

Den trygge arbejdsplads- kultur



*Forebyg og håndtér krænkende adfærd
på arbejdspladsen*

Et katalog med konkrete redskaber
til jer, der arbejder med arbejds-
miljø i Københavns Kommune.

Indhold

Det fælles ansvar for et trygt arbejdsmiljø 5

Sådan bruger I kataloget 6

Krænkende adfærd har adskillige udtryksformer 7

Varighed, hyppighed og kontekst..... 9

En god arbejdspladskultur er et værn mod krænkende adfærd 10

Det kan være sårbart at tale om krænkende adfærd 11

Redskaber til forebyggelse af krænkende adfærd

Undersøg organisationens risikofaktorer for krænkende adfærd..... 15

Redskab 1: Tjek robustheden i jeres organisation ift. krænkende adfærd..... 16

Redskab 2: Fælles forståelse af hvordan vi arbejder og er fraværende 21

Redskab 3: Tag temperaturen på jeres omgangstone..... 23

Redskab 4: Tjek jeres humorkultur 26

Redskab 5: Sæt spot på dig selv og dine reaktioner ift. krænkende adfærd 28

Tal sammen om grænser, god kommunikation og værdier i arbejdsfællesskabet 32

Redskab 6: Filmen "Over stregen?" 33

Redskab 7: Haveøvelsen 34

Redskab 8: Over stregen? Tag snakken med dialogkort..... 36

Redskab 9: Træning i at sætte grænser 38

Redskab 10: Når man er vidne til krænkende adfærd 40

Redskab 11: Tryk kommunikation i afdelingen 46

Redskab 12: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med sexistiske eller seksualiserende undertoner?	48
Redskab 13: Samtaler om køn	49
Redskab 14: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med diskriminerende undertoner?	51
Styrk det organisatoriske samvær.....	54
Redskab 15: Hvordan er vi sammen?	55
Redskab 16: Skab tilhørsforhold: Design rum, roller og samvær	58
Redskab 17: Skab tilhørsforhold: Fælles refleksion	61
Redskab 18: Tryghed ved festlige lejligheder	62
Redskab 19: Styrk det sociale sammenhold.....	66
Redskab 20: Styrk kulturen systematisk – inddrag medarbejderne i arbejdet med kulturen på arbejdspladsen	69
 Redskaber til håndtering af henvendelser om krænkende adfærd	
 Råd til leders kommunikation i afdelingen, når krænkende adfærd finder sted	
74	
1: Hvis der er snak i krogene, så forsøg af mindske det ved at sætte en klar ramme	74
2: Tag ekstra hensyn til de involverede	75
Redskab 21: Håndtér en henvendelse fra en medarbejder	77
Redskab 22: Guide til leders samtale med berørte medarbejdere ved krænkende adfærd.....	79
Redskab 23: Guide til leders opfølgende samtaler med berørte medarbejdere ved krænkende adfærd.....	82
Referencer og links	85
Direkte kildehenvisninger	86

Det fælles ansvar for et trygt arbejds miljø



I "Københavns Kommunes politik og retningslinjer vedr. vold, trusler, chikane, seksuel chikane, mobning mv. (krænkende adfærd) på arbejdspladsen" står der tydeligt, at krænkende adfærd er uacceptabelt, og at alle kommunens arbejdspladser skal have klare normer og værdier for, hvad der er god adfærd. Ifølge politikken skal der arbejdes målrettet og systematisk med at forebygge krænkende adfærd.

Desuden har den det stærke budskab, at alle ansatte skal behandles med respekt og værdighed, og at det skal være trygt og sikkert at gå på arbejde i Københavns Kommune.

Alle på arbejdspladsen har et fælles ansvar for at efterleve normer og værdier for god adfærd, og ledelsen har et særligt ansvar for at håndtere og følge op, hvis der er forekommet krænkende adfærd.

Dette katalog er derfor tiltænkt alle jer i Københavns Kommune, der som en del af jeres ansvarsområde har fokus på arbejdsmiljø, herunder særligt ledere, arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og tillidsrepræsentanter (TR). Kataloget skal bidrage til arbejdet med at forebygge og håndtere krænkende adfærd på arbejdspladsen.



"Vi ved, at personer, der oplever at være udsat for mobning på arbejdspladsen, har en større risiko for depression, langvarigt sygefravær, udstødelse fra arbejdsmarkedet – og endda selvmord."

- Seniorforsker Thomas Clausen
Kilde: Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA)

Sådan bruger I kataloget

Ideen med dette katalog er, at I kan plukke netop de emner og redskaber om krænkende adfærd, der er relevante for jer. Uanset om I mangler grundviden om emnet, skal tale med medarbejderne om det eller vil beslutte, hvad I kan gøre for at forebygge eller håndtere krænkende adfærd. I kan bruge kataloget til alle disse emner.

Katalogets første del indeholder definitioner på – og overordnede eksemplificeringer af – krænkende adfærd. Dernæst finder I konkrete redskaber til det forebyggende arbejde, målrettet ledere og MED/arbejdsmiljøgruppe (AMG)/Trio. Der er også redskaber, som egner sig til facilitering af samtaler om krænkende adfærd i medarbejdergruppen. Endelig er der et afsnit med inspiration og vejledning til, hvordan I som ledere og AMR/TR håndterer forekomsten af krænkende adfærd på arbejdspladsen.



"Studier viser, at arbejdspladser med høj forekomst af krænkende adfærd rammes af lavere effektivitet, lavere kvalitet i opgaveløsningen, højere sygefravær, lavt engagement, høj personaleomsætning og udfordringer ved at fastholde medarbejderne."

- Psykolog og forfatter Sarah E. Ambs-Thomsen
Kilde: "Grænseoverskridelser i organisationer: Forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger, mobning og seksuel chikane", 2023.

Kataloget bygger på viden og erfaring fra Arbejdsmiljø København og kommunens Enhed for anonym håndtering af krænkende adfærd og er udarbejdet i samarbejde med Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) i Københavns Kommune. SUF har stillet en referencegruppe med ledere, AMR og TR til rådighed, som har tryktestet emner og øvelser i forhold til forståelse, relevans i hverdagen og anvendelighed.

Krænkende adfærd har adskillige udtryksformer

Krænkende adfærd kan komme til udtryk i mange forskellige handlinger. Hvordan hver enkelt af os opfatter en adfærd, kan være forskelligt, og det gør det vanskeligt at kategorisere den neutralt og objektivt. En adfærd, som nogle vil finde krænkende, kan lade andre uberørte. Desuden er det ikke alle handlinger, der, selv

om de opleves som ubehagelige, kan defineres som krænkende. Det gør i sagens natur emnet vanskeligt at navigere i. Derfor er det vigtigt at kende den forståelse af krænkende adfærd, som er aftalt i Københavns Kommunes politik på området. Det er vigtigt, at I på sigt sætter jer ind i hele politikken.

Fællesbetegnelsen for alle typer af krænkende ytringer eller handlinger er 'krænkende adfærd' (som ydermere kategoriseres som psykisk vold). Krænkende adfærd er kendetegnet ved, at en eller flere personer groft eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, som af disse personer opfattes som nedværdigende og/eller sårende.

Det omfatter blandt andet trusler, (seksuel) chikane, diskriminerende adfærd og mobning, som alt sammen kan volde psykisk skade og føre til fx sygemeldinger og opsigelser. Når der forekommer krænkende adfærd, som på kortere eller længere sigt medfører sygdomsrisiko som følge af adfærden, er det en overtrædelse af arbejdsmiljøloven.

Trusler

Trusler handler om at ville gøre skade på den ansatte. De kan fremsættes mundtligt, fx i udsagn som "jeg ved, hvor du bor", "jeg ved, hvor dine børn går i skole", eller "hvis du ikke gør, hvad jeg siger, så". Eller de kan være nonverbale, fx ved at vise knyttede næver. Trusler kan også være rettet mod den ansattes venner, familie eller ejendele.

Chikane

Chikane er situationer, hvor en eller flere personer udsætter en anden for handlinger, der opleves som nedværdigende eller sårende. Det kan fx være ydmygelse, bagtalelse, mistænkeliggørelse eller forhånelse. Chikane kan også rettes mod andre på baggrund af fx køn, alder, minoritetsetnisk baggrund eller religiøs overbevisning.

Digital chikane

Chikane kan også forekomme digitalt. Det kan være mails, sms'er eller Facebookbeskeder til andre med krænkende beskeder eller billeder. Det kan være offentliggørelse på internettet af private oplysninger, herunder private billeder, telefonnummer eller adresse, billede eller lydoptagelser optaget enten i arbejdsmæssig eller anden sammenhæng.

Seksuel chikane

Seksuel chikane er krænkende adfærd af seksuel karakter eller uønsket seksuel opmærksomhed som fx berøringer i form af en hånd på låret, klap bagi eller uønskede omfavnelser. Endelig kan det

være trusler for at opnå sex, eller fysiske overgreb af seksuel karakter. Alle uanset køn eller alder kan blive udsat for seksuel chikane.

Diskriminerende adfærd

Diskriminerende adfærd er nedvurdering på baggrund af alder, køn, kønsidentitet, kønsudtryk, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning. Det kan være forskelsbehandling, altså at nogle hhv. opnår fordele eller bliver forbigået eller ekskluderet fra fællesskabet på baggrund af alder, køn mv. Eller det kan være nedsettende bemærkninger, hån eller latterliggørelse.

Mobning

Mobning er, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange – på grov vis udsætter en eller flere andre personer for krænkende adfærd, som af personen der oplever det, opfattes som sårende eller nedværdigende. Adfærden kategoriseres som mobning, når de personer, som adfærden rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod den. Mobningen foregår systematisk imod de samme personer eller grupper af personer.

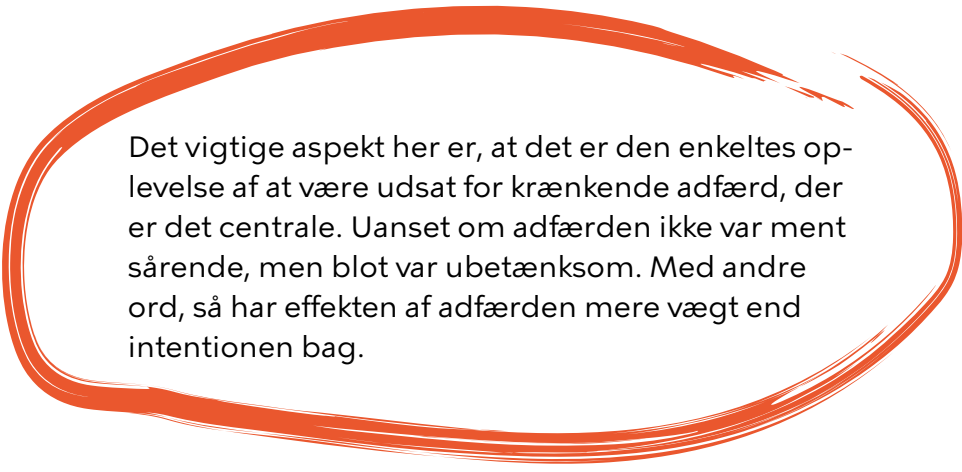
Varighed, hyppighed og kontekst

I definitionen af de forskellige typer af krænkende adfærd lægges der i nogle sammenhænge fx ved mobning vægt på varighed og gentagen adfærd. Men krænkende adfærd kan forekomme på mange måder. Det kan være en eller flere personer, der krænker forskellige personer på skift. Det kan foregå med eller uden systematik med hensyn til, hvem der udøver krænkende adfærd, og hvem der udsættes for det. Det kan foregå i sammenhæng med konflikter, hvor personer gensidigt krænker hinanden. Eller det kan være enkeltstående tilfælde.

Husk, at ikke alt, der opleves mindre positivt, kan defineres som krænkende adfærd. Der skal på en arbejdsplads være plads til:

- En faglig diskussion og faglig feedback
- Udøvelse af ledelsesretten
- Uenigheder eller en konflikt.

Hvis adfærden ikke falder ind under definitionerne af krænkende adfærd, som beskrevet i dette kapitel, er det blot en almindelig handling på arbejdet.



Det vigtige aspekt her er, at det er den enkeltes oplevelse af at være udsat for krænkende adfærd, der er det centrale. Uanset om adfærden ikke var ment sårende, men blot var ubetænksom. Med andre ord, så har effekten af adfærden mere vægt end intentionen bag.

En god arbejdspladskultur er et værn mod krænkende adfærd

Arbejdspladsens kultur har betydning for, om krænkende adfærd flourer. Kulturen, forstået som normer og værdier for, hvordan man omgås hinanden, kan enten fremme eller hæmme krænkende adfærd. Det handler nemlig ikke så ofte om særlige enkeltsager, men oftere om, at krænkende adfærd af mange grunde kan opstå i samarbejdet.

Vi vil alle gerne tilhøre arbejdspladsens fællesskab og går ofte langt for at følge de skrevne og uskrevne regler for, hvad der skal til for at være en del af dette fællesskab. Derfor kan vi komme til at sige noget uhenigtsmæssigt eller handle på en måde, der kan opleves krænkende: Vi går med på en dårlig joke. Tier, hvis der siges noget nedgørende, eller får selv sagt noget, der gør en anden ked af det. En kultur med tydelige normer for, hvad en ordentlig og respektfuld omgangstone er, medvirker positivt til at beskytte alle mod både at udøve og at blive genstand for krænkende adfærd. Den bedste forebyggende indsats ligger i at sikre det gode arbejdsmiljø karakteriseret ved sikre og trygge arbejdsfællesskaber.

Fordelen ved den forebyggende indsats er, at de risikofaktorer, der er forbundet med krænkende adfærd, også har en sammenhæng med andre tegn på mistrivsel, fx stress, sygdomsmeldinger og uønskede opsigelser. Når I arbejder forebyggende, bidrager I altså til at skabe en attraktiv og robust arbejdsplads på flere parametre.

I kataloget finder I redskaber til samtaler om kulturen i arbejdsfællesskabet fx om jeres humorkultur, om-

gangstone, hvordan I kan sætte grænser på respektfulde måder, samt hvordan I kan opøve tryghed til at tale sammen på en god måde, når krænkende adfærd finder sted. Det kan alt sammen bidrage til at styrke kulturen på arbejdspladsen og værne imod, at krænkende adfærd finder sted.

I kan fx:

- Sætte emnet på dagsordenen i MED/AMG/Trio
- Tage en fælles drøftelse på afdelingsmøder med fx dialogkort (se side 36), se filmen om emnet (se side 33) eller bruge andre metoder fra dette katalog
- Udarbejde aftaler for den gode tone og professionelle adfærd hos jer (se side 55)
- Gøre emnet til en del af jeres onboarding af nye medarbejdere og fortælle om jeres forebyggende tiltag samt om jeres principper for, hvordan I håndterer en henvendelse om krænkende adfærd
- Forberede fester omhyggeligt (se side 62)
- Klarlægge og aftale roller med MED/AMG/Trio ift. krænkende adfærd;
 - Hvor længe kan AMR holde en fortrolighed, før man går til leder?
 - Hvordan foregår det, hvis en medarbejder henvender sig?
- Formidle til medarbejderne, hvad de kan forvente af jer ift. jeres roller og de tiltag, der sker efter en henvendelse om krænkende adfærd. Så er det langt mere sandsynligt, at de henvender sig til jer om emnet.

Det kan være sårbart at tale om krænkende adfærd

Når I arbejder med et emne som krænkende adfærd, er det vigtigt at huske på, at der kan være medarbejdere, som har oplevelser med krænkende adfærd inde på livet. Det gør det ekstra vigtigt at have gode spilleregler for, hvordan I taler om emnet sammen.

Når I taler om omgangstonen i jeres arbejdsfællesskab, kan I evt. lade jer inspirere af denne liste over gode spilleregler for samtalerne:

- Værn om den gode tone, særligt når I taler om krænkende adfærd
- Lad historierne blive i rummet
- Vær nysgerrig på andres input og giv plads til forskellighed
- Bliv på egen banehalvdel – tal om egne oplevelser, gengiv ikke andres, og vælg et neutralt sprogbrug.

