør det konkret og relevant. Giv eksempler på, hvor den hårde omgangstone eller drillerier har betydning. Det kan fx. være, at negative handlinger giver gnidninger mellem teams, som går ud over samarbejdet. Eller det kan være nyansatte, som har svært ved at acceptere tonen og omgangsformerne, og derfor siger op.

Det bliver taget personligt

"Jeg har arbejdet sammen med Hanne i 30 år, og vi har altid sagt tingene som de er. Må vi nu ikke sige 'pik og patter' når vi taler sammen?" Det kan være en af de reaktioner, man møder, når man som arbejdsplads sætter fokus på en hård omgangstone.

Det er vigtigt, at AMO eller SU håndterer sådanne reaktioner konstruktivt. Noget af det, I kan gøre, er fx:

- Vær tydelig med, at man som kolleger skal snakke sammen om, hvad der er en god omgangstone på arbejdspladsen, og hvad man gør, hvis nogen oplever ens sprog som ikke ok. Vær opmærksom på, at der kan være forskellige opfattelser blandt medarbejdere og ledere. Slå fast overfor alle, og særligt nyansatte, at det er ok at sige fra, hvis de oplever, at en hård tone er krænkende.
- Omvendt kan I også signalere, at hvis alle i et team har det godt med en hård tone eller drillerier, så er det selvfølgelig i orden at fortsætte, forudsat at det ikke altid går ud over de samme personer.
- Det er også vigtigt, at I taler om, at selvom to kolleger, begge har det fint med en hård tone, så er det ikke sikkert, at alle andre er klar over det. Det er heller ikke sikkert, at de vil bryde sig om, at andre taler til dem på samme måde. Derfor er dialoger om tonen, og hvad man synes er i orden og ikke i orden så vigtig.

Opmærksomhedspunkt 3: Er der tilstrækkelig tillid og tryghed i organisationen?

Der kan som oven for beskrevet være forskellige oplevelser af, hvad god tone og gode omgangsformer er. Derfor kan emnet også være følsomt at tage op. En indsats mod negative handlinger vil føre til, at konkrete eksempler på negative handlinger kommer frem i lyset. Det kræver mod at stå frem med eksempler, og der vil være en risiko for, at dem som står frem, bliver mødt af negative reaktioner.

En forudsætning for at kunne tale konstruktivt om omgangstone og den gode adfærd, er at der er en rimelig grad af tryghed i et team eller i organisationen som helhed. Begrebet "psykologisk tryghed" betegner en sådan tilstand eller kultur. Psykologisk tryghed kommer fx til udtryk ved, at alle i et team eller en gruppe føler, at de kan sige deres mening og sige fra uden at frygte negative konsekvenser.

Så for at en indsats mod negative handlinger kan lykkes, skal medarbejderne føle sig trygge og have tillid til, at det, de kommer frem med, modtages positivt.

Under Tema 3 (Kom godt i gang) kan I læse mere om psykologisk tryghed, og hvad I kan gøre for at øge den. <link>

Opmærksomhedspunkt 4: Hvordan er samarbejdet?

Ud over den psykologiske tryghed på arbejdspladsen er det afgørende for en succesfuld indsats mod negative handlinger, at der er et godt samarbejds-klima. Både mellem ledelsen og medarbejderne, og indbyrdes blandt henholdsvis lederne og medarbejderne.

Samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøorganisation

Denne webmanual er målrettet virksomheders samarbejdsudvalg (SU) og arbejdsmiljøorganisation (AMO). På mange arbejdspladser sker indsatser for at skabe en god omgangstone og forebygge negative handlinger i et samarbejde mellem samarbejdsudvalget og AMO. Derfor er det en forudsætning, at der er et velfungerende AMO og samarbejdsudvalg, som også kan samarbejde om arbejdsmiljøindsatser. I det følgende er de to samarbejdsorganer beskrevet.

Samarbejdsudvalget

SU er vigtigt i forberedelsen til indsatsen mod negative handlinger, herunder for en god tone og gode omgangsformer. Alle opmærksomhedspunkter nævnt i dette tema om forberedelsen af indsatsen er noget, som SU bør sætte fokus på.

Inden I går i gang med en indsats er det vigtigt at samarbejdsudvalget:

- Afsætter den nødvendige tid og ressourcer til indsatsen.
- Afklarer hvem der skal gøre hvad i løbet af indsatsen.
- Beslutter hvordan I vil kommunikere om jeres indsats i organisationen.
- Planlægger opfølgning efter at indsatsen er afsluttet.

Under Tema 4 (Roller og opgaver) i denne webmanual finder I mere viden om samarbejdsudvalgets konkrete rolle i en indsats mod negative handlinger. <link til tema 4>

Arbejdsmiljøorganisationen

Hvis jeres virksomhed har mindst 10 ansatte, skal I have en arbejdsmiljøorganisation (AMO). Den skal som minimum bestå af arbejdsgiver, en medarbejdervalgt arbejdsmiljørepræsentant og en arbejdsleder.

AMO er vigtig, fordi nogle af de ting, som skaber konflikter og negative handlinger, stammer fra problemer i arbejdsmiljøet. Under Tema 3 (Kom godt i gang) i denne webmanual kommer vi ind på de forhold i arbejdsmiljøet, som øger risikoen for negative handlinger. <Link til Tema 3>

Der er større chance for at arbejdsmiljøarbejdet fungerer, hvis der er et godt samarbejde og høj tillid mellem ledelses- og medarbejderrepræsentanterne i AMO, at man mødes jævnligt, og at *forebyggelse* af arbejdsmiljøproblemer faktisk er noget, der er på dagsordenen på alle AMO

møder. Det er vigtigt ikke kun at mødes, når noget er gået galt eller der er et arbejdsmiljøproblem. Hvis jeres AMO eller arbejdsmiljøarbejdet ikke fungerer optimalt, bør I have det på plads, inden I går i gang med en indsats mod negative handlinger.

