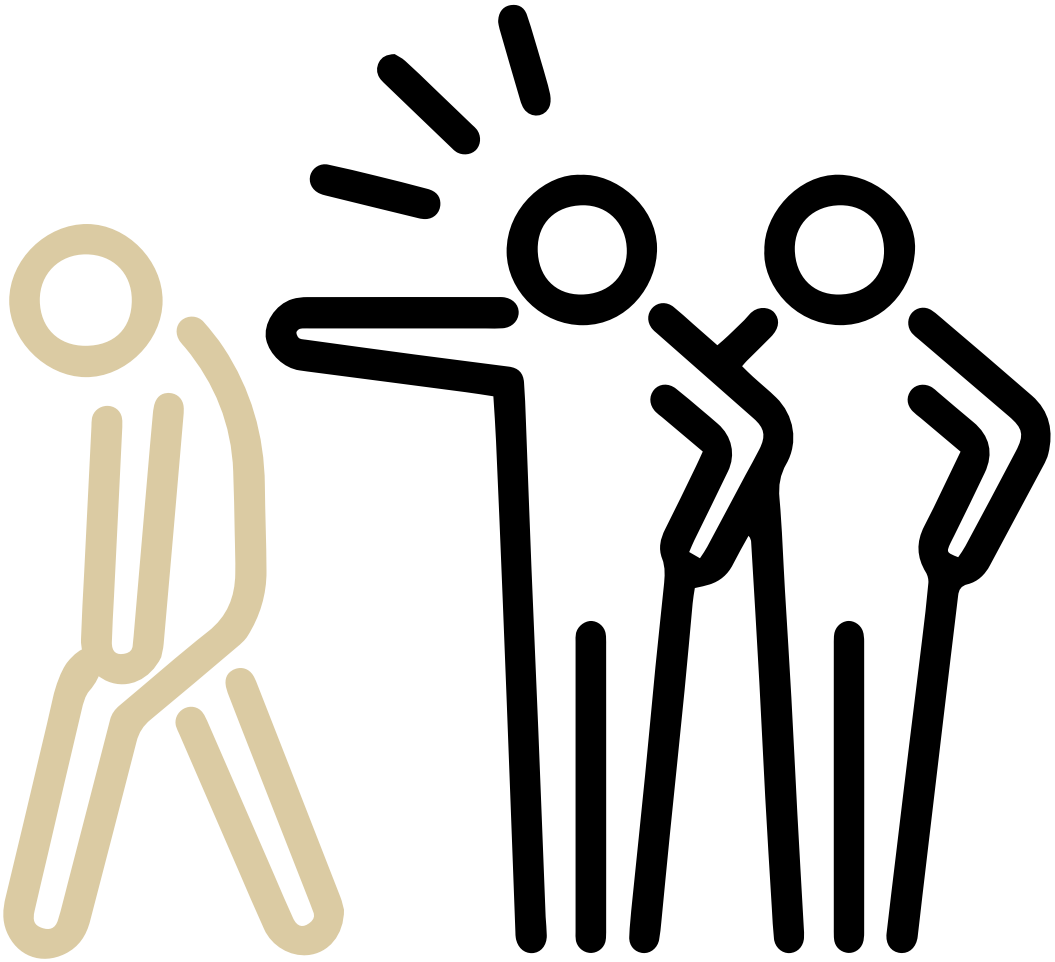
Arbejdsmiljøgruppens forebyggende arbejde med krænkende adfærd ifm APV'en



SDU

1 Arbejdsmiljøgruppens forebyggende arbejde med krænkende adfærd ifm APV'en

"SDU tolererer ikke krænkende adfærd, eksempelvis mobning, uønsket seksuel opmærksomhed, vold eller trusler om vold, på arbejdspladsen"

(SDU's ***personalepolitiske retningslinjer*** 2014)

SDU definerer i APV og Trivselsmåling, at mobning finder sted, når en person gentagne gange og over længere tid bliver udsat for ubehagelige eller negative handlinger på sit arbejde. For at kunne betegne noget som mobning, må den, der oplever at blive mobbet føle, at det er svært at forsvare sig.

Uønsket seksuel opmærksomhed omfatter enhver form for verbal eller non-verbal adfærd af seksuel karakter, der opfattes som krænkende.

Vold defineres som værende fysiske overgreb mod kroppen, mundtlige/skriftlige trusler eller truende adfærd.