Som mødeledere eller facilitatorer af samtalen skal I også være parate til at handle, hvis der opstår følelsesmæssige reaktioner eller ophedede diskussioner, der hindrer, at I kan lytte åbent til hinanden. Fx kan I aftale, hvem der tager sig af vedkommende, hvis en medarbejder bliver ked af det. Eller hvem der tager ordet, hvis en medarbejder får sagt noget, der er "over strengen".

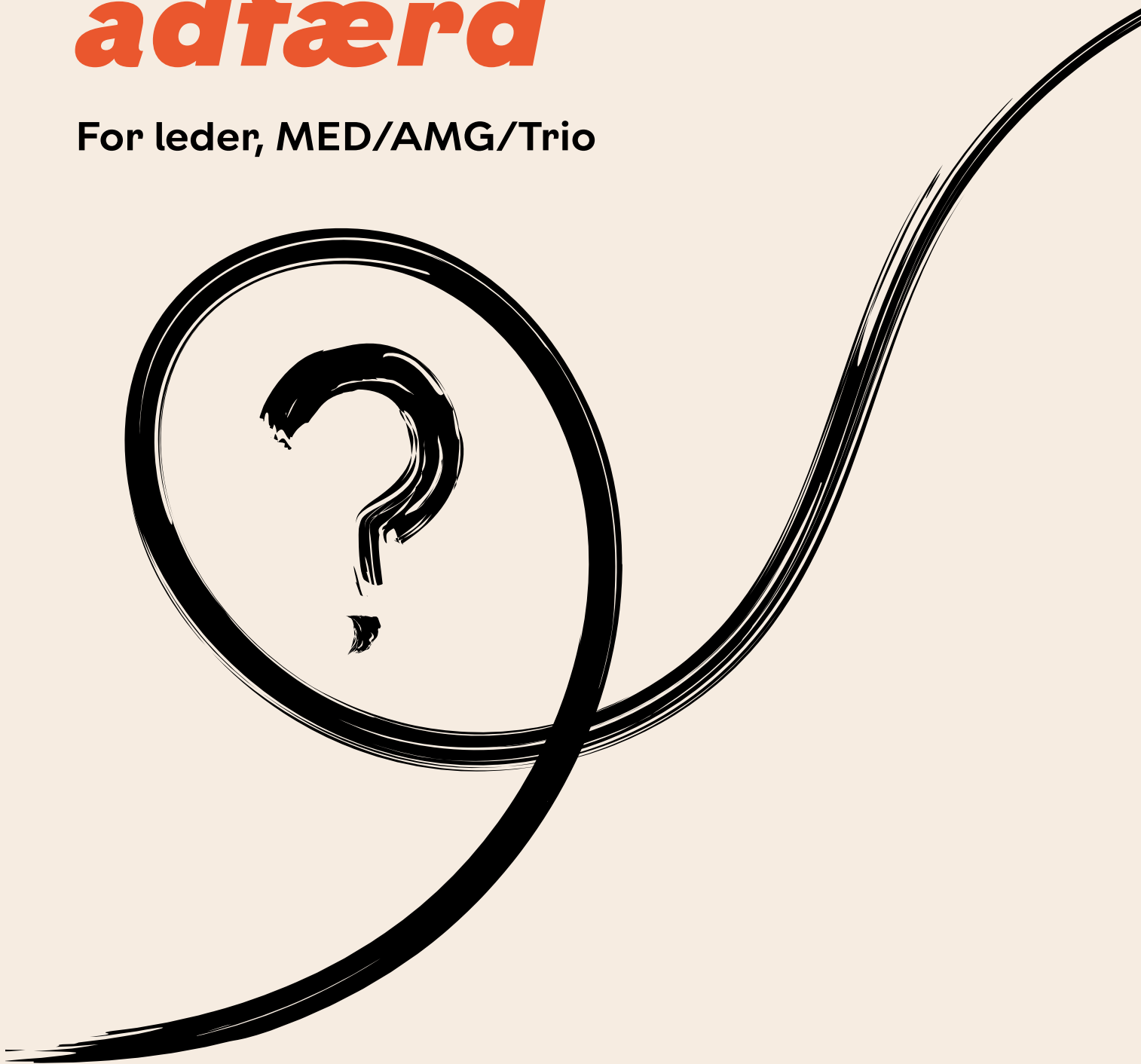
For mange kan det være nærliggende at tænke, at man vel bare kan sige fra over for krænkende adfærd, og så behøver den ikke at være længere. Men der er ofte meget på spil i fællesskabet, som gør det vanskeligt at gå imod strømmen som enkeltpersoner og sige fra over for adfærd, der kan opleves krænkende – og ikke alle har lige nemt ved at sige fra.

Det kan også forekomme, at en eller flere medarbejdere reagerer tydeligt afvisende over for overhovedet at bringe emnet på bordet. Det kan være, de siger: "Så kan man jo aldrig sige noget som helst!" eller lignende sætninger.

Her bliver opgaven som leder at rumme forskellige perspektiver og tage dialogen, også med de medarbejdere, der ikke er begejstrede. Overvej fx: Hvad kan ligge bag medarbejdernes reaktion? Måske er de uenige i, hvordan man ser på krænkende adfærd? Eller kunne de være bekymrede over emnet, på grund af den måde de selv hidtil har ageret på? Der er mange følelser forbundet med en oplevelse af, at man er på den "forkerte" side af samfundsudviklingen. Netop de medarbejdere, der reagerer så tydeligt, er ofte dem, der vil have godt af rolige og nuancerede samtaler om emnet krænkende adfærd. Så medmindre der er en adfærd, som kalder på tjenstlige samtaler, er det mest meningsfuldt at tage stille og rolige snakke om emnet, når lejligheden byder sig.

Redskaber til forebyggelse af krænkende adfærd

For leder, MED/AMG/Trio



Undersøg organisationens risikofaktorer for krænkende adfærd



De **5 følgende redskaber** er velegnede til at tjekke og styrke jeres arbejdsfællesskab, så det er bedst muligt beskyttet imod, at krænkende adfærd opstår:

- Redskab 1:** Tjek robustheden i jeres organisation ift. krænkende adfærd
- Redskab 2:** Fælles forståelse af hvordan vi arbejder og er fraværende
- Redskab 3:** Tag temperaturen på jeres omgangstone
- Redskab 4:** Tjek jeres humorkultur
- Redskab 5:** Sæt spot på dig selv og dine reaktioner ift. krænkende adfærd

Redskab 1: Tjek robustheden i jeres organisation ift. krænkende adfærd

Til MED/AMG/Trio og ledere

Introduktion til redskabet

Redskabet hjælper jer med at kortlægge, hvor robust jeres arbejdsmiljø er i forhold til forekomsten af uønsket og grænseoverskridende adfærd. Ved at gennemgå og besvare spørgsmålene under hvert af de fire organisatoriske områder, får I en status på, hvor I er godt med, og hvor I bør prioritere at sætte ind med handling. De fire områder er:

- Kompetent ledelse
- Det organisatoriske sikkerhedsnet
- Drift og organisering af arbejdet
- Kultur, kommunikation & omgangstone i arbejdsfællesskabet

Sådan gør I

Tid: ca. 1-2 timer

1. Gennemgang

Forhold jer til alle spørgsmål under hver kategori på den følgende side, og **sæt kryds** ud for de emner, hvor I endnu ikke har klare procedurer, tilgange eller svar.

2. Prioritering

Kig på jeres krydser, og drøft hvilke der udgør en særlig risikofaktor, hvis ikke de forebygges. Udvælg disse.

3. Forebyggende tiltag

Drøft nu, hvilke tiltag der vil kunne forebygge, mindske eller helt fjerne de udvalgte risikofaktorer. Drøft også, om det er tiltag, I selv vil kunne gennemføre, eller om I har brug for støtte i processen, fx fra HR, andre i forvaltningen eller Arbejdsmiljø København. Lad arbejdet blive en del af jeres systematiske APV-arbejde, med konkrete aftaler for, hvad næste skridt bliver, og hvornår I følger op.

Kompetent ledelse

Kompetent ledelse indebærer, at ledelsen går forrest og er bevidst om sin egen position som rollemodel for en tryk arbejdspladskultur. Som leder skal man være i stand til at håndtere hændelser med krænkende adfærd på ordentlig og retfærdig vis.



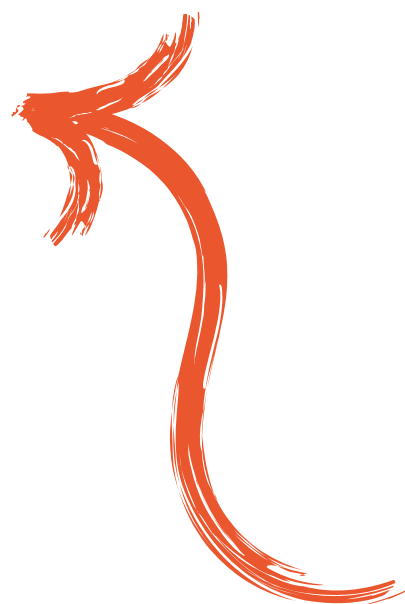


- ☐ Har ledelsen tilstrækkeligt kendskab til, hvad krænkende adfærd er, samt muligheder for håndtering, hvis det opstår? Eller er der behov for at indhente mere viden, fx ved at kontakte Hotline om krænkende adfærd eller Arbejdsmiljø København?
- ☐ Har ledelsen kendskab til lovgivning, Arbejdstilsynets bekendtgørelse og Københavns Kommunes politik som omhandler krænkende adfærd?
- ☐ Har ledelsen træning i konflikthåndtering og i at gennemføre svære samtaler?
- ☐ Har ledelsen klart signaleret eller italesat, at krænkende adfærd ikke accepteres?
- ☐ Har ledelsen klart signaleret eller italesat hvilken adfærd, der ønskes?
- ☐ Er ledernes egen adfærd rollemodel for respekt og professionalisme? Ift. deltagelse i sociale arrangementer, den daglige ledelse, humoren og omgangsformerne i det hele taget?

Det organisatoriske sikkerhedsnet

Dette handler om at indarbejde forebyggelse i de bærende strukturer på arbejdspladsen og sikre, at politikker om og arbejdsgange for håndteringen af krænkende adfærd er kendte og tilgængelige, hvis en konkret episode skulle opstå.

- ☐ Har arbejdspladsen fælles værdier/normer for opførsel imellem kolleger, fx retningslinjer for adfærd (enten Københavns Kommunes, forvaltningens eller evt. lokale aftaler)?
- ☐ Hvordan orienteres praktikanter/vikarer/nye medarbejdere om disse retningslinjer og aftaler?
- ☐ Er der udformet en specifik politik for krænkende adfærd på arbejdspladsen, eller benyttes Københavns Kommunes overordnede politik?



- ☐ Kender medarbejderne til politikken for krænkende adfærd og ved, hvordan de får adgang til den?
- ☐ Er der mulighed for at henvende sig af flere forskellige kanaler (leder, TR eller AMR) for at sikre tryghed og tilgængelighed, hvis der har været en hændelse med krænkende adfærd?
- ☐ Er der i overordnede træk tydelighed om, hvordan en henvendelse håndteres, og hvad næste skridt vil være, hvis en hændelse tages op?
- ☐ Er der rutiner eller aftaler for, hvordan der følges op på de forskellige parter i sager med krænkende adfærd, og evalueres hændelser efterfølgende i MED/AMG eller Trio, så læring kan bruges til forebyggelse?
- ☐ Kender leder, AMR og TR relevante støttemuligheder til berørte parter i hændelser med krænkende adfærd (fx Tidlig Indsats, Hotline om krænkende adfærd)?
- ☐ Er der tydelige retningslinjer for, hvordan det håndteres, hvis man som medarbejder oplever grænseoverskridende adfærd fra borgere/pårørende/eksterne samarbejdspartnere? Fx for hvornår man kan afslutte en kontakt, eller hvornår man bør inddrage en leder, koordinator eller en kollega?
- ☐ Er der arbejdsopgaver, hvor medarbejder er alene med borgere/pårørende/ eksterne samarbejdspartnere, som kunne udgøre risikosituationer?

Drift og organisering af arbejdet

At fokusere på organisering og drift handler om at skabe tydelighed om og kendskab til roller og forventninger til arbejdet, for at sikre et arbejdsmiljø med høj psykologisk tryghed.

- ☐ Er roller og ansvar i den daglige opgaveløsning tydeligt beskrevet og kendt af alle?

- ☐ Er der tydelighed om hvilke beføjelser og ansvarsområder, der ligger i særlige roller, fx koordinator, tovholder eller projektleder, og hvad der ligger hos den enkelte medarbejder eller hos leder?
- ☐ Er der tydelighed om den position og magt, som særlige funktioner, fx koordinator, tovholder eller projektleder indebærer, og de hensyn det kan kræve?
- ☐ Er der en generel forståelse for de forskellige opgaver, som medarbejderne løser, og hvordan der prioriteres? Eller er der nogen, der bliver frustrerede, hvis en kollega fx udgår af driften for at løfte administrative opgaver eller lignende?
- ☐ Er der opgaver, der kan opleves særligt svære eller krævende af medarbejderne? Hvordan fordeles de og hvordan begrundes fordelingen?
- ☐ Hvis I er et tværfagligt arbejdsfællesskab, er I så i stand til at sætte kerneopgaven i centrum uden særligt fokus på enkelte fagligheder, og kan I dermed værdsætte hinandens faglige kompetencer og bidrag?
- ☐ Bliver travlhed i organisationen løst i fællesskab, eller står den enkelte medarbejder eller afdeling alene med at finde en løsning på problemet?
- ☐ Hvis I på arbejdspladsen har kontakt til borgere/pårørende/eksterne samarbejdspartnere, hvordan taler I så i personalegruppen om situationer, hvor kontakten har været ubehagelig eller upassende? Er det noget I kan tale om, eller ser I det som en "del af jobbet"?

Kultur, kommunikation og omgangstone i arbejdsfællesskabet

En stærk kultur er kendetegnet ved, at der er plads til at være uenige eller forskellige sammen, når man løser kerneopgaven. Og at der er forståelse og respekt for, at folks grænser er forskellige, når det kommer til fx samvær og humor.



- ☐ Hvordan er man stillet som medarbejder, hvis der er noget, man finder svært i opgaveløsningen? Er der en kultur for, at I beder hinanden om hjælp og tager jer tiden til sparring?
- ☐ Er der tradition for at give feedback på en konstruktiv og respektfuld måde?
- ☐ Hvilke fysiske og organisatoriske rammer har I for at være sammen i arbejdsfællesskabet? Er der plads til at være sammen til frokost? Og er der møde-strukturer eller opgaver, der nødvendiggør samarbejde?
- ☐ Har I en ordentlig og respektfuld omgangstone i hverdagen, ift. hvordan I taler til og om hinanden eller om andre afdelinger?
- ☐ Kan alle tale med hinanden, eller er der nogen som ikke er med i fællesskabet?
- ☐ Hvordan håndteres uenigheder - bliver de taget i de rette sammenhænge?
- ☐ Omhandler humor hos jer fx drilleri eller at gøre grin med hinanden? Hvis det gør, er det så altid de samme personer, der drilles?
- ☐ Hvilken form har humoren hos jer? Tager den udgangspunkt i at kategorisere hinanden efter køn, etnicitet, alder eller lignende?
- ☐ Er der rum til at sige fra, hvis I ikke finder kommentarer eller drillerier morsomme?

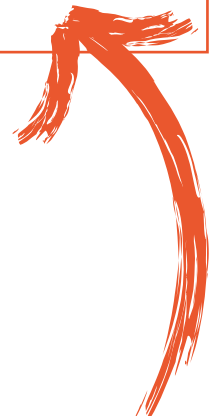
Alt efter hvad I kommer frem til i jeres afdækning, kan I arbejde videre med nogle af de andre redskaber i kataloget. I kan også gå dybere ind i tankegangen om robusthed i kataloget "Organisatorisk robusthed".

Find kataloget her:

www.arbejdsmiljoe.kk.dk/organisatorisk-robusthed

Områderne i dette katalog er ikke helt de samme som i robusthedskataloget - men læner sig op ad det i en grad, så det kan være meningsfuldt at bruge det.

