

GRIB IND

– GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

1 GRIB IND – GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING

3 Forord

4 INTRODUKTION OG GENNEMGANG

5 Vidner har afgørende betydning
6 GRIB IND – godt kollegaskab uden mobning
7 Drejebog – trin for trin
8 Tidsforbrug
9 Skal vi benytte GRIB IND?
10 Hvordan skal værktøjet bruges?
12 Spilleregler for personalemødet

13 MATERIALER TIL GRIB IND-MØDE

14 Drejebog for GRIB IND-mødet
15 Skabelon for handleplan

16 MATERIALER TIL MØDEDELTAGERNE

17 Kort om mobning
18 Vidnetyper
19 Samtalekort
22 Opgaver – GRIB IND Trin 1
24 Opgaver – GRIB IND Trin 2
27 Opgaver – GRIB IND Trin 3

33 VIDENSGRUNDLAG

34 Få mere at vide om mobning
26 Litteratur og læsestof
37 Artikel fra Etsundtarbejdsliv.dk
39 Mine noter
42 Kolofon

FORORD

Et godt arbejdsmiljø er blandt andet et arbejdsmiljø frit for mobning.

Mobning er et problem både for den, som bliver mobbet, og for arbejdspladsen og de kolleger, som er vidner til mobning. Ca. 12 % af de, der arbejder i Danmark, har oplevet sig udsat for mobning i løbet af et år, viser tal fra NFA¹. Alle arbejdspladser har pligt til at forebygge mobning, men for mange kan det være svært at vide præcis, hvad der skal til for at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor konflikter løses konstruktivt, og hvor mobning ikke forekommer.

Med **GRIB IND – GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING** ønsker BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration at skabe rammerne for et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvor alle bliver bevidste om at gribe ind og være medvirkende til at håndtere situationer, som kan føre til mobning.

Materialet er et dialogværktøj målrettet til arbejdsmiljøgrupper og MED, der i samarbejde med interne konsulenter i kommuner og regioner ønsker at skabe et bedre arbejdsmiljø og skabe et godt kollegaskab uden mobning.

GRIB IND er et forbyggelsesværktøj og skal derfor ikke anvendes på de arbejdspladser, hvor der er erkendte problemer med mobning eller svære konflikter.

GRIB IND er afprøvet på ni arbejdspladser i 2013 og er herefter tilpasset de erfaringer, der blev høstet i forbindelse med afprøvningen, ligesom der er tilføjet gode råd fra organisationerne.

Tak til Intensiv afdeling 152, Hvidovre Hospital, Hjemmeplejen Gentofte Kommune Specielbørnehjemmene, Støvring, Center for Bostøtte i eget hjem, Aarhus, Bærkmærksbro Pleje- og daghjem, Birkelse plejecenter, Aabybro, Rehabiliteringsenheden, Kerteminde, Esbjerg Kommune, Birkelund Plejecenter, Kerteminde.

God fornøjelse

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration

¹ "Arbejdsmiljø og helbred 2012", Nationale center for arbejdsmiljø



**INTRODUKTION OG
GENNEMGANG AF
GRIB IND
- GODT KOLLEGASKAB
UDEN MOBNING**



VIDNER HAR AFGØRENDE BETYDNING

Forskning viser, at der er to situationer, der især kan medføre mobning:

- Uløste konflikter
- Når nogen gør noget, der er anderledes end det, man plejer (normbrud)

Mobning sker ikke bare mellem to parter – der er ofte vidner. Og hvad vidnerne gør eller ikke gør er afgørende for, om situationen udvikler sig til mobning.

For at synliggøre de to situationer samt vidners betydning i forhold til mobning, tager dette værktøj - GRIB IND - udgangspunkt i to film, som viser de to situationer. Filmen "Vagtplanen" viser et eksempel på en uløst konflikt, mens filmen "Arbejdsmyren" viser et eksempel på, hvad der sker, når nogen gør noget anderledes end det, man plejer.



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

GRIB IND – GODT KOLLEGASKAB UDEN MOBNING

For at skabe en god proces på arbejdspladsen, er det vigtigt, at I forbereder jer, så I sikrer, at I kan anvende GRIB IND på en god måde, når I møder personalegruppen.

Først og fremmest bør I forberede jer ved at gå hele materialet igennem. Det betyder, at I skal se begge film og gennemgå spørgsmålene til dem, så I kan tage stilling til indholdet og vurdere, om det giver mening for jer og jeres kolleger.

Materialet guider jer derefter til præsentation og proces med personalegruppen.

Værktøjet er bygget op, så det består af tre trin:

1 Trin 1 – INTRODUKTION TIL VIDNETYPER

Trin 1 giver jer indblik i to situationer, som kan udvikle sig til mobning. De to situationer er: konflikter og afvigende adfærd. Hver af disse situationer præsenteres for jer i en film, - først "Vagtplanen", dernæst "Arbejdsmyren". I filmen "Vagtplanen" vil I blive præsenteret for flere forskellige måder at reagere på som vidne til konflikter og/eller mobning. Vi kalder dem vidnetyper.

Trin 1 består konkret af:

- En kort film med introduktion
- To film - "Vagtplanen" og "Arbejdsmyren"
- Oplæg til gruppedrøftelser efter hver af de to film

2 Trin 2 – FOREBYGGELSE PÅ EGEN ARBEJDSPLADS

Næste trin består af en struktureret gruppedialog om, hvordan det ser ud på jeres arbejdsplads.

Trin 2 består konkret af:

- To sæt dialogkort

Dialogkortene omhandler to situationer. uløste konflikter og når nogen gør noget anderledes – og hvordan I på jeres arbejdsplads undgår, at de to situationer risikerer at udvikle sig til mobning.

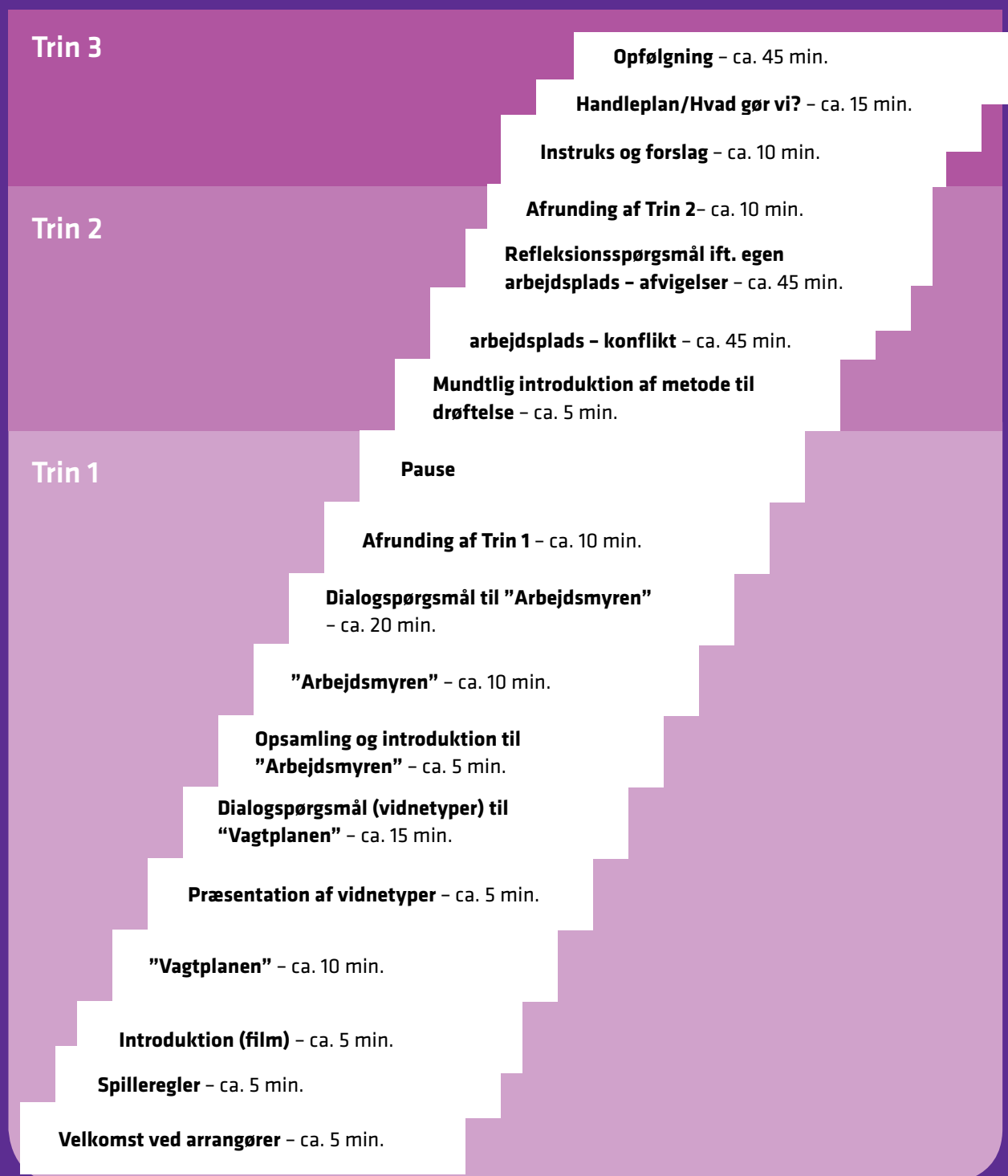
3 Trin 3 HANDLEPLAN OG OPFØLGNING – HVAD GØR VI HERFRA?