1.1 Formål

Formålet med denne vejledningt, er at hjælpe arbejdsmiljøgrupperne til at arbejde forebyggende med krænkende adfærd samt at hjælpe arbejdsmiljøgrupper, hvor der raporteres om krænkende adfærd i enhedens APV.

Én metode til at blive bekendt med krænkende adfærd på arbejdspladsen, er den anonyme APV og Trivselsmåling, som SDU gennemfører hvert tredje år. APV´en har ikke til formål at håndtere den enkelte sag, men til at spotte udfordringer og belastninger i arbejdsmiljøet.

Undersøgelser viser, at det er ekstremt invaliderende at blive udsat for krænkende adfærd, eksempelvis i form af mobning, uønsket seksuel opmærksomhed og vold, på arbejdspladsen. Ansatte, der udsættes for krænkende adfærd, har et væsentligt højere sygefravær end gennemsnittet, og der er en forhøjet risiko for, at de bliver udstødt fra arbejdsmarkedet.

(***AT-vejledning om Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane***)

1.2 Arbejde med krænkende adfærd ifm. APV´en

Når der i enhedens rapport er udslag på krænkende adfærd, deler de sig overordnede i to grupper: Den kendte sag og den ukendte sag.

Den kendte sag

Den kendte sag er allerede kendt i enheden og håndteret af ledelsen, TR og forebygget i samarbejde med arbejdsmiljøgruppen. Men da undersøgelsen spørger 12 måneder tilbage, vil den fremgå af rapporten. Her er arbejdsmiljøgruppens opgave at forebygge, at der sker gentagelser. Gør det til et fælles problem i enheden, at der forekommer krænkende adfærd, men undlad at bringe den konkrete sag frem. Sæt i stedet fokus på kulturen, omgangstonen mv. samt drøft i personalegruppen, hvad den enkelte oplever som krænkende adfærd. Ofte er det meget forskelligt fra person til person, og det er vigtigt at kende hinandens grænser, så der kan tages hensyn.

Den ukendte sag

Undertiden sker det, at der i en rapport er et udslag på krænkende adfærd som ledelse og arbejdsmiljøgruppe ikke har kendskab til. Ledelsens opgave bliver så:

- Ledelsen melder klart ud, at krænkende adfærd ikke er acceptabelt, samt sikrer, at medarbejderne kender deres handlemuligheder, fx:
  - Kontakt leder eller alternativt arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant. I tilfælde af, at medarbejderen oplever krænkelser fra nærmeste leder, kontaktes lederens leder.
  - Kontakt HR-service hvis medarbejderen ønsker at rejse en klage.
  - SDU´s personalepsykolog.
  - Arbejdstilsynets anonyme hotline om mobning og seksuel chikane.

Ofte finder arbejdsmiljøgruppen aldrig ud af, hvad der ligger til grund for udslaget på krænkende adfærd i kortlægningen og desværre betyder det, at mange arbejdsmiljøgrupper derfor ikke sætter handlinger i værk. Pas her på ikke at falde i anonymitetsfælden "Hvordan skal vi kunne hjælpe, når vi ikke ved, hvem det er?".

I APV-sammenhænge er den konkrete sag nemlig underordnet, og der er derfor en række initiativer som arbejdsmiljøgruppen kan og bør tage. Krænkende adfærd er ofte et symptom på, at der er noget galt i i det psykiske arbejdsmiljø i enheden. Og krænkende adfærd kan kun finde sted, hvis der i enheden er en kultur, der tillader det. Arbejdsmiljøgruppen kan derfor med fordel:

- Afholde samtaler med medarbejdere enten gruppevis eller enkeltvis for at afdække problemer i kulturen nærmere.
  (Se afsnittet om Forebyggelse af krænkende adfærd).
- Udarbejde en risikovurdering for at afdække hvilke områder indenfor eksempelvis kultur og omgangstone der kan arbejdes med.
  (For hjælp til risikovurdering se afsnittet Risikovurdering eller se ***her***.
  Inspiration kan også findes i BFA vejledningen ***På forkant***, s. 16-19)
- Med baggrund i ovenstående at sætte fokus på kommunikation, trivsel, omgangstone, social kapital, kultur mv. Der kan hentes hjælp og inspiration ved HR Udvikling og Arbejdsmiljøkontoret.