Ønsker I sparring om, hvordan I går videre, kan I også kontakte Hotline om krænkende adfærd, **tf. 7370 8540**



Redskab 2: Fælles forståelse af hvordan vi arbejder og er fraværende

Til MED/AMG/Trio

Introduktion til redskabet

Redskabet kan hjælpe jer med at identificere situationer, hvor manglende klarhed om praksis, fagfaglige forventninger eller regler og retningslinjer kan medføre misforståelser, som kan føre til, at handlinger kan blive opfattet som krænkende adfærd. Desuden kan I beslutte, hvor en indsats kan være gavnlig.

Sådan gør I

Tid: ca. 30 min.

De fleste har oplevet at føle sig uretfærdigt behandlet på arbejdet fx ved kritik af opgaveløsningen, tvivl om ens bidrag eller irettesættelser. Uanset tonen fra den, der taler med en, kan man opleve samtalen som krænkende. Men nogle gange får man denne feedback, fordi man ikke kender til regler, arbejdsgange eller lignende. Det kan undgås. For kritik og uenighed er ikke i sig selv krænkende adfærd. Når fx retningslinjer påtales, handler det om at sikre god service til borgerne og et velfungerende samarbejde.

A: Gå sammen 2 og 2 (ca. 15 min., gerne længere). Se på oversigten på næste side og overvej:

- Er der områder, hvor der mangler viden i organisationen, og hvor en indsats for at øge viden kunne hjælpe til at afværge misforståelser og reducere uklarheder?
- Hvis ja: Overvej, hvordan I kan øge medarbejdernes viden, fx ifm. on-boarding eller i dagligdagen? Kom med konkrete forslag.

B: Alle ved mødet taler sammen (ca. 15 min., gerne længere)

- Hvilke områder har I fundet, hvor der er mulige uklarheder eller rum for misforståelser?
- Hvad kan I helt konkret gøre ifm. on-boarding eller i dagligdagen?

- Hvem har ansvaret for, at det sker, og hvordan følger I op? Skriv de tiltag, I beslutter, ind i jeres APV således, at det er klart, hvem der gør hvad (og hvornår).



Redskab 3: Tag temperaturen på jeres omgangstone

Til ledere, MED/AMG/Trio

Introduktion til redskabet

I kan i dette redskab tage temperaturen på jeres omgangstone. Passer den til jer? Skal den ændres? Omgangstonen bliver ofte karakteriseret med beskrivelser som fx "rummelig", "hård men hjertelig" eller "afslappet og humoristisk". Nogle siger "vi har en rå, men hjertelig tone" og mener, at man kan være direkte, men at det er godt ment. Der er som udgangspunkt ikke noget facit for den "rigtige" omgangstone. Det vigtige er, at alle kan være i og trives med tonen, og at den løbende afprøves. Når et team fx vokser eller forandrer sig, kan det være, at tonen ikke mere passer til det team, man er nu.



Sådan gør I

Tid: ca. 30 - 45 min.

A: Tal sammen alle sammen (ca. 25 min.):

Se på barometeret og snak om jeres tone: Hvor ligger I på skalaen? Tag jer gerne tid til at tænke alene over det først og skriv selv et tal fra termometeret, som viser, hvor I synes, tonen ligger. Sammenlign derefter jeres tal og snak om tonen.

I bruger en del humor, ironi og sarkasme. Der siges hårde ting, som dog ikke menes hårdt. Der er forskellige uudtalte aftaler om, hvem der må sige hvad til hvem. Man kan fx rulle med øjnene eller grine, når nogen taler. Det tager tid at komme ind i den fælles tone og nye undrer sig ofte, over det der siges. Der "ryger finker af fadet" og opstår misforståelser. Men det er tit sjovt.

I har forskellige kulturer hos jer. Nogle har en særlig humor og tone, som de dyrker, når de er sammen. De kan for sjov fx fjerne hinandens ting, skubbe til hinanden eller lignende. Alle ved, at "sådan er de", og mange har det ok med det. Andre kan måske blive stødt, hvis de hører noget, som er hårdt sagt eller en grov vittighed. Det er ikke sikkert. Ellers er tonen meget almindelig uden kant.

I har en ret ens humor og omgangstone alle sammen. Der er ikke en særlig kant i tonen eller humoren, men der kan da blive sagt noget, der ikke er helt passende ift. de nye samfundstendenser (#metoo, etc.). Men ofte ved folk det godt og siger "ajj, det er bare for sjov" eller "tag det ikke alvorligt" for at vise, at de godt ved, at det kan være for meget. Men er det godt nok?

I siger tingene, som de er og er meget påpasselige med at sige det på en måde, så ingen bliver stødt. I tænker, inden I taler. I er opmærksomme på valg af ord, når I taler med nogen, så de kan forstå jer. Fx dem der ikke har dansk som hovedsprog. De vittigheder, der laves, er meget ufarlige og støder ingen. Hvis I siger noget, som I tror er "over strengen" eller støder en kollega, så spørger I ind til det for at være sikker.



B: Overvej sammen (ca. 10 min.):

Hvis I når frem til, at der er noget ved tonen, der skal arbejdes med, så se på redskaberne i dette katalog, og overvej hvilke der bedst kan hjælpe jer videre. Dette kan evt. fortsættes i et udvalg.

Her er lidt hjælp til jeres overvejelser ift. de enkelte niveauer**Resultat**

0-2: Dejligt, at I er så påpasselige. Er det også sådan, når I snakker sammen to og to? I fortrolige grupper? Holder I så også den gode tone?

3-5: Godt, at I har humor og fint, at I er opmærksomme på, at noget kan være "over stregen". Men har alle det godt med tonen? Vores erfaring er, at det er svært at sige fra. Prøv at få talt om tonen sammen for at trykteste den.

6-8: I skal tage det alvorligt, når en medarbejder bliver stødt af udsagn eller handlinger. Efterprøv, om det er krænkende adfærd og reagér. Tal også om, hvilken omgangstone I gerne vil have. En omgangstone der rummer alle.

8-10: Hvis I vil beholde denne omgangstone, skal I være helt sikre på, at alle kan lide den. I skal gøre jer meget umage med at introducere nye til tonen. Vid, at det er en risikabel omgangstone som kan skabe konflikter, splid og i værste fald opsigelser.

Redskab 4: Tjek jeres humorkultur

Til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Humor styrker arbejdsfællesskabet og løfter stemningen. Det kan være styrkende at finde fællesskab i at kunne se det let absurde eller komiske i forskellige situationer. Men humor kan også være ekskluderende, sårende og nedladende. Den kan fx være præget af ironi eller sarkasme. Den kan handle om at gøre grin med nogen eller noget. Det kan være, nogen griner indforstået sammen af noget, en tredje kollega ikke er indviet i. Redskabet hjælper jer med at finde frem til, om der er risici ved jeres humorkultur.

Redskabet kan bruges i en afdeling eller et team, fx på et personalemøde.

På bekostning af andre?

Udstillende eller nedværdigende?

Øgenavne eller kælenavne?



Hvilke risikofaktorer kunne der være i vores humor

Tvetydigt eller ambivalent?

En snert af ondskab?

Ekskluderende eller indforstået?

Sådan gør I

Tid: ca. 45 min.

A: Del jer ind i grupper á ca. 3-5 personer (ca. 30 min.)

Drøft de nedenstående spørgsmål:

- Hvad kan være gode eksempler på, at vores humor er inkluderende?
- Hvilke risici kunne der være i vores humorkultur (se billedet på forrige side)? Nævn gerne eksempler, men ingen navne. Pas på ikke at hænge nogen ud. Hvor hyppigt og hvor vedvarende sker det?
- Hvad skal vi give slip på, og hvad skal vi gøre mere af for at sikre, at vi har en inkluderende humor med plads til alle i arbejdsfællesskabet? Skriv jeres svar på dette spørgsmål på post-it's eller på en flip over.

B: Hver gruppe præsenterer deres forslag i en opsamlende samtale i plenum (ca. 15 min.)

Tips til at gennemføre samtalen:

- Lyt til hinanden og vær varsomme med at dømme hinandens humor
- Når I bringer eksempler på banen, så nævn ingen navne.
- I behøver ikke at være enige om, præcis hvad der er sjovt eller ej. Det er vigtigere, at I opdager, at jeres humor godt kan være forskellig
- Når I fremlægger i plenum, kan de sidste grupper nøjes med at nævne dét, der endnu ikke er nævnt, så I undgår gentagelser.

Alt efter resultatet af samtalerne beslutter I det videre forløb. I kan tage det med i MED/AMG/Trio og de kan arbejde endnu mere grundlæggende med kortlægning af kulturen på arbejdspladsen med metoden "Tjek robustheden i jeres organisation ift. krænkende adfærd" på side 16. I kan også blot hænge resultatet op i afdelingen i et stykke tid, for at medarbejderne bedre husker de snakke, I havde.

Det er vigtigt, at I på dagen fortæller om – og i givet fald hvordan og hvornår – der følges op på dagens samtale.

Redskab 5: Sæt spot på dig selv og dine reaktioner ift. krænkende adfærd

Til individuel brug for ledere, AMR, TR eller medarbejdere

Introduktion til redskabet

Arbejdsfællesskabet udgøres af de mennesker, som er på arbejdspladsen. Samtidig med, at vi er der for at udføre vores opgaver, er vi der også som hele mennesker, der påvirkes af det, der sker omkring os og af hinanden. Derfor er det også vigtigt ind imellem at kigge på sig selv og overveje, hvordan man selv bidrager til arbejdspladskulturen. Vi har alle blinde vinkler, og det er godt at blive opmærksom på sig selv og ens egen rolle.

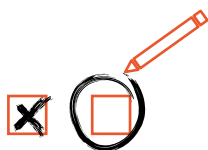
Når vi bliver ramt af usikkerhed eller utryghed, vil vi som hovedregel gøre meget for at regulere og dæmpe følelserne, så vi igen kan komme tilbage til ro og ligevægt. Denne regulering kan fx være at bagatellisere, afværge ved hjælp af humor, blive stille, gå til modangreb, benægte, skabe splittelse eller idealisere. Vi reagerer forskelligt. Redskabet er en tjekliste, som du kan gennemgå for at tænke over dine måder at reagere på.

Facilitering: I bør ikke lægge op til, at man skal dele sine svar med andre.

Sådan gør du

Tid: ca. 30 min.

Start med at sætte **kryds** ud for det, der kunne passe på dig. Sæt en **ring** om de ting, du kunne ønske dig at gøre mere af.



Kend dine blinde vinkler

- ☐ Jeg bruger humor i pressede situationer. Det virker ikke altid godt
- ☐ Jeg er hurtigtalende og kan virke mere direkte, end jeg ønsker
- ☐ Jeg kan have svært ved at konfrontere andre, og viser min irritation/misbilligelse med kropslige signaler, der kan virke nedgørende (fx sukke, vende mig bort)

- ☐ Jeg kan komme til at være bagatelliserende: "Det var da ikke så slemt", "Hun mente det ikke sådan"
- ☐ Jeg antager, at vi kender hinanden, og glemmer at nye eller andre kan opleve ting anderledes
- ☐ Jeg kan selv lide grov humor og meget direkte tale. Jeg kan glemme, at andre har det på en anden måde
- ☐ Jeg kommer til at fokusere mere på, hvordan det, der skete, var ment end på effekten og oplevelsen hos modtageren
- ☐ Jeg venter for længe med at få talt om ubehagelige situationer
- ☐ Jeg kan virke mere markant og direkte, end jeg selv tror
- ☐ Jeg er konfliktsky og vil hellere udholde ubehag end at sige fra.

Kend dine advarselssignaler, som opstår, når du bliver for presset

Signalerne er tegn på, at du mister nærvær, tålmodighed eller situationsfornemmelse

- ☐ Jeg bliver kort for hovedet
- ☐ Jeg taler mere, end jeg lytter
- ☐ Jeg dømmes eller tolkes hurtigt. Kan tænke: "Åh nej, ikke nu igen" og lukker lidt ned for situationen
- ☐ Jeg bliver optaget af at komme videre frem for at forstå
- ☐ Jeg forlader situationer/steder, hvis det bliver for ubehageligt
- ☐ Jeg kommer til at ignorere nonverbale signaler hos andre
- ☐ Jeg skifter emne for at stoppe situationen
- ☐ Jeg "fryser" og reagerer slet ikke.

Kend dine strategier for at finde tilbage til ro i en anspændt situation

- ☐ Jeg trækker vejret dybt 2-3 gange, før jeg svarer
- ☐ Jeg stiller et nysgerrigt spørgsmål i stedet for at argumentere
- ☐ Jeg beder om et øjeblik: "Kan vi lige holde en pause?" eller længere tid: "Jeg vil lige tænke over det og vender tilbage i morgen"
- ☐ Jeg viser, at jeg ser effekten af mine ord: "Jeg kan mærke, at det jeg sagde, landede skævt, har jeg ret?"
- ☐ Jeg bruger en fortrolig kollega til at teste min forståelse af situationen
- ☐ Jeg prøver i situationen bevidst at lytte med alle sanser for også at opfange svage signaler fra andre
- ☐ Jeg gør mig umage med at vise en reaktion, selvom jeg helst ville lade være. Siger fx fra eller i det mindste antyder en anden holdning
- ☐ Jeg gør meget ud af bevare nysgerrigheden, selvom jeg kan mærke, at jeg hellere ville tolke situationen med det samme.

Kend dine støttepunkter; hvor finder du støtte og kraft til at handle ordentligt og professionelt, når noget er svært

- ☐ Jeg har en kollega, jeg kan tale svære situationer igennem med
- ☐ Jeg vender situationen med min tillidsrepræsentant
- ☐ Jeg bruger min leder, når jeg er i tvivl
- ☐ Jeg har fokus på at bevare min ro og mentale styrke ved at holde pauser eller andre former for restitution
- ☐ Jeg arbejder aktivt på at bidrage til en kultur, hvor man kan sige "hov - hvordan landede det, jeg sagde, hos dig?"

Kig på de krydser, du har sat, og overvej:



Blinde vinkler

- Hvilke af disse måder at handle på kunne du tænke dig at ændre?

Alarmsignaler

- Hvilke 1-2 signaler skal du især være opmærksom på i hverdagen? Hvad kunne du gøre i stedet?

Strategier

- Hvilke 1-2 strategier skal du især være opmærksom på at bruge i hverdagen?
- Hvordan gør du det?

Støttepunkter

- Hvem eller hvad støtter dig og bruger du det nok?

Overvej samlet set

Hvad kunne være et første lille mikroskridt, du kunne foretage dig?

Du kan vælge at tale dine overvejelser igennem med en fortrolig kollega eller én, du kender privat. Det kræver mod at åbne op om egne utilstrækkeligheder, men kan være meget givende og udviklende.

Tal sammen om grænser, god kommunikation og værdier i arbejdsfællesskabet



De **9 følgende redskaber** er velegnede til at finde konkrete måder at fremme en ordentlig og respektfuld samarbejdskultur, hvor alle bliver mere skarpe på at kende og efterleve den rette omgangsform i arbejdsfællesskabet.

Redskab 6: Filmen "Over stregen?"

Redskab 7: Haveøvelsen

Redskab 8: Over stregen? Tag snakken med dialogkort

Redskab 9: Træning i at sætte grænser

Redskab 10: Når man er vidne til krænkende adfærd

Redskab 11: Tryk kommunikation i afdelingen

Redskab 12: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med sexistiske eller seksualiserede undertoner?

Redskab 13: Samtaler om køn

Redskab 14: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med diskriminerende undertoner?

Redskab 6: Filmen "Over stregen?"

Til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Københavns Kommunes film "Over stregen? Tag snakken om krænkende adfærd" formidler de vigtigste budskaber om krænkende adfærd på en let tilgængelig måde. Det kan være en god opstart på emnet i personalegruppen. Filmen er udarbejdet af kommunens Enhed for anonym håndtering af krænkende adfærd og henvender sig til alle medarbejdere i Københavns Kommune.

Se filmen "Over stregen?" her:

www.video.kk.dk/video/125509776

Sådan gør I

Tid: ca. 45 min.

A: Vis filmen (ca. 10 min.)

B: Giv medarbejderne mulighed for at tale sammen 2 og 2 (ca. 10 min.) med følgende spørgsmål som opgave: Hvad bliver du optaget af, når du ser filmen?

C: Fælles samtale i hele medarbejdergruppen (ca. 25 min.): Bed medarbejderne om at dele, hvad de har talt sammen om. Brug anledningen til at rumme de forskellige perspektiver og anerkend de forskellige argumenter. Men stå også fast på det grundlæggende omkring krænkende adfærd, som ikke står til diskussion. Fx at vi i Københavns Kommune ikke accepterer krænkende adfærd.