Tema 3. Kom godt i gang med at forebygge negative handlinger

Når I vil arbejde med at forebygge negative handlinger på jeres arbejdsplads, er der flere ting, I kan tage fat på. Vurdér, hvad det aktuelle eller mest presserende behov er. Tag ikke fat på alt samtidig, men prioriter, hvad der er vigtigst for jer lige nu. Er det fx at blive bedre til at løse konflikter? Eller har I brug for at udarbejde en politik?

I kan få inspiration og konkrete værktøjer til arbejdet via linkene herunder:

- Lav en politik om negative handlinger <link>
- Identificer risikosituationer for negative handlinger <link>
- Styrk jeres konflikthåndtering <link>
- Styrk den psykologiske tryghed. <link>
- Sådan gennemfører I en workshop eller temadag om negative handlinger <link>

Tema 3: Kom godt i gang



<Underside 1 >

Værktøj 1: Lav en politik om negative handlinger

Er der brug for en politik?

En politik for negative handlinger vejleder ledere, tillidsvalgte og medarbejdere om deres roller og ansvar i arbejdet med at håndtere negative handlinger. Den bidrager også til, at sager med negative handlinger behandles ensartet og korrekt ved at indeholde konkrete anvisninger til, hvordan sager med negative handlinger skal behandles. Den er desuden med til at sikre, at medarbejdere, der oplever at blive udsat for negative handlinger, ved, hvem de skal gå til for at få hjælp til at sætte en stopper for det. Hvis I allerede har en politik, anbefaler vi, at I gennemgår den for at sikre, at den er opdateret og detaljeret nok. Hvis I ikke har en, anbefaler vi, at I laver en.

En politik om negative handlinger bør indeholde:

- En fælles forståelse af, hvad der er negative handlinger på jeres arbejdsplads og en klar holdning til, hvad der er acceptabel og uacceptabel adfærd.
- En beskrivelse af alle personalegruppers roller og ansvar (medarbejdere, mellem- og topledere, tillidsvalgte medarbejderrepræsentanter, HR, osv.) i forebyggelsen og håndteringen af negative handlinger
- Fælles retningslinjer for hvordan den enkelte gruppe griber ind.
- Retningslinjer for hvordan alvorligere sager med negative handlinger, fx mobning, seksuel chikane osv., håndteres.

HUSK: Når der er udarbejdet en politik, er det vigtigt, at den bliver formidlet til medarbejderne, og at nye medarbejdere bliver informeret om den.

I kan få hjælp til at udforme en god politik her <henvisning>.

Brug politikken som omdrejningspunkt for jeres indsats mod negative handlinger

At få en politik kan være et mål i sig selv. Men udviklingen af en politik kan også være det centrale omdrejningspunkt for jeres bredere indsats for at forebygge negative handlinger og herunder styrke den gode omgangstone og det gode kollegaskab. Det samme kan processen med at opdatere og "genoplive" en allerede eksisterende politik. I kan bruge processen som anledning til at sætte fokus på omgangstonen, blive bedre til konflikthåndtering eller tage fat på nogle af de andre aktiviteter, som er nævnt i denne manual.

<Underside 2>

Værktøj 2: Identificer risikosituationer for negative handlinger

Nogle situationer og forhold kan øge risikoen for negative handlinger. Er man f.eks. stresset, uenige eller i konflikt, kan man nemmere komme til at misforstå hinanden, tale grimt eller behandle hinanden dårligt. Inden I starter en forebyggende indsats, er det derfor vigtigt, at I drøfter, i hvilke situationer der kan opstå negative handlinger hos jer. Så har I et pejlemærke på, hvor I med fordel kan sætte ind.

Snitflader mellem grupper eller teams, der skal arbejde sammen

En situation, hvor det nemt kan gå galt, er, når forskellige grupper eller teams skal arbejde sammen om en arbejdsopgave. Det kan fx være:

- faggrupper
- teams eller afdelinger
- unge og ældre medarbejdere
- nyansatte og medarbejdere, der har været på arbejdspladsen i lang tid
- grupper af medarbejdere med forskellig etnicitet.

Når der opstår udfordringer mellem forskellige grupper, kan det handle om, at grupperne har forskellige arbejdskulturer. Der kan fx være forskel på, hvad forskellige grupper synes er god opførsel, eller hvordan arbejdsopgaverne bedst løses. Det betyder, at der kan være forskellige forventninger til hinandens indsats og opførsel, fx kan den ene gruppe synes, den anden gruppe aldrig rydder op efter sig, når de har opholdt sig i fællesrummet, eller at den anden gruppe larmer for meget.

Det kan også være, når udviklingsafdelingen frustreres over, at sælgerne i salgsafdelingen har solgt et produkt, før det overhovedet er udviklet færdigt, eller når et nat- og daghold kommer i konflikt over den måde, natholdet overleverer maskiner og arbejdsområder. Det kan også være, at dem, der laster flyene, kan blive frustrerede over, at de kolleger, som skal afise flyene, ikke hjælper, når man selv har travlt med at laste. Omvendt har de ansatte, som skal afise flyene fået at vide, at de ikke må forlade deres kontor, fordi de skal kunne tilkaldes med meget kort varsel.

Misforståelser mellem arbejdsgrupper eller afdelinger på en arbejdsplads handler ofte om, at man ikke har indsigt i hinandens arbejdsforhold og opgaver.

