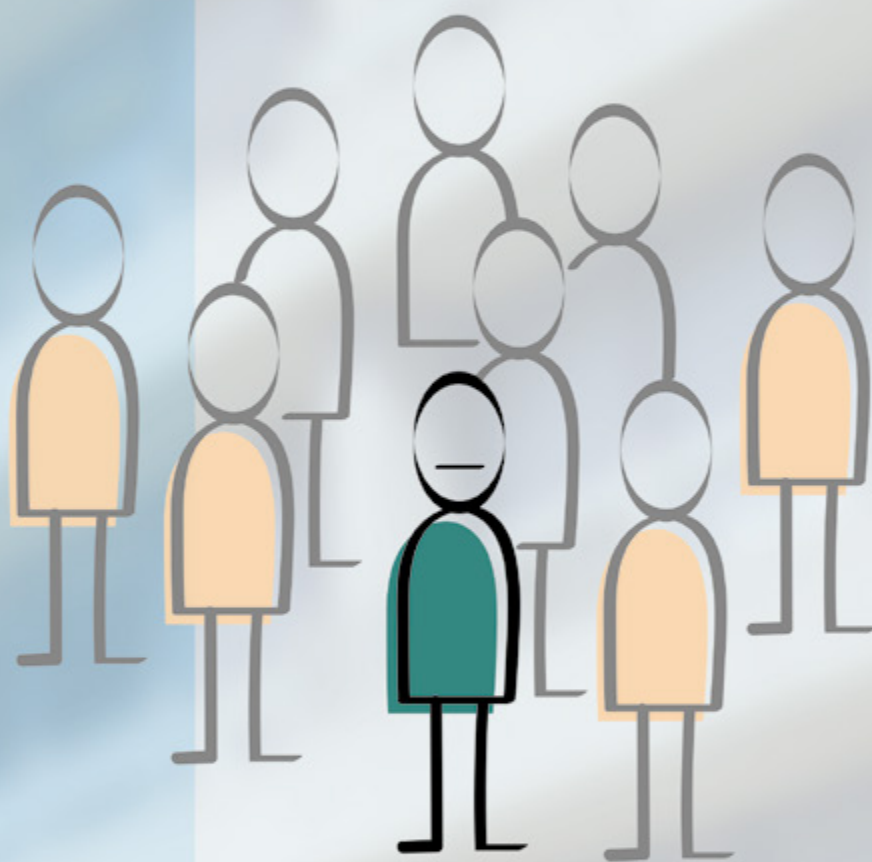


# Arbejdspladskultur



Hård omgangstone,  
mobning, seksuel chikane og  
andre krænkende handlinger

## Indholdsfortegnelse

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduktion til materialet.....                                             | 3  |
| Hård omgangstone .....                                                       | 4  |
| Mobning.....                                                                 | 6  |
| Seksuel chikane .....                                                        | 8  |
| Enkeltstående krænkende handlinger .....                                     | 10 |
| Støt personen, der oplever at blive krænkede eller mobbet.....               | 12 |
| Opbyg psykologisk tryghed .....                                              | 14 |
| Lederens rolle og ansvar.....                                                | 15 |
| BILAG: Det kan du gøre, hvis du oplever at blive mobbet eller krænkede ..... | 16 |
| BILAG: Samtale med medarbejderen, der oplever krænkelse .....                | 18 |

# Introduktion til materialet

Denne vejledning er lavet som støtte til ledere, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter og andre ansatte på Rigshospitalet, som har behov for hjælp til at forebygge og håndtere en hård omgangstone, mobning, seksuel chikane og andre krænkende handlinger.

Vejledningen er en revidering og sammenskrivning af tidligere vejledninger og guider om emnerne, og den tager udgangspunkt i Arbejdstilsynets vejledning 4.3.1 Krænkende handlinger fra februar 2019.

## Uhensigtsmæssigheder i samme familie

Hård omgangstone, mobning, seksuel chikane og enkeltstående, krænkende handlinger er så at sige uhensigtsmæssigheder i samme familie. De varierer i udtryksform og skal derfor håndteres lidt forskelligt, men grundlæggende er det alle handlinger, hvor nogle medarbejdere oplever at blive krænkede af andre.

## Et resultat af arbejdspladsens kultur

Man kan sige, at hård omgangstone, mobning og andre krænkende handlinger typisk er en uhensigtsmæssig måde at håndtere belastninger, usikkerhed og mistillid i arbejdsfællesskaber på, som fører til, at en eller flere ansatte nedgøres eller ydmyges og i sidste ende ekskluderes. Det bunder derfor i arbejdspladsens kultur, som alle ansatte er med til at skabe.

Det betyder også, at alle har et ansvar. Der findes ganske enkelt ikke vidner til de krænkende handlinger eller den krænkende omgangstone. Hvis du vælger at forholde dig passivt, tavst eller neutralt, er du også med til at fastholde en arbejdspladskultur, der tillader den krænkende opførsel.

Mobning og andre krænkende handlinger rammer derfor individuelt, men er et fælles ansvar, der også vedrører dig.

## Går ud over faglighed og patientsikkerhed

Den uhensigtsmæssige arbejdspladskultur er en belastning for den enkelte ansatte og kan give stresssymptomer. Samtidig skaber den utryghed i hele arbejdsfællesskabet og kan forringe kvaliteten og effektiviteten i arbejdet. Hvis den hårde omgangstone, mobning eller andre krænkende handlinger – fx pakket ind i humor – retter sig mod kolleger, som beder om hjælp, stiller spørgsmål eller forholder sig kritisk til andres arbejdspraksis, kan det gå ud over fagligheden og i sidste ende patientsikkerheden.