Formålet med filmen er ikke, at alle er enige om de mange aspekter af krænkende adfærd. Det er meningen, at man får øjnene op for forskelligheden i holdningerne i medarbejdergruppen.

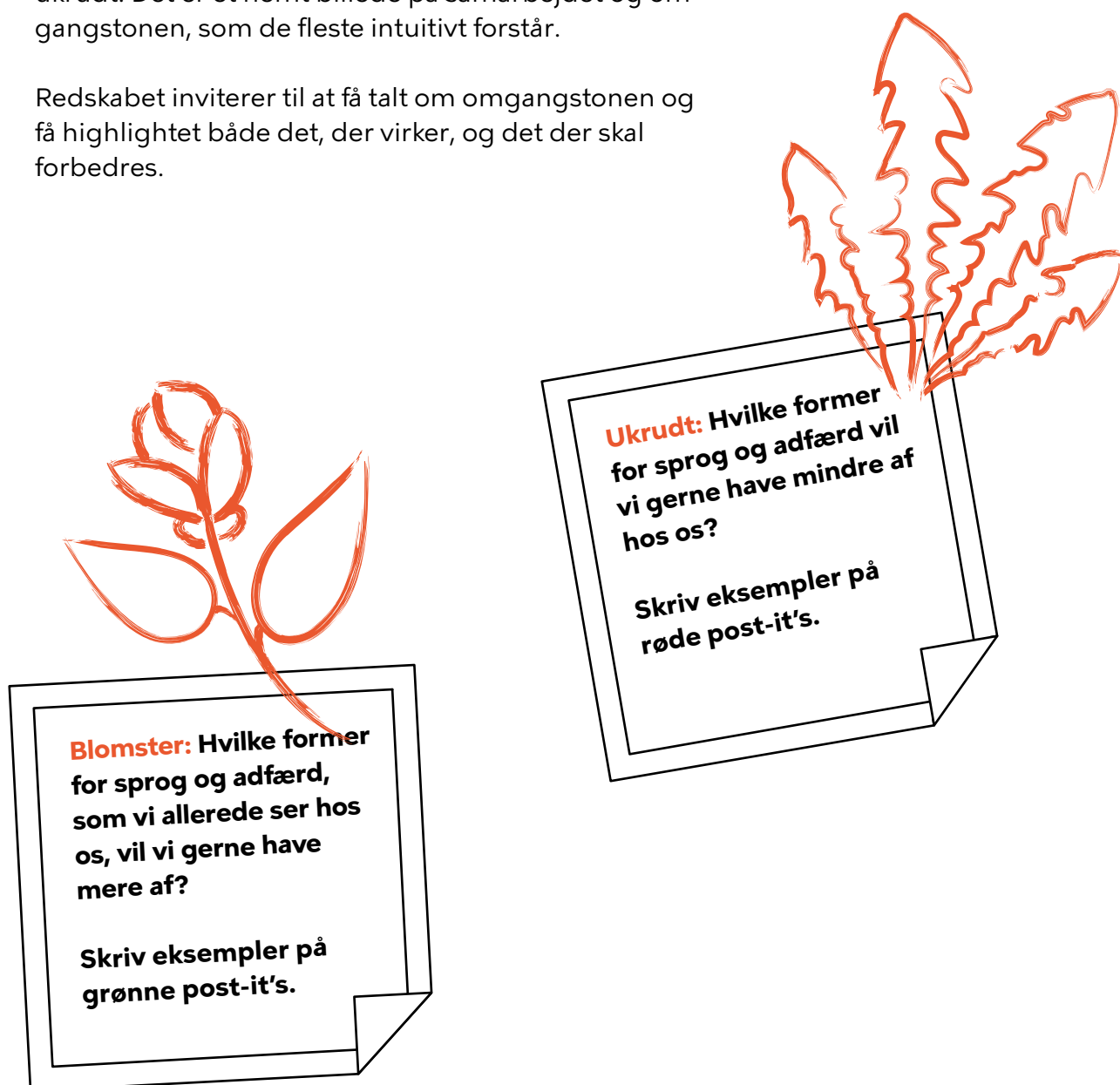
Redskab 7: Haveøvelsen

Til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Redskabet bruger haven som et billede på arbejdsfællesskabet. Nogle handlinger og måder at tale sammen på fungerer godt og fremmer samarbejdet. Dem kan man se på som havens blomster. Andre handlinger og måder at tale sammen på er ikke så fremmende for et godt samarbejde. Det kan man se på som havens ukrudt. Det er et nemt billede på samarbejdet og omgangstonen, som de fleste intuitivt forstår.

Redskabet inviterer til at få talt om omgangstonen og få highlightet både det, der virker, og det der skal forbedres.



Sådan gør I

Tid: ca. 45 min.

A: Sæt jer sammen i grupper á 3-5 personer (ca. 20 min.).

Tag jer tid til en god snak om spørgsmålene. Udfyld røde og grønne post-it's. Skriv så konkret som muligt, men uden at nævne navne eller konkrete, genkendelige episoder. Det er vigtigt, at I passer på hinanden i denne samtale.

B: Når I mødes hele gruppen (ca. 20 min.)

Grupperne hænger alle røde og grønne post-it's op på to flipovers (røde og grønne på hver sin). Det handler ikke om, hvem der har skrevet hvilke post-it's men om det samlede arbejde.

Efter mødet

Det færdige resultat med de mange post-it's kan hænges op et centralt sted, så alle i en periode har større fokus på en konstruktiv omgangstone.

Overvej efter samtalen desuden i MED/AMG/Trio, om der skal gøres yderligere. Kalder resultatet på at gøre mere? Og i givet fald hvad?

Redskab 8: Over strengen?

Tag snakken med dialogkort

Til ledere, MED/AMG/Trio til brug i ledermøder, MED-møder eller i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

En måde at forebygge krænkende adfærd på, er at tage snakken om, hvornår noget er "over strengen" Hvad kan man sige og gøre? Hvad er ikke i orden? Dialogkort er en måde at tale struktureret om krænkende adfærd på, uden at samtalen bliver for personlig. Formålet med samtalen er i første omgang at få blik for, hvor forskelligt vi tænker og at lære at tale sammen om de forskellige opfattelser for senere lettere at kunne sige til og fra.

Arbejdsmiljø København har udviklet to sæt dialogkort med beskrivelser af situationer, der kan opstå hos jer. Det ene handler om uønsket seksuel opmærksomhed, seksuel chikane og sexisme. Det kan bruges hele året, men kan være særligt relevant før festlige sammenkomster. Det andet sæt handler om alle andre former for krænkende adfærd (fx mobning, diskrimination og chikane).

Sådan gør I

Inden mødet

Tid: ca. 30 min.

Begge sæt dialogkort er inddelt i kategorierne:

- A: Mellem ansatte
- B: Fra borgere
- C: Eksterne samarbejdspartnere
- D: Til ledere.

Udvælg den eller de kategorier, som I ønsker at arbejde med. Ikke alle dialogkort er relevante på alle arbejdspladser eller til alle formål. Tag de kort eller kategorier ud, som ikke er relevante hos jer, før I går i gang. Dialogkortene kan I rekvirere ved at kontakte Arbejdsmiljø København via overstrengen.kk.dk eller find en printversion på vores hjemmeside via QR-koden. I kan tage ét kort på flere forskellige møder eller mange kort på ét møde, som her:

Hent dialogkortene på
Arbejdsmiljø Københavns
hjemmeside:

[www.arbejdsmiljoe.kk.dk/
overstrengen.kk.dk/materialer](http://www.arbejdsmiljoe.kk.dk/overstrengen.kk.dk/materialer)

På mødet

Tid: ca. 45 min.

A: Rammesæt mødet (ca. 5 min.)

Præsenter formål samt tidsramme, og hvordan I vil arbejde videre efter mødet (er det blot en snak eller skal snakken bruges i et videre forløb?).

B: Sæt jer sammen i grupper á 3-6 personer (ca. 30 min.)

Hver gruppe får et sæt kort og udpeger en tovholder, som noterer gruppens pointer på store post-it's til den fælles opsamling. Husk at sige, at formålet med samtalen ikke er at blive enige om udsagnene på kortene, men at I får åbnet op for samtalen om grænser og de forskellige synspunkter. Dialogkortene lægges i en bunke eller spredes ud midt på bordet i hver gruppe.

Vælg én, der skal starte med at trække et tilfældigt dialogkort fra bunken, som derefter læses op. I kan vælge at springe et kort over, hvis det ikke passer til jer.

Drøft den beskrevne situation med udgangspunkt i de 4 spørgsmål langs kortets kanter: Hvad vil du tænke? Hvad vil du gøre? Hvad vil du sige? Hvad kan vi gøre på arbejdspladsen? Det er helt ok ikke at nå alle spørgsmålene.

Træk kort på skift, indtil den aftalte tid er gået.

C: Tovholderne præsenterer gruppernes pointer i en fælles opsamling (ca. 10 min.)

Efter mødet

Overvej efter mødet desuden i MED/AMG/Trio, om der skal gøres yderligere. Kalder resultatet på at gøre mere? Og i givet fald hvad?

Redskab 9: Træning i at sætte grænser

Til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Redskabet er små øvelser, som bidrager til at tænke over grænsesætning og til slut at overveje, hvordan man kan sige fra hos jer på en god måde. Grænsesætning forbindes nemlig ofte med noget hårdt. At sige "hertil og ikke længere". I praksis handler professionelle grænser om at passe på relationen og samarbejdet. Ikke om at afvise den anden. Vi har alle forskellige grænser, og der skal være plads til forskellighed.

Det er vigtigt, at det er muligt at sige fra, uden at skulle være bekymret for, om det får negative konsekvenser på arbejdspladsen. Vi skal kunne tale om fejl, om usikkerheder og om at have brug for hjælp. Grænser kan overskrides både tydeligt og diskret, fx gennem humor eller tavshed. Mange lader deres grænser overskrides af frygt for at miste fællesskabet eller at virke sart, men det er afgørende, at man ikke undlader at reagere bare for at fremstå robust.

At sætte grænser skaber derimod tryghed og klarhed for begge parter, og det kan gøres nysgerrigt og afvæbnende ved at stille uddybende spørgsmål, som giver ansvaret tilbage til modparten. Samtidig er empati og grænsesætning ikke modsætninger; man kan sagtens have forståelse for en presset kollega og stadig sige fra. Professionel grænsesætning beskytter samarbejdet, og i nogle situationer er det mest konstruktive at afbryde en samtale midlertidigt for at vende tilbage senere.

Sådan gør I

4 øvelser á ca. 15 min. til brug på et eller flere møder. Vælg den øvelse, der er relevant for jer.

A: Når grænsen ikke blev sat (ca. 15 min.)

Tal sammen to og to: Tænk kort hver især over, om du har oplevet en situation, hvor du *ikke* fik sat en tydelig grænse? Tænk over, om det er en situation, du vil tale om i dag. Ellers vælg en anden situation. Del kort med hinanden:

- Hvad skete der?
- Hvilke konsekvenser havde det for dig og for samarbejdet med den anden person?

B: Når det lykkedes at sige fra (ca. 15 min.)

Tal sammen to og to: Tænk kort over, om du har oplevet en situation, hvor du *fik* sat en grænse på en god måde?

Del kort med hinanden:

- Hvad gjorde du?
- Hvilken effekt havde det?

C: Hvordan kan vi blive bedre til grænsesætning hos os? (ca. 15 min.)

Tal sammen to og to:

- Hvornår kan det være svært at sige fra hos jer?
- Hvordan kan det blive nemmere at sige fra hos jer?
- Hvad kan man sige, hvis man først mærker grænseoverskridelsen bagefter?

D: Evt. opsamling i den store gruppe (ca. 15-20 min.).

Husk at nævne, at det er helt frivilligt, om man i den store gruppe vil dele det, man talte om i den lille gruppe.

En god måde at fortsætte snakken om grænser på kan være at afprøve redskabet om, hvordan vi handler som vidner på de kommende sider.

Redskab 10: Når man er vidne til krænkende adfærd

Til brug i medarbejdergruppen og til MED/AMG/Trio

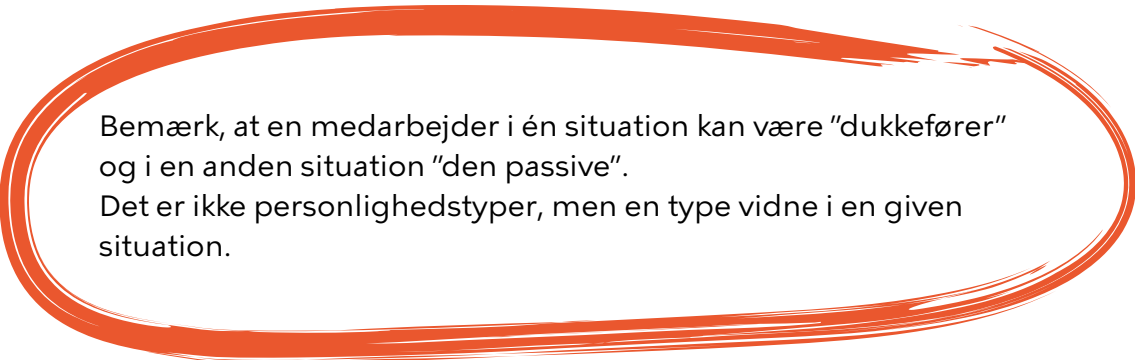
Introduktion til redskabet

Redskabet giver jer mulighed for at tale sammen om forskellige måder at handle mere bevidst som vidne til krænkende adfærd. Forskning viser, at vidner har afgørende indflydelse på, at den krænkende adfærd stopper ved at gribe ind. Omvendt kan vidner komme til at "godkende" en adfærd, hvis de ikke griber ind eller ligefrem griner med.

Når vidner griber ind, sikrer de, at den der oplevede den krænkende adfærd, ikke står alene med ansvaret for at sige fra. Alligevel kræver det mod at sige fra, fordi vi ofte bliver ramt af tvivl og usikkerhed. Vi kan overveje, om vi overhovedet har forstået situationen korrekt – især hvis ingen andre reagerer – og være i tvivl om, hvem der reelt har ansvaret for at gribe ind. Derudover spiller det ind, at mange frygter at blive ekskluderet fra fællesskabet ved at gå imod flokmentaliteten. Dermed kan man risikere selv at blive det næste mål for den krænkende adfærd eller blive stemplet som én, der ikke kan tåle en frisk tone.

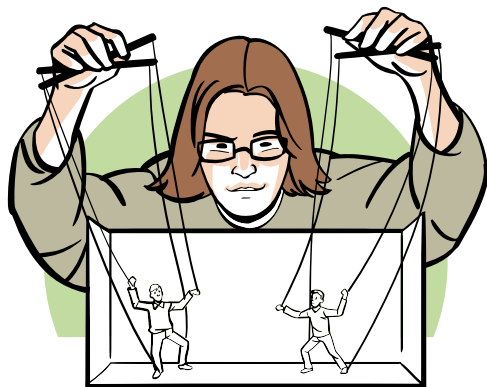
6 klassiske vidnetyper

Her er en række beskrivelser af, hvordan vidner typisk kan stille sig til dét at opleve krænkende handlinger. Beskrivelserne er udgivet af Branche Fællesskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration (BFA) som har udviklet dem i tæt samarbejde med arbejdspladser, arbejdsmiljørådgivere og forskere. Deres værktøj hedder "Grib ind – Godt kollegaskab uden mobning" (2021). Her er der en mere grundig gennemgang af emnet. I finder link til materialerne bagerst i dette katalog under "Referencer og links".



Bemærk, at en medarbejder i én situation kan være "dukkefører" og i en anden situation "den passive".
Det er ikke personlighedstyper, men en type vidne i en given situation.

På de følgende sider er der tre øvelser, som hjælper til en samtale om at handle mere bevidst, når I oplever krænkende adfærd.



