



**Retningslinjer
vedr. mobning,
chikane og anden
krænkende adfærd
blandt ansatte
2021**

19. MAJ

**KOLDING KOMMUNE
HR**



**Kolding
Kommune**
en del af trekantområdet

Retningslinjer vedr. mobning, chikane og anden krænkende adfærd blandt ansatte

Al krænkende adfærd er uacceptabelt

Kolding Kommune accepterer ikke mobning, chikane eller anden krænkende adfærd (herfra benævnt som "krænkende adfærd") blandt ansatte. Vi har sundhed, arbejdsmiljø og trivsel i højsædet, og vores arbejdspladser skal være kendetegnet ved åbenhed, fællesskab, ligeværd og inkluderende miljøer. Alle ansatte skal behandles med værdighed og respekt uanset eks. politisk holdning, seksuel orientering, etnisk eller religiøst tilhørsforhold, køn eller handicap - og det skal være sikkert og trygt at gå på arbejde i Kolding Kommune.

Krænkende adfærd blandt ansatte er aldrig den enkeltes problem. Det påvirker både arbejdspladsen og den enkelte, og derfor skal der hurtigt og effektivt træffes foranstaltninger herimod.

Disse overordnede retningslinjer gælder for hele kommunen og skal understøtte de enkelte arbejdspladser, MED/arbejdsmiljøgrupper og forvaltninger med at håndtere og forebygge krænkende adfærd som arbejdspladsudfordring. De overordnede retningslinjer kan med fordel udbygges lokalt¹, så de matcher præcis det lokale behov – for at sikre et generelt højt forebyggelsesniveau eller på baggrund af trivselsmålinger, konkrete hændelser med krænkende adfærd eller et højt konfliktniveau blandt ansatte.

De overordnede retningslinjer tydeliggør gældende lovgivning, hvor det netop i bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø² understreges, at "krænkende handlinger kan indebære en risiko for sikkerhed og sundhed", men at denne risiko også kan håndteres gennem bl.a. planlægning, tilrettelæggelse, instruktion og mulighed for støtte fra leder og kollegaer. I retningslinjerne tydeliggøres ligeledes Kolding Kommunens principper og retning på denne del af arbejdsmiljøarbejdet og hermed også hensigten med at øge opmærksomheden på og viden om emnet blandt kommunens ledere og medarbejdere.

Du kan læse mere om, hvordan vi i Kolding Kommune definerer og forstår krænkende adfærd blandt ansatte og hvilke opgaver, der er forbundet med krænkende adfærd som arbejdspladsudfordring. Retningslinjerne indeholder løbende handleanvisninger og forslag til inspirationsmateriale, som kan hentes gratis fra www.arbejdsmiljoweb.dk.

Husk du kan altid få hjælp, sparring og inspiration fra HR afdelingen.

God arbejdslyst!

¹ På side 8 kan du læse mere om udformningen af lokale retningslinjer.

² Se § 23 stk. 3 og Bilag 1 i Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, www.at.dk

Indhold

Hvordan definerer vi krænkende adfærd blandt ansatte?	4
Betydelig konsekvenser – derfor er det vigtigt.....	5
Undgå årsager, som skaber grobund for krænkende adfærd	6
Forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger	7
Ansvars – og opgavefordeling.....	7
Lokale retningslinjer/vejledninger – sådan gør man	8
En konkret episode – hvad gør vi?	9

Hvordan definerer vi krænkende adfærd blandt ansatte?

I dette afsnit beskrives krænkende adfærd, som kan forekomme på arbejdspladsen mellem medarbejdere eller mellem medarbejdere og ledere. I indeværende retningslinjer bruges betegnelsen "ansatte" om både ledere og medarbejdere.

Kolding Kommune læner sig op ad Arbejdstilsynets vejledning om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane³. Det betyder, at der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer på arbejdspladsen **groft eller flere gange** udsætter en eller flere personer på arbejdspladsen for krænkende handlinger, og denne **adfærd bliver opfattet som nedværdigende** af den eller de udsatte.