Trin 3 består i, at arbejdsmiljøgruppen og MED arbejder videre med at sikre godt kollegaskab fremadrettet. Grupperne kan give forslag til konkrete tiltag til leveregler og handleplaner. Dermed kan de indsigter og overvejelser, som kommer frem gennem arbejdet med GRIB IND, blive fastholdt og være en del af jeres arbejdsplads fremadrettet.

Trin 3 består konkret af:

- Skabelon til handleplaner
- Skabelon til "Hvad gør vi?"
- Opsummering og forslag

DREJEBOG – trin for trin



Vi anbefaler, at I på arbejdspladsen tager alle tre trin – inkl. handleplaner og opfølgning. På den måde får I størst muligt udbytte af værktøjet og jeres arbejde med forebyggelse af mobning og godt kollegaskab på jeres daglige arbejde.

I kan overveje at dele arbejdet over to møder – eller holde et samlet møde med efterfølgende arbejde i arbejdsmiljøgrupperne og tilbagemelding på resultatet heraf til kollegerne.

TIDSFORBRUG



Forberedelsesmøde	1½ time
Trin 1	1 ½ time
Trin 2	2 timer
Trin 3	ca. 15 min. per handleplan
Opfølgning: Møde med deltagere – opsummering, tilbagemelding og evaluering (evt. som led i arbejdspladsens APV-arbejde)	ca. 1½ time

**VIDNERNES REAKTION ER AFGØRENDE FOR,
OM EN SITUATION UDVIKLER SIG TIL MOBNING**

SKAL VI BENYTTE GRIB IND?



Når I har været gennem værktøjet, skal I beslutte jer for, om I vil bruge værktøjet. Nedenstående spørgsmål kan hjælpe jer til at træffe den rette beslutning.

INDLEDENDE OVERVEJELSER

Har I allerede problemer med svære konflikter og/eller mobning?

- Hvis ja: Så er det ikke et forebyggelsesværktøj som dette, I har brug for. I stedet bør I opsøge professionel hjælp til at håndtere mobningen. Værktøjet kan eventuelt benyttes i konfliktsituationer i samarbejde med en konsulent.

Hvad er jeres motivation for at sætte spot på vidners rolle i forebyggelsen af mobning?

- Det kan fx være, at I ønsker at sætte spot på emnet som led i jeres retningslinjer for forebyggelse af mobning eller andre tiltag på arbejdspladsen, at der sker mange forandringer på arbejdspladsen, at I er usikre på, hvad I skal have fokus på i forhold til at forebygge udvikling af mobning eller lignende.

Hvorfor lige nu?

- Hvis I har andre projekter i gang på arbejdspladsen, som kræver jeres opmærksomhed, kan det være en god idé at planlægge introduktionen af værktøjet, til der er bedre mulighed for at fordybe sig i processen og følge op på den.

Når I skal præsentere værktøjet for jeres kolleger, kan det være godt at have gjort jer nogle overvejelser over, hvorfor I vælger netop GRIB IND (se foregående spørgsmål) - men også hvorfor det sker på dette tidspunkt.

Tidspunktet kan måske begrundes i, at I vil bruge processen som led i jeres psykiske APV, at der er forandringer og nyansættelser i vente, at I har valgt forebyggelse af mobning som indsatsområde i indeværende periode, at I generelt har fokus på psykisk arbejdsmiljø eller lign.

HVIS I HAR VALGT AT GÅ VIDERE MED GRIB IND – SÅ LÆS ENDELIG VIDERE!

HVORDAN SKAL VÆRKTØJET BRUGES?

I skal sammen besvare nedenstående spørgsmål. Besvarelsenerne vil give jer et godt afsæt til at få skabt nogle gode rammer for jeres proces – og dermed få involveret jeres kolleger i forebyggelse af mobning og skabt godt kollegaskab.

FORBEREDENDE OVERVEJELSER

Hvem er tovholder for indsatsen?

- Er det en konsulent, der skal være tovholder – en ekstern eller intern?
- Er det lederen i processen, og hvilken rolle skal lederen ellers have?
- Er det en samlet arbejdsmiljøgruppe, som hver især har opgaver og roller i forbindelse på dagen?
- Hvordan skal rollerne være?
- Hvordan skal andre aktører involveres, fx TR og HR?

De ni arbejdspladser, som deltog i afprøvningen valgte forskellige løsninger og med gode erfaringer. På Hvidovre Hospital havde lederen en fremtrædende rolle, mens man i Gentofte Hjemmepleje valgte at bruge en intern konsulent i kommunen til at lede processen. På andre arbejdspladser delte leder og arbejdsmiljørepræsentant opgaver og roller mellem sig. Nogle arbejdspladser har udviklet en drejebog for selve dagen. Find evt. eksempel herpå på: etsundtarbejdsliv.dk/mobning

Hvad skal ske efter mødet/møderne?

Skal processen eventuelt føre til, at jeres retningslinje for forebyggelse af mobning skal revurderes? Hvordan vil arbejdsmiljøgruppen arbejde videre med emnet eller processen efter mødet?

Hvem skal deltage?

For at få mest mulig fælles dialog og effekt af værktøjet anbefaler vi, at naturlige arbejdsgrupper, som i det daglige arbejder sammen, skal deltage i GRIB IND-mødet. På nogle arbejdspladser kan det være en næsten umulig opgave at samle alle medarbejdere pga. vagter, ferie, sygdom, kurser, m.m. Det kan derfor være en ide at dele personalet op og gennemføre et ekstra møde. I kan også overveje at tilbyde evt. fraværende medarbejdere at se filmene og efterfølgende få et resumé af kollegernes drøftelser og konklusioner på mødet.

Det er vigtigt at have resten af arbejdspladsen for øje, når GRIB IND introduceres i dele af organisationen.

Evalueringen har vist, at det er vigtigt, at alle på arbejdspladsen bliver informeret om såvel proces som resultater af arbejdet med GRIB IND. På sygehuse skal man fx huske AC-gruppen, og i døgntilbud skal man huske både vagtlag og alle afdelinger. Brug evt. jeres intranet eller besøg grupperne og fortæl om jeres oplevelser.

Hvordan skal deltagerne inviteres?

Skal GRIB IND-mødet afholdes i forbindelse med et personalemøde, eller vil I afholde det som et særligt arrangement? Hvem skal invitere? Er det afdelingsleder, arbejdsmiljøgruppe, samarbejdsudvalg, MED eller andet udvalg? Det vil gavne deltageres engagement på forhånd at kende rammerne for mødet (hvor skal det foregå, hvem er inviteret, hvor lang tid tager det – og hvad skal ske). Vi anbefaler, at invitationen indeholder en dagsorden for mødet, så deltagerne får overblik over, hvad der venter.

OVERVEJELSER OM SELVE PROCESSEN

Overvejelser over de følgende spørgsmål vil støtte jer i at få gennemført mødet på en god og professionel måde. Det kan være en hjælp at notere stikord ned undervejs - de kan bruges til at formulere velkomsten på selve mødet.

Hvilken af de to risikosituationer er mest relevant for jer at drøfte – er det konfliktsituationer eller håndtering af den situation, når nogle afviger fra den vante måde at gøre tingene på?

Vil det være den ene eller begge situationer, som gruppen/grupperne skal drøfte? Hvis begge: skal deltagerne selv vælge, hvilken situation de ønsker at drøfte og danne gruppe ud fra interesse for hhv. konflikt eller afvigelse? Eller skal det besluttes, hvem der drøfter hvad på forhånd?

Hvis der er mere end otte deltagere på mødet, anbefaler vi, at I deler mødedeltagerne op i mindre grupper på 4-6 deltagere. Dermed sikrer I, at alle kan komme til orde.