For at I kan afdække risikosituationer hos jer, kan I derfor med fordel snakke om, hvilke "snitflader", der er hos jer og hvilke konflikter eller uoverensstemmelser, de kan føre til.

Godt kollegaskab i snitfladerne – hvad kan I gøre?

Brug metoder fra håndtering af konflikter (se afsnittet "Styrk jeres konflikthåndtering"). Hvis gnidningerne fx handler om faglige uenigheder eller uenighed om ressourcerne, så kan det som regel løses gennem dialog.

Hvis udfordringerne fx handler om uklarhed om roller og ansvarsområder mellem to grupper, kan I sætte gang i en dialogproces, hvor I taler om de samarbejdssituationer eller snitflader, hvor der opleves udfordringer. Det kan I gøre på personalemøder, workshops eller temadage. Hvis nødvendigt kan ledelsen udarbejde en arbejdsganganalyse, som giver et fælles overblik over delopgaver, ansvar og samarbejdsflader. Det kan også være, at det er nødvendigt at revidere job- og ansvarsbeskrivelserne for de enkelte grupper.

Hvis uoverensstemmelserne mellem grupperne skyldes forskellige værdier, eller at man har forskellige holdninger, så er det også vigtigt med dialog. Her er målet, at parterne opnår forståelse og større tolerance over for hinanden.

.

Nye medarbejdere

Nye medarbejdere kender ikke arbejdspladsens uskrevne regler og kultur og bærer ofte kulturen fra deres gamle arbejdsplads med sig. Det gør, at der lettere kan opstå misforståelser eller situationer, hvor nogen føler sig såret eller dårligt behandlet. Det kan fx. være, at der er en forventning om, at den nye kollega påtager sig bestemte opgaver, og hvis den nye kollega ikke gør det, får vedkommende måske problemer.

Godt kollegaskab med nye medarbejdere – hvad kan I gøre?

Det er vigtigt at have en grundig procedure for introduktion af nye medarbejdere. Introduktionen skal indeholde information om de forventninger, de kan møde. Det kan være en god ide at udpege en mentor, som kan sætte den nye medarbejder ind i arbejdsopgaverne og hjælpe den nye kollega med at finde rundt i de traditioner og regler, som er på arbejdspladsen.

Som ledelse bør man tydeligt signalere, at det er vigtigt at tage ordentligt imod nye medarbejdere. Der skal også afsættes tid til opgaven med at indføre nye medarbejdere i både arbejdsopgaver og det sociale fællesskab. Er der ikke tid til introduktionen, risikerer man, at det bliver en ekstra opgave, ingen rigtigt ønsker at påtage sig. Det er ikke et godt udgangspunkt for en god introduktion af en ny medarbejder.

Uskrevne regler

Uskrevne regler om, hvordan man skal opføre sig på arbejdspladsen, findes alle steder. Det kan være regler om, hvem man går til – og hvem man ikke går til – hvis man er utilfreds med noget. Hvor rent og ryddeligt der skal være i pauserummet. Hvornår man "arbejder igennem", og hvornår man kan tillade sig tage pauser (en slapper). Nye medarbejdere kender ikke reglerne og kan derfor komme til at overtræde dem. Det kan føre til negative reaktioner og måske konflikt. Enten fordi den nye ikke følger de uskrevne regler, eller fordi vedkommende ikke lærer dem hurtigt nok.

Nogle gange gælder der særlige regler for de nye. Fx at man som ny giver den en ekstra skalle, eller at man tager de lidt sure opgaver. Eller at man som ny kollega lige skal holde lav profil og ikke opføre sig, som om man allerede er en del af sjakket.

Godt kollegaskab med uskrevne regler – hvad kan I gøre?

Sådan kan I blive mere bevidste om de uskrevne regler på jeres arbejdsplads og blive bedre til at introducere nye kolleger til dem:

- 1) Find ud af, hvad der er de uskrevne regler i hvert team. ved at samle dem, der arbejder sammen til daglig og snakke om de uskrevne regler. Skriv dem op, fx på en flipover eller et andet sted, hvor alle kan se dem.
- 2) Tal om, hvad sker der, hvis nogen bryder de uskrevne regler? Og er det ok den måde det foregår på?
- 3) Aftal, hvem fortæller de nye kolleger, hvad der er de uskrevne regler.
- 4) Tal om, hvordan I bliver endnu bedre til at tage imod nye kolleger.

Højt arbejdspress/tidspress

Når der er meget travlt, og alle føler sig pressede, kommer man lettere til at være kort for hovedet og bide af hinanden. Måske er man også mindre tålmodig med kollegaer, der laver fejl, eller nye medarbejdere der endnu ikke er så effektive. Højt arbejds- eller tidspress kan derfor føre til negative handlinger.

Det kan være svært at gøre noget ved travlhed, hvis den skyldes forhold uden for arbejdspladsen: Fx er det kunden, der bestemmer deadline, mængden af enheder, der skal produceres, ligger fast osv. Kan der ikke skrues ned for mængden af arbejdsopgaver, kan udfordringen angribes ved at skrue op for *ressourcerne*. Ressourcerne er de ting, som fungerer som en slags stødpude mod de vilkår, fx stort arbejdspress, som arbejdet indebærer. Vigtige ressourcer i arbejdet med at undgå negative handlinger er:

- Øget indflydelse

- Styrket samarbejde

Skrud op for ressourcerne: Få mere indflydelse Indflydelse kan det have en positiv effekt på de ansattes oplevelse af arbejds- og tidspresset. Det kan være indflydelse på mængden eller typer af arbejdsopgaver, eller hvor lang tid man har til at løse dem, hvordan de skal løses, og hvem der skal være med til at løse dem.