Vi definerer adfærden som en krænkende handling uanfægtet, om den er et udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke. Oplevelsen af at blive krænket er altid subjektiv, og derfor skal man på arbejdspladsen altid tage højde for forskellige grader af krænkende handlinger og for, at grænser kan variere afhængigt af individ og arbejdspladskultur. Krænkende handlinger, som udøves af en leder opleves ofte som særligt belastende grundet det ulige magtforhold og manglen på opbakning/støtte fra lederen
Krænkende handlinger kan defineres ved følgende:

KRÆNKENDE ADFÆRD GENERELT

- Tilbageholdelse af oplysninger og nødvendig information
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og opgaver
- Sårende, krænkende bemærkninger/telefonsamtaler/emails/sms/billede/video
- Bagtalelse, ignorering eller udelukkelse fra sociale og faglige fællesskaber
- Angreb eller kritik rettet mod privatlivet
- At blive råbt af eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler om overgreb
- Fjendtlighed/tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af job, indsats eller kompetencer
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering pga. eks. alder, køn, seksuel identitet, etnicitet, religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet – til private ærinder for andre

SEKSUEL CHIKANE

Defineres som krænkende handlinger af seksuel karakter – eks.

- Uønskede berøringer eller verbale opfordringer til seksuel samkvem
- Upassende sjofle vittigheder, bemærkninger, kommentarer, sms'er, mails og lign.
- Uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner
- Visning af pornografisk materiale
- Seksualiseret kropssprog

I fht. seksuel chikane kan der være mange tabuer og fordomme omkring den uønskede seksuelle opmærksomhed, bl.a. fordi seksualitet som regel tilhører privatlivet, og det kan derfor være ekstra svært at italesætte det.

MOBNING

Jf. bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø § 23, så er der tale om mobning, når en eller flere personer på arbejdspladsen **regelmæssigt og over længere tid eller flere gange på grov vis** udsætter en eller flere personer for krænkende handlinger, og den/disse personer **opfatter handlingerne som krænkende eller nedværdigende**.

Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø⁴ synliggør, at krænkende handlinger ikke må forringe ansattes sikkerhed eller sundhed, hverken på kort eller lang sigt, og at det er arbejdsgivers ansvar at iværksætte effektive tiltag herimod.

I Kolding Kommune kan det have ansættelsesretslige konsekvenser at udsætte andre for krænkende adfærd – typisk i form af påtale, advarsel eller afsked. En sådan sanktion vil altid afgøres efter et konkret skøn under hensyntagen til situationen og øvrige omstændigheder.

Betydelig konsekvenser – derfor er det vigtigt

Krænkende handlinger af ansatte kan have betydelige konsekvenser – både for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, den det går ud over og eventuelle vidner. Forskning har vist⁵, at den ansatte, som oplever sig krænket kan opleve såvel kortvarige som langvarige fysiske og psykiske symptomer:

³ At Vejledning 4.3.1-1, 2020 <https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>

⁴ § 22

⁵ www.at.dk

Kropslige reaktioner (eks. hovedpine, maveproblemer, træthed, allergiske reaktioner, mæthed, besvimelser, skælven, muskelsmerter)

Psykiske reaktioner (eks. ængstelse, uro, usikkerhed, nervøsitet, fortvivelse, anspændthed, apati og manglende selvtillid). Der kan også være tale om hukommelses- og koncentrationsproblemer, irritabilitet og aggressivitet

Adfærdsmæssige reaktioner (eks. passivitet, rastløshed, søvnløshed, nedsat arbejdsevne, tendens til at isolere sig fra kolleger, sygefravær, ønske om at forlade arbejdspladsen og opsigelse)

Afhængigt af den tidsmæssige udstrækning, hyppighed for forekomst og karakteren af de krænkende handlinger kan oplevelsen af at føle sig krænket føre til alvorlige sygdomme som depression, posttraumatisk stresssyndrom (PTSD) og hjertekar-sygdomme.

Ansatte som er vidner til, at andre bliver krænket kan ligeledes opleve helbredsmæssige problemer som stresssymptomer, søvnproblemer og udbrændthed.

Forekomst af krænkende handlinger på arbejdspladsen har have betydelig konsekvenser for den generelle oplevelse af arbejdsglæde, det faglige fokus og kvaliteten i arbejdet. Det kan også betyde øget sygefravær, og at dygtige medarbejdere rejser.

Krænkende handlinger kan forekomme på alle arbejdspladser og i alle brancher, og derfor er et kontinuerligt fokus på en sund arbejdspladskultur med normer og værdier, som aktivt modvirker krænkende handlinger nødvendigt. I det følgende kan du læse mere om, hvilke indsatser i arbejdsmiljøet, som kan understøtte et sundt psykisk arbejdsmiljø, og hvordan man kan håndtere episoder med krænkende handlinger, hvis de alligevel forekommer.