*Hård omgangstone handler om at kunne 'tåle mosten' i form af grænseoverskridende og nedladende adfærd som fx at blive råbt ad, latterliggjort, ignoreret, udsat for sårende bemærkninger eller stiltidende accept af krænkende adfærd. Undertiden kan en hård omgangstone være pakket ind i humor.*

## Hård omgangstone

Nogle gange venner ansatte sig til at omgås hinanden på måder, som kan opleves som krænkende, fx grænseoverskridende omgangstone. Det risikerer at føre til udstødelse og dermed mobning, hvis én eller flere kolleger forsøger at sige fra over for omgangsformen og ikke bliver taget alvorligt, fx fordi omgangsformen bagatelliseres med en holdning om, at det jo bare er et grundvilkår i hospitalsarbejde. De krænkende handlinger bliver til egentlig mobning, når de vedbliver over tid.

### Eksempler på hård omgangstone

- "Hvis man skal være her, kan man ikke have en rygrad som en vandslange."
- "Er det dig, der møder ind i dag? Hold da op, vi skraber bunden."
- "Jeg gider ikke ha' din patient, din lort."
- "Du er da vist cerebralt udfordret."

### Håndtering og dialog om hård omgangstone

#### To trin i håndteringen

1. Tag fat i den, du oplever, der optræder grænseoverskridende og tal med personen om din oplevelse.
2. Skab en dialog i personalegruppen om, hvordan I gerne vil omgås hinanden på arbejdet.
3. Arbejd med at skabe psykologisk tryghed i hele personalegruppen.

### Dialog om hård omgangstone

Forsøg så vidt muligt at relatere dialogen til jeres faglige arbejde og dermed den opgave, I løser i fællesskab. Tal om, hvad respektfulde omgangsformer er for jer, og hvad det betyder for samarbejdet, kvaliteten og patienttilfredsheden, men selvfølgelig også, hvad det betyder for jeres lyst til at gå på arbejde.

Overvej at tale om, hvordan I har vænnet jer til at være sammen om arbejdet. Diskuter, hvad I sætter pris på, og hvad I evt. kunne tænke jer var anderledes. Brug eventuelt spørgsmålene herunder som inspiration.

#### 12 spørgsmål til dialogen

- Er der medarbejdere, der kan tillade sig at gøre ting, som andre ikke kan?
- Hvordan og hvornår er det okay at drille, gøre grin eller lave sjov med kolleger og ledere?
- I hvilke situationer er det IKKE okay at grine af en kollega eller leder?
- Hvornår bliver tonen for hård eller grov?
- Hvad må man sige om en kollega eller leder, der ikke er til stede?
- Hvordan får man sagt til en kollega eller leder, at man ikke synes, at vedkommendes opførsel lever op til teamets eller afdelingens aftalte spilleregler?
- Hvad er respektfuldt at gøre, hvis man oplever at en kollega behandler en anden kollega respektløst?
- Hvordan kan man tale om en konflikt med en kollega eller en leder til en anden kollega på en respektfuld måde?
- Hvor meget skal man kunne tåle af drillerier fra kolleger?
- Hvor hårdt må man tale til en kollega eller leder (også i en presset situation)?
- Hvad kan man sige til sin leder, hvis man har noget at udsætte på en kollega?
- Hvordan kan man tale om uenigheder om arbejdet?
- Hvordan kan man respektfuldt tale med en kollega om en fejl i arbejdet?

### **Opbyg psykologisk tryghed i jeres arbejdsfællesskab**

Opbygning af psykologisk tryghed er den bedste måde at forebygge hård omgangstone i fremtiden. Læs mere side 14.

**M**obning er vedvarende, krænkende handlinger, som fører til, at en eller flere medarbejdere oplever at blive udstødt af arbejdsfællesskabet.

## Mobning

Mobning handler ikke om enkeltpersoners karaktertræk. De færreste mobber, fordi de er onde mennesker, og dem der oplever at blive mobbet har ikke en svag personlighed. Mobning er et langt mere komplekst fænomen, som dybest set handler om vores behov som mennesker for at være en del af fællesskabet.

**Rigshospitalets definition på mobning** (se øverst på siden) er lidt forskellig fra Arbejdstilsynets, fordi vi lægger vægt på betydningen af oplevelsen af at blive ekskluderet fra fællesskabet. Det er vigtigt at forstå, både når vi skal håndtere sager om mobning, og når vi skal forebygge dem. Hvis vi kun fokuserer på enkeltpersoners adfærd og synlige krænkende handlinger, ser vi kun toppen af isbjerget. Mobning har at gøre med, at vi som mennesker er flokdyr, og at noget af det værste vi kan forestille os, er at blive isoleret fra flokken

### **Arbejdstilsynets definition:**

*Mobning er, hvis de krænkende handlinger foregår regelmæssigt og over længere tid og den, der bliver udsat for handlingerne, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem og få dem stoppet.*

Rigshospitalets definition på mobning er baseret på den nyeste forskning på området. Når Arbejdstilsynets definition er taget med her, er det fordi, den er relevant at kende til, hvis enheden eller afdelingen får tilsynsbesøg fra Arbejdstilsynet.

Mobning kan beskrives som en oplevelse af at være uønsket i arbejdsfællesskabet. At kollegerne ville synes, det var bedre at gå på arbejde, hvis du fandt et andet sted at være. Oplevelsen kan opstå ved, at din leder eller dine kolleger udelukker dig fra arbejdsopgaver, taler om dig bag din ryg, gør grin med dig, udelukker dig fra frokost eller andre sociale aktiviteter eller ignorerer dig og møder dig med tavshed og ligegyldighed, som om du var usynlig.