Øget indflydelse kan også ske ved, at man får indflydelse på kvaliteten i opgaveløsningen. Processen med at skru op for indflydelsen starter derfor med at afdække, hvad man har og ikke har indflydelse på. Der findes redskaber, f.eks. [indflydelseshjulet](#), der kan hjælpe jer med dette. <Link>

Skrud op for ressourcerne: Styrk samarbejdet

På de fleste større virksomheder er samarbejde afgørende for en effektiv løsning af arbejdsopgaverne. Er der behov for at styrke samarbejdet i jeres virksomhed, foreslår vi, at I arbejder med at styrke den *social kapital*. Social kapital dækker over, gensidig hjælp, kommunikation, forventningsafstemning, tillid og fælles forståelse af arbejdsopgaverne blandt medarbejdere og ledere, dvs. nøglekomponenter i et godt samarbejde. Den sociale kapital kan variere afhængigt af, hvilke grupper eller afdelinger, man ser på i virksomheden. Der er fire former for social kapital:

- Social kapital inden for teams
- Social kapital mellem teams
- Social kapital i forhold til nærmeste leder
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed.

En proces med at styrke den sociale kapital starter med, at man afdækker, hvor behovet er. Det næste trin er at prioritere, hvad der skal sættes ind overfor blandt forskellige problemstillinger - fx hvis koordinationen af samarbejdet mellem to teams ikke fungerer. Dernæst besluttet, hvilke løsninger, der skal sættes i værk. Når de er implementeret, følges der op på, om løsningerne fungerer.

Der findes flere net-baserede redskaber, som man kan anvende til at arbejde med social kapital. Her finder I et link til et [redskab](#), som har en vejledning til en systematisk proces for at styrke den sociale kapital på arbejdspladsen. <Link>

<Underside 3>

Værktøj 3: Styrk jeres konflikthåndtering

Negative handlinger har ofte rod i konflikter, som ikke er blevet løst. Forebyggelse og håndtering af konflikter er derfor en vigtig del af den forebyggende indsats. Konflikter kan forebygges ved at være opmærksom på de forhold og situationer, som øger risikoen for konflikt. Det kan f.eks. være uklarhed i roller og ansvar, uenighed om hvordan arbejdsopgaver udføres, eller hvis nogen overtræder uskrevne regler. Konflikter løses ikke ved at feje dem under gulvtæppet. Er der opstået en konflikt, er det afgørende, at den håndteres. Som leder bør man være opmærksom og reagere på mulige tegn på konflikt, som f.eks. kan være dårlig stemning, tavshed når der skal drøftes svære emner, manglende samarbejde eller klager.

Effektiv konfliktløsning kræver en forståelse for, hvorfor en konflikt er opstået, hvad den handler om, hvem der er involveret, og hvad parterne ser af mulige løsninger. Denne information kan fås gennem samtaler med de involverede og evt. også deres kolleger. Hvis det er relevant og muligt, bør de tillidsvalgte involveres i arbejdet med at finde en løsning på konflikten. Bunder en begyndende konflikt i uklare roller, uenighed om fordelingen af ressourcer eller udførelsen af arbejdsopgaverne, kan en konstruktiv dialog bidrage til at problemet løses.

Optrappede konflikter kan være svære at løse. I optrappede langvarige konflikter kan parterne være nået til det punkt, hvor de ser hinanden som hovedårsag til konflikten. Selv de konflikter kan løses, hvis man gør en indsats. Den kræver, at der arbejdes på at forbedre parternes dårlige relation, og at der findes løsninger på de ting, som parterne er uenige om. I nogle optrappede konflikter kan der anvendes konfliktmægling, som faciliteres af en ekstern konsulent.

Det er afgørende, at ledere bidrager konstruktivt til forebyggelse og håndtering af konflikter. Hvis det er nødvendigt at opkvalificere enkelte ledere eller hele ledergruppen, kan det ske via coachingsamtaler, på kurser eller i forbindelse med ledelsesudviklingsprogrammer. Skal hele ledergruppen opkvalificeres, bør der arrangeres et internt kursus frem for at sende lederne af sted enkeltvist, da det øger sandsynligheden for, at lederne bagefter bruger hinanden som sparringspartnere i konfliktsager.

<Underside 4>

Værktøj 4: Styrk den psykologiske tryghed

Psykologisk tryghed handler om troen på, at man trygt kan fortælle om fejl, sige sin mening eller sige fra over for måden, man bliver talt til eller behandlet på uden at det får negative konsekvenser for en. Der kan være store forskelle fra situation til situation på, hvor høj den psykologiske tryghed er. Niveauet af psykologisk tryghed kan også være forskelligt fra gruppe til gruppe. Hvis mange i en gruppe holder sig tilbage fra at deltage aktivt og sige noget, er det tegn på, at den psykologiske tryghed er lav.

Psykologisk tryghed kan derfor være en forudsætning, for at ansatte tør stå frem og udrykke deres mening eller komme med kritik – især over for ledere. At kunne sige fra, hvis man overværer, at andre ikke bliver behandlet ordentligt på arbejdspladsen, forudsætter også, at man ikke frygter negative konsekvenser for én selv. Ønsker I at forebygge negative handlinger, er det derfor vigtigt at arbejde med at styrke den psykologiske tryghed i virksomheden.

Hvordan styrkes den psykologiske tryghed?