Undgå årsager, som skaber grobund for krænkende adfærd

Konflikter og uenigheder er almindelige på de fleste arbejdspladser. Oplevelsen af at blive udsat for krænkende handlinger bør dog ikke være almindelig. Forskning⁶ peger på, at der kan være mange årsager til, at krænkende handlinger forekommer på arbejdspladsen og i samspillet mellem ansatte. Eksempelvis kan følgende faktorer være medvirkende årsager:

- Uhensigtsmæssig organisering af arbejdet – høje, uklare eller modstridende krav
- Mangelfuld information og kommunikation

⁶ www.at.dk

- Oplevelse af uretfærdig forskelsbehandling
- Manglende konstruktiv problemløsning og håndtering af konflikter
- Håndtering af forandringer som ny teknologi, ændrede funktioner og roller, fusioner, nedlæggelse af afdelinger. Sådanne forandringer kræver åbenhed, indflydelse og respekt for den enkeltes kompetencer/roller.
- Uklare værdier og normer for adfærd

Forebyggelse og håndtering af krænkende handlinger

Håndtering af arbejdspladsudfordringer forbundet med krænkende handlinger er altid ledelsens ansvar. Lederen bør udtrykke klare holdninger omkring emnet og understøtte en kultur, som modvirker krænkende handlinger gennem synlige værdier og holdninger, som formidles i regler, handling og målsætninger. Medarbejdere bør – eks. via MED/arbejds miljøgruppe – inddrages i arbejdspladsens forebyggende arbejde i fht. krænkende handlinger, så der i fredstid bl.a. drøftes retningslinjer, en lokal vejledning eller en procedure for håndtering af krænkende handlinger.

På de næste sider kan du læse mere om ansvar og konkrete tiltag, som understøtter fastholdelse af en sund arbejdspladskultur og mindsker risikoen for forekomst af krænkende handlinger.

Husk også at du kan få hjælp og sparring fra HR afdelingen til håndtering og forebyggelse af krænkende handlinger. Der er mulighed for rådgivning, vejledning, individuelle samtaler mv.

Ansvars – og opgavefordeling

Lederen

Lederen skal melde klart ud og signalere, at krænkende handlinger ikke accepteres.

Lederen skal være en god rollemodel, gå forrest med den ønskede adfærd og opfordre til, at ansatte siger til, hvis de oplever krænkende handlinger

Lederen skal tage ansvar for, at der bliver handlet på henvendelser om konkrete episoder, og at medarbejdere, som har brug for psykologhjælp/samtaler, får det tilbudt.

Lederen skal tage ansvar for, at krænkende handlinger forebygges og håndteres – bl.a. gennem kortlægning, trivselsmålinger, samtaler, risikovurdering.

Vedr. behov for akut psykologhjælp, kan Kolding Kommunes kriseberedskab kontaktes på vagttelefon 79797979, herudover kan HR kontaktes, hvis ansatte har brug for samtaleforløb grundet forhold i arbejdet.

MED/arbejdsmiljøgruppen

MED-organisationen skal bidrage til, at ansattes oplevelser af krænkende handlinger, som kommer frem i lyset ved samtale, rundring, apv-undersøgelse eller trivselsmåling bliver håndteret jf. aftale, retningslinjer og evt. lokal vejledning.

MED-organisationen skal bidrage til det forebyggende arbejde omkring krænkende handlinger – eks. gennem kortlægning, apv-undersøgelse, fokus på sprog/adfærd og kultur.

MED-organisationen skal medvirke til, at der etableres en sund og respektfuld arbejdspladskultur.

MED-organisationen skal medvirke til, at krænkende handlinger registreres i SafetyNet, og at mønstre og registreringer undersøges med henblik på fremtidig læring og forebyggelse.

Kolleger

Kolleger kan øve sig i at støtte hinanden i at sige fra og sætte grænser.

Kolleger kan medvirke til, at skabe en åben dialog-kultur, hvor man kan søge støtte og sparring hos hinanden.

Kolleger kan være opmærksomme på signaler/reaktioner på krænkende handlinger og informere arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant eller lederen.

Den ramte medarbejder

Medarbejderen skal rette henvendelse til sin leder, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant – eller en kollega, hvis de foregående ikke er en mulighed.

Medarbejderen skal ikke påtage sig skylden og bør ikke skamme sig over situationen eller over ikke at have sagt fra.