### **Konflikter, hård tone eller mobning**

I daglig tale bruger vi nogle gange ordet "mobning" om situationer, hvor det i virkeligheden handler om konflikter mellem enkeltpersoner, enkeltstående episoder, hvor en medarbejder oplever at blive krænkede af en kollega eller leder eller en generel destruktiv eller belastende omgangstone. Konflikter og dårlig omgangstone kan være meget belastende, potentielt sygdomsfremkaldende og svære at sige fra overfor, men det er vigtigt at skelne mellem de tre fænomener.

- Konflikter skal ofte løses mellem de konkrete parter – undertiden med brug for hjælp fra tredje part.
- Hård eller nedgørende omgangstone kræver en indsats på hele arbejdspladsen, fordi den lever gennem arbejdspladskulturen, dvs. de måder vi vænner os til at være sammen på om arbejdet – ofte uden at vi tænker over det.
- Mobning kræver både en stærk støtte til den, der oplever at blive ekskluderet fra fællesskabet og en indsats for at (gen)skabe tillid og tryghed i hele arbejdsfællesskabet.

## Håndtering af mobning

### Der er tre trin i håndtering af mobning

1. Støt den, som oplever at blive mobbet. Lyt til vedkommendes oplevelser og erfaringer.
2. Skab en dialog i personalegruppen om mobning.
3. Arbejd med at skabe psykologisk tryghed i hele personalegruppen.

Hvis problemet dukker op i Region Hovedstadens APV eller lignende, bør lederen opfordre de ansatte, der oplever at blive mobbede, til at søge hjælp enten hos lederen eller en medarbejderrepræsentant. Det giver ikke mening at udføre detektivarbejde for at finde frem til den, der føler sig mobbet. I bedste fald spilder I tiden, og i værste fald øger I mistilliden og utrygheden i arbejdsfællesskabet yderligere.

Uanset om de står frem eller ej, bør I altid herefter følge op med trin 2 og 3. Det vigtigt at arbejde med det samlede fællesskab, fordi I ellers risikerer at andre kommer i samme situation i fremtiden. Mobning bunder i arbejdspladskultur, fordi det er den samlede personalegruppe, der i tale og handlinger tillader, at kolleger udelukkes fra arbejdsfællesskabet. Derfor skal I ALTID arbejde med at forebygge mobning i HELE personalegruppen – også selv om det kun er en enkelt person, der oplever at blive mobbet.

### Støt den person, som oplever at blive mobbet

Se side 12.

### Dialog om mobning

Start med at fortælle personalegruppen, at mobning ikke er en acceptabel måde at behandle hinanden på, men undgå at gå på jagt efter de »skyldige«. Fortæl i stedet, at mobning er et symptom på dybereliggende problemer i hele arbejdsfællesskabet, og at afdelingen derfor hurtigst muligt vil gå i gang med at arbejde for at opbygge den tillid, som mangler i personalegruppen.

Som leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant bør du spørge dig selv, hvad det er, der gør, at ansatte føler sig nødsaget til at ydmyge, nedgøre eller på anden måde nedværdige kolleger ved at udelukke dem fra arbejdsfællesskabet. Forsøg at være nysgerrig på, hvilke måder I har vænnet jer til at være sammen om arbejdet på:

- Hvordan taler I sammen?
- Hvad og hvem joker I med? (Og er det altid sjovt for alle?)
- Hvordan håndterer I uenigheder og konflikter?
- Hvordan tackler I fejl, uvidenhed eller inkompetence i arbejdet?
- Hvilke tabuer oplever I i jeres arbejdsfællesskab? Hvad kan være vanskeligt at tale om?

### Støtte og inspiration til dialogen

Til det kan I eventuelt bruge filmen *Forebyg mobning – Styrk tilliden*, der kort og præcist forklarer, hvad mobning er, og hvorfor mobning kan opstå på arbejdspladsen. Dialogværktøjet *Mobning - findes det hos os?* guider jer, via en række spørgsmål og cases, videre i jeres proces med at iværksætte konkrete indsatser med at forebygge mobning i jeres arbejdsfællesskaber. Endelig kan I også tage udgangspunkt i *Mobning – hvad er der på spil?*, der er et kortspil med en række udsagn om mobning, som I kan have en dialog om. Find materialerne på intranet: Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Trivsel og psykisk arbejdsmiljø > Værktøjer, guides og vejledninger.

### Opbyg psykologisk tryghed i jeres arbejdsfællesskab

Opbygning af psykologisk tryghed er den bedste måde at forebygge mobning i fremtiden. Læs mere side 14.

**S**eksuel chikane er krænkende handlinger af seksuel karakter i form af uønsket seksuel opmærksomhed.

## Seksuel chikane

Seksuel chikane kan være ord eller handlinger af seksuel karakter, som opleves ubehagelige eller grænseoverskridende af den person, de er rettet mod. Nogle gange vænner vi os til at drille eller komme med sjove bemærkninger af en seksuel karakter, der kan opleves som krænkende og svært at sige fra overfor.

Det er en udbredt opfattelse, at sexchikane handler om grænseoverskridende mænd, der forulemper kvinder. Men det er langt fra altid tilfældet. Det er vigtigt at huske på, at kvinder også kan udøve seksuelle krænkende handlinger overfor mænd, og at kvinder også kan optræde krænkende overfor andre kvinder for eksempel ved at latterliggøre eller bagatelliserer kvinders reaktion på mænds sexchikane. Det samme gør sig gældende for mænd, der undertiden latterliggør eller bagatelliserer mænds oplevelser af seksuelle krænkende handlinger fra kvinder.