Alle har medansvar for at opretholde den psykologiske tryghed ved at tale sammen på en ordentlig måde og generelt behandle hinanden ordentligt. En god tone og venlig omgangsform kan bidrage til at øge den psykologiske tryghed. Er man leder, medarbejderrepræsentant eller er en ansat, som har mere status (fx ved at man er ældre eller har været på arbejdspladsen i mange år) har man særlig stor indflydelse på niveauet af den psykologiske tryghed på arbejdspladsen eller i et team. Man kan også bedre sætte psykologisk tryghed på dagsordenen, bl.a. på personalemøder, tavle- og driftsmøder, osv.. Det er vigtigt, at man er en god rollemodel på sådanne møder og generelt, når man er sammen på arbejdspladsen. Man er en god rollemodel for psykologisk tryghed, hvis man fx:

- Altid taler pænt til og om andre.
- Er åben om de fejl, man laver i arbejdet.
- Inviterer til dialog om fejl og tydeliggør, at formålet er at forstå og forebygge fremtidige fejl.
- Opfordrer andre til at tale om deres bekymringer og problemer, stille spørgsmål og give udtryk for uenighed.
- Opfordrer til, at man giver kritisk feedback – og selv reagerer konstruktivt på feedback.

<Underside 5>

Værktøj 5: Sådan gennemfører I en workshop eller temadag om negative handlinger

Der kan være store forskelle på, hvad man opfatter som god omgangstone.

I nogle arbejdsgrupper kan omgangstonen være hård og humoren grovkornet. Den generelt hårde omgangstone i gruppen kan påvirke den daglige kommunikation om arbejdsopgaver og tilbagemeldinger på løsningen af opgaverne. I stedet for konstruktiv kritik kan tilbagemeldinger fx være præget af ironi eller sarkasme, eller kritikken kan komme som nedsættende bemærkninger, der kommer ud mellem sidebenene.

Arbejder man et sted, hvor man konstant udsættes for den slags negative handlinger, kan det opleves som mobning. Skal kollegaskabet og trivslen styrkes, bør I derfor undersøge, om der skal sættes ind overfor omgangstonen.

Når I arbejder med at forebygge negative handlinger, er der tre vigtige ting, som I bør gøre:

1. Sørge for at medarbejdere og ledere får mere viden om negative handlinger: Hvad er det, hvordan opstår de, og hvad gør de ved organisationen og de personer, som udsættes for dem?
2. Afdække i hvilke situationer der er særlig risiko for, at der opstår negative handlinger, hos jer. Her kan input om risikosituationer som beskrevet ovenfor være en inspiration.
3. Give medarbejdere og ledere nogle redskaber til at sætte ind over for negative handlinger, når de overværer dem.

Workshop eller temadag om godt kollegaskab med bedre omgangstone

Hvis der skal sættes fokus på omgangstonen, er det vigtigt at der er tid til en god, konstruktiv dialog. Det kan f.eks. være på en workshop eller temadag for de relevante afdelinger eller teams. Man kan også dele det op og holde to kortere workshops eller temadage, hvor både viden om negative handlinger og redskaber til at styrke konstruktiv adfærd er på dagsordenen.

Ansvar for planlægning og afholdelse af workshops og temadage bør ligge hos ledelsesrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter i fællesskab, fx personer fra SU og/eller AMO.

Nedenfor beskrives, hvordan en workshop eller en temadag kunne se ud. Programmet indeholder følgende:

- Rammesætning af dagen

- Viden om negative handlinger
- Afdækning af risikosituationerne
- Kollegers og lederes rolle i forebyggelse
- Opsamling og videre forløb.

Rammesætning af temadagen

En repræsentant for den øverste ledelse skal indlede dagen med at forklare formålet med workshoppen eller temadagen. Hvis der også er gang i andre tiltag (f.eks. udarbejdelse af en politik for negative handlinger), skal dette nævnes som led i arbejdspladsens indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø. Ledelsens vision for det gode kollegaskab bør også udtrykkes.

Viden om negative handlinger

Formålet med denne del af workshoppen (temadagen) er at øge alles viden om, hvad negative handlinger er, hvordan de opstår (risikosituationer), og hvilke konsekvenser de kan have for de ansatte og organisationen. Oplægget, der bør give mulighed for dialog, kan med fordel afholdes af personer med ekspertviden om negative handlinger, evt. en konsulent udefra.

Risikosituationer på den konkrete arbejdsplads

Efter oplæg om negative handlinger skal deltagerne i mindre grupper tale om, hvornår der typisk opstår negative handlinger i deres afdeling/team. Formålet er at øge opmærksomheden på risikosituationer og at koble det til, hvordan negative handlinger kan forebygges. Det vil være godt, hvis grupperne skriver risikosituationerne op, så alle kan se dem, f.eks. på en flip-over. Gruppedialogen skal efterfølges af en fælles dialog om risikosituationer for negative handlinger.

Dialog om kollegers og lederes rolle

Í anden del af workshoppen/temadagen kan der sættes fokus på kollegers rolle i indsatsen over for negative handlinger. Hvad skal man gøre, når man overværer negative handlinger? Forskning peger på, at kolleger spiller en vigtig rolle i forebyggelsen og håndteringen af negative handlinger. En måde at tale om kollegernes rolle er at tage udgangspunkt i 6 forskellige måder, som kolleger kan reagere på, når de er vidne til negative handlinger.

De 6 måder at reagere på vises gennem 6 såkaldte "vidnetyper" (link nedenfor). Formålet med at introducere vidnetyper er, at medarbejderne bliver mere bevidste om, hvad de selv gør, når der opstår negative handlinger, og hvordan de kan bidrage til at stoppe en negativ omgangstone.

Der er udviklet flere redskaber, f.eks. "Grib ind – forebyg mobning" og "Grib ind – godt kollegaskab uden mobning", som man kan anvende til denne del af workshoppen.