Lokal vejledning – sådan kan man gøre man

Selv om man ikke umiddelbart oplever problemer med mobning, krænkende handlinger eller seksuel chikane kan der være mange fordele ved at lave en lokal vejledning til håndtering af episoder, inden eventuelle problemer opstår: En sådan vejledning understreger de overordnede retningslinjers budskab om, at krænkende handlinger ikke accepteres, og at det ikke er tabu at tale om krænkende handlinger. Herudover kan en lokal vejledning bruges som rettesnor til håndtering af eventuelle konkrete episoder med krænkende handlinger. Desuden er det lettere at henvende sig, hvis man oplever krænkende handlinger, eller er vidne til det, hvis man ved, hvordan arbejdspladsen vil håndtere det.

En lokal vejledning bør være kendt af alle og ligge lettilgængelige, så man hurtigt kan orientere sig, hvis man er i tvivl. Der bør være faste aftale om, hvornår vejledningen revideres, og hvem der er ansvarlig her for. Der bør ligeledes være faste aftaler for, hvem der er ansvarlig for, at nye medarbejdere introduceres for vejledningen og hvordan.

Hvis man vælger at udarbejde en lokal vejledning, så bør den udarbejdes i samarbejde mellem ledere og medarbejdere – eks. i MED-organisation/arbejds miljøgruppe – og det kan være en god ide at understøtte udarbejdelse af vejledningen med et temamøde eller lign., så alle medarbejdere kan komme med deres input/tanker. Indhold og emner i en sådan vejledning kan eks. være:

- Formål og målsætning med vejledningen
- Ledelsens/MED-organisationens værdier og holdninger til arbejdspladskulturen
- Yderligere præcisering af mobning, krænkende handlinger og seksuel chikane i fht. den eksisterende arbejdspladskultur – inspiration kan hentes i indeværende retningslinjer
- Roller og ansvarsfordeling
- Procedure for hvad man gør, hvis man oplever krænkende adfærd
- Procedure for håndtering af hændelser, hvor ansatte tilkendegiver, at de har oplevet krænkende handlinger
- Procedure for nyansattes introduktion til retningslinjer
- Muligheder for hjælp, sparring mv. fra HR afdelingen

En konkret episode – hvad gør vi?

Krænkende handlinger kan antage forskellige former, som beskrevet, og oplevelsen af, hvornår ens grænser bliver overskredet er forskellige fra person til person. Derfor er det vigtigt at tage udgangspunkt i den ansattes oplevelse. En nærmere undersøgelse kan så efterfølgende afdække de konkrete handlinger og andre personers oplevelser.

Gåde råd til handling og ansvarsfordeling, når man står med en konkret episode er:

Den ramte medarbejder

Fortæl det til din leder, arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant

Tag imod et evt. tilbud om krisehjælp eller psykologsamtaler

Søg hjælp hos egen læge/psykolog

Kolleger – eventuelle vidner

Sig fra, når du oplever krænkende handlinger mellem ansatte

Lyt til den, som føler sig mobbet

Gå til din leder, arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant

Leder

Tag alle henvendelser fra ansatte, som føler sig krænket, alvorligt

Sig tydeligt fra – både konkret og generelt

Tag ansvar for at hændelser bliver håndteret og undersøgt – husk at inddrage alle parter

Få involverede til at beskrive det faktiske hændelsesforløb

Udvis diskretion – både over for den, som føler sig krænket, og den, som har krænket

Afklar om du har brug for hjælp til at håndtere situationen – evt. fra HR afdelingen

Tilbyd krise/psykologhjælp

Overvej om kollegaer skal informeres og i så fald om hvad – for at undgå rygtedannelse

Yderligere inspiration og konkrete værktøjer kan hentes på www.arbejdsmiljoweb.dk – se eks.:

BFA, Krænkende handlinger af seksuel karakter - [link](#)

BFA, Fri for mobning – inspiration til forebyggelse - [link](#)

BFA, Grib ind – godt kollegaskab uden mobning [link](#)

MED/arbejdsmiljøgruppen

Indberet i SafetyNet – og medvirk til at træffe forebyggende foranstaltninger, evt. laver handlingsplan i SafetyNet

På sigt: medvirk til at analysere mønstre i registreringer og til at drøfte mulige årsager, løsninger og forebyggende foranstaltninger

Sidst revideret april, 2021

Af Sabine Brix Mølgaard, HR