Uanset om det er en kendt eller en ukendt sag, er det vigtigt at ledelse og arbejdsmiljøgruppe tager et udslag på krænkende adfærd i APV´en alvorligt og får udarbejdet en handlingsplan på området.

1.3 Forebyggende, systematiske og helhedsorienterede arbejdsmiljøindsatser mod krænkende adfærd

Behovet for at iværksætte indsatser til forebyggelse af krænkende adfærd i enheden kan dels opstå som et led i at undgå gentagelse af kendte episoder, men i særdeleshed når arbejdsmiljøgruppen og ledelsen vælger løbende at være på forkant og fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø i enheden. Den bedste måde at forebygge en kultur, hvor krænkende adfærd kan opstå, er gennem en systematisk og helhedsorienteret arbejdsmiljøindsats.

1.3.1 Risikovurdering

For arbejdsmiljøgruppen handler det om at foregribe risici i kulturen, som potentielt kan føre til krænkende adfærd. Risikovurderingen indeholder en række faser, som munder ud i en systematisk og helhedsorienteret analyse af forholdene, hvor det er muligt at identificere hvilke faktorer, der kan medvirke til, at episoder med

krænkende adfærd opstår. I analysen er det væsentlig at kunne identificere og vurdere den aktuelle risiko for, at krænkende adfærd kan forekomme i enheden:

- Se på hvor der kan indhentes viden om forhold i enheden, som kan identificere mønstre i enhedens kultur og adfærd, der kan give grobund for vold eller trusler om vold, mobning, uønsket seksuel opmærksomhed etc. Kilder til viden kan være udslag i APV og Trivselsmålingen, dialogmøder med medarbejdere, runderinger i det psykiske arbejdsmiljø etc.
- Foretage en vurdering af sandsynligheden for, at de identificerede risici kan medføre sundhedsmæssige konsekvenser for medarbejderne.
  - Se på omfanget og volumen af risici som kan udvikle sig til en kultur, hvor krænkende adfærd kan forekomme.
  - Vurdér hvilke sundhedsmæssige konsekvenser der kan opstå som resultat af ikke-håndterede risici som resultat af krænkende adfærd, ved at se på erfaringer fra tidligere episoder eller nærved hændelser.
- Undersøge både de åbenlyse samt de bagvedliggende årsager til hvorfor krænkende adfærd kan forekomme i enheden. En metode hertil er brug af hypotesedannelse.
  (Se metoden beskrevet i afsnit 1.4 Hypotesedannelse.)

Eksempler på arbejdsrelaterede situationer hvor der kan være risiko for at krænkede adfærd kan forekomme:

- I den måde hvorpå der gives feedback til studerende eller medarbejdere i mellem, eller ved kulturforskelle mellem danske og udenlandske medarbejdere, usikre og konkurrenceprægede karriereveje blandt videnskabeligt personale etc.
- I forbindelse med arbejdsopgaver hvor der er en risiko for at opleve høje følelsesmæssige krav fx kontakt med studerende, forsøgspersoner etc.

1.3.2 Risikostyring

Når risici er identificeret og vurderet, skal arbejdsmiljøgruppen arbejde på at kunne styre forholdene, så de ikke udvikler sig til arbejdsmiljøproblemer. Risikostyring handler om at iværksætte handlinger, på baggrund af en grundig analyse, der sikrer en helhedsorientering i indsatserne.

Her er det vigtigt ikke at lægge sig fast på konkrete løsninger i starten af processen, men sikre sig at man i drøftelserne kommer hele vejen rundt:

- Vurder hvordan risikoen håndteres, ved at træffe beslutning om indsatsen har det formål at fjerne kilden til risikoen, eller om den i stedet skal styre risikoen, så den ikke eskalerer. Er der i stedet tale om indsatser, der gør det muligt at overvåge forholdene og tage handling, når udviklingen går i en negativ retning. Eller er det muligt at lade stå til uden at risikoen udvikler sig.
- Drøft hvilke organisatoriske niveauer der skal iværksættes indsatser på:
  Individ, gruppe, ledelse og organisation.
  Se modellen beskrevet nærmere i afsnit 1.5 IGLO-model.
- Beslut hvilke forebyggelsesniveauer indsatserne skal tilrettelægges efter: 1) Primær forebyggelsesniveau - forebygge at en episode opstår, 2) sekundær forebyggelse - foregribe at konkrete risici i kulturen kan føre til episoder og/eller 3) undgå gentagelse af en kendt/ukendt sag.
- Evaluer om der på nuværende tidspunkt er givet en tilstrækkelig instruktion over for medarbejderne og ledelsen ift. til hvordan man skal forholde sig, hvis man selv er udsat for krænkende adfærd, eller hvis man overværer at en kollega er? Hvilke handlemuligheder har man? Hvor kan man søge hjælp og støtte? Er der behov for at ændre på vores retningslinjer/procedurer?

