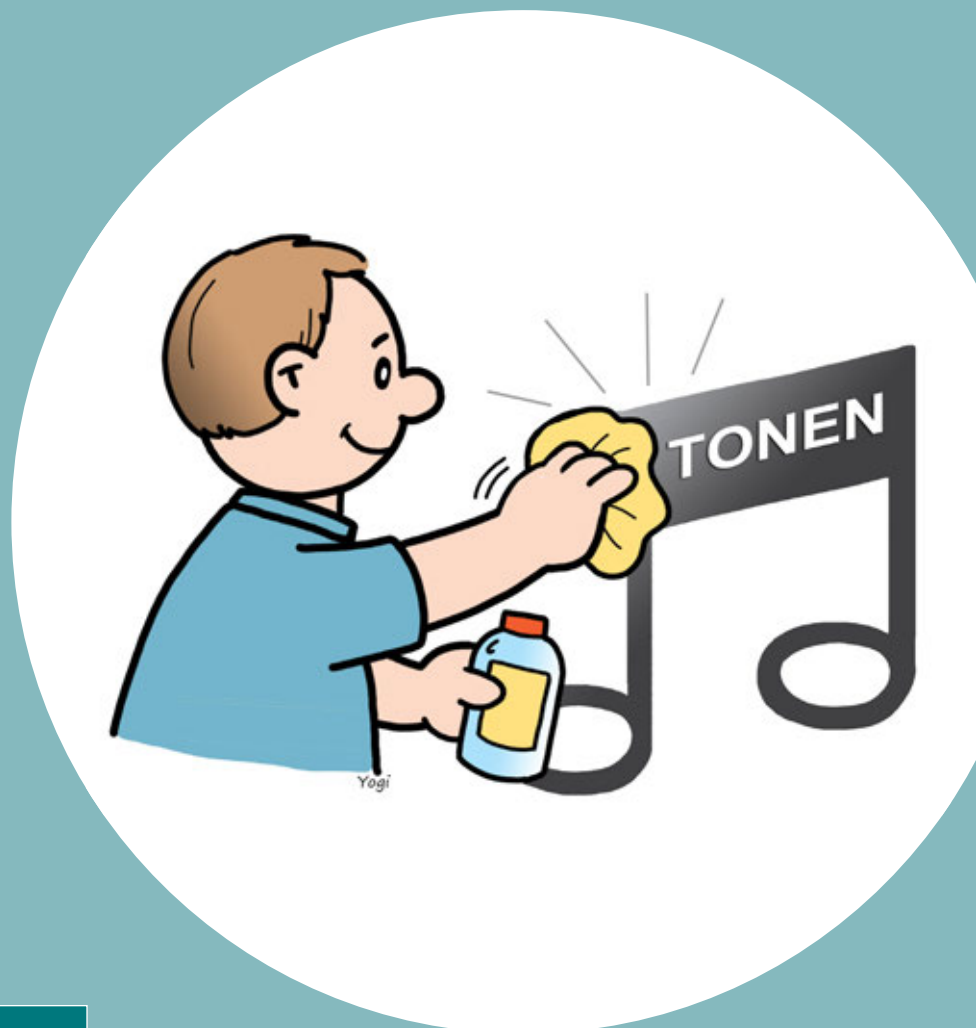


# Har I brug for at pudse tonen af?

En pjece om, hvordan du kan bidrage til det gode  
arbejds miljø – og gribe ind, når det går skævt



# Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	02
Hvorfor denne pjece?	03
Vi skaber kulturen sammen	04
Fra sjov til alvor	05
Eksempler på krænkende handlinger	07
En fælles opgave – en fælles kultur	08
INDIVIDET: Forskellige grænser	09
GRUPPEN: At være vidne	12
Puds tonen af sammen	14

Denne pjece er udarbejdet af BFA Transport, som er en del af Branchefællesskabet for Arbejdsmiljø for Transport - Service, Turisme og Jord til Bord.

Der er 5 branchefællesskaber for arbejdsmiljø, BFA'er. Her kan alle finde information om arbejdsmiljø relevant for deres job. Opgaverne er fastlagt i arbejdsmiljøloven og finansieres af en afgift på den lovpligtige arbejdsskadeforsikring. Materialerne er udarbejdet i fællesskab af arbejdsmarkedets parter.

Layout: Setoff Marketing / Tryk: Mohrdieck Tryk / 3. udgave, 2026 / Varenummer: 123100

## Hvorfor denne pjece?

I transportbranchen foregår kommunikationen ofte uden, at vi står ansigt til ansigt. Det kan gøre det svært at afkode hinandens tone og intentioner. Samtidig er der på mange arbejdspladser tradition for ”værkstedshumor”. Det opleves ikke lige positivt af alle. Der er risiko for, at tonen og humor kan virke grænseoverskridende og give grobund for, at der kan forekomme chikane og mobning.

Det er vigtigt for trivslen, at vi kan have det sjovt sammen på arbejde. Det er også vigtigt indimellem at pudse tonen af – altså at sikre, at der ikke er nogen, som slår sig på tonen eller humoren.

Med denne pjece ønsker BFA Transport at give inspiration til, hvordan vi sammen kan styrke fællesskabet og skabe en arbejdspladskultur, hvor så mange som muligt trives.



# Vi skaber kulturen sammen

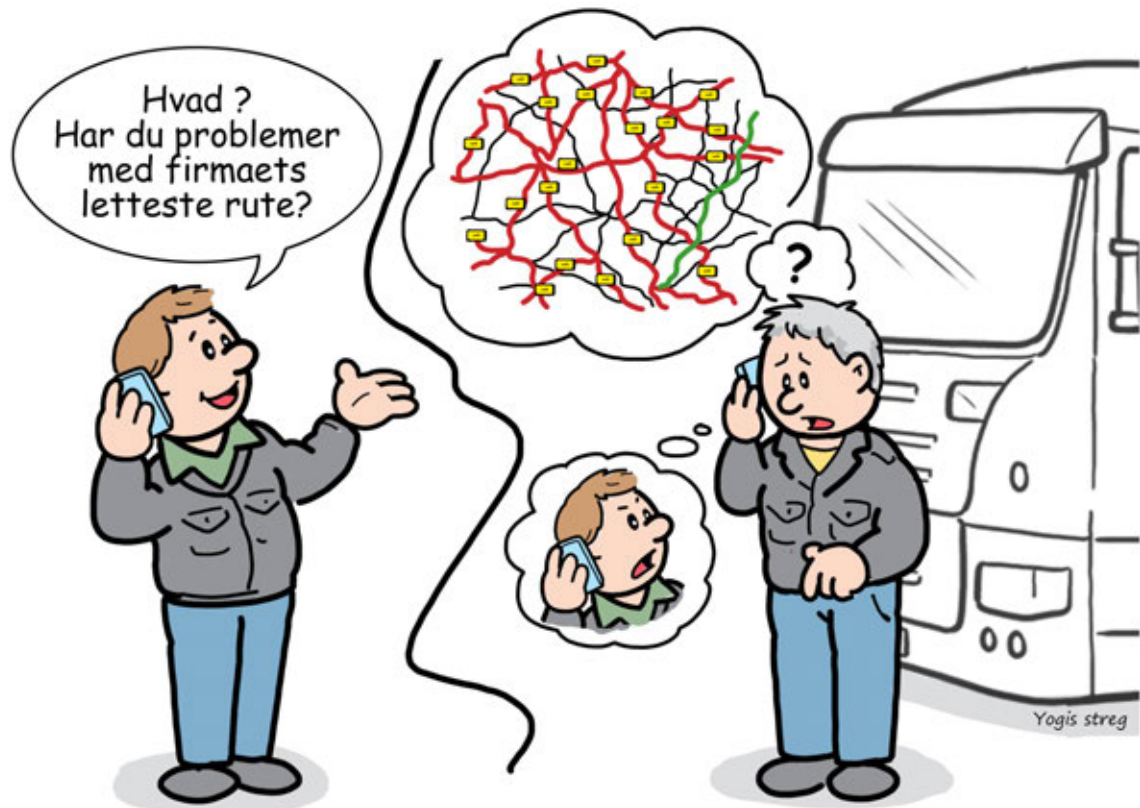
På en arbejdsplads er vi alle med til at løse opgaverne. Vi er også alle med til at sætte tonen og påvirke kulturen.

Denne pjece handler om, hvordan vi sammen kan skabe en tryk kultur, hvor problemer bliver taget i opløbet. Selvom vi som regel vil hinanden det bedste, kan der opstå uenigheder og misforståelser. Når det sker, har alle en del af ansvaret for at håndtere det på en god måde.

Derfor får du i pjecen viden om, hvordan du kan bidrage positivt til en god tone og et godt samarbejde. Du kan også læse om, hvad du kan gøre, hvis tingene udvikler sig fra enkeltstående hændelser, til svære konflikter, chikane eller mobning.



# Fra sjov til alvor



En bemærkning sagt i sjov kan misforstås.  
Vær ekstra opmærksomme, når I taler i telefon,  
hvor man ikke kan se blinket i øjet.

Det er bedst, når vi har det rart og sjovt med hinanden på arbejdet. De fleste af os har også prøvet, at der kan være uenigheder, misforståelser eller at humoren bliver mere grov end sjov. Heldigvis løses de fleste problemer, uden, at kollegaskabet tager skade. Men nogle gange kan uenigheder, humor, drilleri og tonen blive for meget og udvikle sig til noget, som ikke længere er sjovt. I stedet for at blive noget, vi deler, kan omgangstonen på arbejdspladsen dele os.

Problemer i kollegaskabet bunder ofte i uenigheder, som ikke er blevet løst i tide, men i stedet har udviklet sig til svære konflikter. Når det sker, er der risiko for, at både dem, som er direkte involveret i konflikten og kollegerne, som er vidner, oplever det som en belastning. Hvis det får lov at fortsætte over lang tid, uden at nogen griber ind, er der risiko for, at konflikten kan udvikle sig og opleves som chikane eller mobning. På samme vis kan det, som er ment som kammeratlige drillerier, overskride andres grænse og opfattes som ondskabsfuldheder. Når det sker, er det ikke længere muligt for den, som det går ud over, at forsvare sig effektivt mod de krænkende handlinger.

På arbejdspladsen kan ansatte have en oplevelse af at blive udsat for sårende og krænkende handlinger. Det er den ansattes oplevelse, der er afgørende for om handlingen er sårende eller krænkende, hvis ansatte oplever krænkende handlinger gentagne gange og ikke oplever, at de kan forsvare sig i mod dem, kaldes det for mobning.

Der er tale om **mobning**, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis - udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.

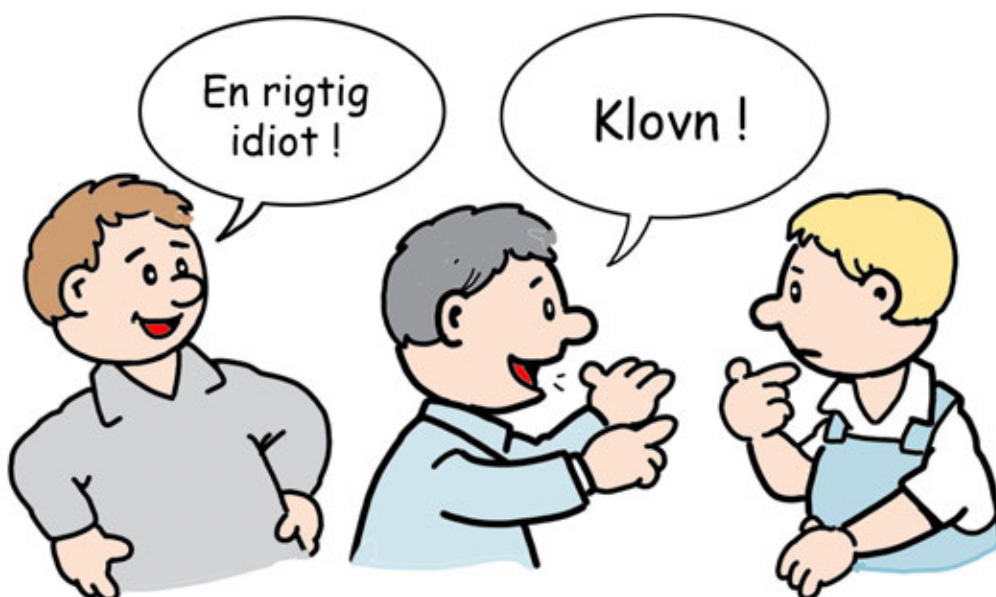
Det, der endvidere adskiller mobning fra andre måder at krænke på, er, at det altid er den eller de samme personer eller grupper af personer, der systematisk udsættes for de krænkende handlinger. Ligesom det ofte er den eller de samme personer, der udøver de krænkende handlinger.

# Eksempler på krænkende handlinger

Mobning kan være synlig eller skjult. Det kan være noget, man gør (f.eks. sladder) eller noget, man undlader at gøre (f.eks. ikke invitere enkelte kolleger til sociale arrangementer). Det kan handle om dit arbejde (f.eks. uretfærdig og uberettiget kritik af dit arbejde) eller om dig som person (f.eks. at du er doven).

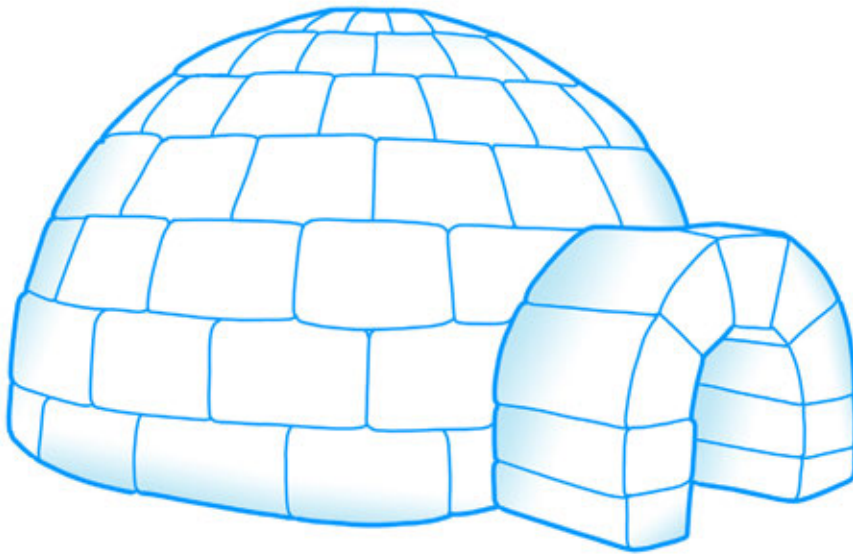
## Følgende er nogle eksempler på krænkende handlinger:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Vedvarende drillerier, blive gjort grin med, sarkasme forklædt som "sjov"
- At blive hængt ud på sociale medier
- At blive omtalt nedværdigende pga. ens udseende, kulturelle herkomst, køn, seksualitet, osv.
- "Lumre kommentarer" om ens privatliv
- Skældud
- At blive ignoreret
- Bagtalelse eller sladder
- Sårende bemærkninger
- Fysiske overgreb eller trusler herom.



# En fælles opgave – en fælles kultur

Det er et fælles ansvar at skabe et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Alle fem niveauer i IGLOS er i spil. Du, dine kolleger, din leder og virksomheden spiller en rolle, når der skal arbejdes med trivsel og forebyggelse af krænkende handlinger.



IGLOS er en model/princip, der illustrerer, at det kræver en fælles indsats på flere niveauer at skabe en attraktiv arbejdsplads og medarbejdere, der trives. IGLOS-modellen beskriver, hvordan forskellige niveauer i en organisation påvirker hinanden dynamisk og gensidigt.

## Hvad står IGLOS for?

**Individ:** Den enkelte medarbejder

**Gruppe:** Teamet, afdelingen, kontoret eller en social gruppe

**Ledelse:** Mellemledere, daglige ledere

**Organisation:** Arbejdsmiljøorganisationen, MED-udvalg, samarbejdsudvalg, HR og øverste ledelse

**Samfund:** Lovgivning og regulering, økonomiske vilkår, kulturelle og sociale forventninger, teknologisk udvikling mm.

## Kilde:

Arbejdstilsynet > Kend din rolle > IGLOS-model

# INDIVIDET: Forskellige grænser

Det er vigtigt at være opmærksom på, at man behandler andre ordentligt. Men det er desværre ikke nemt at vide, hvad en anden synes er OK – eller ikke OK. Vi har hver især forskellige grænser, ligesom der på forskellige arbejdspladser kan være forskelle på, hvad der er god tone. Derfor er det vigtigt, at den enkelte siger fra, når grænsen er nået. Det er også vigtigt, at det bliver respekteret, når nogen siger fra. Ellers er der risiko for, at det udvikler sig til mobning.



## Det er aldrig for sent at reagere

**Hvis du oplever, at andre krænker eller sårer dig, er det vigtigt, at du får sagt fra.**

Det er almindeligt, at det først er bagefter, at vi reagerer. Selvom der er gået tid, er det OK at "vende tilbage til en fuser" og fortælle, at det ikke var i orden med dig, hvad der skete. Det kan være svært at gå tilbage til en ubehagelig oplevelse, men det er vigtigt for din egen – og for din kollegas skyld – at du gør opmærksom på, at det ikke var i orden med dig, hvad der skete eller blev sagt.

**Du kan f.eks. sige:**

*"Det var sikkert ikke dårligt ment, men jeg synes faktisk ikke, at det var særlig sjovt."*

*"Jeg har tænkt over, hvad du egentlig mente med det, du sagde i forgårs?"*

**Hvis du kommer i tvivl, om andre er OK med noget, du har gjort eller sagt – eller måden, du har sagt det på – kan du altid gå tilbage til en fuser og f.eks. sige:**

*"Jeg har tænkt over det, jeg sagde i morges og er bekymret for, om jeg sagde noget, som du kan have opfattet som krænkende. Det var ikke min intention."*

*"Jeg taggede dig i det der klip – det var altså ikke en stikpille, bare noget jeg syntes var sjovt. Er det ok med dig?"*

## Lyt og tag imod, hvis nogen siger fra

Hvis nogen fortæller dig, at du er gået over grænsen, er det fristende at forklare eller forsvare sig. Men når man får travlt med at forsvare sig, kan man ikke lytte og lære. Det bedste du kan gøre, er at lytte og være nysgerrig på, hvad den anden oplevede i situationen.

- Respekter det, hvis en kollega siger, at noget var sårende – også selvom det ikke var din mening.
- Hjælp hinanden med at respektere dem, der siger fra ved at lytte, beklage og stoppe med at gøre det, som den anden ikke bryder sig om.
- Hjælp hinanden med at være opmærksomme på omgangstonen og sig det højt, hvis du oplever, at tonen begynder at skride.

## Tegn på mobning

Når en person bliver mobbet eller chikaneret, kan det give stress og indre pres.

### **Det kan ses ved, at personen:**

- ændrer sig og virker nervøs eller usikker
- begynder at lave fejl eller arbejder langsomt
- trækker sig fra fællesskabet og springer sociale ting over
- virker trist og uden energi
- bliver hurtigt irriteret eller vred.

Disse tegn behøver ikke betyde, at der er tale om mobning – de kan også skyldes andre problemer. Uanset hvad, er det vigtigt at tage det alvorligt. Du kan starte med at sige, hvad du har lagt mærke til og spørge, hvordan personen har det. Du kan også foreslå, at personen taler med en arbejdsmiljørepræsentant (AMR), tillidsrepræsentant (TR) eller leder – og måske tilbyde at gå med. Uanset om personen tager imod din hjælp, er det godt at vise, at du bekymrer dig.

# GRUPPEN: At være vidne

Hvis tonen er hård, der er konflikter eller måske ligefrem mobning, så smitter det. Også dem, der ikke direkte er med i konflikten, bliver påvirket af tonen. Måske er de bekymrede for, hvornår det "bliver min tur" til at blive gjort til grin. Måske tænker man ikke så meget over, hvad der risikerer at ske, men mærker en dårlig stemning, som påvirker ens egen trivsel.

Særligt når du er direkte involveret, har det stor betydning, hvad du gør – eller ikke gør: Hvis kollegerne lader som ingenting, er det med til at tillade, at de krænkende handlinger fortsætter.

Heldigvis kan vi alle sammen gøre noget for at skabe en bedre tone og passe på hinandens trivsel.

## Grib ind

GRIB IND, hvis du oplever, at andre bliver udsat for krænkende handlinger. Det kan være svært selv at sige fra i situationen. Det kan også være, at den, som har sagt eller gjort noget, ikke er klar over, at det kan opleves stødende. Måske mere af dem, som er vidner, end den som en bemærkning er rettet imod. Forskning viser, at vi som vidner kan agere på forskellige måder, og den måde, vi opfører os på, har stor betydning for, hvordan tingene udvikler sig. Nedenfor kan du læse om 6 forskellige måder et vidne kan opføre sig på. Vi kender alle til, at det kan være svært at sige noget, når snakken går. Derfor kan det være godt at huske på, at det er mindre vigtigt, hvad du siger – bare du griber ind – enten i situationen som mægler eller forsvarer – eller bagefter som sympatisør.

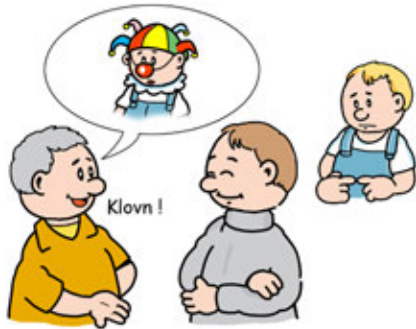
Det kan være, at der kører en jargon eller humor blandt kolleger, som alle andre synes er sjov, men som du ikke bryder dig om. Selvom det kan være svært, er det OK, at du fortæller, at det går over din grænse. Hvis du som kollega oplever, at der bliver sagt fra, er det vigtigt, at du bakker op om, at grænser respekteres – også selvom de trækkes et andet sted, end man selv ville have gjort.

## Vidnetyper

I værktøjet "Grib Ind – Godt kollegaskab uden mobning" på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk) bliver du præsenteret for 6 forskellige vidnetyper.

De handler ikke om, hvem du er som person, men om hvordan du kan vælge at reagere, når du oplever krænkende handlinger.

Den samme person kan altså vælge forskellige måder at reagere på i forskellige situationer – og over for forskellige kolleger. Det er vigtigt at være opmærksom på, at den, som er passiv, er med til at tillade at de negative mønstre og mobning fortsætter.



**Kuglestøberen:** Vidnet, der puster til ilden ved at igangsætte, skabe situationen eller udføre de første krænkende handlinger i det skjulte.



**Assistenten:** Vidnet, der samarbejder med den, der mobber eller krænker ved tydeligt at billige handlingerne, f.eks. ved at grine med, løbe med sladder, mm.



**Den passive:** Vidnet, der undlader at handle ved at gå væk fra situationen eller blive i situationen, men forholde sig passivt og ikke gør noget for at stoppe de krænkende handlinger.



**Mægleren:** Vidnet, der griber ind og hjælper med at finde en løsning, ved i situationen at gribe ind, eller efter situationen at tale med begge parter sammen eller hver for sig. Endelig kan mægleren inddrage andre relevante personer, som kan bistå med en løsning.



**Sympatisøren:** Vidnet, der sympatiserer med den, som mobbes eller krænkes ved i enerum at tilbyde trøst og give udtryk for, at det, som sker, ikke er i orden.



**Forsvareren:** Vidnet, der aktivt forsvare den, der mobbes eller krænkes ved at tage parti for den krænkede og aktivt og offentligt forsvare vedkommende.

# Puds tonen af sammen

På mange arbejdspladser har man en særlig måde at tale sammen på. Måske kender I sætningen: "Vi har en hård, men kærlig tone"? Det er svært at sige præcist, hvad der er god tone. Drillerier og indforståede bemærkninger kan styrke fællesskabet, hvis alle føler sig respekteret og kan være med.

Nogle gange kan tonen gradvist blive mere hård end kærlig, uden at nogen lægger mærke til, at den er skredet. Det kan også ske, at arbejdspladsen bliver delt: Nogle trives fint med tonen, mens andre ikke gør. Det kan være, at jeres måde at tale sammen på var OK før i tiden, men samfundet ændrer sig – og nye eller unge kolleger kan opleve, at tonen ikke er OK. Men også erfarne medarbejdere kan føle sig ramt og opleve tonen som negativ og svær at sige fra over for.

## Det kan være en god idé jævnligt at tage temperaturen på omgangstonen:

- Har tonen udviklet sig i en uheldig retning?
- Hvordan opfatter de nyest ankomne medarbejdere tonen?
- Hvordan siger man fra, hvis man ikke bryder sig om måden, tingene bliver sagt på?
  - Og hvordan reagerer andre, når man gør opmærksom på, at man ikke er ok med tonen?



Det er en god idé at sætte fokus på tone og kultur – en gang i mellem.

## Leder

Det er selvfølgelig vigtigt, at lederen bruger virksomhedens eventuelle politik for forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger.

Både ledere og medarbejdere har et ansvar for, at konflikter og krænkende handlinger bliver håndteret ordentligt. Lederen er en rollemodel, og har et særligt ansvar. Lederens ansvar er dels, at være opmærksom på, om der opstår konflikter, som ikke bliver løst, og dels om tonen eller kulturen udvikler sig uhensigtsmæssigt.

En uformel samtale med den, som har en hård tone – eller den, som slår sig på den – kan være et vigtigt skridt i at rette op på tingene eller opdage, at der skal mere til. Hvis lederen ikke selv kan håndtere situationen, skal han eller hun sørge for, at der bliver hentet hjælp. Det kan være andre på arbejdspladsen, der kan tage over, eller eksterne.

For at lederen skal kunne gøre noget, skal lederen vide, hvilke problemer, der bør tages hånd om.

Lederen kan kun reagere, hvis der er noget at reagere på. Derfor kan det være en vigtig opgave at involvere lederen ved f.eks. at sige, at det måske er på tide at få finpudset omgangstonen eller at tale om, hvordan man er en god kollega og leder på jeres arbejdsplads.

## Organisationen

Selvom I ikke har oplevet mobning, bør virksomheden have en politik om forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger, herunder hvem man kontakter, hvis man oplever noget, og hvordan man forebygger krænkende handlinger i virksomheden. Retningslinjerne kan også beskrive, hvad der sker, når en AMR, TR, leder eller HR får en henvendelse. Denne politik skal alle kende til.

Det er vigtigt, at I jævnligt taler om tonen, så I kan gribe ind, hvis den skrider. Det kan gøres på et personalemøde, på MUS-samtaler, med kampagner eller som del af jeres Arbejdspladsvurdering (APV). På nogle arbejdspladser sætter man indimellem tid af til at tale sammen om tonen og kulturen.

## Her kan du hente yderligere inspiration og hjælp:

### **Konflikter:**

”Ledelse af konflikter på arbejdspladsen” på [bfaportalen.dk](http://bfaportalen.dk)

### **Mobning og chikane:**

”Fakta om krænkende handlinger” på [bfaportalen.dk](http://bfaportalen.dk)

### **Forebyggelse:**

”Hvor går grænsen?” på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk)

”God tone kampagne” på [bfaportalen.dk](http://bfaportalen.dk)

Pjecen kan bestilles af organisationernes medlemmer gennem egen organisation eller downloades fra [bfaportalen.dk](http://bfaportalen.dk)

**Fællessekretariatet**

H. C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf.: 33 77 33 77

**Arbejdsgiversekretariatet**

H. C. Andersens Boulevard 18  
1553 København V  
Tlf.: 33 77 33 77

**Arbejdsledersekretariatet**

Vermlandsgade 65  
2300 København S  
Tlf.: 32 83 32 83

**Arbejdstagersekretariatet**

Kampmannsgade 4  
1553 København V  
Tlf.: 70 300 300

**Arbejdstilsynet**

Landskronagade 33  
2100 København Ø  
Tlf.: 70 12 12 88  
[www.at.dk](http://www.at.dk)