Redskaberne har til formål at sætte gang i dialoger om risikosituationer for negative handlinger, f.eks. internt i en arbejdsgruppe, og hvad man som kollega kan gøre for at stoppe de negative handlinger. De indeholder en konkret og detaljeret drejebog for indsatsen. Redskaberne er gratis og findes på nettet (se henvisning HER).

Opsamling og videre forløb: Husk at følge op

Workshoppen/temadagen bør afsluttes af en repræsentant for den øverste ledelse. En workshop eller en temadag kan sammen med andre indsatser øge ansattes bevidsthed om deres egen rolle og ansvar, når der opstår negative handlinger.

En øget bevidsthed risikerer dog at gå i glemmebogen, hvis der ikke følges op på aktiviteten. Det er derfor meget vigtigt, at repræsentanten for den øverste ledelse forklarer, hvordan der følges op på workshoppen (temadagen). Hvilke indsatser og aktiviteter kommer bagefter?

Tema 4. Hvem skal gøre hvad? Roller og opgaver for ledelse, medarbejderrepræsentanter og andre.

Topledelse

Hvordan skal omgangstonen være hos jer? Som topleder bestemmer du kursen, og sætter rammerne for jeres indsats mod negative handlinger.

Her er en fire områder, som det er vigtigt at have fokus på:

- Negative handlinger kan forebygges gennem systematisk arbejdsmiljøarbejde. Signalér derfor ned i organisationen, at arbejdsmiljøarbejdet skal prioriteres højt, og at du har afsat ressourcer til det.
- Sørg for at virksomheden har en politik om negative handlinger. En ældre politik skal måske have et serviceeftersyn. Det er også vigtigt at alle kender til politikken, så sørg for at den kommunikeres ud. Ellers gavner den ikke.
- Meld tydeligt ud, at trivsel og det gode kollegaskab er en central værdi.
- Sørg for at alle ledere er klædt på til at håndtere konflikter. Det er et ledelsesredskab som bør findes i alle ledernes værktøjskasse.

Det er vigtigt, at du som topleder er en god rollemodel, og at du understøtter god ledelsesadfærd blandt mellemliderne. Hvis der er ledere, som udfører negative handlinger, så er det vigtigt, at der skrides ind.

Mellemlider

Arbejdet med at styrke trivslen og samarbejdet på arbejdspladsen er en vigtig ledelsesopgave. Forebyggelse af negative handlinger er en del af det. Som mellemlider er du både rollemodel og en vigtig spiller i samarbejdet om jeres arbejdsmiljø. Konkret er der fem ting, som det er vigtigt, at du gør:

- Sæt dig ind i arbejdspladsens politik om negative handlinger, hvis I har en. Få afklaret, hvad dit ansvar er, hvis ikke det er tydeligt.
- Reager på tegn eller henvendelser om negative handlinger, mobning eller chikane. Ignorerer du dem, risikerer du at det udvikler sig og situationen bliver værre.

- Sørg for at du har kompetencer til at håndtere konflikter på en ordentlig måde. Det er vigtigt at du føler dig klædt på, så du kan handle konstruktivt og professionelt.
- Du kan ikke have øjne og ører alle vegne. De tillidsvalgte kan informere dig om trivselsproblemer og begyndende konflikter, så I kan tage problemer i opløbet. Derfor er det vigtigt, at du jævnligt mødes med de tillidsvalgte medarbejdere.
- "Walk-the-talk!" Som leder skal du naturligvis behandle dine medarbejdere og lederkolleger ordentligt og respektfuldt. Sker det alligevel, at du kommer til at sige eller gøre noget, du fortryder er det afgørende, at du "samler op" på situationen. Find en passende lejlighed til at tage en snak med dem, det er gået ud over, og sig undskyld, hvis du er gået over grænsen.

TR, AMR og andre nøglepersoner

Som TR eller AMR spiller du en vigtig rolle i arbejdet med at forebygge negative handlinger på arbejdspladsen. Her kommer fire råd til, hvad du konkret kan gøre:

- Negative handlinger udspringer ofte af forhold i arbejdsmiljøet. Derfor er det vigtigt, at du som tillidsvalgt samarbejder aktivt med ledelsen om at styrke jeres arbejdsmiljø.
- Dine kolleger skal informeres om arbejdsmiljøarbejdet. Tal derfor med dine kolleger om det arbejde, I gør i SU og AMO, og signalér, at du altid er klar til en snak om deres arbejdsmiljø.
- Som tillidsvalgt kan du være en af de første, som hører om negative handlinger. Ved at gribe konstruktivt ind kan du stoppe en negativ situation, før den udvikler sig.
- Tillidsvalgte er rollemodeller for andre: Hold derfor selv den gode tone, selv når du bliver frustreret.

Som tillidsvalgt kan du få henvendelser fra kolleger, der føler, at de er blevet udsat for en uacceptabel adfærd. Det er vigtigt, at sådanne henvendelser tages alvorligt, og at du er klædt på til at reagere i sådanne situationer. Hvis du ikke synes du er klædt godt nok på til opgaven, så drøft det med dine tillidsvalgte kolleger (hvis du har nogen), din leder, eller din fagforening om mulighederne for at få styrket dine kompetencer på dette område.

Medarbejder

Som medarbejder har du først og fremmest til opgave at udvise godt kollegaskab. Konkret kan du sætte dig ind i din arbejdsplads' retningslinjer for god tone og omgangsform, og gøre dit bedste for at følge dem. På den måde er du rollemodel for dine kolleger.