Overvej, hvordan I vil dele grupperne op. Hvis deltagerantallet overstiger otte. I kan dele dem efter, hvordan de sidder, lade dem finde sammen i grupper selv, dele dem efter funktioner eller helt på tværs ved fx "tælleopdeling".

EVALUERING AF MØDET

Hvad vil gøre mødet til en succes for jer som arrangører? Hvis I efter mødet skal kunne sige, at det gik rigtig godt – hvad er så sket?

Hvordan vil I evaluere på processen?

- Evaluering kan være mundtlig og/eller skriftlig. Da dette værktøj baserer sig på dialog, opfordrer vi jer til, at evalueringen også bliver mundtlig (evt. suppleret med skriftlig evaluering).
- Evaluering kan foregå som afslutning på mødet, hvor deltagerne får lov at give deres evaluering af mødet. Evalueringen kan også finde sted på det næste personalemøde.
- Endelig kan I kombinere de to måder, ved at samle op i forlængelse af mødet og på efterfølgende møder.

Ex. på spørgsmål til mødeevaluering:

Hvordan har I oplevet at være med til dette møde? Brug fx skalering; 1-10 hvor 1 er værst tænkelige og 10 er bedst tænkelige.

- Hvilke spilleregler har vi især benyttet os af på mødet?
- Hvad er vigtigst af det, vi har vendt i dag?
- Hvad har mødet gjort os klogere på?
- Hvad håber vi, at mødet vil gøre os i stand til at gøre fremadrettet?
- Er der noget, vi mangler at få talt om/belyst?
- Alle deltagerne får til slut et minut til at tænke over, hvad de gerne vil bære med fra mødet/hvad man selv kan gøre fremadrettet i forhold til at gribe ind. De, der har lyst, kan dele med gruppen, hvad de har tænkt på.

Evalueringen kan også ske på det kommende personalemøde

Evaluering kan også ske i arrangørgruppen (arbejds miljøgruppen eller MED) – evt. som led i arbejdet med handleplanerne (Trin 3)

OPSAMLING:

Hvad gør vi? (Afholder et lille møde – et stort møde – eller to møder?) _____

Hvornår gør vi det?

Dato: ___/___ - 201_ ; - Kl. ___:___ - ___:___

Dato: ___/___ - 201_ ; - Kl. ___:___ - ___:___

Dato: ___/___ - 201_ ; - Kl. ___:___ - ___:___

Hvem skal deltage? _____

Hvordan skal vi invitere? _____

Hvem byder velkommen/introducerer? _____

SPILLEREGLER FOR PERSONALEMØDET

Vi anbefaler, at I aftaler nogle spilleregler for "god adfærd" på mødet. Spillereglerne skal I præsentere først på mødet, så alle er kendt med dem og får mulighed for at forholde sig til dem.

Nedenfor finder I stikord, som mødelederen sammen med deltagerne kan tage afsæt i, når I aftaler spilleregler:

Fortrolighed: Emnet kan røre ved personlige erfaringer og stærke følelser. Det kan være lettere at få talt om det vigtige, hvis det aftales, at personlige erfaringer og fortællinger forbliver i rummet – og efterfølgende kun må nævnes af "ejermændene".

Tale og lytte: Vi lader andre tale ud – og vi lytter til det, der bliver sagt i gruppen/plenum.

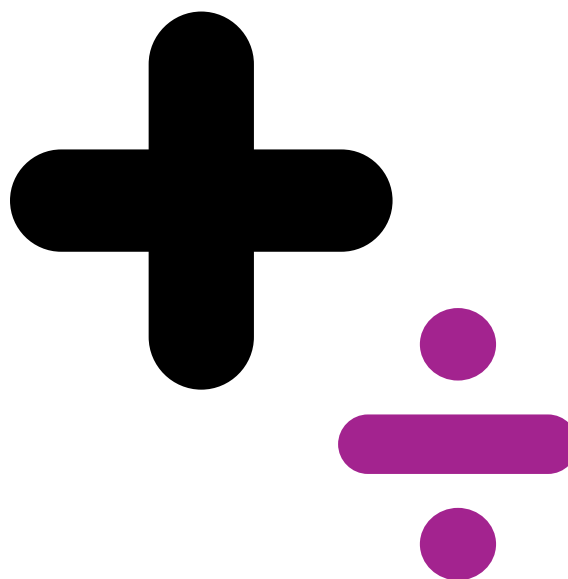
Demokratisk brug af tiden: Vi vil i gruppearbejdet sørge for at skiftes, så alle får lov at komme til orde.

Forskellighed: Vi hilser forskellige perspektiver, synspunkter og meninger velkomne, så hvis man har et anderledes syn på eller erfaring med noget, så opfordres man til at dele.

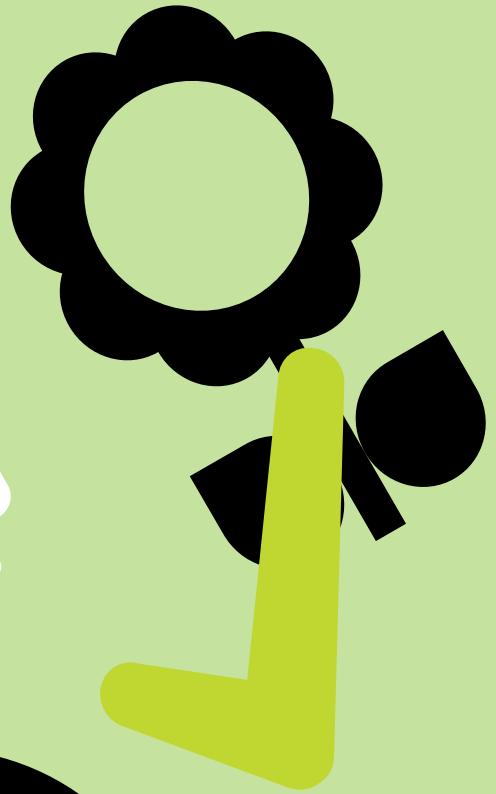
At sige til – og sige fra: Vi inviterer til at byde ind og give sit synspunkt til kende – det er også OK at sige fra (og man behøver ikke begrunde!).

Humor: God humor er, når alle har det sjovt. Ironi og sarkasme kan være svært at greje, så vær varsom med at bruge det.

Det er vigtigt, at spillereglerne bliver konkrete, så de giver anvisninger på, hvad man skal og kan på mødet. Måske har arbejdspladsen allerede bestemte måder at introducere møder på – en "mødeetikette" – eller nogle værdier, som I kan introducere, når I sætter rammerne for mødet.



MATERIALER TIL GRIB IND-MØDE



DREJEBOG FOR GRIB IND-MØDET

Trin 1

Velkomst

Mødelederen byder velkommen og fortæller kort om, hvorfor I i dag skal arbejde med GRIB IND.

Spillereglerne for mødet gennemgås.

Introduktionsfilm

Find introduktionsfilmen på

etsundtarbejdsliv.dk/mobning.

Her finder I også link til Arbejdsmyren og Vagtplanen.

Herefter vises:

”VAGTPLANEN”

Dialog efter ”Vagtplanen”

I har nu set filmen Vagtplanen.

Foran jer på bordet ligger seks kort. Hvert kort beskriver en type af vidne.

Tag kortene ét ad gangen – og tal i gruppen om:

1. Har denne type optrådt i filmen? Hvem var det? Og hvad var det, som vedkommende gjorde?
2. Hvilken konsekvens havde det for situationen, at denne type vidne opførte sig på den måde?

I har i alt ca. 15 minutter til ovenstående drøftelse.

Afrunding og overgang til ”Arbejdsmyren”

I har nu set Vagtplanen og stiftet bekendtskab med de seks forskellige slags vidner.

Som I kan se i filmen spiller kollegaernes reaktion en afgørende rolle for, hvordan konflikten mellem to parter udvikler sig. I filmen var der kun en kollega, som greb positivt ind og forsøgte at mægle mellem parterne. Men da hun stoppede sin støtte, blev konflikten værre, og hovedpersonen blev udsat for flere negative handlinger.

Som vidne til konflikter eller mobning har man et valg. Man kan tage parti på den ene eller anden måde, man kan fralægge sig ansvaret, eller man kan gribe ind og forsøge at løse konflikten – og dermed forebygge, at den udvikler sig til mobning.

Nu skal vi se en anden risikosituation: nemlig når nogen afviger fra normen på arbejdspladsen. Det at afvige fra normen vil sige, at nogen gør noget, som er anderledes end det, man ”plejer” at gøre på arbejdspladsen, - det, som man i fællesskab er blevet enige om, er den ”rigtige” måde. Sådanne uskrevne regler eller normer findes på alle arbejdspladser. Ofte bliver vi først opmærksomme på ”det vi plejer at gøre”, når nogen overskrider de uskrevne regler. Det er ikke sikkert, at normen er noget, man har talt om eller er bevidst om, at man har. Her kommer Arbejdsmyren:

”ARBEJDSMYREN”

Opgaver til ”Arbejdsmyren”

I har nu set filmen om Søren og om, hvordan hans kolleger reagerer på de ting, som Søren gør anderledes i forhold til, hvordan man plejer at gøre på arbejdspladsen.