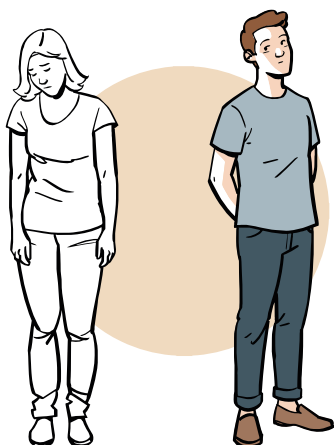
Dukkeføreren

Personen, der skaber situationen eller udfører de første handlinger



Assistenten

Personen, der deltager aktivt i de krænkende handlinger, fx ved at grine med



Den passive

Personen, der går væk fra situationen eller bare ikke griber ind



Mægleren

Personen, der griber ind, finder løsning, og fx taler med de involverede sammen eller hver for sig



Sympatisøren

Personen, der viser sympati ved at tilbyde trøst og støtte i en rum



Forsvareren

Personen, der tager parti og forsvaret sin kollega i situationen

Øvelse 1: Grib ind som vidne

Sådan gør I

Tid: ca. 45 min.

A: Del jer ind i grupper á ca. 3-5 personer (ca. 30 min.)

Udlevér de tre cases – **teammødet**, **frokosten** og **ved kaffemaskinen**, som I finder herunder. Læs dem og vælg én af dem. Brug 30 min. på at drøfte de nedenstående dialogspørgsmål. Forstil jer, at I er Hans, Julie eller Hanne fra casen.

- Hvordan ville I ønske, at andre greb ind i situationen? Tag udgangspunkt i de seks vidnetyper.
- Hvad ville I håbe, at andre gjorde/ ikke gjorde?
- Hvorfor er den måde at handle på hjælpsom for jer?



**B: Forestil jer nu, at I selv var vidne til situationen
(ca. 15 min.)**

Hvordan tror I, at I hver især typisk ville reagere? Hvad er jeres "automatreaktion"?

- Hvad gør det svært at gribe ind?
- Hvad kunne I gøre mere eller mindre af for at være en god kollega?

Teammødet

På et teammøde giver Hans en status på et projekt, som teamet arbejder på. En kollega afbryder og udbryder: 'Det er da helt skævt at se sådan på det. Forstår du overhovedet ikke, hvad projektledelse går ud på? Der er jo ikke styr på det.'

Frokosten

En gruppe sidder i kantinen og spiser frokost, og Julie spørger, om der er plads til hende. En kollega klapper sig på låret og siger. 'Ja, sådan en dejlig én som dig må gerne komme her og sidde'.

Ved kaffemaskinen

Hanne møder to kolleger ved kaffemaskinen i pausen og nævner for dem, at hun faktisk har lidt svært ved at overskue sin arbejdsuge; der er mange opgaver, og hun er i tvivl, om hun kan nå det. 'Nu er det jo ikke nogen varmestue - måske skal du bare lære at rubbe neglene lidt', siger den ene kollega og smiler til den anden.

Øvelse 2: Sig fra på gode måder

Sådan gør I

Tid: ca. 30-40 min.

A: Del jer ind i grupper á ca. 3-5 personer (ca. 10 min.)

Gennemgå eksemplerne på sætninger hvor man siger fra i situationen og efter hændelsen. Tal om hvilke I finder anvendelige, og om det kan være svært at bruge dem.

B: Tal sammen i hele personalegruppen (ca. 30 min.)

Drøft de nedenstående sætninger i hele medarbejdergruppen. Skriv ned, hvis I finder egne sætninger, som I synes passer bedre til jeres afdeling.

Sætninger som inspiration til at gribe ind i situationen

Kan du lige forklare det igen? Jeg bliver i tvivl om, hvad du mener

Vær opmærksom på, at det, du siger, nemt kan misforstås

Hov-hov

Hov, husk den gode tone

Sådan plejer vi altså ikke at tale sammen

Dét der synes jeg er lige hårdt nok

Selv om det kun er for sjov, så synes jeg ikke, det er en professionel måde at tale på

Vil du uddybe, hvad du mener?

Det er ikke ok

Vil du lige gentage det?



Sætninger som inspiration til at gribe ind efter hændelsen

***I går hørte jeg dig sige,
at... Det oplevede jeg som
nedsættende***

Jeg blev ked af det, du sagde til x i går. Jeg synes ikke, det var ok

Hvordan har du det med det, som lige skete? Jeg ville opleve det som ubehageligt. Hvad tænker du?

I går sagde du... Jeg blev i tvivl om, hvad du egentlig mente?

***Jeg har tænkt over vores
frokostsnak i sidste uge...
Jeg oplevede, at vi kom til
at hakke lidt på hinanden.
Skal vi ikke tage en fælles
snak om det?***

Jeg undrer mig lidt over det, du sagde i går. Kan du fortælle mig, hvad du mente med det?

Jeg syntes ikke, det var helt i orden, da du sagde/ gjorde...

Skriv ned, hvis I selv finder sætninger, som I synes passer bedre til jeres afdeling:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

Redskab 11: Tryk kommunikation i afdelingen

Til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

I kan i "fredstid" tage en snak i afdelingen om, hvordan I bedst håndterer, hvis der er en konflikt eller en hændelse med krænkende adfærd. I kan fortælle, at I arbejder med emnet i MED/AMG/Trio, og at Arbejdsmiljø København har anbefalet jer at tage snakken.

Sådan gør I

Tid: ca. 20 min.

A: Individuel refleksion (ca. 2 min.)

Tænk på en situation, hvor der opstod noget svært – fx en større uenighed, en misforståelse eller noget, der blev oplevet som krænkende. Husk at sige, at man ikke skal vælge aktuelle eksempler, så ingen bliver klemmt af snakken. Det kan også være fra tidligere arbejdspladser. Overvej:

- Hvad gjorde, at situationen blev håndteret godt i afdelingen?
- Eller: Hvad kunne have hjulpet til en bedre fælles håndtering?

B: Del jer i makkerpar (ca. 7 min.)

Fortæl kort til hinanden:

- Hvad kan vi som kolleger gøre for at skabe ro og tryghed, når der er en større uenighed, en misforståelse eller noget, der blev oplevet som krænkende?

C: Fælles opsamling (ca. 5-7 min.)

Den, der faciliterer samtalen, kan spørge i gruppen:

- Hvilke handlinger eller ord gør en forskel, når der sker noget svært?
- Hvordan kan vi støtte lederen i at skabe ro og retning, når nogen er ramt?

Afslut (ca. 5 min.)

Opsummer med 2-3 sætninger fra diskussionen, for at I kan huske dem fremover. Fx:

- "Vi taler ikke om hinanden, men med hinanden"
- "Vi tager hensyn og lader historien blive hos den, den handler om"
- "Vi passer på hinanden – også når det er svært"
- "Vi undlader at skabe uro ved at dele historien med nye personer"

I kan med fordel genbesøge dette redskab med jævne mellemrum, fx hvert andet år eller hvis I har fået mange nye medarbejdere.



Redskab 12: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med sexistiske eller seksualiserende undertoner?

Til ledere, MED/AMG/Trio og til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Sexistiske bemærkninger er nedsættende kommentarer baseret på en persons køn (alle køn) og kan optræde som en del af det daglige sprogbrug. Det kan være svært at blive bedre til ikke at generalisere ud fra en persons køn. Ligeledes kan det være svært helt at undgå seksualiserende sprogbrug på arbejdspladsen. Mange oplever køn og seksualitet som noget, der hører privatlivet til. Ved at kigge konkret og bevidst på, hvordan I taler på arbejdspladsen, kan I værne om den gode, respektfulde tone.

Sådan gør I

Tid: ca. 20 min.

A: Facilitatoren deler forud nedskrevne sætninger ud (ca. 3 min.), fx:

- "Nå, han ser altså ret feminin ud"
- "Jeg kan simpelthen ikke koncentrere mig, når du har de der bukser på"
- "Vi skal bruge en rigtig mand til den opgave"
- "Mænd kan jo ikke multitask"
- "Kan du ikke lige gå forbi mit skrivebord en gang til"
- "Anita skal nok få dem gjort forelsket i sig til sagsmødet."

B: Deltagerne taler i små grupper (ca. 10 min.)

Hvad kunne I sige, hvis I hører en kollega udtrykke sig som I har læst i sætningerne?

- Hvad siger I til den, der siger det?
- Hvad siger I til den, det blev sagt til?

C: Grupperne deler deres forslag i plenum (ca. 7 min.)

I kan finde yderligere inspiration til sætninger i dialogkortene "Over strengen? Dialog om uønsket seksuel opmærksomhed, chikane og sexisme", som Arbejdsmiljø København har udviklet.

Hent dialogkortene på Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside

www.arbejdsmiljoe.kk.dk/overstregen.kk.dk/materialer

Redskab 13: Samtaler om køn

Til ledere og MED/AMG/Trio og til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Vores forståelse af kønsidentitet ændrer sig over tid. Ligesom humor gør. Det, som var almindeligt på ét tidspunkt i historien, bliver udfordret af nye måder at tænke og opleve på. Det gælder også køn. I dag findes der mange opfattelser af, hvordan vi kan forstå begrebet. Er der to biologiske køn? Eller er køn at forstå mere bredt, fordi det i højere grad er en identitet, vi vælger? Det, at der er forskellige og ret modsatrettede opfattelser af hvad køn er, kan medføre, at det er svært at nå hinanden. Men hvis I har kolleger eller borgere, der har en mere bred forståelse, kan det være en god idé at øve jer på, hvordan I taler inkluderende om køn.

Det er helt i orden, at man ikke altid ved, hvordan ens kollega eller en borger ønsker at blive tiltalt. Det vigtigste er, at man spørger, lytter og retter sig efter det, præcis som man ville gøre sig umage med at udtale et navn korrekt.

Nedenfor er nogle principper, som man kan læne sig op ad. Det vil være meget forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvor I er ift. at tale inkluderende om køn. For nogle er dette inspiration til fremtiden, for andre er det levet hverdag:

- **Begynd at bruge et mere kønsneutralt sprog**

Undgå at antage køn ud fra fx udseende, stemme eller navn. Brug navn eller titel i stedet for "han/hun". Vælg kønsneutrale udtryk som "alle", "teamet", "kolleger" frem for "mænd og kvinder" eller "herrer og damer".

- **Brug det navn og de pronominer, personer selv ønsker**

Lyt aktivt, og følg deres ønsker. Undgå spørgsmål som "Hvad er dit biologiske køn?" – fokusér på, hvad personen selv ønsker at blive kaldt. Også selvom det virker akavet for dig.

Hvad er et pronomen?

Pronomener er ord, der henviser til personer eller ting uden at bruge navnet direkte. Det gælder fx han, hun, de, jeg, du, vores. Pronomener handler altså om, hvordan vi omtaler hinanden, og det er en vigtig del af, hvordan vi viser respekt og skaber et inkluderende fællesskab.



Det er helt naturligt at blive i tvivl og opleve, at man kludrer rundt i det. Her er nogle sætninger til inspiration, når du bliver i tvivl:

"Jeg vil gerne være sikker på, at jeg tiltaler dig korrekt, hvordan gør jeg det?"

"Jeg vil gerne høre, hvilke pronominer du bruger, så jeg omtaler dig korrekt"

"Undskyld, jeg mente [rigtigt pronomen] – tak fordi du gjorde mig opmærksom på det. Vil du sige det til mig igen, hvis jeg kommer til at kludre i det?"

"Kan vi finde en måde at sige det på, som alle føler sig inkluderet af?"

Se også vejledning fra Københavns Kommunes Ligestillingsenhed om "Inkluderende kommunikation og sprogbrug 2025". Find direkte link bagerst i dette katalog under afsnittet "Referencer og links".

Sådan gør I

Tid: ca. 10 - 20 min.

A: Sid sammen 2 og 2 (ca. 10 min.)

Brainstorm på udtryk, I bruger i jeres hverdag. Udtryk som I ikke tænker over, men som er kønnede. Prøv at fjerne det kønnede. Her er nogle eksempler, og fjfj selv til: *Damerne i receptionen, gårdmændene, rengøringsdamen, malerdrengene, flyttemændene.*

B: I de samme grupper (ca. 5 min.)

Tal nu om, hvilke udtryk I i stedet kunne bruge, som ikke fokuserer på køn: *Fx Tove, Caroline og Susan i receptionen, gårdmedarbejderne, rengøringsmedarbejderen, malerne, dem fra flyttefirmaet.*

C: Tal kort sammen i plenum (ca. 5 min.):

Hvad talte I om i samtalerne? – og måske også om, hvordan I kan øve jer videre.

Vær indstillet på, at der kan komme kritik af at have fokus på krænkende adfærd på baggrund af køn. Nogle vil hellere have arbejdsmiljøforbedringer som fx tid til faglige samtaler, instruktion i løft, stress-reducerende tiltag, etc. Vær parat til at argumentere for jeres valg på en venlig og imødekommende måde.

Redskab 14: Hvad siger I, hvis I hører en uheldig kommentar med diskriminerende undertoner?

Til ledere og MED/AMG/Trio og til brug i medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

En hyppig, men noget overset form for krænkende adfærd er, når den finder sted, fordi en medarbejder har en minoritetsetnisk baggrund eller har en anden tro. Her fokuserer vi på denne form for diskrimination, da arbejdspladserne i Københavns Kommune beretter, at den fylder mest. Husk, at diskriminerende krænkende adfærd også kan være på baggrund af fx alder, køn, kønsidentitet, seksualitet eller handicap. Den krænkende adfærd kan være direkte fx i form af sårende bemærkninger. Fx at:

- Gøre grin med eller nedgøre personens religiøse beklædning eller spisevaner
- Fremsætte nedladende, generaliserende bemærkninger om personens religion
- Antyde forbindelser til terror, kvindeundertrykkelse osv.
- Gøre grin med eller nedgøre, hvis personen af religiøse grunde ikke drikker alkohol.

Det kan også være indirekte, hvor den krænkende adfærd ikke indeholder minoritetsetnicitet eller tro, men hvor det konsekvent er medarbejdere med en minoritetsetnisk baggrund eller tro, som den krænkende adfærd er rettet imod.

Der kan være en frygt for at tage emnet op, fordi man af uvidenhed eller grundet manglende øvelse kan komme til at virke diskriminerende, når man taler om diskrimination. Men hvis vi undgår samtalen om krænkende adfærd på baggrund af etnicitet eller tro, får vi heller ikke løst udfordringen. Brug bekymringen til at være ekstra påpasselig med dette emne. Tal tiltag grundigt igennem og tal gerne med berørte medarbejdere om, hvordan I kan gøre det på en god måde, inden I starter.

Sådan gør I

Tid: ca. 30 min.

Det er en god idé at prøve denne samtale af i MED/AMG/Trio, inden I gennemfører den med medarbejderne, så I kan få en sikkerhed i håndtering af emnet. Tal igennem, om der er hensyn, I skal tage, i forhold til hvordan I vurderer, at samtalen kan fungere i teamet. Er der i forvejen spændinger imellem kolleger eller meget forskellige holdninger? Så skal I overveje, om samtalen kan gennemføres på fornuftig vis, og hvordan den skal rammesættes, så I ikke forværrer et eksisterende problem.

A: Facilitator deler disse sætninger ud (justér dem, hvis de ikke passer hos jer) (ca. 2 min.)

- En kollega er kommet til at tage en andens blok med papir ned i sin egen taske. Kollegaen joker med, at det jo efterhånden er ligesom at være i en sigøjnerlejr
- "Pas på, at udlændingeministeriet ikke kommer efter dig" – sagt efter, at en kollega har talt et andet sprog end dansk fx med en borger
- "Ja, du skal jo ikke med til julefrokost, der drikker vi jo alkohol (griner)"
- "Det er simpelthen for fjollet, at du skal have det tørklæde på hele tiden"
- "Jeres slags har det jo med at kontrollere jeres kvinder"
- "Aj, skal du have fri på torsdag, bare fordi I har en eller anden super religiøs dag i din sekt?"

B: Deltagerne taler i små grupper (ca. 15 min.)

Gennemgå disse spørgsmål:

- Hvad kunne I sige, hvis I hører en kollega udtrykke sig på denne måde?
- Hvad siger I til den, der siger det?
- Hvad siger I til den, det blev sagt til?

C: Grupperne deler deres forslag i plenum (ca. 10 min. – evt. længere)

Hvad gør man når nogen "trækker racismekortet"?