Du kan også vise godt kollegaskab ved at reagere, hvis du overværer adfærd, som du synes er uacceptabel. Hvordan man griber konstruktivt ind overfor uacceptabel adfærd, kan afhænge af den konkrete situation. Her er et par forslag til hvad man kan sige, hvis kolleger bruger en hård tone over for andre, eller udviser anden negativ adfærd:

- Hov, sådan en tone bruger vi ikke her.
- Husk, her taler vi ordentligt til hinanden.
- Jeg synes ikke at det er OK, når du gør det.
- Jeg synes vi skal stoppe her – vi skal alle kunne være her.
- Måske synes du, at det er sjovt, det synes jeg ikke.

Hvis du ikke synes, du kan gribe direkte ind, kan du f.eks. forsøge at vende samtalen over på et andet emne. Du kan også handle bagefter, f.eks. ved at opsøge den kollega, det gik ud over og tilbyde din støtte, eller ved at tage situationen op med kollegaen, som udviste negativ adfærd. En anden mulighed er at gå til din tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, og drøfte situationen med dem. Du kan også gå til din leder.

Hvis du selv er kommet til at sige noget, som du bagefter fortryder, så gå tilbage til personen og "samle op". Det er vigtigt at kunne sige undskyld, hvis man er gået for langt.

Guide til mere viden og redskaber: Hvor finder vi det?

Der findes mange steder med information og redskaber, som kan hjælpe jer i en indsats mod negative handlinger. Herunder er samlet henvisninger til nogle af dem.

Politik for negative handlinger

Nedenfor er en guide til at lave en politik for negative handlinger og inspiration til at håndtere nogle risikosituationer.

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/forebyg-og-haandter-kraenkende-handlinger>

Håndtering af risikosituationer

Snitflader mellem grupper og afdelinger - afklaring af arbejdsgange

Dette værktøj kan hjælpe jer med at få overblik over arbejdsgange i jeres virksomhed og forventningsafstemme forskellige grupper eller afdelingers roller og opgaver i arbejdsgangene.

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/ledelse-organisering/ledelse-vaerktoejer/attraktiv-arbejdsplads/redskaber-til-en-attraktiv-arbejdsplads/de-16-redskaber/9-brown-paper-metoden>

Introduktion af nye medarbejdere

Nedenfor er links med inspiration til, hvordan I kan tage godt imod nye medarbejdere. De er målrettet kontor og sundhedsområdet, men andre brancher kan stadig hente inspiration i dem.

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/god-modtagekultur/modtagelse-introduktion>

<https://www.lederweb.dk/artikler/tjekliste-til-modtagelse-af-din-nye-medarbejder/>

Højt arbejdspress eller tidspres

Nedenfor er inspiration til forskellige ting I kan tage fat på, for at håndtere et højt arbejdspress.

Indflydelse i arbejdet

Nedenfor er link til et værktøj, der kan hjælpe jer med at få større indflydelse i arbejdet.

[indflydelseshjulet](#)

Styrk samarbejdet

Nedenfor er links til værktøjer, der kan hjælpe jer med at styrke jeres samarbejde i virksomheden.

[Sæt fokus på samarbejdet. Sådan arbejder I med den sociale kapital på arbejdspladsen \(nfa.dk\)](#)

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/social-kapital-bfa-staerkere-sammen-web.pdf> (godtarbejdsmiljo.dk)

Arbejd med stress

Nedenfor er links til værktøjer til at sætte fokus på og arbejde med at forebygge stress på arbejdspladsen. De er målrettet kontor og sundheds, men andre brancher kan stadig hente inspiration i dem.

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/stress/stress-paa-kontoret>

<https://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress>

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/stress-konflikter-og-usikkerhed/stressforebyggelse>

<https://www.bfa-i.dk/media/xjsgjvwh/stress-og-stresshaandtering.pdf>

Grib ind overfor negative handlinger

Nedenfor er værktøjet "grib-ind", der guider jer til at blive bedre til at gribe ind overfor negative handlinger og forebygge at de udvikler sig. Der findes to udgaver målrettet forskellige brancher.

[Grib ind - Godt kollegaskab uden mobning \(godtarbejdsmiljo.dk\)](https://www.godtarbejdsmiljo.dk)

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/trivsel-og-psykisk-arbejdsmiljoe/grib-ind-forebyg-mobning>

Konflikthåndtering

Nedenfor er link til værktøjer, der kan give jer inspiration til at blive bedre til at håndtere konflikter. Det første er henvendt til alle medarbejdere og det andet er primært henvendt til ledere.

<https://www.bfa-i.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/stress-konflikter-og-usikkerhed/konflikthaandtering-paa-arbejdspladsen>

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/ledelse-organisering/hvis-konflikten-trapper-op>

Styrk den psykologiske tryghed

Nedenfor er link til et værktøj, der kan give jer inspiration til, hvordan I kan arbejde med at styrke den psykologiske tryghed.

<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/media/nocn0020/bfa-psykologisk-tryghed-videnshaefte.pdf>

Forebyg mobning

Dette værktøj har særligt fokus på at forebygge mobning.

[bfa-fri for mobning web.pdf \(godtarbejdsmiljo.dk\)](https://www.bfa-i.dk/bfa-fri-for-mobning-web.pdf)

Håndbogen "Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen" er af lidt ældre dato, men indeholder masser af viden og konkrete vejledninger, som også er gældende i dag.