I skal igen bruge kortet med de seks vidnetyper og finde ud af, hvilke former for vidnetyper, I kan genkende fra filmen

Derudover skal I drøfte følgende spørgsmål:

- Hvad gør Søren, som er anderledes?
- Hvordan reagerer de andre på, at Søren er anderledes?
- Hvad siger de?
- Hvad gør de?
- Hvad ville mægleren/diplomaten have gjort? – Og hvilken effekt ville det have haft?
- Hvad ville den sympatiserende have gjort? – Og hvilken effekt ville det have haft?
- Hvad ville forsvareren have gjort? – Og hvilken effekt ville det have haft?

I har ca. 20 minutter til at nå alle spørgsmålene igennem. God fornøjelse.

Afrunding af Trin 1

Nu har I set filmene om de to risikosituationer, konflikter og hvordan anderledes adfærd kan føre til mobning. I har også drøftet de seks forskellige vidnetyper. Hvis I slutter mødet efter Trin 1, skal I nu gå til **Trin 3**.



MOBNING FOREKOMMER PÅ ARBEJDSPLADSER, HVOR MAN...

- **Taler negativt til og om hinanden**
- **Har svært ved at rumme forskelligheder**
- **Har svært ved at løse konflikter**

Trin 2

Introduktion til Trin 2

I den næste del af programmet vil I få lejlighed til at tage udgangspunkt i jeres egen arbejdsplads.

Hvordan håndterer I konflikter eller situationer, hvor fx nye kolleger gør noget anderledes, end I er vant til?

Oplæg til gruppedialog

I jeres dialog skal I tage udgangspunkt i de formulerede spørgsmål, som ligger i jeres materiale. I kan her vælge at tage de spørgsmål først, som I umiddelbart synes, er mest relevante for jer og derfor er vigtige at få talt om.

Det er ikke afgørende, at I får drøftet alle spørgsmålene til bunds. Det vigtige er, at I får en god proces.

Der er sat 45 minutter af til gruppedrøftelsen.

I skal regne med ca. 10 minutter til afrunding af gruppedrøftelsen samt forslag til, hvordan I fortsat kan forebygge mobning og styrke det gode kollegaskab.

Trin 3

Handleplaner - hvad gør vi herfra?

Mødet rundes af med, at mødelederen eller arbejdsmiljøgruppen informerer om, hvordan man har planlagt at gribe arbejdet med godt kollegaskab an fremover. Det kan være i form af en proces for udvikling af handleplaner for arbejdspladsen, eller hvordan I kobler det på andre områder, I har fokus på.

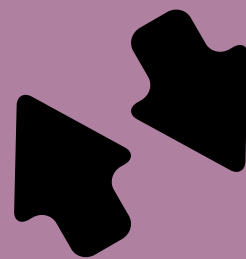
Et indslag i en handleplan kan fx være, at I arbejder med jeres leveregler. Det kan I gøre ved, at I i fællesskab bruger den sidste del af mødet til at give input til leveregler. De input kan arbejdsmiljøgruppen arbejde videre med, og I kan drøfte dem, når I samler op fx på et personalemøde.

OPFØLGNING

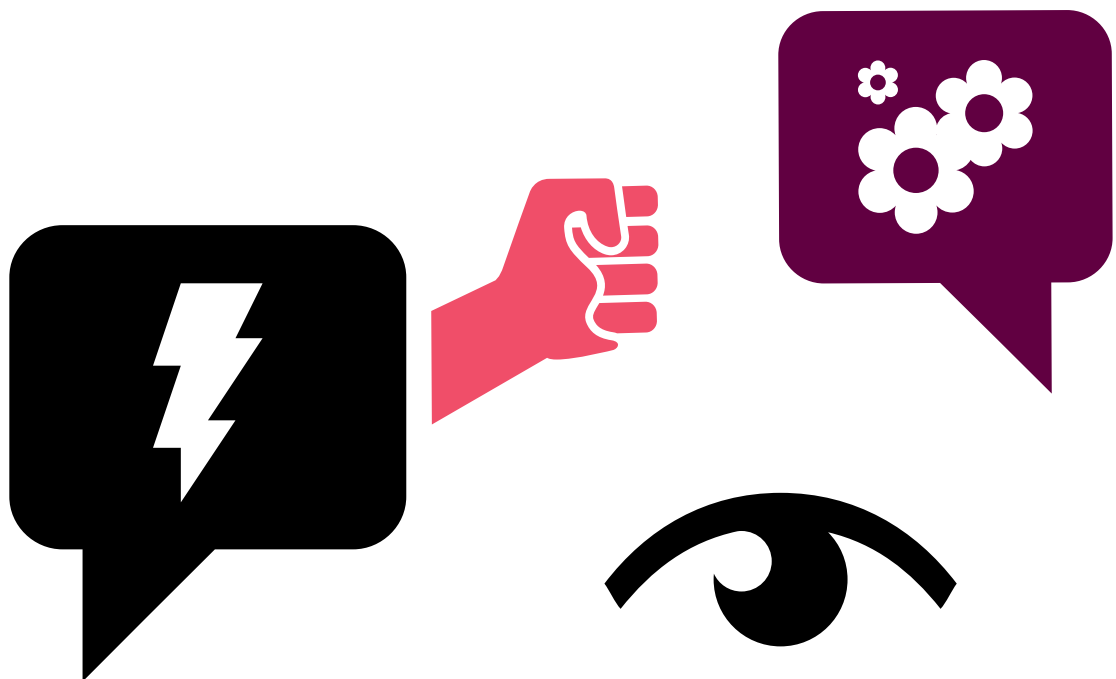
Møde med deltagere – opsummering, tilbagemelding og evaluering. Opfølgningen bruges til at samle op og have en dialog om, hvordan fokus på godt kollegaskab kan fastholdes.

MATERIALER TIL MØDEDELTAGERNE

(HUSK AT KOPIERE ET SÆT TIL HVER
MØDEDELTAGER FØR GRIB-IND MØDET)



KORT OM MOBNING



Forskning viser, at der er to situationer, der kan medføre mobning:

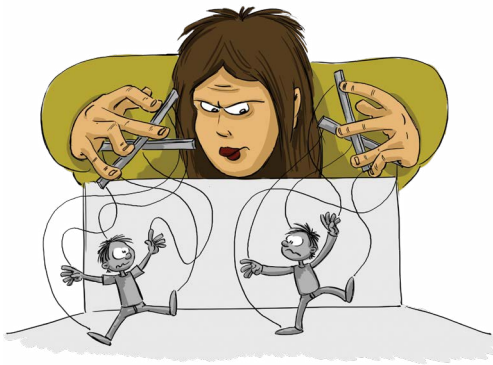
- Uløste konflikter
- Når nogen gør noget, der er anderledes end det, man plejer (normbrud)

Mobning sker ikke bare mellem to parter – der er ofte vidner. Vidneres reaktion er afgørende for, om situationen udvikler sig til mobning.

ARBEJDSSTILSYNET DEFINERER MOBNING SOM...

Det er mobning, når en person gentagne gange over længere tid oplever at blive udsat for krænkende handlinger, som han eller hun ikke kan forsvare sig imod.

KUGLESTØBEREN



Er vidnet, der igangsætter mobbe-handlingerne i det skjulte.



FORSVAREREN



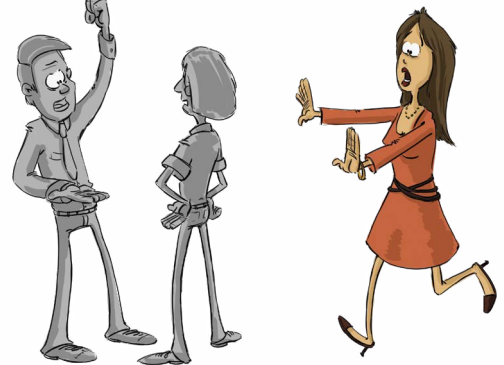
Tager den mobbede åbent i forsvar.

SYMPATISØREN



Føler sympati for den mobbede og tilbyder trøst og støtte i enrum (for ikke selv at komme i fokus)

MÆGLEREN



Griber ind ved at gå mellem parterne og tale med dem. Det kan være begge parter eller parterne individuelt

DEN PASSIVE



Overser og overhører det, som foregår og gør ingenting.