### Eksempler på seksuel chikane

Seksuel chikane kan for eksempel være, når en leder eller medarbejder oplever

- at blive udsat for uønskede berøringer af seksuel karakter, for eksempel kys og intimiderende berøringer,
- at blive udsat for uønsket opmærksomhed af seksuel karakter, for eksempel kommentarer, spørgsmål og opfordringer af seksuel karakter,
- at blive overtalte til sex med trusler om, at man ellers får skadet sin karriere,
- at blive lokket til sex med løfter om, at de vil fremme ens karriere.

### Håndtering af seksuel chikane

#### Tre trin i håndteringen

1. Drag omsorg for den, der oplever at blive udsat for seksuel chikane - lyt til vedkommendes oplevelser og tanker for at finde frem til, hvilken hjælp vedkommende har brug for.
2. Skab en dialog i personalegruppen om seksuel chikane – hvad oplever I som god opførsel?
3. Arbejd med at skabe psykologisk tryghed i hele personalegruppen.

### Dialog om seksuel chikane

I kan bruge nedenstående eksempler som udgangspunkt for en diskussion af, hvordan I kan håndtere forskellige situationer, der kan opleves som seksuel chikane. Diskutér med hinanden, hvordan I oplever eksemplerne, hvad I tænker om dem og hvad de ville gøre ved jer, hvis I oplevede dem selv, eller oplevede at andre udsat for dem. Tal sammen om, hvordan den enkelte kan tage vare på sin egen trivsel, og hvordan I i fællesskab kan tage ansvar for hele personalegruppens trivsel og forebygge seksuel chikane. Det gælder alle som er en del af afdelingen, men også de nye kolleger som kommer til i fremtiden.

#### Eksempler som udgangspunkt for dialogen

- En mand siger til en kvindelig kollega i forbindelse med etablering af en mødeaftale: "Jeg kan da komme op i dig".
- En mandlig ansat bliver opmærksom på, at de kvindelige kolleger i arbejdsfællesskabet for sjov leger en leg i pausen, der hedder "hvilken læge ville du knalde?".
- Under en gruppe ansattes håndtering af en arbejdsopgave siger en mandlig kollega til en kvindelig kollega: "Du kan da sidde på skødet af mig".
- En gruppe kvindelige ansatte står og taler sammen. En af dem der ser en mandlig kollega, som gabber, og hun siger til ham: "Nå, du får nok rigeligt derhjemme, siden du er så træt?"
- En kvindelig kollega får ufrivilligt refereret en mandlig kollegas sexliv.
- En kvindelig kollega fortæller en ledende mandlig kollega, at hun har vanskeligheder ved at løse en konkret arbejdsopgave. Den ledende mandlige kollega svarer, at hvis hun vil tage med ham hjem, skal han nok hjælpe hende.
- På vej ud efter endt vagt går en kvindelig medarbejder hen og klapper en mandlig kollega bagi, mens hun siger "Tak for i dag, du!"
- En kvindelig ansat fortæller en kvindelig kollega, at hun oplever en mandlig kollegas uopfordrede massage ubehagelig, hvortil den kvindelig kollega siger, at hun bare bør nyde de ekstra personalegoder.

Arbejdstilsynet har lavet et dialogværktøj om seksuelt krænkende handlinger, som I også kan lade jer inspirere af.

<https://at.dk/media/5587/dialogkort-sorthvid.pdf>

### **Opbyg psykologisk tryghed i jeres arbejdsfællesskab**

Opbygning af psykologisk tryghed er den bedste måde at forebygge seksuel chikane i fremtiden.

Læs mere side 14.

### **Støt personen, der oplever at blive krænk**

Se side 12.

*Krænkende handlinger er, når en eller flere personer udsætter andre personer for adfærd, der opfattes som nedværdigende eller nedgørende.*

## Enkeltstående krænkende handlinger

### De er kommet for at blive

Mange ansatte oplever i løbet af deres arbejdsliv at blive udsat for krænkende handlinger eller grænseoverskridende adfærd. Det beskrives ofte som "at føle sig trådt over tæerne", fx fordi der "røg en finke af panden", eller at nogen var morsom på en andens bekostning.

Det er uhyre vanskeligt at komme fuldstændig til livs, fordi ansatte kan have forskellige grænser for, hvad de oplever som krænkende, og fordi grænserne flytter sig med tiden. Det jeg synes var okay eller måske ligefrem sjovt i går, kan jeg opleve grænseoverskridende i morgen. Det betyder, at risikoen for at opleve krænkende handlinger er et grundvilkår, når mennesker skal samarbejde om at løse arbejdsopgaver.

### Håndtering af krænkende handlinger

#### Tre trin i håndteringen

1. Drag omsorg for de involverede parter ved at lytte til deres oplevelser og tanker.
2. Hjælp parterne til at etablere en dialog, så de selv får mulighed for at løse problemerne.
3. Arbejd med at skabe psykologisk tryghed i hele personalegruppen, hvis I oplever, at det generelt kan være svært at sige fra overfor krænkende handlinger i jeres arbejdsfællesskab.

### Dialog mellem parterne

#### Parterne skal tale sammen

Meget ofte ligger der ingen intention om at krænke bag de handlinger, som andre opfatter som grænseoverskridende. Det gør ikke oplevelsen af at være blevet krænket forkert eller irrelevant, men det betyder, at den eneste farbare vej frem er, at parterne får talt sammen og løst deres uenighed eller konflikt. Mange tænker "Han kan vel tænke sig til, at det var ubehageligt." Eller "Hun må da kunne have set på mig, at det var ubehageligt". Men sandheden er, at det ofte ikke er tilfældet.

#### Dialogen kræver mod og tryghed

Så ansvaret for at få talt om uhensigtsmæssig eller grænseoverskridende adfærd ligger lige så meget hos begge parter. Men modet til at turde fortælle om grænseoverskridende adfærd eller egentlige krænkende handlinger finder vi ofte kun, hvis vi har erfaring for, at vi vil blive lyttet til og taget alvorlig. Det kræver en psykologisk tryghed i arbejdsfællesskabet (læs mere side 14).