[https://nfa.elsevierpure.com/files/4359296/Mikkelsen EG Forebyggelse af mobning p arbejdspladsen en h ndbog 2010.pdf](https://nfa.elsevierpure.com/files/4359296/Mikkelsen_EG_Forebyggelse_af_mobning_p_arbejdspladsen_en_h_ndbog_2010.pdf)

BILAG 1: Links til video-clips

Video 1:

https://vtstor4.videotool.dk/stream/stream.mp4?vf=615&vn=615_2024032614222583139336185953&download=1&q=full_hd&ts=1711460064&ek=9afdfc3c4909b213c5583d0bb5ddfc5620d23b&tll=15552000&type=fileconverted

Video 1 vedrører tema 2: Bliv parate til at arbejde med at forebygge negative handlinger, og specifikt opmærksomhedspunkt 1: Er der vigtigere udfordringer lige nu? I videoen gennemgås nogle af de ting, som samarbejdsudvalget skal være opmærksom på, før man sætter gang i en indsats mod negative handlinger.

Video 2:

https://vtstor3.videotool.dk/stream/stream.mp4?vf=615&vn=615_2024032614245665935211543571&download=1&q=full_hd&ts=1711460182&ek=19b8b5e35029a8e3a332a04582aeba2ae1427808&tll=15552000&type=fileconverted

Video 2 vedrører også tema 2, men denne gang opmærksomhedspunkt 2: Er alle "med på vognen"? I videoen gives nogle gode råd til, hvordan man sætter fokus på omgangstonen.

Video 3:

https://vtstor5.videotool.dk/stream/stream.php?download=1&vf=615&vn=615_2024032614273943764484127188&srcversion=1&ts=1711535451&ek=715c40c256bbd1db6c02922b4874d64628c536ef&tll=15552000&type=source

Video 3 vedrører tema 3: Kom godt i gang med jeres indsatser. Der gives en række gode råd til, hvor man som arbejdsplads skal sætte ind, hvis man skal starte en indsats mod negative handlinger.

Video 4:

https://vtstor4.videotool.dk/stream/stream.mp4?vf=615&vn=615_2024032614294226971571593008&download=1&q=full_hd&ts=1711460286&ek=4252186efaf88b3d04c16d9939ddce33d2cb65f1&tll=15552000&type=fileconverted

Video 4 vedrører tema 4: Hvem skal gøre hvad? Roller og opgaver for ledelse, medarbejderrepræsentanter og andre. Videoen indeholder gode råd til topledelsen om deres rolle i forhold til at forebygge og håndtere negative handlinger.

Video 5:

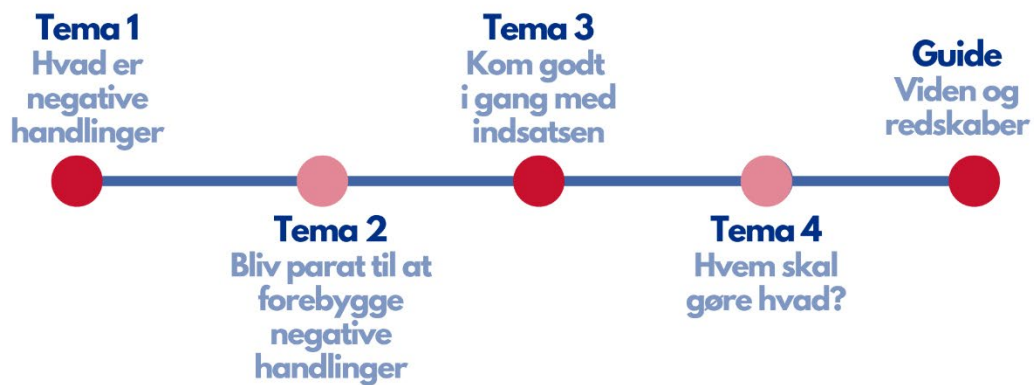
https://vtstor4.videotool.dk/stream/stream.mp4?vf=615&vn=615_2024032614312358944603469557&download=1&q=full_hd&ts=1711460323&ek=b4b753e246a6de1d589cf2d190af012ac49973ca&tll=15552000&type=fileconverted

Video 5 vedrører tema 4: Hvem skal gøre hvad? Roller og opgaver for ledelse, medarbejderrepræsentanter og andre. Videoen indeholder gode råd til tillidsvalgte medarbejdere (arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter) om deres rolle i forhold til at håndtere negative handlinger.

BILAG 1: Grafikelementer

Grafik 1: Oversigt over opbygningen af webmanualen.

Opbygning af God Tone



Grafik 2: Hvad er negative handlinger



Den, som udfører handlingen

har ikke nødvendigvis en bevidst intention om at krænke nogen.



Seksuel chikane

Har den negative handling seksuelt indhold er der tale om uønsket seksuel opmærksomhed og chikane.



Mobning

Går den negativ handling ud over den samme person over længere tid, samtidig med personen har svært ved at sige fra, så er det mobning.

Grafik 3: Oversigt over opbygningen af tema 3.

Tema 3: Kom godt i gang



Grafik 4: Politik om negative handlinger



Hav en klar rollefordeling

Beskriv alle
personalegruppers roller
og ansvar i forhold til at
forebygge og gribe ind,
hvis de står over for
negative handlinger.



Hav tydelige retningslinjer

Det skal være tydeligt,
hvordan man griber ind i
alvorligere sager med
negative handlinger som fx
mobning eller seksuel chikane.



**Brug politikken som
et fælles udgangspunkt
i jeres indsats for en
god omgangstone.**

Grafik 5: Højt arbejdspress



Grafik 6: Indflydelse



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Skru op for indflydelsen

3 RÅD TIL AT MINDSKE
NEGATIVE HANDLINGER



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

1. Dialog

Tag en dialog med ledere og
medarbejdere om, hvordan I
kan øge jeres indflydelse



2. Overblik

Få klarhed over, hvad I har indflydelse på, og hvad I ikke har indflydelse på.



3. Afdæk

Afdæk, hvor meget indflydelse I har på mængden af opgaver, hvornår de skal være løst og kvaliteten af løsningen.