ASSISTENTEN



Samarbejder med mobberen og deltager aktivt i mobningen f.eks. ved at hjælpe mobberen med at udføre negative handlinger eller tydeligt billige mobberens handlinger ved at grine af dem eller lignende



Dialogspørgsmål til konflikter

Hvordan taler vi til hinanden i hverdagen?

Dialogspørgsmål til konflikter

I hvilke situationer er der risiko for, at omgangstonen ikke er OK?

Dialogspørgsmål til konflikter

I hvilke situationer opstår uenigheder på vores arbejdsplads?

Dialogspørgsmål til konflikter

Har vi eksempler på at uenigheder eller konflikter er løst på en god måde?

Dialogspørgsmål til konflikter

Har vi eksempler på at uenigheder eller konflikter blev løst på en uhensigtsmæssig måde eller slet ikke løst?

Dialogspørgsmål til konflikter

Når nogle er uenige eller i konflikt hvordan reagerer vi andre så (brug gerne vidnetyperne)?



Dialogspørgsmål til konflikter

Er der noget ved vores måde at håndtere konflikter på, som vi skal ændre?

Dialogspørgsmål til konflikter

Hvilke konkrete redskaber har vi til at forebygge og gribe ind i konflikter?

Dialogspørgsmål til konflikter

Hvor kan vi søge hjælp, hvis vi hænger fast i en konflikt?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Hvordan og hvornår giver vi feedback her på arbejdspladsen?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Hvad gør vi mest ud af - positiv eller negativ feedback?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Har vi brug for nogle aftaler i forhold til det at give hinanden feedback?



Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Er der nogen uskrevne spilleregler på vores arbejdsplads? Hvilke?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Hvad er bare ikke OK at man gør på vores arbejdsplads?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Hvordan håndterer vi det, hvis nogen "ikke gør som vi plejer" eller på anden måde "falder udenfor"?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

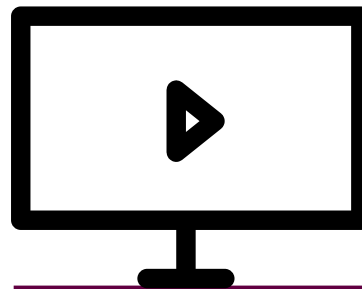
Hvordan introducerer nyansatte til hvordan vi gør tingene på vores arbejdsplads?

Dialogspørgsmål til afvigeradfærd

Hvilke gode eksempler har vi på, at vi kan håndtere forskellighed i vores måder at løse opgaver på?

OPGAVER

GRIB IND TRIN 1

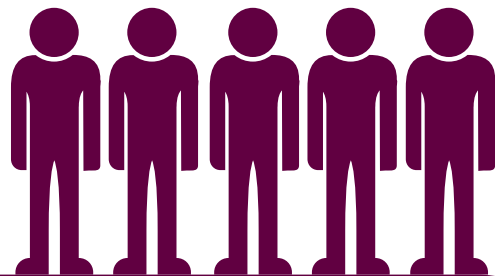


Opgaver i forbindelse med "Vagtplanen"

Tag kortene ét ad gangen – og tal i gruppen om:

- 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 ca. 15 minutter til ovenstående drøftelse.



Opgaver i forbindelse med "Arbejdsmyren"

Brug kortene med de seks vidnetyper og drøft hvilke former for vidnetyper, I kan genkende fra filmen.

Derudover skal I drøfte følgende spørgsmål:

- Hvad gør Søren, som er anderledes?
- Hvordan reagerer de andre på, at Søren er anderledes?
 - Hvad siger de?
 - Hvad gør de?
- Hvad ville mægleren/diplomaten have gjort? - Og hvilken effekt ville det have haft?
- Hvad ville den sympatiserende have gjort? - Og hvilken effekt ville det have haft?
- Hvad ville forsvareren have gjort? - Og hvilken effekt ville det have haft?

I har ca. 20 minutter til at nå alle spørgsmålene igennem.

OPGAVER

GRIB IND TRIN 2



OPGAVER I FORHOLD TIL JERES EGEN ARBEJDSPLADS

Hvordan håndterer I konflikter eller situationer, hvor fx nye kolleger gør noget anderledes, end I er vant til?

Instruks til gruppedialog

I jeres dialog skal I tage udgangspunkt i spørgsmålene på næste side. I kan her vælge at tage de spørgsmål først, som I umiddelbart synes, er mest relevante for jer, og som I oplever vigtigst at få talt om.

Det er ikke afgørende, at I får drøftet alle spørgsmålene til bunds. Det vigtige er, at I får en god proces.

Der er sat 45 minutter af til gruppedrøftelsen.

Hvis I vælger at gå videre til Trin 3, skal I huske at sætte tid af til at få opsummeret, hvad I gerne vil gå videre med. I skal regne med ca. 15 minutter til opsummering af gruppedrøftelsen samt forslag til, hvordan I fortsat kan forebygge mobning og styrke det gode kollegaskab.

Hvis I vælger at stoppe efter Trin 2, skal I gå videre til evaluering af mødet. I evalueringen vil det være en god idé at opsummere de væsentligste pointer fra jeres gruppedrøftelser.

Eksempler på spørgsmål til mødeevaluering

- Hvordan har I oplevet at være med til dette møde? Brug fx skalering; 1-10 hvor 1 er værst tænkelige og 10 er bedst tænkelige.
- Hvad er vigtigst i det, vi har vendt i dag?
- Hvad håber vi, at mødet vil gøre os i stand til at gøre fremadrettet?

Afrunding

Alle deltagerne får til slut et minut til at tænke over, hvad de gerne vil bære med fra mødet/hvad man selv kan gøre fremadrettet i forhold til at gribe ind. De, der har lyst, kan dele med gruppen, hvad de har tænkt på.



Dialogspørgsmål til konflikter

- Hvordan taler vi til hinanden i hverdagen?
- Hvad gør vi mest ud af – positiv eller negativ feedback?
- I hvilke situationer opstår uenigheder på vores arbejdsplads?
- Har vi eksempler på, at uenigheder eller konflikter er løst på en god måde?
- Har vi eksempler på, at uenigheder eller konflikter blev løst på en u hensigtsmæssig måde eller slet ikke løst?
- Når nogle er uenige eller i konflikt, hvordan reagerer vi andre så (brug gerne vidnetyperne)?
- Er der noget ved vores måde at håndtere konflikter på, som vi skal ændre?
- Hvilke konkrete redskaber har vi til at forebygge og gribe ind i konflikter?
- Hvor kan vi søge hjælp, hvis vi hænger fast i en konflikt?



Dialogspørgsmål til når nogen gør noget, der er anderledes

- Hvordan og hvornår giver vi feedback her på arbejdspladsen?
- Har vi brug for nogle aftaler i forhold til det at give hinanden feedback?
- Hvilke uskrevne spilleregler findes på vores arbejdsplads?
- Hvad er bare ikke OK, at man gør på vores arbejdsplads?
- Hvordan håndterer vi det, hvis nogen "ikke gør, som vi plejer" eller på anden måde "falder udenfor"?
- Hvad gør vi mest ud af – positiv eller negativ feedback?
- Hvordan introducerer nyansatte til, hvordan vi gør tingene på vores arbejdsplads?
- Hvilke gode eksempler har vi på, at vi kan håndtere forskellighed i vores måder at løse opgaver på?

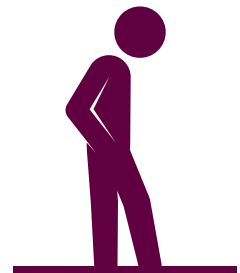
OPGAVER

GRIB IND TRIN 3

OPGAVER I FORHOLD TIL JERES EGEN ARBEJDSPLADS

Instruks til opsummering og forslag til handleplaner - Hvad gør vi?

I har nu drøftet risikosituationer på jeres egen arbejdsplads. I løbet af det næste kvarters tid skal I opsummere de vigtigste pointer fra jeres drøftelser – og komme med forslag til, hvordan der på jeres arbejdsplads fortsat kan holdes fokus på de vigtige pointer:



Opsummering på spørgsmål vedrørende konflikter

Hvilke to til tre vigtige pointer fra vores drøftelse vil vi anbefale, at der arbejdes videre med?