Man gør det samme, som man gør ved al krænkende adfærd; lytter, spørger undersøgende ind for at forstå, hvad den anden mener, anerkender den andens følelser og håndterer udtalelsen. Der er ikke en særlig håndtering. Har man efter grundige overvejelser, råd og støtte en fornemmelse af, at der påpeges krænkende adfærd, som reelt ikke finder sted, så skal det selvfølgelig italesættes. Men husk, at diskrimination er en hyppigt forekommende adfærd.

Vi tager snakken

Det er menneskeligt at komme til at glemme at tage hensyn til eller ligefrem komme til at sige noget utilsigtet nedsættende om en andens etnicitet, tro eller kultur. Måske ud fra mangel på indsigt? Men så tager vi snakken, undskylder hvis vi har overskredet en grænse og bedrer os. Ligesom ved al anden krænkende adfærd.

Materialer om bias

I kan med fordel arbejde med bias, som er de ubevidste forudindtagede holdninger, stereotyper eller fordomme, alle mennesker har. Der er udarbejdet materialer for ledere i kommunen, som dog også med fordel kan læses af AMR og TR. De handler om at blive biasbevidst inden for ledelse, samtaler, møder, uddelegering og karriereudvikling. Søg på "Biasbevidst ledelse" på Københavns Kommunes intranet.

Ligestillingsenheden har desuden lavet et e-læringskursus om biasbevidst rekruttering: Søg på "Biasbevidst rekruttering" på Københavns Kommunes intranet.

Styrk det organisatoriske samvær



De **6 følgende redskaber** er velegnede til at understøtte det sociale samvær. De er udarbejdet ud fra tanken om, at kender man hinanden godt på arbejdspladsen, er det langt nemmere at være bevidst om hinandens grænser og i det hele taget værne om den gode dialog om, hvordan vi er sammen.

Redskab 15: Hvordan er vi sammen?

Redskab 16: Skab tilhørsforhold: Design rum, roller og samvær

Redskab 17: Skab tilhørsforhold: Fælles refleksion

Redskab 18: Tryghed ved festlige lejligheder

Redskab 19: Styrk det sociale samvær

Redskab 20: Styrk kulturen systematisk

Redskab 15: Hvordan er vi sammen?

Til ledere, MED/AMG/Trio og repræsentanter fra medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Her kan I få en vejledning til, hvordan I sammen aftaler jeres samvær og sprogbrug. Vi er alle forskellige. At lave fælles aftaler om, hvordan I er sammen kan:

- Tydeliggøre grænserne og dermed beskytte imod krænkende adfærd, mobning og chikane
- Beskrive hvilken adfærd, I ønsker at opleve, og hvilken I *ikke* ønsker at opleve
- Bidrage til at aftale, hvad man skal gøre, hvis man oplever, at aftalen ikke bliver overholdt (håndtering af krænkende adfærd).

Sådan gør I

Tid: 2-3 møder á 1,5 time eller et større set-up med 3-5 møder af op til ca. 2 timer.

Det er vigtigt, at aftaler bliver skrevet i et sprog, som giver mening for alle og passer til den måde, I taler sammen på.

Tips til en mulig rækkefølge af aktiviteter i en sådan gruppe

- A: I kan bruge "Haveøvelsen" (se side 34) som udgangspunkt. Hvis I laver den fx på personalemøder, har I data, som den gruppe, der udarbejder aftalen, kan arbejde med
- B: Lav en gruppe af medarbejdere og ledere (I kan med fordel udbyde det til alle). Sørg for at vigtige grupper og alle områder er repræsenteret
- C: Udnævn en projektleder eller tovholder, som kan styre processen. En anerkendt person med fingeren på pulsen og evne til at drive gruppen fremad
- D: Brug tid i gruppen på at få en fælles forståelse af krænkende adfærd. Benyt evt. dialogkortene på s. 36 eller filmen på side 33 eller dele af dette katalog
- E: I kan dele gruppen op i undergrupper i skriveprocessen. Nogle har det bedre med at formulere ønsket adfærd, andre kan bedre formulere, hvad der sker ved uønsket adfærd

F: Tag jer tid til de enkelte formuleringer. Få alle med ved at file på sætningerne, til de passer

G: Hold løbende medarbejderne, lederne og MED/AMG/Trio orienteret om fremgangen

H: Når gruppen er færdig med arbejdet, kan det være en rigtig god idé at høre alle i medarbejdergruppen om resultatet. Eller gøre meget ud af introduktionen. Fx på et personalemøde.

Eksempler på konkrete sætninger i sådanne aftaler om, hvordan vi er sammen til jeres inspiration

Vi taler med hinanden og ikke om hinanden

Vi kommenterer ikke på andres kroppe. Vi holder en respektfuld tone – også når vi er uenige

Vi værner om, at nye medarbejdere får en god start i huset

Nøgenbilleder hører til i privatlivet

Vi hilser på hinanden om morgenen og siger farvel, når vi går

Vi passer på hinanden og tjekker op på vores kolleger

Vi deler viden og hjælper hinanden

Vi respekterer hinandens grænser – også selvom de kan være vidt forskellige

Vi prioriterer socialt samvær

Hvordan får I holdt liv i aftalerne?

Her er, hvad andre har gjort:

- Produceret plakater
- Udarbejdet slides i power point, så der kan informeres ved fx møder
- Optaget en film hvor lokale medarbejdere og ledere optræder
- Integreret det i onboarding af nye medarbejdere
- Evalueret i MED i faste intervaller.

Vi siger til, hvis vi har en dårlig dag, så der kan tages hensyn

Vi beder om hjælp og tilbyder hjælp

Vi deltager ikke i bagtaleri og sladder

Vi er altid opmærksomme på, hvad der er respektfuld og acceptabel opførsel i de relationer og situationer, vi indgår i

Vi hjælper hinanden med at sige fra, når det er nødvendigt

Vi behandler, tiltaler og omtaler hinanden med respekt

Stop rygter og sur sladder – både dine egne og andres

Vær modig, grib ind hvis andre mobber, er respektløse, mobber eller krænker

Vi taler ikke om private sammenkomster, hvor alle ikke er inviteret

Vi har fokus på at respektere hinandens grænser

Vi indbyder kolleger til samvær (fx i frokostpausen)

I arbejdsfællesskaber, hvor flere har forskellige modersmål, kan I med fordel aftale, hvornår I synes det er ok at tale et sprog, som ikke alle forstår. Overvej fx om det er ok at tale et andet sprog end dansk:

- med en borger der ønsker det?
- med en kollega i frokoststuen?
- når flere er sammen som har sproget til fælles? Og hvad gør man hvis andre også er tilstede?

Pas på med at lave meget generelle regler, så det ikke bliver for stift.

Redskab 16: Skab tilhørsforhold: Design rum, roller og samvær

Til ledere og MED/AMG/Trio

Introduktion til redskabet

En følelse af tilhørsforhold styrker både samarbejde, motivation og trivsel på jeres arbejdsplads. Det skabes i de store og små ting i hverdagen:

- Indretningen af rum og møder kan øge følelsen af tilhørsforhold
- Dannelsen af makkerskaber og muligheden for at opleve og deles om ansvar kan styrke tilhørsforholdet

Sådan gør I

Tid: ca. 35 min.

1: Gå sammen 2 og 2 (ca. 15 min.)

Se på emnerne A, B, C og D og overvej:

- Er der tiltag, som kunne være vigtige at gennemføre hos jer?
Tal om det
- Hvis ja: Sæt kryds i de tiltag, der virker relevante at arbejde med. Overvej, hvis I kan nå det: Hvordan kan I hos jer indføre et af tiltagene for at styrke tilhørsforholdet? Kom med konkrete forslag.

2: Alle taler sammen (ca. 20 min.)

Tal sammen om:

- Hvilke tiltag har I fundet, hvor der er mulighed for at styrke tilhørsforholdet?
- Beslut sammen, hvilke tiltag der skal prioriteres (evt. ved afstemning)
- Hvem har ansvaret for, at det sker, og hvordan følger I op? Skriv de tiltag, I beslutter, ind i jeres APV så det er klart, hvem der gør hvad (og hvornår).



A: Rum der skaber tilhørsforhold

- ☐ Indret møderum, så alle kan se hinanden, og ingen sidder "foran" eller "bagerst". Det signalerer, at alle stemmer er lige vigtige
- ☐ Skab også plads til at mødes på uformelle måder. Gør noget ud af rum, hvor medarbejdere mødes – som fx omklædningsrummet, pauserummet, kantinen. Selv et kopirum kan indbyde til samvær, hvis det indrettes derefter
- ☐ Hvilke faggrupper vil have gavn af at føle større tilhørsforhold til hinanden? Tænk det ind i planlægningen af lokalerne. Hvem skal sidde tæt på hvem?

B: Møder man gerne vil deltage i, fordi flere er "med":

Giv hinanden taletid:

- ☐ Lav runder, hvor alle kommer til orde
- ☐ Spørg ind til dem, der er mere tilbageholdende
- ☐ Invitér hinanden ind i samtalen
- ☐ Tal i kortere tid, så der er tid til alle (ingen enetaler).

Inkludér alle perspektiver:

- ☐ Øv jer i ikke kun at fremføre egen mening, men i stedet at koble jer på andres udsagn og bygge videre på tankerne
- ☐ Vær nysgerrig på andres idéer og tanker; stil spørgsmål.

C: Kontakter imellem medarbejdere kan designes, så relationer styrkes:

- ☐ Brug en fast makker- eller buddyordning, hvor medarbejdere tjekker ind med hinanden regelmæssigt. Det skaber kontakt, og gør det lettere at række ud, når behovet for hjælp opstår
- ☐ Arbejd med mentorordninger – i alle faggrupper kan en erfaren dele viden med en, der er mere ny på jobbet

- ☐ Sammensæt også projektgrupper eller arbejdsgrupper ud fra perspektivet; hvem ville have gavn af en styrket kontakt med hinanden?

D: Skab samhørighed ved at lade ansvaret gå på omgang:

- ☐ Rotér møderoller (mødeleder, den der tager referat, den der styrer tiden). På den måde ved alle, hvordan det er at skulle være medansvarlig for mødets forløb og gør sig mere umage
- ☐ Hvis der er mulighed for det, så lad medarbejdere komme i en kort praktik i en anden faggruppes hverdag, eller lad en medarbejder arbejde i et andet hold end vedkommende plejer.



Redskab 17: Skab tilhørsforhold: Fælles refleksion

Til ledere, MED/AMG/Trio og medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Formålet med redskabet er at få øje på, hvad der skaber tilhørsforhold, og hvad der skaber afstand mellem mennesker og i en gruppe. Samt hvordan vi igennem dialogen styrker tilhørsforholdet til fællesskabet.

Sådan gør I

Tid: ca. 25 min.

A: Individuel refleksion (ca. 4 min.):

Tænk på en situation, hvor du følte dig *meget* inkluderet (hilst velkommen, set eller hørt) og en, hvor du følte dig *mindre* inkluderet og imødekommet. Skriv kort ned hvad du tænkte over:

- Hvad skete der?
- Hvem var der?
- Hvad gjorde forskellen?

B: Del jer i små grupper af 2-4 personer (ca. 10 min.):

Tal sammen om:

- Hvad gjorde, at jeg følte mig velkommen, da jeg følte mig inkluderet?
- Hvad kunne have ændret den situation, hvor jeg i mindre grad følte mig inkluderet?

C: Fælles opsamling (5-7 min.):

Hvilke små handlinger kan vi gøre mere af?

Afslut med:

Opsummer med 2 - 3 sætninger fra diskussionen, for at I kan huske dem fremover – fx:

- "Vi hilser på hinanden før vi starter møder"
- "Vi tager os tid til at byde en kollega velkommen tilbage efter sygdom"
- "Vi takker for feedback, som vi oplever som hjælpsom".

Det er også en mulighed at arbejde målrettet med konceptet om psykologisk tryghed i teamet. Det er ikke noget man opnår ved enkelte samtaler, og er derfor ikke egnet til dette katalog.

Det kan fx anbefales at læse **Amy C. Edmonsons** bog "**Den frygtløse organisation**", hvis I vil tage hul på dette emne.

Redskab 18: Tryghed ved festlige lejligheder

Til ledere og festudvalg

Introduktion til redskabet

Redskabet hjælper jer med at gennemgå jeres næste planlagte festlige lejlighed og få tjekket, om I har skabt rammerne for en tryk sammenkomst med plads til alle, samt at få lavet konkrete aftaler om tryghed.

Når vi fester sammen, kan vi glemme, at vi faktisk stadig er på arbejde. At det er vores kolleger, ledere, medarbejdere og ikke vores nære venner eller familie, vi fester sammen med. Vi skal arbejde sammen igen, når der er ryddet op efter festen. Så selv om festen er et socialt og ikke et fagligt arrangement, kan vi ikke bare se bort fra dagligdagens forskellige roller og magtstrukturer.

Krænkende adfærd kan fx opstå, hvis man i den særlige stemning begynder at tage 'den ærlige snak' opad eller nedad i hierarkiet - eller i det hele taget giver hinanden feedback. Den slags hører hjemme i en nøgtern dagligdag, hvor de klare rammer for, hvordan vi er sammen, er tydeligere.

Sådan gør I

Tid: ca. 35 min.

Gennemgå tjeklisten til den trygge fest.

A: Gå sammen 2 og 2 (ca. 15 min.)

Se på emnerne "før", "i løbet af" og "efter sammenkomsten" og overvej:

- **Er der nævnt overvejelser/drøftelser/tiltag, som kunne være vigtige at inddrage i planlægningen til jeres festlige lejlighed?** Husk, at blot fordi noget ikke er sket før, er det ikke en garanti for, at det ikke sker denne gang. Men vær også realistiske omkring, hvad der sandsynligvis kan ske hos jer. I kender medarbejdergruppen bedst
- **Hvis ja:** Sæt kryds ved de overvejelser eller tiltag, der virker relevante hos jer. Overvej, hvem der har ansvaret for tiltaget. Festudvalg? Ledelsen? Andre? Vær konkrete og notér navnene på dem, der har et ansvar.

B: Alle ved mødet taler sammen (ca. 20 min.)

Hvilke tiltag har I fundet, som styrker trygheden ved næste festlige sammenkomst?

- Beslut sammen, hvilke tiltag der skal prioriteres (evt. ved afstemning)
- Hvem har ansvaret for, at det sker, og hvordan følger I op? Beskriv tiltagene så det er klart, hvem der gør hvad og hvornår. Husk at aftale, hvem der orienterer personer, der ikke er med til mødet, hvis de har et ansvar for noget.

**Før sammenkomsten****Gennemgå program og indhold**

Gennemgå festens program og overvej, om noget af indholdet vil kunne opleves krænkende. Det kunne være teambuilding-øvelser, lege, ritualer eller lignende. Bliver der serveret alkohol, er det vigtigt, at de, der ikke indtager alkohol, også oplever, at festen er på deres betingelser

**Overvej, hvad der *kan* ske, som I skal have et beredskab for**

Tænk over, om der er noget i jeres generelle tone eller jargon, som vil kunne eskalere til noget uhensigtsmæssig i festligt lag. Har I erfaringer fra tidligere? Blev der drukket for meget engang? Har der været stoffer i spil? Blev nogen uvenner? Blev der sagt eller gjort ting i fuldskab? Gennemført lege, ritualer, eller andet der var "over strengen"? Måske noget som tidligere virkede fint, men som ikke mere passer ind i vores tid?

**Mind alle om gode grænser og gensidig respekt. Hjælp med at sætte en intention**

I kan, fx i invitationen til festen eller til et personale-møde inden sammenkomsten minde alle om, at det er vores fælles ansvar, at alle får en tryk fest. Mind om, at vores grænser er forskellige. Ved behov kan I også helt konkret præcisere, hvilken adfærd I forventer. I ved bedst, hvordan det skal formuleres hos jer, for at alle bliver venligt mindet om at



bidrage til et trygt fællesskab. Og om det overhovedet er nødvendigt.

I løbet af sammenkomsten

En drøftelse og en plan for, hvem der præcist har hvilket ansvar for tryghed, inklusion og den gode tone.