Det kan forbedre resultaterne af arbejdsmiljøindsatserne, at arbejdsmiljøgruppen foretager en vurdering af hvilke effekter der forventes af indsatserne – positive som negative – og bruge denne viden til eventuelt at foretage afsluttende justeringer af planlagte indsatser.

1.3.3 Opfølgning

Et sidste step for arbejdsmiljøgruppen i at levere en helhedsorienteret og systematisk arbejdsindsats som forebyggelse af krænkende adfærd er er at fastlægge den opfølgende proces:

- Tag stilling til hvornår og hvordan der skal følges op og evalueres på, om indsatsen har haft den ønskede effekt. Hvis der er taget beslutning om at iværksætte indsatser, som indeholder delmål, skal der træffes beslutning om, hvordan disse delmål evalueres og følges op på.
- Vurder om der er et behov for en midtvejsevaluering, så der er mulighed for at foretage korrigerende handlinger fx om det vil være relevant at foretage en opfølgende APV eller gennemføre medarbejdersamtaler?

1.4 Relationel koordinering

Den relationelle koordinering er vigtig under hele forløbet. Enheden kan eksempelvis stille sig spørgsmål som:

- Hvem kan hjælpe os i de forskellige faser af processen med at identificere problemstillinger og finde løsninger? Af interne samarbejdspartnere kan nævnes TR, HR Udvikling og Arbejdsmiljøkontoret, mens man også kan hente hjælp eksternt fra eksempelvis de autoriserede arbejdsmiljørådgivere.
- Hvordan sætter vi mål på indsats sammen med kolleger og ledelse?
- Hvordan sikrer vi stærk koordinering igennem hele processen?
- Hvordan sikrer vi opbakning og fokus hos kolleger og ledelse?
- Hvordan gør vi løbende status og fejrer succeser?

1.5 Tids- og handlingsplan

Arbejdsmiljøgruppens helhedsorienterede tilgang til identifikation af indsatser indarbejdes i en tids- og handlingsplan. Der benyttes skabelon til tids- og handlingsplan til APV og Trivselsmåling, som er tilgængelig på sdunet.

Eksempler på indsatser til at forebygge krænkende adfærd i enheden, fx:

- at der lægges en plan for, hvordan ledelsen kan melde klart ud, at alle former for krænkende adfærd er uacceptabelt, og hvordan ledelsen får hjælp til en tydelig instruktion og information til medarbejderne om deres handlemuligheder.
- at etablere en kultur, der bærer præg af omsorg og respekt for andre, indsatser der er målrettet mod at skabe en acceptabel omgangstone fx etablere et fælles kodeks for feedback, eller på at ordentlig adfærd og omgang med kolleger: få en dialog om hvor jeres grænser går og få en fælles forståelse for dette. Hvordan man kan sige fra, når ens egne grænser bliver overskredet, føler sig utryg?
- at der etableres fysiske og/eller organisatoriske rammer, der kan understøtte forebyggelse af krænkende adfærd for særlig udsatte medarbejdere, der har specielle klientgrupper, eller hvor der udføres en myndighedsfunktion. Fx overvejelser om, bygningsmæssige rammer ved risiko for vold og truende

adfærd fra udadreagerende klienter eller arbejdsfunktioner, hvor medarbejdere skal formidle afgørelser, der kan have negative konsekvenser for den studerende, overvejelser om hensigtsmæssig tilrettelæggelse af arbejdsgange etc.