1) _____

2) _____

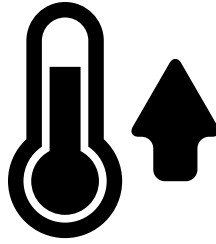
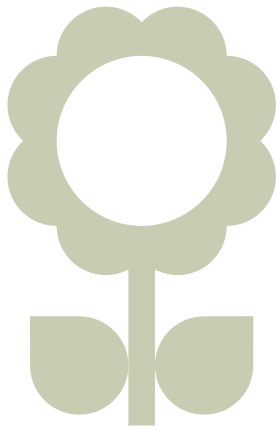
3) _____

Forslag til hvad arbejdet kunne resultere i:









Opsummering af dialog om når nogen gør noget anderledes

Hvilke to til tre vigtige pointer fra vores drøftelse vil vi anbefale at der arbejdes videre med?

1) _____

2) _____

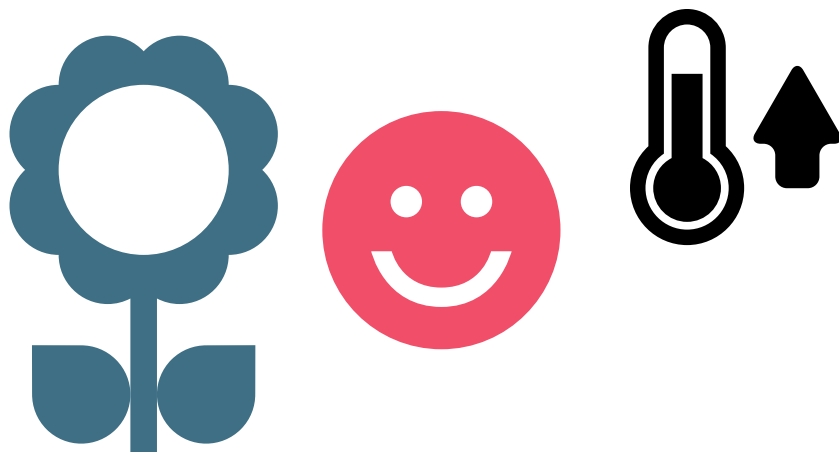
3) _____

Forslag til hvad arbejdet kunne resultere i - hvad kunne vi tænke os at opnå:

😊 _____

😊 _____

😊 _____



HVAD GØR VI HER?

Indput til gode leveregler

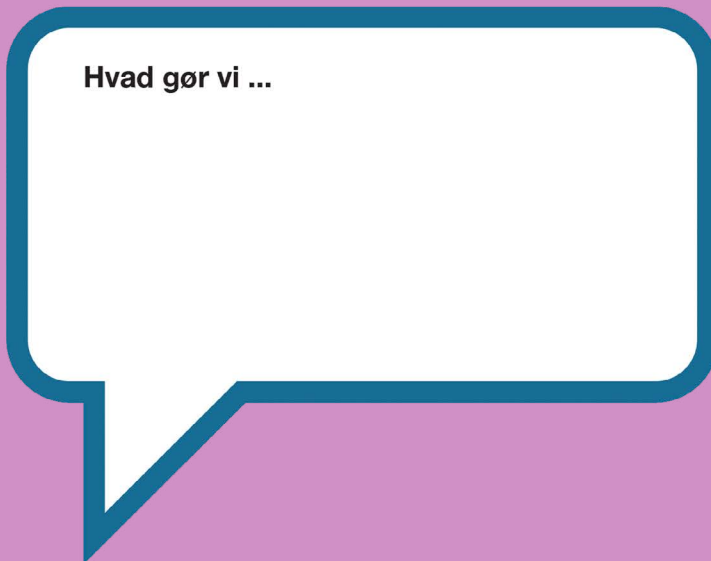
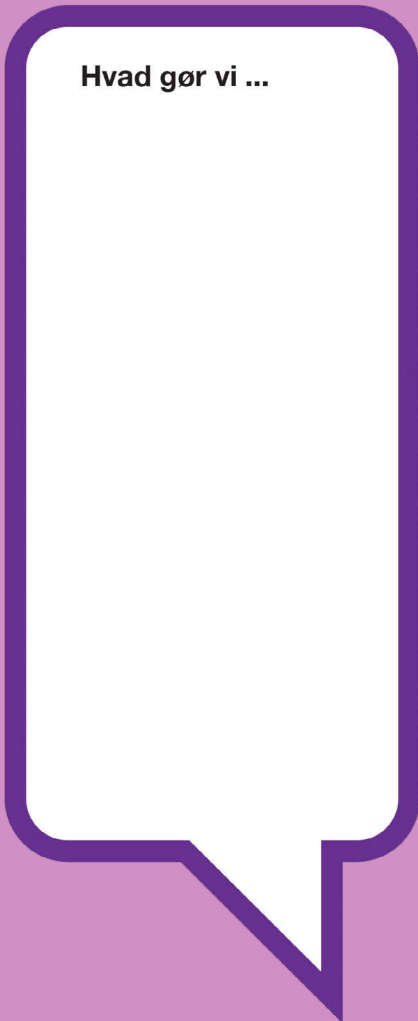
- Hvilken leveregler giver os et godt arbejdsmiljø?

Indput til gode leveregler

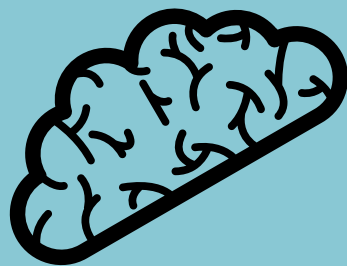
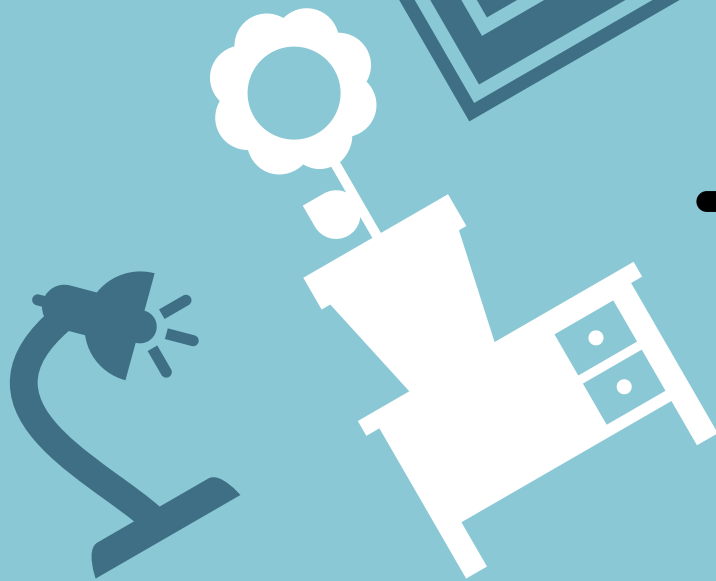
- Hvordan kan vi arbejde videre med vores leveregler?

OPFØLGENDE MATERIALER TIL ARBEJDSMILJØGRUPPEN





VIDENSGRUNDLAG



FÅ MERE AT VIDE OM MOBNING



Baggrund

Mobning er et alvorligt problem både for den udsatte og for arbejdspladsen. Ca. 12 procent af den arbejdende befolkning angiver til NFAs i deres undersøgelse fra 2012, at de inden for det sidste år er blevet udsat for mobning. Først i de senere år er der sat særligt fokus på den rolle og betydning, som vidner har for, hvordan uenigheder og konflikter enten fører eller ikke fører til mobning. På en international konference i København i 2012 afholdt Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed (nuværende BrancheFællesskaber for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration) et møde med en række forskere, som havde vidner som en særlig vinkel i deres forskning. Dette møde gav inspiration til i dansk regi at udvikle metoder til at sætte øget fokus på vidners aktive rolle og det medansvar, som ledere og kollegaer har.

Grib ind – godt kollegaskab uden mobning

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed har i 2013 bedt erhvervspsykolog Eva Gemzøe Mikkelsen, CRECEA, som har såvel forsknings- som praksiserfaring med feltet, til at udvikle en metode som Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundheds målgrupper kan bruge i deres forebyggende arbejde med mobning. Sammen med erhvervspsykolog Tine Ravn Holmegaard er der udviklet en metode, som afprøves af 10 arbejdspladser i efteråret 2013.

Metoden indgår i en kampagne i 2014 til 2015, som hedder "GRIB IND – godt kollegaskab uden mobning". Kampagnen går ud på at øge bevidstheden om, at vidners handlinger i konflikt- eller mobbesituationer kan afgøre, hvordan sådanne situationer udvikler sig. Formålet er at sætte øget fokus på, hvad et godt kollegaskab er, og at man som vidne skal gribe ind i sådanne situationer - også selv om det kan være svært. Værktøjet GRIB IND indeholder bl.a. en præsentation af forskellige reaktioner, som vidner kan have i disse svære situationer. Vi kalder dem vidnetyper. Typerne er ikke nogen medarbejder og lederen, som sådan er hver især, men snarere nogle

typiske reaktioner alle kan ty til i større eller mindre omfang.