- ☐ Drøft og læg en plan for, hvordan I vil kunne gribe ind, hvis der sker krænkende handlinger som beskrevet:
Hvem forhindrer, at en situation eskalerer og hvordan? Hvem sender fx en medarbejder, der har drukket for meget, hjem? Hvem tager hånd om en medarbejder, der har oplevet krænkende adfærd? Tal det igennem og fordel vagter, så alle ved, hvornår de er "på". Definér også, hvornår det skal være en leder, der tager hånd om situationen
- ☐ Hvordan I griber ind, hvis nogen bliver uvenner, skændes eller råber ad hinanden?
- ☐ Hvordan I griber ind, hvis I ser fx flirt eller tilnærmelser, hvor den ene part går for langt og virker til at agere grænseoverskridende? Overvej: Hvad gør man, hvis man er i tvivl?
- ☐ Gør det klart for alle, hvem man kan henvende sig til under festen, hvis man oplever eller bliver vidne til krænkende adfærd
- ☐ Husk altid, at I også skal tage jer af den, der bliver beskyldt for at have udøvet krænkende adfærd. Det kan opleves meget voldsomt, for ofte var intentionen en anden.

Efter sammenkomsten

- ☐ Vær klar til at håndtere henvendelser. Det er erfaringen, at antallet af henvendelser om krænkende handlinger stiger, når der har været fester på arbejdspladserne. Vær derfor forberedte på, at medarbejdere efter festen kan komme og fortælle om krænkende hændelser. Her er det en god idé at have klare procedurer for, hvordan I håndterer en henvendelse.



Tips til dig, der er leder

- 1: Som leder er det en særlig balance at feste sammen med medarbejderne. Som en overordnet repræsenterer du organisationen, og du er rollemodel – også til festen
- 2: Tænk på forhånd over, hvad du gerne vil have ud af festen: Hvordan vil du gerne vise interesse og nærvær? Er der nogen, du ikke er tæt på i dagligdagen, som du vil benytte lejligheden til at lære bedre at kende? Fordel din opmærksomhed, så ingen føler sig overset
- 3: Husk, at du også er rollemodel ift. hvor meget alkohol, der skal indtages
- 4: Glid diplomatisk af, hvis nogen vil betro sig, sige dig sandheder eller lignende. Det er ikke ved en sådan lejlighed, du skal gå ind i det. Du kan fx sige: "Tak fordi du siger det. Men det skal vi ikke tale om nu. Vi kan tage det op på mandag"
- 5: Beslut dig inden festen for, hvornår du forlader den. Sædvanligvis forlader ledere sammenkomster relativt tidligt. Så undgå du samtaler med fx berusede medarbejdere, som kan få lyst til at sige mere, end de ville til dagligt. Hvilket kan være svært for jer begge. Du kan sige noget i retning af: "Tak for i aften. Nu overlader jeg festen til jer. Det har været en fornøjelse"
- 6: Husk at følge op med dem, der var ansvarlige for trygheden ved sammenkomsten, næste arbejdsdag. Gik det som det skulle? Var alt i orden?
- 7: Overvej efter festen, om du har oplevet hændelser, som det er nødvendigt lige at få fulgt op på. Var der medarbejdere, der sagde sætninger eller lavede berøringer, der kunne være "over strengen"? Det er mere respektfuldt at spørge ind til det, end at tænke; "de kommer nok, hvis der er noget". Det er svært for de fleste at tale om sådanne oplevelser. Dit spørgsmål kan gøre den store forskel.

Redskab 19: Styrk det sociale sammenhold

Til ledere og/eller MED/AMG/Trio

Introduktion til redskabet

At være en del af et arbejdsfællesskab, at have et socialt tilhørsforhold og at være anerkendt som fagperson på arbejdspladsen er helt afgørende for vores generelle trivsel og motivation. I en travl hverdag kan der mangle tid til at tale sammen, tid til at lære hinanden at kende og ikke mindst have blik for, hvad vi hver især bidrager med til arbejdsfællesskabet. Men når vi kender hinanden og føler os anerkendt, set og hørt, er sandsynligheden for krænkende adfærd mindre, og vi kan langt hurtigere løse hændelser med krænkende adfærd.

I kan som ledere eller i MED/AMG/Trio derfor overveje, hvordan I hos jer kan styrke det sociale sammenhold i den ofte travle hverdag? Det kan være små mikro-handlinger, fx på personalemøderne, i vagtskiftet, ved morgensamlingen, eller når I stopper op for en kort bemærkning og hilser på kollegaen.

Sådan gør I

Tid: ca. 1 time

A: Gå sammen 2 og 2 (ca. 20 min.)

Se på tiltagene på listen og overvej:

- Er der nævnt forslag, som kunne være vigtige at omsætte for at styrke det sociale sammenhold? Tal om det
- **Hvis ja:** Sæt kryds ved de tiltag, der virker relevante hos jer. Overvej, hvem der kunne have ansvaret for tiltaget? Vær så konkrete som muligt.

B: Alle taler sammen (ca. 30 min.)

- Hvilke tiltag har I fundet, som styrker det sociale sammenhold?
- Beslut sammen hvilke forslag, der skal prioriteres evt. ved afstemning. Ledelsen og MED skal formodentlig ind over efter, at I har besluttet, hvad I øn-

En arrangementsgruppe eller en kulturgruppe (se også side 69) kan nedsættes.

Ofte er der medarbejdere, som er rigtig gode til netop arrangementer eller generelle kulturtiltag.

Aftal ressourcer, tid og hvad der skal godkendes, før det sættes i gang.



sker, da en del af forslagene kan have indvirkning på driften og kerneopgaven

- Hvem har ansvaret for, at det sker, og hvordan følger I op?
Beskriv tiltagene så det er klart, hvem der gør hvad og hvornår.
Husk at aftale, hvem der orienterer personer, der ikke er med til mødet, hvis de har et ansvar for noget.



Eksempler på sociale tiltag, der øger kendskabet til hinanden

- ☐ **Fejr hinandens fødselsdage:** Husk glæden ved at festligholde hinanden og husk at fejre alle og at gøre det på en ens måde. Så bliver det ikke en social stressfaktor, om og hvordan man bliver fejret
- ☐ **Indbydende fællesområder:** Skab indbydende fællesområder, hvor medarbejdere spiser frokost, klæder om eller kort kan sidde uforstyrret
- ☐ **Positive rammer:** En blomst på bordet til personalemødet eller et nyt billede på væggen
- ☐ **Ros en kollega:** Om I indfører et lille fokus i et stykke tid eller et fast system er op til jer. Men ros virker
- ☐ **Fejr fælles sejre:** Vi kan have så travlt, at vi ikke når at fejre sejre. Hold fokus på sejrene ved at markere dem. Skal de nævnes i lederinformationerne?
- ☐ **Fokus på det, der er godt:** I kan – fast eller en enkelt gang – opfordre alle til at dele noget godt, der er sket i deres dag. Det kan inspirere og løfte stemningen. Evt. en aktion, hvor alle tager et foto af det, der gør dem glade på arbejdet (En kollega? Et afsluttet projekt? En borger der anerkender?)
- ☐ **Fysiske konkurrencer:** DHL, Tæl skridt, cykl på arbejde eller en simpel konkurrence om, hvem der tager trapperne til 3. sal hurtigst?
- ☐ **Hygge i december måned:** En pakkekalender eller kollegakalender (træk en kollega du får til opgave at glæde). Sørg for, at alle er informeret om formen

- ☐ **Fyraftens-komsammen:** At mødes efter fyraften er en klassisk, velfungerende metode. Den kræver privat initiativ, da det netop er et tilbud i fritiden. Husk også aften-/nattehold
- ☐ **Virtuelt samvær:** Hvis det på grund af arbejdets organisering er vanskeligt at mødes fysisk, kan virtuelt samvær være en løsning. En kaffepause online? En quiz?
- ☐ **Lav en trivselsmakkerordning,** hvor kolleger for en periode teames op med én, de måske ikke taler så meget med. Ordningen kan fx indebære at trivselsmakkeren laver træning i arbejdstiden sammen eller en walk & talk et aftalt antal gange
- ☐ **Fælles kreativt projekt:** Et projekt hvor alle sammen skaber fx et vægmaleri eller andet der udsmykker arbejdspladsen
- ☐ **Vis dit talent:** Brug et møde på, at medarbejderne får anledning til at vise deres talenter frem, såsom musik, kunst, eller andre kreative interesser. Det skal selvfølgelig være frivilligt
- ☐ **En festlig sammenkomst på grund af andre religiøse højtider:** En udvidet frokostpause til Eid, eller en anden højtid, som en medarbejder fejrer grundet kultur eller religion. Fx Diwali i oktober (lysfest for hinduer), Rosh Hashanah i september (jødisk nytår). Sådanne fejring kræver en del overvejelser ift. om der er spændinger eller konflikter imellem medarbejdere eller udprægede holdninger til værdier eller kulturer. Tag uformelle samtaler først
- ☐ **Pride:** Festlighold Pridedagen og vis, at I tager retten til at være sig selv alvorligt
- ☐ **Kollegadag:** Lav en kollegadag, hvor kollegaskabet får ekstra fokus
- ☐ **Mærkedag for en sag:** I kan markere en national eller international mærkedag. Søg på nettet efter det, der passer jer.

Vær indstillet på, at der kan komme kritik af at have fokus på det sociale sammenhold. Nogle vil hellere have arbejds miljøforbedringer som fx: tid til faglige samtaler, instruktion i løft, etc. Vær parat til at argumentere for jeres valg på en venlig og imødekommende måde.

Redskab 20: Styrk kulturen systematisk – inddrag medarbejderne i arbejdet med kulturen på arbejdspladsen

Til ledere, MED/AMG/Trio og repræsentanter fra medarbejdergruppen

Introduktion til redskabet

Det er ikke gjort med en temadag eller et enkelt møde, hvis I vil arbejde med at udvikle kulturen på jeres arbejdsplads. Det kræver en vedvarende indsats at forankre nye gode måder at være sammen på. En kulturgruppe er en mulighed for at sætte kultur øverst på dagsordenen i et stykke tid. Gruppen kan fx bestå af både ledere, AMR, TR og medarbejdere. Det kan også være givende at åbne for en bredere deltagelse af medarbejdere med passion for det emne, som gruppen arbejder med.

De fleste forstår instinktivt ordet "kultur", uden nødvendigvis at kunne komme med en konkret definition. På overfladen kan den fx ses i indretningen, måden I taler sammen og omgås på, ja, selv jeres opslagstavle. Dvs. at hele den måde I har valgt at organisere arbejdet og være sammen, udgør den kultur, I har på arbejdspladsen. Under overfladen er det jeres fælles værdier og de mål, I har med arbejdet, der påvirker, hvordan kulturen ser ud. Samlet set er kulturen med til at forme, hvordan I er sammen.

Sådan gør I

En kulturgruppe kan nedsættes i kortere eller længere tid. Kulturudviklingen kan foregå over en på forhånd afgrænset tidsperiode eller med en åben afslutning alt efter hvordan arbejdet udvikler sig.

Målet med gruppen kan være udelukkende at arbejde med emnet krænkende adfærd. At skabe en kultur, hvor man kan sige fra overfor krænkende adfærd eller tager hensyn til andres grænser. Ofte fungerer det bedst at udvide fokus til også at styrke det, der allerede fungerer i samarbejdet. Hvad vil vi gerne bevare og styrke? Hvad vil vi have mindre af? Og hvad gør vi, hvis der opstår krænkende adfærd?

En velegnet rækkefølge af aktiviteter og beslutninger kan være følgende:

1. Ledelsen beslutter at oprette en kulturgruppe i samarbejde med MED/AMG/Trio

2. I definerer antal deltagere, hvor meget tid og hvor mange ressourcer, der er til rådighed
3. Et ledelsesophæng øverst i organisationen er vigtigt. Kommunikér tydeligt og regelmæssigt. Vis, at dette er et vigtigt emne
4. I laver et udbud i enheden om deltagelse (evt. også projektlederopgaven)
5. Ledelsen beslutter i samråd med MED/AMG/Trio hvem af dem, der har meldt sig, der kommer med i kulturgruppen. Det skal være frivilligt at deltage, men hvis der mangler deltagere fx fra en personalegruppe eller et område, kan I spørge egnede personer, om de vil deltage. I kan opfordre medarbejdere, hvis I ved, at de kan være vigtige for processen, men acceptér et "nej tak". Sørg for at sikre, at både ledere og medarbejdere er repræsenteret i gruppen
6. Vælg en projektleder, som er vellidt og har evnen til at samle på tværs og drive et projekt fremad
7. Projektleder inviterer deltagerne til første møde
8. Ved første møde diskuteres formål, proces, mødehyppighed, ressourcer/belastning, og der gives input om krænkende adfærd, så gruppen har en fælles grundviden
9. Møderne afholdes og jeres tiltag udvikles. Projektleder holder ledelsen og MED/AMG/Trio løbende orienteret og beslutninger træffes i de rette fora. Det er vigtigt med tiltag, der kan mærkes blandt medarbejderne
10. Det kan være en fordel med eksterne konsulenter til at facilitere opstarten, men det er ikke afgørende
11. Giv løbende information til medarbejderne om kulturgruppen. Sådan kommer emnet også helt naturligt i tale i organisationen.

Best practice

På en større arbejdsplads i Københavns Kommune havde man flere gange i træk haft "krydser" i krænkende adfærd i sexismeundersøgelser og trivselsundersøgelser. Sammen med Arbejdsmiljø Københavns konsulen-

Snublesten

Arbejdstilsynet gør opmærksom på, at arbejdet med at styrke samarbejdet afhænger af, at både dem, der er ansvarlige for de strategiske mål og dem, der er i driften af organisationen, arbejder tæt sammen. Ledelsens rolle i processen og opbakningen til den er afgørende for at lykkedes.

ter oprettede man en kulturarbejdsgruppe. Denne gruppe bestod af ledere og medarbejdere. Nogle havde meldt sig frivilligt, andre var blevet spurgt, fordi man værdsatte deres mulige bidrag.

Gruppen mødtes ca. fire gange med konsulenterne, og inden havde man i hele MED haft en god snak om kulturen (se haveøvelsen s. 34), så der var input fra flere om, hvad det var i organisationen, der ikke virkede efter hensigten. Gruppen blev oplært i grundviden om krænkende adfærd.

Samtidig udviklede gruppen forslag til, hvordan netop deres organisation kunne arbejde med kulturen. Det var en blanding af kommunikationstiltag, workshops i personalegrupper, forbedret oplæring og onboarding. Disse forslag var forbi MED og blev vedtaget af ledelsen. Efterfølgende fortsatte en mindre del af gruppen med at gennemføre forslagene. Det var ledere og medarbejdere der havde mod på fx at facilitere et personalemøde og udvikle (fx krus med slogan på eller plakater). Gruppen fortsatte arbejdet i længere tid.

En overordnet leder: "Gruppen er lykkedes med selv at facilitere nogen til tider meget svære dialoger meget meningsfyldt. Det er som om, det er langt sværere at ignorere eller beklukke relevansen, når det er egne kolleger – der tilmed har gjort sig meget umage med at dilemmaerne er meget tæt på dagligdagen... jeg kan faktisk ikke huske nogen indsatser på arbejdsmiljøområdet, der har fået så meget ros og anerkendelse fra alle sider".

Redskaber til håndtering af henvendelser om krænkende adfærd

For leder, MED/AMG/Trio



Råd til leders kommunikation i afdelingen, når krænkende adfærd finder sted



Selv på velfungerende arbejdspladser kan der opstå situationer, der opleves som krænkende eller ubehagelige. Det betyder ikke nødvendigvis, at kulturen ikke fungerer, men at mennesker er forskellige, og at grænser også utilsigtet kan overskrides.

Hvad gør I, når der har været en hændelse, hvor to kolleger er gået skævt af hinanden, og den ene har oplevet det som krænkende? Den vigtigste opgave er at skabe ro, tage ansvar og bevare psykologisk tryghed. Både for de involverede og for fællesskabet. Her er nogle råd til, hvordan du som leder kan handle, når hændelser med krænkende adfærd har fundet sted. Rådene kan også inspirere AMR og TR i deres kommunikation.

1: Hvis der er snak i krogene, så forsøg af mindske det ved at sætte en klar ramme

Når der sker noget svært, vil der ofte opstå snak – både af nysgerrighed og bekymring. Hvis det sker, så forsøg at inddæmme snakken ved at tage hånd om det tidligt i forløbet. Sørg for at være tydelig i din kommunikation. Brug tid på et fælles møde, hvor du sætter en tydelig ramme for, hvordan I taler om det, når nogen går skævt af hinanden. I det følgende er nogle sætninger, du kan lade dig inspirere af:

“To kolleger er gået skævt af hinanden. Vi tager hånd om det og passer på begge parter. Det er ikke relevant, hvem det drejer sig om”

“Det vil hjælpe situationen, at der ikke bliver talt for meget om det. Vær en god kollega og sørg for, at du ikke kommer til at løbe videre med historien”

“Vi tager hånd om de involverede personer, og vi er i proces. Hvis der er uklarheder eller spørgsmål, er I velkomne til at komme til mig”.

Når du gør dette, viser du lederskab og omsorg. Du signalerer, at der bliver taget ansvar, og at der er en vej for spørgsmål og bekymringer. Samtidig beskytter du de involverede ved at øge kollegernes opmærksomhed på ikke at skade nogen gennem snak i krogene. Du sætter en tydelig retning for, hvordan I i arbejdsfællesskabet taler om det, der er sket.

Hvis du ved, at der *ikke* er snak i krogene, så er det vigtigt, at du *ikke* melder noget ud, med mindre alle berørte parter ønsker det.

2: Tag ekstra hensyn til de involverede

Begge parter kan have brug for ro, fortrolighed og tid. Mange ønsker i starten ikke at tale åbent om det, der er sket. Det kan være nemmere at åbne op over tid. Stil dig til rådighed og lyt. Undgå at vurdere, før du har alle fakta.

Som leder er det vigtigt:

- At udvise tålmodighed
- At lytte åbent og uden at presse
- At lave konkrete aftaler om, hvad der kommer til at ske og følge op løbende.

Vis, at du tager ansvar for opfølgningen. Det giver tryghed for de involverede at have klarhed omkring, hvad der vil ske i processen.

Kort sagt

Når der sker noget krænkende, handler lederskab om at:

1. Skabe ro og stoppe eventuel rygtedannelse
2. Kommunikere tydeligt og respektfuldt
3. Vise de involverede tålmodighed og tillid.

På den måde beskytter du både dem, det handler om, og det fælles arbejdsmiljø.

På de næste sider får I redskaber i form af guides til, hvordan I kan gribe det an, når der er sket noget krænkende:

Redskab 21: Håndtér en henvendelse fra en medarbejder

Redskab 22: Guide til leders samtale med berørte parter ved krænkende adfærd

Redskab 23: Guide til leders opfølgende samtaler med berørte medarbejdere

Redskab 21: Håndtér en henvendelse fra en medarbejder

Til MED / AMG / TRIO

Introduktion til redskabet

Som MED eller AMG/Trio har I særlig mulighed for at bidrage til at skabe klarhed om, hvordan henvendelser om krænkende adfærd skal håndteres.

Hændelser med krænkende adfærd løses ofte mellem de involverede parter, uden at der nogensinde bliver en sag ud af det. Nogle hændelser leder til uformelle samtaler med leder og de involverede parter og løses forholdsvis enkelt. Få hændelser bliver til egentlige sager og medfører et tjenstligt forløb. Vi ved fra forskningen, at megen krænkende adfærd aldrig bliver italesat, fordi det kan være meget sårbart at fortælle om en hændelse.

Mange tanker kan gå i gang: "Skete det rent faktisk?" For vidner kan der også opstå tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre. Her får I nogle retningslinjer og handlemuligheder for, hvordan I i MED-udvalget kan agere, når I får en henvendelse om krænkende adfærd.

Sådan gør I

Som TR eller AMR har I en række forpligtelser, når I får en henvendelse om krænkende adfærd. I skal:

- Lytte, forstå og behandle krænkende adfærd lige for alle medarbejdere
- Handle og følge op på oplysninger om krænkende adfærd. Det er vigtigt, at I tager emnet op individuelt med leder eller i MED/AMG/Trio, så der kan handles på henvendelsen eller problematikken, der beskrives.

Når en medarbejder henvender sig, kan du som TR eller AMR bidrage til at skabe tryghed ved:

- At møde medarbejderen med ro og nærvær og tage henvendelsen alvorligt, uden at vurdere eller konkludere på, hvad der er op og ned i sagen. Du kan sagtens vise medfølelse uden at dømme nogen af parterne
- At anerkende, at medarbejderen har rakt ud til dig, og at det kan have været svært at gøre

- At gøre det klart hvad din rolle er, hvordan dit arbejde med fortrolighed, tavshedspligt og informationspligt foregår, samt hvordan medarbejderen kan trække på dig. Det kan fx være ved, at du stiller dig til rådighed som lyttende samtalepartner, hvis medarbejderen har behov for det. Det kan være i form af at støtte medarbejderen i at gå til ledelsen med sagen
- At informere om jeres retningslinjer, kommunens politik og medarbejderens mulighed for at gå videre med henvendelsen.

Efter en henvendelse

Når I eller leder har håndteret den konkrete henvendelse, er det tid til at overveje: Hvad skal vi gøre for at forhindre, at det sker igen? Er der noget i vores planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, som vi skal ændre for at sikre, at det ikke sker igen?

Tips til spørgsmål, du som AMR eller TR kan stille en medarbejder, der henvender sig:

- Hvad er det, der gør, at du kommer til mig nu?
- Er der noget, jeg kan gøre for dig her og nu? Hvad har du behov for?
- Har du selv gjort dig tanker om, hvad der kan gøres?

Husk, at I gerne må være lyttende og omsorgsfulde kolleger, men overskrid ikke grænsen til en rolle som professionel omsorgsperson. Giv i stedet medarbejderen et nænsomt skub hen til professionelle efter behov. Leder kan starte et forløb i Tidlig Indsats i Arbejdsmiljø København. En op-ringning til Hotline om krænkende adfærd kan også være støttende, fx i form af samtaler på telefonen eller et psykologforløb. Hvis det er en voldsom og akut hændelse, kan akut krisehjælp være nødvendig. Dette vil som hovedregel være via leder.

Husk også, at I som AMR/TR ikke skal undersøge sagen nærmere ved fx at udspørge andre kolleger, ligesom I heller ikke skal tage stilling til, hvem der har handlet forkert.

Redskab 22: Guide til leders samtale med berørte medarbejdere ved krænkende adfærd

Til ledere

Introduktion til redskabet

I det følgende gennemgås to guides til leders samtaler med berørte parter i sager om krænkende adfærd. De kaldes "Samtalediamanter" efter den grafiske model for samtalerne, som viser hvordan samtalen åbnes op og afsluttes godt. Målet er en tryk og struktureret samtale, hvor I sikrer, at både fakta, oplevelsen og medarbejderens behov tydeliggøres.

Det følgende er en forenklet version af de guides til lederes samtaler med berørte parter, som I kan finde på overstregen.kk.dk via QR-koden.

Før samtalen – leders forberedelse

(brug gerne ca. 15 – 30 min.)

Skab overblik

Hvad ved du allerede om hændelsen, de involverede og evt. tidligere episoder? Skriv det vigtigste ned i stikord og overvej dine egne reaktioner og eventuelle blinde vinkler. Har du fx en særlig sympati for én af parterne, eller er der andet, der kan forstyrre din objektivitet?

Husk, at der kan være flere perspektiver på samme sag, og at det i første omgang handler om at skabe overblik og vise forståelse. Ikke at afsige dom eller handle overilet.

Skab en god og klar ramme

Vælg et uforstyrret sted og afsæt tilstrækkelig tid. Vær neutral i mødeindkaldelsen og opmærksom på fortrolighed i kalenderen.

Tænk over, hvordan du sætter rammen for samtalen og evt. fremlægger, hvad du er opmærksom på og gerne vil høre medarbejders udlægning af. Du er vært i det rum, hvor medarbejderen skal føle sig velkommen og tryk. Vær opmærksom på, at alle parter i sådanne sager kan blive meget ramt, også vidner og dem, hvis adfærd er oplevet som grænseoverskridende. Tænk over, at selv

Hent samtalediamanterne på Arbejdsmiljø Københavns hjemmeside

www.arbejdsmiljoe.kk.dk/overstregen.kk.dk/materialer

om du har omsorg som formål, er I i en skæv magt-balance.

Overvej, hvad du selv ville dele med din leder og hvilke reaktioner, du ville ønske dig. Hvis du har handlepligt, så forbered, hvordan du nænsomt informerer om det og på hvilket tidspunkt i samtalen. Overvej på samme måde, om du har behov for at opridse forventninger til adfærd fremadrettet med udgangspunkt i etablerede spilleregler, adfærdscodeks og politikker på området, og hvornår dette skal gøres. Husk, at det også er en god mulighed at vente med dette til en opfølgende samtale, for at give medarbejderen plads til at tage samtalen ind.

Overvej også, hvad du kan sige eller ikke sige om næste skridt, tidshorisont og involvering, samt hvilke mulige støtteforanstaltninger der kan peges på til medarbejderen, fx psykologhjælp i Tidlig Indsats eller kommunens Hotline om krænkende adfærd på **tlf. 73 70 85 40**.

Selve samtalen

Tid: ca. 30 - 60 min.

Medbring samtalediamanten som en guide, men tilpas rækkefølgen, som samtalen udvikler sig.

Stil åbne spørgsmål og giv plads til medarbejderens perspektiv og vis forståelse for, at det er svært at være i, uden at tage medarbejders parti eller bortforklare det, som medarbejderen har oplevet.

Brug samtalen til at undersøge medarbejderens behov fremadrettet uden dog at gå for hurtigt til løsninger.

Tydeliggør, hvordan du følger op

Afslut samtalen med fælles opsamling og en aftale om de næste skridt. Vær tydelig om, hvad du som leder forventer og vil gøre herfra, samt hvornår og hvordan I følger op.

Vær også tydelig om, hvis dit næste skridt ikke er at sætte ting i gang, men blot at undersøge noget yderligere. Eller at du søger sparring. Målet er at skabe tryghed og forudsigelighed om processen for alle parter. Ikke at handle hurtigt.

Du kan få hjælp til forløbet

Husk, at henvendelser om-handlende krænkende adfærd kan være meget forskellige og kalde på forskellige reaktioner, helt fra de uformelle snakke til et tjenstligt forløb. Er du i tvivl, kan du kontakte kommunens Hotline om krænkende adfærd på tlf. **73 70 85 40**, HR eller personalejura.

I så komplekse sager er det en vigtig kompetence at kunne søge hjælp.

Efter samtalen

Udarbejd efter samtalen gerne et kort beslutningsreferat omkring, hvad der er aftalt. Det giver et fælles billede af, hvilke aftaler I har indgået med hinanden.

Samtalediamanten



Redskab 23: Guide til leders opfølgende samtaler med berørte medarbejdere ved krænkende adfærd

Til ledere

Før samtalen - Leders forberedelse

Tid: ca. 15-30 min.

Skab overblik

Skab overblik inden mødet, ved at se på hvilke aftaler I indgik i sidste samtale, hvad der er sket siden da, og om aftalerne er blevet overholdt.

Overvej, hvilken tilbagemelding du kan give, og tilstræb at være så konkret som muligt, hvis du giver feedback eller kommentarer til adfærd.

Søg sparring ved behov – fx hos kommunens Hotline om krænkende adfærd på **tlf. 73 70 85 40**, en lederkollega eller HR.

Skab en god og klar ramme

Formålet med opfølgende samtaler er at gøre status på trivsel og justere aftaler ved behov. Overvej, hvilke erfaringer og handlemuligheder du har fået, og hvad du kan dele med medarbejderen om en eventuel kommende proces.

Gør dig klart, hvad der kan være til forhandling/dialog, og hvor du som leder må sætte retning. Husk fortsat, at situationer kan opleves forskelligt, og at alle medarbejdere skal mødes med respekt og blive hørt.

Selve samtalen

Tid: ca. 30-60 min.

Medbring samtalediamanten som en guide, men tilpas rækkefølgen, som samtalen udvikler sig.

Stil åbne spørgsmål med forståelse for, at det fortsat kan være svært at være i, uden nødvendigvis at tage medarbejderens parti eller bortforklare det, som medarbejderen har oplevet eller fortsat oplever.

Brug samtalen til at gøre status og afdække medarbejderens behov den kommende tid. Husk, at medarbejderens behov og følelser kan ændre sig i forløbet, og forsøg at imødekomme dette. Gentag ved behov de forskellige muligheder for støtte.

Tydeliggør, hvordan du følger op

Afslut samtalen med fælles opsamling og en aftale om næste skridt. Vær tydelig om, hvad du som leder forventer og vil gøre herfra, samt hvornår og hvordan I følger op. Husk, at sådanne forløb kan indebære løbende opfølgninger over en periode, og at det ikke er hensigtsmæssigt at forhaste processen.

Efter samtalen

Udarbejd gerne efter samtalen et kort beslutningsreferat omkring, hvad der er aftalt. Det består med et fælles billede af, hvilke aftaler I har indgået med hinanden.

Samtalediamanten



Referencer og links

Redskaberne i dette katalog er udviklet på baggrund af viden og erfaring fra Arbejdsmiljø København såvel som Københavns Kommunes Enhed for anonym håndtering af krænkende adfærd.

Kataloget er udarbejdet af konsulenter i Arbejdsmiljø København tilknyttet Enhed for anonym håndtering af krænkende adfærd: Malene Mejlby Kirkegaard, Sonja Rebien Lund, Malou C. Skougaard-Christensen, Ida Kyhl Ibsen-Bjerget og Maise B. S. Bang i nært samarbejde med øvrige kolleger fra Arbejdsmiljø København samt samarbejdspartnere i Københavns Kommune.

Vi har undervejs været inspireret af en lang række fagkolleger. Vi skylder særlig tak til Mille Mortensen, Sarah Ambs-Thomsen, Ditte Darko, Dorte Birkemose, Malene Friis Andersen, Amy Edmonson, Sara Louise Muhr, Poornima Luthra, Susie Wise, Bo Vestergaard, Camilla Raymond og mange andre. Også tak til fagkolleger i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), Branche Fællesskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration, Institut for menneskerettigheder, Rigshospitalet og Ligestillingsenheden i Københavns Kommune.

Metodekataloget er inspireret af udgivelsen "Plads til forskellighed: Metoder til at modarbejde diskrimination og krænkende adfærd" af Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsforvaltningen i Københavns Kommune.

Direkte kildehenvisninger

"Københavns Kommunes politik og retningslinjer vedr. vold, trusler, chikane, seksuel chikane, mobning mv. (krænkende adfærd) på arbejdspladsen", 2020. (<https://medarbejder.kk.dk/ansaettelsesforhold/politikker-og-retningslinjer-mv/vold-trusler-om-vold-mobning-og-chikane>)



Kilde til citat fra Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA), 2022. (www.nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/seksuel-chikane)



Kilde til citat fra Seniorforsker Thomas Clausen, Det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA). (www.nfa.dk/psykisk-arbejdsmiljoe/mobning)



"Grib ind - Godt kollegaskab uden mobning", 2021. BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø Velfærd og Offentlig administration (BFA) (<https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/mobning/grib-ind-godt-kollegaskab-uden-mobning>)



"Inkluderende kommunikation og sprogbrug 2025". Københavns Kommunes Ligestillingsenhed (<https://medarbejder.kk.dk/om-organisationen/mangfoldighed-ligestilling-og-inklusion/koensinkluderende-kommunikation>)





Hotline om krænkende adfærd

Har I brug for hjælp eller sparring til arbejdet med krænkende adfærd på arbejdspladsen, så ring til Københavns Kommunes Hotline om krænkende adfærd på **73 70 85 40**. Se åbningstider og mulighed for at henvende sig anonymt på **www.overstregen.kk.dk**

Arbejdsmiljø København 2026

Dette materiale tilhører Københavns Kommune.
Kopiering, brug eller offentlig visning uden tilladelse fra
Københavns Kommune er ikke tilladt.

Illustrationer: Gabriel Diaz

Grafisk tilrettelæggelse: Omløb

www.arbejdsmiljoe.kk.dk

Den trygge arbejdsplads- kultur

Forebyg og håndtér krænkende adfærd på arbejdspladsen

Et katalog med konkrete redskaber til jer i Københavns Kommune, der som en del af jeres ansvarsområde har fokus på arbejdsmiljø, herunder særligt ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter.

Kataloget er udarbejdet af Arbejdsmiljø København under Enhed for anonym håndtering af krænkende adfærd.