Hvis det ikke er tilfældet, vil vi typisk undlade at sige noget og i stedet bide tænderne sammen. Måske fortæller vi det til kolleger, som vi ikke oplever at blive krænket af. Det kan være rart at få luft for tanker og følelser, men intet bliver ændret, hvis vi ikke får talt med de personer, vi oplever at blive krænket af. Nogle gange kan parterne gøre det på egen hånd. Andre gange er der brug for hjælp fra tredjepart, fx en leder, en arbejdsmiljørepræsentant, en tillidsrepræsentant, en kollega eller en professionel konfliktmægler. Det afhænger af situation, grovhed og eskalering af konflikten.

#### Opbyg psykologisk tryghed i jeres arbejdsfællesskab

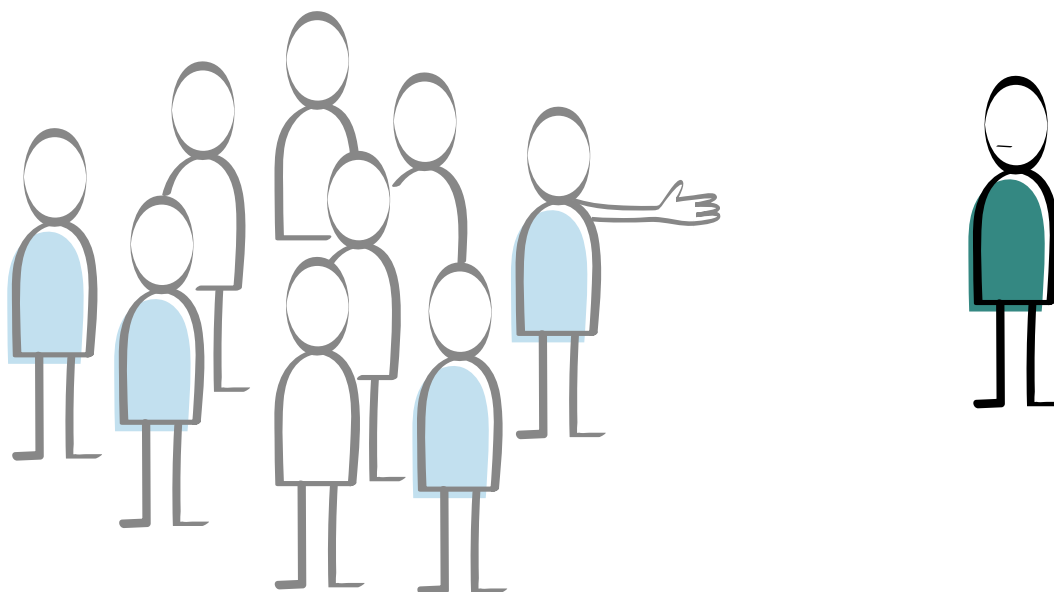
Opbygning af psykologisk tryghed er den bedste måde at forebygge krænkende handlinger i fremtiden. Læs mere side 14.

### Drag omsorg for den enkelte

Vær opmærksom på, at det i grove tilfælde af krænkende handlinger, kan det være nødvendigt at tilbyde professionel krisehjælp til at få bearbejdet oplevelsen fx ved Afdeling for Krisepsykologi.



## Støt personen, der oplever at blive krænket eller mobbet



### Mød oplevelsen med respekt

Det er vigtigt at møde oplevelsen af at blive krænket, mobbet eller udsat for seksuel chikane med respekt. Samtidig skal man være åben overfor, at der ofte er forskellige oplevelser af samme situation.

Det er oplevelserne af at være blevet krænket, der skal danne udgangspunkt for den første samtale med medarbejderen – ikke hvad du som leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant måtte vurdere, tænke eller føle om situationen. Oplevelsen af at blive mobbet eller udsat for seksuel chikane er ofte forbundet med stærke følelser, som fx utryghed, fortvivlelse, vrede, frustration, skyld eller skam. Respektér og anerkend den, der føler sig krænket, og undlad at bagatellisere eller bortforklare oplevelserne og følelserne.

### Udelukkelse er en eksistentiel trussel

Vi mennesker har brug for hinanden – også på arbejdet. Arbejdsmiljøet er med til at definere, hvor vi hører til på arbejdspladsen samtidig med, at det er dér, vi konkret kan løse vores arbejdsopgaver. Hvis vi bliver udelukket fra et arbejdsmiljø, som vi har brug for at være en del af, kan det derfor nedbryde os helt.

Hvis vi bliver i tvivl om, hvor vi hører til, og om vi er vellidte og dygtige nok i vores kollegers og leders øjne, føler vi os instinktivt truet på vores eksistens. Vi risikerer nemlig at blive ekskluderet fra arbejdsmiljøet og dermed at miste vores tilhørsforhold på arbejdspladsen. Ingen mennesker kan klare at stå helt alene, heller ikke på arbejdspladsen.

Hvis medarbejderen går til sin leder som den første, kan I tilbyde, at en medarbejderrepræsentant deltager som bisidder ved samtalen. Hvis medarbejderen i første omgang går til en medarbejderrepræsentant eller kollega, kan vedkommende arrangere et møde mellem lederen og medarbejderen, hvis sidstnævnte er indstillet på det.

Vurdér den ramte medarbejders tilstand og tilbyd eventuelt krisehjælp. Overvej henvisning til krisepsykologisk enhed. Du kan også printe bilaget *Det kan du gøre, hvis du selv oplever at blive mobbet* på side 16.

Overvej også, om der er behov for at støtte kolleger, der oplever, at andre blive krænket eller mobbet eller at de selv bidrager til det, fordi de synes, det er svært at sige fra.

### **Hjælp til samtalen**

Du kan få hjælp til at forberede samtalen i bilaget *Samtale med medarbejderen, der oplever krænkelse* på side 18.

### **Hvis der klages over lederen**

Hvis du som medarbejderrepræsentant bliver kontaktet af en kollega, som oplever at blive krænket af sin nærmeste leder, bør du i første omgang lytte til vedkommendes oplevelser og tanker. Forsøg at hjælpe med, hvad vedkommende kan sige til lederen. Tilbyd eventuelt at gå med til samtalen.

Hvis I efter samtalen med lederen vurderer, at problemerne ikke er løst, fx fordi lederen ikke vil indgå i en konstruktiv dialog, så kontakt ledelsen på niveauet over (afdelingsledelsen eller funktionsledelsen). Det bedste er, hvis det sker sammen med lederen. Hvis vedkommende ikke er indforstået, så fortæl, at du / I vil kontakte ledelsen over. Ledelsen har også mulighed for at kontakte Forbedringsafdelingen og få rådgivning og hjælp af afdelingens konsulenter.

## Opbyg psykologisk tryghed

Hård omgangstone, mobning og andre krænkende handlinger er symptomer på, at der mangler tillid og tryghed i arbejdsfællesskaber - også kaldet psykologisk tryghed. Derfor er det vigtigt, at I ser på, hvordan I kan forbedre arbejdspladskulturen. At skabe større psykologisk tryghed har også en række andre fordele.

Begrebet psykologisk tryghed dækker over ansattes oplevelse af at kunne tale frit om det, de oplever som vigtigt på arbejdspladsen uden at frygte repressalier eller eksklusion fra fællesskabet. Angsten for ikke at blive forstået, lyttet til eller blive taget alvorligt fylder ofte i arbejdsfællesskaber, der oplever en lav grad af psykologisk tryghed. Det kræver nemlig tillid og tryghed i arbejdsfællesskabet, hvis vi skal finde modet til også at tale, om det som er svært.

Forskning viser, at arbejdsfællesskaber, der oplever høj grad af psykologisk tryghed

- har højere patientsikkerhed,
- er mere rummelige og tolerante (også over for mennesker som er anderledes end dem selv),
- er mere innovative og bedre til at lære af og med hinanden,
- oplever mindre udskiftning blandt medarbejderne,
- og vurderes dobbelt så produktive af deres ledere.

### Psykologisk tryghed er vigtigere end kompetencer

Psykologisk tryghed handler om at have en læringskultur i et fællesskab, hvor man frit deler sin viden og tvivl, hvor man lytter til og bygger videre på andres ideer og synspunkter, og hvor der er plads til at være uenige.

Forskningen viser, at manglende kompetencer i et team kan kompenseres ved en høj grad af psykologisk tryghed, fordi der er grobund for fælles læring og for at indhente viden og opbygge kompetencer.

Omvendt vil høje kompetencer for individer i et fællesskab med lav grad af psykologisk tryghed ofte medføre destruktiv konkurrence eller, at alle holder på deres viden. På den måde udnyttes kompetencerne ikke i teamet.

Et udgangspunkt med høj grad af psykologisk tryghed i arbejdsgruppen skaber altså bedre resultater end et udgangspunkt med høje kompetencer blandt gruppens individuelle medlemmer.

Det er også værd at bemærke, at psykologisk tryghed ikke er det samme som sammenhængskraft, altså at vi er en gruppe, der kender hinanden godt, og som hygger sig med hinanden. Faktisk viser forskning, at det, at vi kender hinanden rigtig godt og har det godt sammen socialt, kan reducere vores vilje til at være uenige eller at udfordre hinanden. Det er ikke nødvendigvis modsætninger, men det at "vi har det så godt sammen" er ikke det samme som at vi har en høj grad af psykologisk tryghed.

### Guide til psykologisk tryghed

Rigshospitalet har udarbejdet en *Guide til psykologisk tryghed i arbejdsfællesskaber*, som blandt andet indeholder et forslag til et dialogmøde om emnet.

Hent guiden på intranettet: [Personale > Arbejds miljø og trivsel > Værktøjer, guides og vejledninger](#)

## Lederens rolle og ansvar

Ingen leder kan håndtere og forebygge krænkende adfærd og mobning alene, men som leder har du det overordnede ansvar for, at det bliver gjort. Hvis du ikke føler, at du kan leve op til det ansvar, er det din pligt at skaffe hjælp til opgaven. Det kan fx være hos Forbedringsafdelingen.

### Lederens dilemmaer

Mange ledere finder det vanskeligt at håndtere en anonym trivselsmåling, der viser mobning eller andre krænkelse. Du kan opfordre de anonyme til at stå frem og henvende sig til lederen eller en medarbejderrepræsentant, men hvad hvis det ikke virker? Er det så det samme som, at du ikke kan gøre noget? Nej, anonymiteten fritager dig ikke for ansvar for at handle på den viden, der er kommet frem i trivselsmålingen. Men som tidligere nævnt: Forsøg ikke at lave detektivarbejde for at finde frem til, hvem der har sat kryds ved mobning eller andre krænkelse i undersøgelsen.

Mange ledere oplever også en række dilemmaer, når ansatte fortæller om oplevelser med krænkende adfærd. Vi mennesker oplever ofte de samme situationer forskelligt, så hvem har ret?

- Hvem skal jeg tro på?
- Hvad hvis jeg er uenig i en medarbejders beskrivelse af sin egen opførsel?
- Hvad hvis det, en ansat bebrejder sin kollega for at gøre, er noget jeg på et andet tidspunkt har iagttaget den ansatte gøre selv?

### Undlad at gøre dig til dommer

Det er relevante tanker og spørgsmål. En vigtig tommelfingerregel er, at du som leder skal undlade at gøre dig til dommer. Du skal ikke udpege ofre og skyldige, men i stedet hjælpe de involverede med selv at få løst deres uoverensstemmelser eller konflikter. Hvis du ikke selv føler dig i stand til at mægle i konflikten, kan du få hjælp fra Forbedringsafdelingens konsulenter eller andre med erfaring i konfliktmægling.

### Hjælp dine ansatte med at sige fra

Der er selvfølgelig undtagelser, hvor en ansats adfærd er uacceptabel, og du derfor må træde i karakter som leder og irrettesætte vedkommende. Som udgangspunkt er den bedste løsning imidlertid at forsøge at hjælpe dine ansatte til at lære at sige til og fra overfor hinanden, når nogen oplever, at deres grænser bliver overskredet. Du kan fx tale med en medarbejder om, hvad vedkommende konkret kan sige til en kollega, som han eller hun har haft en oplevelse af har opført sig grænseoverskridende. Du kan også prøve sammen med medarbejderen at gennemspille, hvad vedkommende konkret kan sige, hvor du prøver at være den, der skal modtage feedbacken. På den måde kan medarbejderen øve sig, og I kan tage en snak om, hvordan det virker.

Det kan også være mere generelt, hvor du kan understøtte processen ved, at I som arbejdsplads arbejder med psykologisk tryghed. Her er det vigtigt, at du som leder er rollemodel, hvor du efterspørger input, viser når du er i tvivl og er nysgerrig, når nogle af medarbejderne er kritiske og stiller spørgsmålstejn ved tingene. Derudover er det vigtigt, at du giver, modtager og efterspørger feedback. Læs mere side 14.

Selvom du som leder har et særligt ansvar for at håndtere og forebygge krænkende adfærd og mobning, kan du som sagt ikke løse opgaven alene. Det er en fælles opgave for dig og de involverede parter. TRIO'en (AMIR, TR og leder) spiller også en central rolle både i at håndtere og forebygge krænkende adfærd.

## BILAG

# Det kan du gøre, hvis du oplever at blive mobbet eller krænk

Mobning og krænkende handlinger – særlig af grov karakter - kan give en række fysiske og psykiske reaktioner. Du kan blandt andet blive ramt af søvnløshed, anspændthed, tristhed og mindreværdsfølelser, men du kan også risikere en række længerevarende alvorlige fysiske og psykiske symptomer som fx stress. Det er derfor meget vigtigt at gøre noget ved problemet.

### Gå til de involverede først

Hvis du føler dig udelukket, bagtalt, nedgjort, talt groft til, mobbet eller seksuelt chikaneret, kan du vælge at tale med den eller de kolleger, du oplever det fra. Det kan være, at de ikke er klar over, hvordan deres udtalelser og handlinger påvirker dig, og det er de nødt til at vide for at kunne ændre adfærd. Det er bedst at tage fat om problemerne så tidligt som muligt. Skriv eventuelt dine oplevelser og tanker ned, inden du tager fat i den eller dem, som du føler har optrådt krænkende.

Du kan evt. bruge guiden *Klar tale* som forberedelse til din snak med din kolleger eller leder. Du finder den på intranettet: Personale > Arbejdsmiljø og trivsel > Materialer, vejledninger, drejebøger og guides.

### Få hjælp fra din nærmeste leder eller medarbejderrepræsentant

Hvis du ikke oplever, at det virker eller du ikke er tryk ved at tale med en af dine kolleger, kan du gå til din nærmeste leder for at få hjælp. Beskriv den belastning, du oplever, og de konsekvenser det har for dig. Det er i første omgang vigtigt, at lederen forholder sig til din situation og tilstand. Afklar sammen med lederen et eventuelt behov for psykologsamtaler.

Hvis du oplever, at det er uhensigtsmæssigt at gå til din leder, kan du vælge at kontakte din tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant og fortælle om din situation. Det er også en mulighed at gå til én eller flere kolleger, som du har tillid til. Spørg til, hvordan de kan hjælpe dig videre med at håndtere situationen. Hvis dine oplevelser involverer din leder, kan du vælge at gå til ledelseslaget ovenover. Hvis du hverken finder det givtigt at kontakte nærmeste leder, ledelsesniveauet over, tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, har du også mulighed for at tage kontakt til Forbedringsafdelingen.

### Brug dit sociale netværk

Fortæl familie og venner, hvordan du har det, og hvad der sker på arbejdspladsen. Det er vigtigt, at du bruger dit sociale netværk. Fortæl om dine oplevelser, og hvad de gør ved dig. Fortæl hvad du har behov for fra dine omgivelser. Måske kommer venner og familie, i den bedste mening, til at bagatellisere eller forsøge at bortforklare dine oplevelser. Hvis det sker, skal du huske, at du har ret til at have dine egne oplevelser og følelser, uanset om andre genkender dem eller er enige.

### Overvej hjælp fra Afdeling for Krisepsykologi

Alle ansatte kan få gratis og anonym psykologhjælp via Afdeling for Krisepsykologi. Personen som har været ude for mobning, chikane eller seksuel chikane kan ringe på alle hverdage mellem kl. 09.00 og 15.00 på telefon: 35 45 78 50.

### Tag kontakt til din faglige organisation

En del fagforeninger ved meget om mobning og seksuel chikane og kan rådgive om emnet og eventuelt hjælpe med en bisidder eller lignende.

### Gå til din læge

Hvis din arbejdssituation belaster dig så meget, at du bliver syg af det, er det vigtigt, at du går til lægen. Din læge har også pligt til at registrere årsagen til din sygdom og til at indberette dit tilfælde til Arbejdsskadestyrelsen som en arbejdsskade.



## BILAG

# Samtale med medarbejderen, der oplever krænkelse

Gode råd til dig, som skal have en samtale med en medarbejder, der oplever at blive udsat for mobning, seksuel chikane eller anden krænkende adfærd fra kolleger.

### Mobning er et fælles ansvar

Mobning skyldes arbejdspladsens kultur og har intet med personlighed at gøre. Den finder kun sted, hvis lederen og personalegruppen tillader det. Man kan derfor ikke være vidne til mobning. At forholde sig tavst eller passivt er også at tillade mobning. Derfor har alle i arbejdsfællesskabet og lederen et medansvar, hvis en eller flere oplever at blive mobbet.

### Skab en tryk ramme for samtalen

Sørg for at finde et sted, hvor I kan tale sammen i fortrolighed uden at blive forstyrret. Luk døren og markér, at I ikke vil forstyrres. Sluk din telefon. Forbered vand, kaffe eller te og sørg for, at der er servietter. Vær opdateret på alle tilgængelige informationer vedrørende sagen inden mødet, så du kan give samtalepartnern din fulde opmærksomhed.

Fortæl, hvor længe mødet varer, og at I om nødvendigt kan tage flere samtaler. Understreg, at samtalen er fortrolig.

### Tag udgangspunkt i oplevelsen

Det er den andens oplevelse af at være blevet krænket, der skal danne udgangspunkt for samtalen – ikke hvad du måtte vurdere, tænke eller føle om situationen. Oplevelsen af at blive krænket, mobbet eller seksuelt chikaneret er ofte forbundet med stærke følelser, som fx utryghed, fortvivlelse, vrede, frustration, skyld og skam. Respektér og anerkend den andens følelser og undlad at bagatellisere vedkommendes oplevelse.

### Vær ikke bange for pauser og følelser

Giv dig god tid til at lytte og undlad at afbryde. Vær ikke bange for (lange) pauser - din samtalepartner kan have behov for at sunde sig eller tænke efter, før han eller hun fortsætter med at fortælle.

Du skal være forberedt på, at din samtalepartner kan opleve og udtrykke stærke følelser ved at tale om oplevelserne. Krænkende adfærd er et følsomt emne, som vi typisk ikke er vant til at tale om. Den krænkede kan fx være plaget af følelser af skyld og skam.

### Start med opklarende spørgsmål

Start med at spørge til den andens oplevelse af situationen. Stil opklarende spørgsmål som fx:

- Hvornår skete det (første gang)?
- Hvor skete det?
- Hvad skete der?
- Hvem var/er involveret?
- Hvordan oplever du det?
- Hvad tænker du om det?
- Hvad gør det ved dig?

### **Følg op med udforskende spørgsmål**

Når du mener at have fået forståelse for, hvad der er sket, og hvem der er involveret, kan I sammen forsøge at udforske, hvordan det hele hænger sammen. Det kan være relationer til personer og grupper, adfærd, forestillinger, følelser m.v. Stil udforskende spørgsmål som fx:

- Hvad har du mest brug for lige nu?
- Hvad tror du, der kan hjælpe dig?
- Hvem tror du, der kan hjælpe dig?
- Hvad tror du, at du evt. får brug for senere?

### **Slut af med at afklare det videre forløb.**

Husk at afklare om der er dele af samtalen, du gerne må dele med andre på arbejdspladsen og i givet fald hvem. Spørg fx:

- Hvem tænker du, at det kunne være relevant at tale med om det, som vi har talt om i dag?
- Er det i orden med dig, at jeg taler med XX om det, som vi har talt om i dag?
- Er der nogen fra dit netværk udenfor arbejdspladsen, som du kunne tale med omkring det her?

Til slut skal I afklare og aftale, hvem der gør hvad og hvornår, samt hvornår I mødes igen eller hvilken anden form for opfølgning, der skal finde sted.

## Få hjælp fra Forbedringsafdelingen

Som leder kan du få hjælp fra Forbedringsafdelingen til at tackle situationer, hvor en eller flere medarbejdere oplever at blive udsat for mobning, krænkende handlinger eller seksuel chikane.

Det er også muligt at få rådgivning fra Forbedringsafdelingen til, hvordan en personalegruppe kan arbejde på at få en rummelig og tillidsfuld arbejdspladskultur, hvor det ikke opleves som nødvendigt at udelukke nogen fra arbejdsfællesskabet. Der er konsulenter ansat, der kan rådgive om forskellige processer og værktøjer til arbejdspladskulturudvikling, der forebygger mobning og hæver trivslen.

### Kontakt Forbedringsafdelingen

Du kan kontakte en konsulent fra Forbedringsafdelingen, Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling:

- **Morten Westerbjerg Andersen**, chef for Enhed for arbejdsmiljø og ledelsesudvikling (morten.westerbjerg.andersen@regionh.dk, tlf. 24 42 87 09)
- **Caroline Nik Marcussen** (caroline.nik.marcussen@regionh.dk, tlf. 21 52 22 64)
- **Morten Korshøj Andersen** (morten.korshøj.andersen@regionh.dk, tlf. 61 24 71 37)
- **Mette Bærntsen** (mette.baerntsen@regionh.dk, tlf. 29 74 73 91)
- **Morten Gade Jensen** (morten.gade.jensen@regionh.dk, 51 83 16 76)
- **Lise Billund** (lise.korsholm.billund@regionh.dk, 51 81 63 82)



**Rigshospitalet**

Forbedringsafdelingen  
Enhed for Arbejdsmiljø og Ledelsesudvikling  
Blegdamsvej 9, 2100 Kbh Ø