Videngrundlag

Værktøjet GRIB IND er baseret på international forskning i, hvordan mobning på arbejdspladsen opstår, herunder hvordan vidner kan spille en afgørende rolle for, om en negativ social situation, fx mellem kolleger, udvikler sig til mobning.

En af de mest almindelige årsager til mobning er uløste personkonflikter. Begrebet konfliktmobning beskriver en situation, hvor en konflikt mellem to eller flere parter optrappes i den grad, at én af parterne begynder at føle sig mobbet. En konflikt bliver til mobning i det øjeblik, der opstår en ubalance i parternes indbyrdes magtforhold. Der sker en bevægelse fra en situation, hvor parterne oplever sig ligeværdige til, at den ene part opleves at være mere stærk eller magtfuld end den anden. Ubalancen kan fx opstå som følge af, at den ene part støttes af kolleger eller ledelse. Ydre forhold, fx sygdom eller anden stress i privatlivet, kan også belaste så meget, at en af parterne ikke længere magter at forsvare sig mod den andens angreb. Resultatet bliver, at modparten ikke længere føler sig i stand til at håndtere en situation præget af beskyldninger, alliancedannelse, bagtalelse, skænderier eller officielle klager. Hun eller han mister fodfæstet og begynder at føle sig mobbet.

En anden almindelig årsag til mobning er, når en person bryder de regler eller normer, der er i en arbejdsgruppe eller på en arbejdsplads. Denne situation kaldes for strafmobning. Normerne kan fx handle om, hvor meget eller lidt, man skal arbejde, eller hvor arbejdet skal udføres. Et eksempel på strafmobning fremgår af filmen "Arbejdsmyren", hvor kolleger udtrykker stærk misbilligelse over for en nyansat, som kommer til at overtræde en usagt regel om, at man skal arbejde så lidt som muligt.

Med udgangspunkt i to film, der beskriver henholdsvis konfliktmobning og strafmobning, introducerer Værktøjet GRIB IND derudover seks forskellige



vidnetyper; Kuglestøberen, Assistenten, den Passive,

Mægleren, Forsvareren og Sympatisøren. De seks typer karakteriserer forskellige måder, som vidner til negative sociale situationer, eller mobning, kan reagere på. Typerne er udvalgt fra 13 vidnetyper, som australske forskere (Paull, Omari og Sanden, 2012) har identificeret på basis af egne undersøgelser og anden forskning i mobning blandt skolebørn. Denne forskning har vist, at vidner til mobning groft sagt placerer sig et sted på to forskellige kontinuummer afhængig af, om de er aktive eller passive i mobbe- eller konfliktsituationen, eller om de er allieret med enten mobberen eller den mobbede.

En af de australske forskeres hovedpointer er, at passive vidner reelt er på mobberens side. Ved ikke at gribe ind godtager de i stilhed den mobning, der foregår. Omvendt har vidner, der griber ind, muligheden for at medvirke til at stoppe de negative handlinger og ikke mindst ændre de forhold, som fører til, at nogen vælger at gå i konflikt eller mobbe andre.

Men hvorfor er mange mobbede passive? Og hvad er det, der gør, at nogen griber ind og mægler – eller andre vælger at støtte en person, som mobber? Ny dansk forskning sætter yderligere lys på, hvorfor vidner til mobning reagerer, som de gør. For at forstå vidners reaktioner på negative social adfærd på arbejdspladsen – fx en situation hvor en kollega åbent driller eller kritiserer en anden – introducerer Charlotte Bloch den såkaldte "afvigerteori". Teorien siger, at når man som kollega eller leder opfatter en anden person som anderledes eller afvigende, så har det ikke nødvendigvis noget at gøre med det, personen gør eller ikke gør. Vores opfattelse af personen, fx en ny kollega, har faktisk endnu mere at gøre med, hvad vi selv synes er normal eller acceptabel adfærd på vores arbejdsplads. Har vi fx en ny kollega, som ofte kommer for sent – så vil vores opfattelse af ham eller hende baseres på, om vi selv synes, at det er i orden at komme for sent. Ved Pia fx, at den nye kollega Anette ofte kommer for sent, fordi hun har et handicappet barn, så vil hun måske hun have sympati for Anette og se bort fra, at hun kommer for sent og forsinkes

det fælles arbejde. Modsat kender Trine måske ikke til baggrunden for, at Anette kommer for sent, hvorfor hun, da Anette for tredje gang på en uge møder sent på arbejde, vælger at komme med en sarkastisk bemærkning om, at det må være rart at kunne komme og gå, som man vil.

Når der opstår en eller anden negativ social situation på en arbejdsplads – fx at Anette kommer for sent og hendes kollega Trine sarkastisk bemærker, at "du bruger vist for megen tid på at lægge make-up om morgen", vil Anette og Trines kolleger fortolke situationen og lave et slags moralsk skema om, hvem der har skylden. Er det Anette, som tilsyneladende er "ligeglad med os andre", fordi hun kommer for sent hele tiden, eller er det Trine, som er mopset og hellere skulle slappe af og holde mund? Hvis Anette og Trine er på en arbejdsplads, hvor man fx har strikte regler om ikke at komme for sent, er der risiko for, at deres kolleger stempler Anette som afvigende eller anderledes. Opfattelsen af en person som anderledes følger nemlig som regel af følelser af vrede og irritation. Og når det sker, er der stor risiko for, at de støtter op om Trines sarkastiske bemærkninger i stedet for at sætte hende på plads. Det modsatte vil måske ske på en anden arbejdsplads, hvor der er flekstid, og hvor alle i øvrigt er informeret om, at Anettes familiesituation er sådan, at hun ikke kommer på samme tid hver dag. Her vil kollegerne, vidnerne, ikke føle, at Anette træder på arbejdspladsens regler, men i stedet have sympati for hende. Sympatien vil igen gøre, at de griber ind, næste gang Trine finder på at komme med en sarkastisk bemærkning.

Værktøjet GRIB IND giver deltagerne mulighed for at drøfte to risikosituationer for mobning; konflikter og når vante regler eller normer udfordres - fx af nye kolleger. I den sammenhæng præsenterer værktøjet også ny viden om de forskellige reaktioner, som vidnerne kan have i situationer præget af konflikt eller mobning. MED GRIB IND har man således et unikt værktøj til at arbejde med forebyggelse af mobning på arbejdspladsen.

LITTERATUR OG LÆSESTOF

LOVE OG REGLER

§ At- vejledning D.4.1- Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

§ At-vejledning D.4.2- Mobning og seksuel chikane



PJECER, SPIL OG ØVRIG LITTERATUR

"Styrkespillet" - Vejledning og spil til at forebygge mobning, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2004

"Hvis konflikten trapper op" som er målrettet til lederen, BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration, 2012

"Undgå vold, mobning og chikane", KL og KTO, 2009

"Vold, mobning og chikane" - Identifikation, forebyggelse og håndtering, Sundhedskartellet Regionernes Lønings- og Takstnævn (RLTN), 2009

"Kort og godt om mobning på arbejdspladsen", 2010, VFA

"Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen", Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh, NFA 2010



ARTIKEL FRA ETSUNDTARBEJDSLIV.DK

VIDNER HAR EN AKTIV ROLLE I MOBNING

Vidner til mobning kan enten eskalere eller dæmpe ødelæggende drilleri på arbejdspladsen. Hidtil har vidnerne dog været næsten overset i mobbeforskningen.

Af Sanne Maja Funch

“Vidner til mobning har været totalt overset i forskningen.”

Ordene tilhører Charlotte Bloch, lektor på Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Som den eneste danske forsker har hun i et studie undersøgt vidnernes rolle, når kollegaer mobber hinanden. Og det er en skam, at interessen i så ringe grad har samlet sig om de medarbejdere, der ser til, når skældsord, drillerier og hån tager til på arbejdspladsen. For vidnernes holdninger og handlinger kan både optrappe eller nedtrappe mobning og ydmygende, såkaldte negative handlinger. “Jeg mener, det vil være en stor fordel, hvis vi i hele diskussionen af mobning holder op med kun at have en offersynsvinkel. Mobning er en social proces, hvor både mobbere, ofre og vidner medvirker, og jeg forsøger at synliggøre nogle af de mekanismer, der altså også gør vidnerne til medansvarlige”, siger Charlotte Bloch om sin forskning.