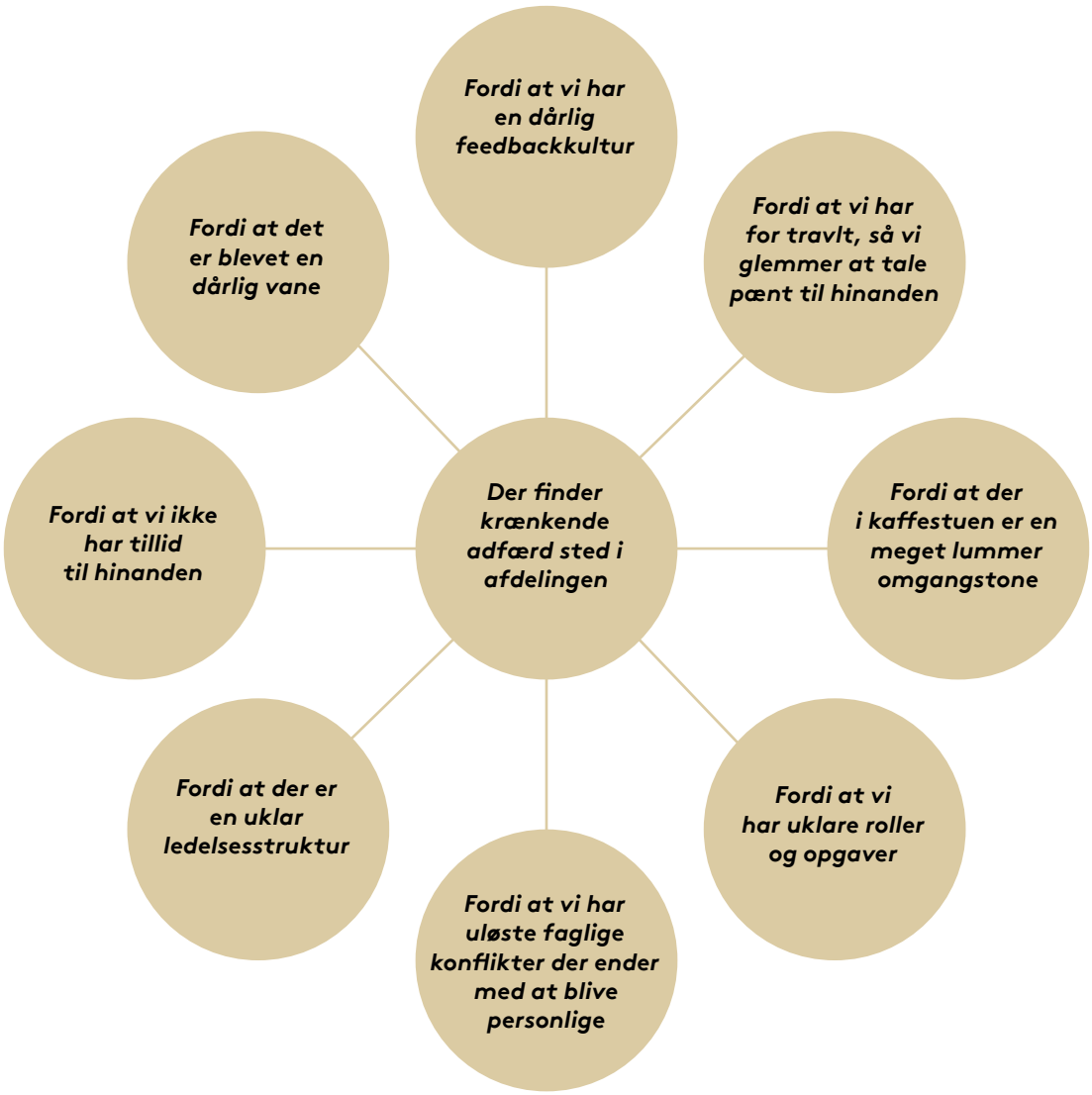
2 Bilag

2.1 Hypotesedannelse

Til at afdække umiddelbare og bagvedliggende årsager kan metoden om hypotesedannelse benyttes.

Hypotesedannelse kan være en tryg måde for medarbejderne at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø på, da det ofte opleves mere ufarligt at opstille hypoteser.

I midten sætter man sin hypotese/antagelse og stiller så spørgsmålet, fordi at...I dette eksempel: Der finder krænkende adfærd sted i afdelingen, fordi at vi har så travlt, at vi glemmer at tale pænt til hinanden, fordi at vi ikke har tillid til hinanden, fordi at vi har en uklarledelsesstruktur etc. Efterfølgende vælges de relevante årsager ud og enheden kan så lave indsatser omkring dem i tids- og handlingsplanen.



2.2. IGLO-model

IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation og modellen tydeliggør, at det er en fælles opgave at skabe og bevare trivslen på arbejdspladsen. Vellykkede forandringer i det psykiske arbejdsmiljø opnås bedst, hvis indsatsen understøttes på alle fire niveauer. Når der arbejdes med de forskellige indsatser i tids- og handlingsplanen er det derfor vigtigt at sikre, at alle niveauer er repræsenteret bredt set. Eksempelvis kan man i tids- og handlingsplanen have indsatser omkring:

Individ:

- Sikre at alle ansatte er bevidste om deres egne grænser og siger fra, når de bliver overtrådt.
- Sikre at alle ansatte ved at krænkende adfærd er uacceptabelt.
- Sikre at alle ansatte kender deres handlemuligheder, hvis de er udsat for krænkende adfærd.

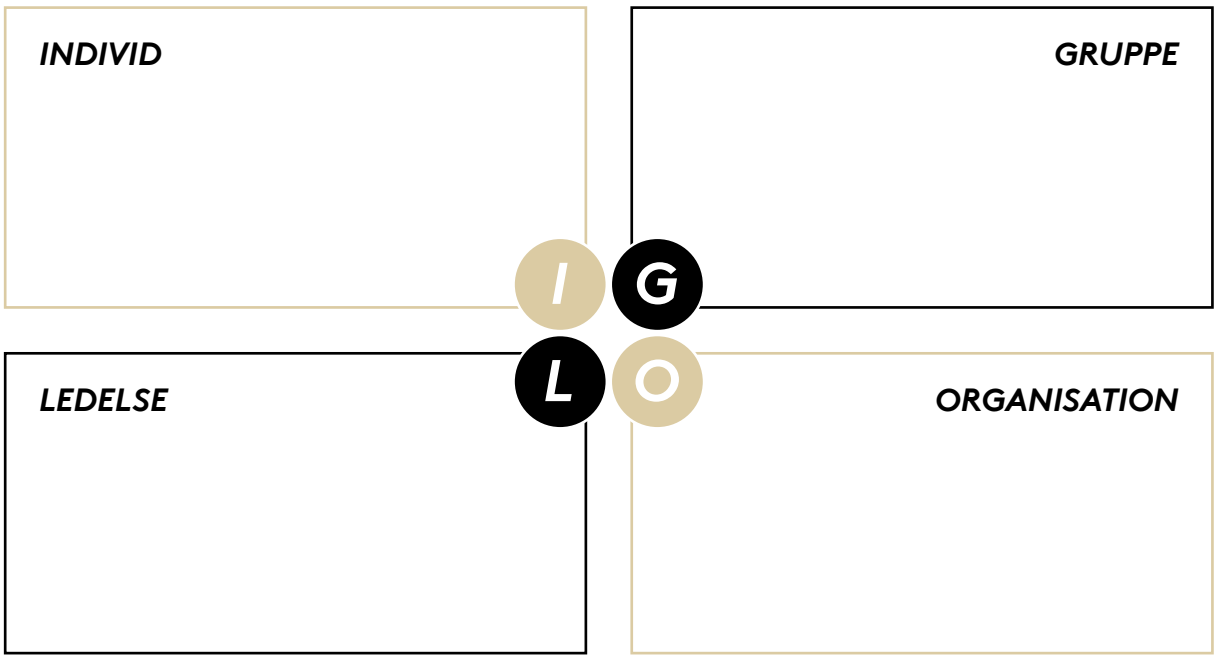
Gruppe:

- Fokus på den gode omgangstone i gruppen - også i pressede situationer?
- Facilitere drøftelser om hvor de forskellige ansattes egne grænser går.
- Sikre at gode kolleger hjælper ansatte der ikke selv kan sige fra ved at sige fra på deres vegne.

Ledelse:

- Sikre at ledelsen melder klart ud at krænkende adfærd ikke er acceptabelt.
- Sikre at de ansatte kender deres handlemuligheder.
- Håndterer personalesager.

Organisation:

- sikre at rammerne omkring arbejdet er på plads.
- Udarbejder politikker og retningslinjer.

For yderligere information om IGLO se: ***https://amid.dk/vaerktoej/i/iglo-ark-vaerktoej-til-mere-trivsel/.***