Sympati eller foragt

Vidner til mobning kan opdeles i tre grupper, som reagerer forskelligt på den chikane, de overværer, argumenterer hun for i sin endnu ikke publicerede artikel Vidner som aktører i mobning. Den første gruppe af vidner har sympati for deres udstødte kollega. De synes, ofret er dygtig og har fine sociale egenskaber, og de reagerer for eksempel med medlidenhed eller indignation, når de ser mobbernes

overgreb. Følelserne gør ofte, at vidnerne handler. De taler med ofret. De går til deres leder. Eller de griber ind, når mobberen ruller sig ud. Den anden gruppe vidner tager også afstand fra mobning som fænomen. Til gengæld bryder de sig heller ikke om ofret. Han eller hun er en afviger, doven, dårlig til sit job eller socialt ved siden af. De føler snarere skadefryd og foragt, når de overværer mobningen, og vælger selv at lægge afstand for eksempel ved at bagtale eller ignorere ofret. Den sidste gruppe er pendlerne. De har svært ved at afgøre, om ofret er normal eller afviger, og de svinger mellem sympati for ofret og solidaritet med mobberen.

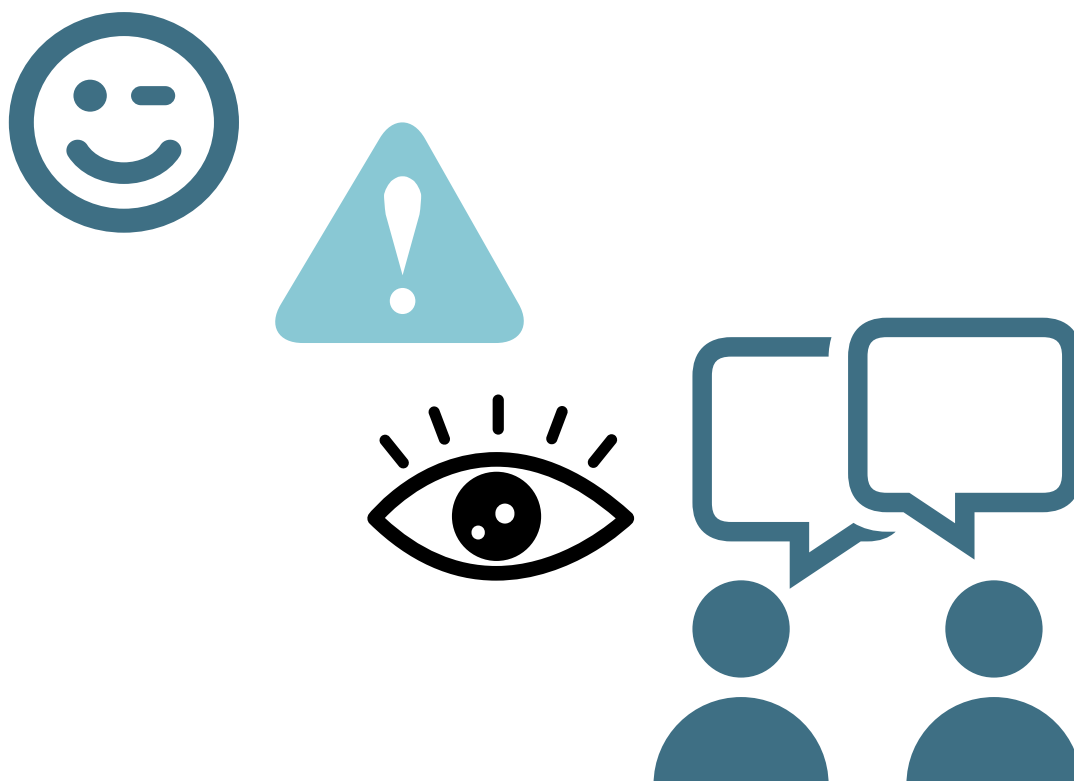
Hør også på de fjendtlige følelser

Vidnernes følelser og reaktioner har betydning for, om de negative handlinger udvikler sig. Det giver næsten sig selv, at empatisk indstillede vidner “kan være aktive kræfter i forhold til en mere konstruktiv håndtering”, siger Charlotte Bloch.

Men det er for snævert at forstå vidnerne som enten frontkæmpere, der nedtrapper mobningen, eller medløbere, der ansører den. For det første kan også de empatisk indstillede vidner give op, hvis ofret passivt lader stå til. I sit studie så Charlotte Bloch, hvordan sympati risikerer at vige for andre følelser, jo længere mobningen varer:

“Der er en sympatietiket, som betyder, at sympati ikke er grænseløs. Vidnerne føler, at “de kan jo ikke blive ved”. Den mekanisme skal ofrene være opmærksom på. De har også selv et ansvar”, siger hun.

Samtidig er det vigtigt at forstå andre vidners negative følelser som foragt og irritation. Når vidnerne tager afstand fra ofret, fordi de føler, han bryder normerne, skal der mægles i den uoverensstemmelse, som ligger bag: “Udgangspunktet skal være, at alle gruppers



synsvinkel er ligestillet og skal synliggøres, når vi skal undgå en eksklusionsproces. Det handler om at være opmærksom på, hvor man går skævt af hinanden, så der udløses følelser, der gør, at man trækker sig endnu mere fra hinanden”, siger Charlotte Bloch.

Tal med afvigeren

Et tilsvarende råd lyder fra Eva Gemzøe Mikkelsen, erhvervspsykolog og konsulent i virksomheden Crecea, som til daglig rådgiver virksomheder blandt andet i håndtering af mobning.

Også hun peger på, at meget mobning bunder i konflikter. Vidnerne spiller en vigtig rolle i at stoppe mobningen – men det kan være “kompliceret” at få dem aktiveret. Eva Gemzøe Mikkelsen har haft flere sager, hvor mobningen starter, fordi en nyansat træder i uskrevne regler, ingen nogensinde har forklaret. Sådan stemples den nye lynhurtigt som social afviger: “Kollegaerne ser deres fejltrin, men griber ikke ind. I stedet lader de dem sejle i deres egen sø. Mange sager var undgået, hvis vidnerne var mere aktive i at forsøge at løse konflikten for eksempel ved at snakke med parterne.”

Vidnerne kan aktiveres på flere måder. Et godt udgangspunkt er et foredrag, der giver indblik i de processer, der ligger bag mobning. Dernæst kan virksomheden på personalemøder eller temadage sætte fokus på respekt, og hvordan man griber ind, når respekten mangler. Virksomheden kan også arbejde med cases fra video, hvor deltagerne

diskuterer, hvordan man kan gribe ind. Men Eva Gemzøe Mikkelsen har også oplevet, at individuelle interviews kan åbne for, at både mobber, offer og vidne reflekterer over deres adfærd og laver den om.

Samtale ændrer adfærd

Hun fortæller om en virksomhed med omkring 30 medarbejdere, hvor hun blev tilkaldt, fordi en enkelt medarbejder var udsat for mobning i form af sarkasme og drillerier. Her var både aktive medløbere og passive tilskuere til mobningen, og tonen var også hård medarbejderne imellem.

Konsulenternes intervention var dog ret enkel. Den bestod af interviews med medarbejderne én for én, tilbagemeldinger til hhv. en styregruppe og til medarbejderne og efterfølgende coaching af ledelsen.

Interviewene fungerede som sessioner, hvor de enkelte aktører også blev bedt om at forholde sig til deres egen rolle og tage et ansvar for problemet: “Vores primære intervention bestod i de her interviews, hvor vi undersøgte det psykiske arbejdsmiljø, men også talte om, hvad de hver især syntes, de kunne blive bedre til. Og hvad lederen, kollegerne og ikke mindst de selv kunne gøre i den sammenhæng. Det havde så stor effekt, at flere, herunder hovedmobbereren, stod frem på tilbagemeldingsmødet og opfordrede kolleger til at sige fra, når de synes, tonen blev for hård”, siger Eva Gemzøe Mikkelsen.



MINE NOTER



A large white rectangular area containing horizontal dotted lines for writing, representing a notepad page.



MINE NOTER



A large white rectangular area with horizontal dotted lines, serving as a writing space for notes.



MINE NOTER



A large white rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for handwritten notes.



MINE NOTER



A large white rectangular area with horizontal dotted lines, serving as a writing space for notes.

KOLOFON

GRIB IND - GODT KOLLEGASKAB UDEN MØBNING

Juni 2014

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration,
Arbejdsmiljøsekretariatet
Studivestredede 3, 3. sal
1455 København K

Styregruppe

Akademikerne
BUPL
DSR
Danske Bioanalytikere
Danske regioner
FOA - Fag og Arbejde
KL
SL

Projektledelse

Lise Keller

Redaktion og grafik

Geelmuyden Kiese

Faglige konsulenter

Tine Ravn Holmegaard og Tine Eva Gemzøe Mikkelsen

ISBN: 978-87-93332-69-0



Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Grib ind - godt kollegaskab uden mobning' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration