

Uønsket seksuel opmærksomhed fra ledere og kollegaer

Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden
(Projektnummer: 26-2018-03)

Forord

Projektet "Uønsket seksuel opmærksomhed fra ledere og kollegaer" er et forsknings- og udviklingsprojekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden (projekt nr. 26-2018-03).

Projektet er udført af: Statens Institut for Folkesundhed v. Syddansk Universitet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, COWI A/S, Anerkende Psykolog Praksis og NIRAS i perioden fra september 2018 til juni 2023 under ledelse af seniorforsker Maj Britt Dahl Nielsen, Statens Institut for Folkesundhed, Syddansk Universitet.

Denne rapport beskriver formålet med og baggrunden for projektet, projektets materialer og metoder, projektets erfaringer, resultater og konklusioner. Til slut perspektiverer vi projektets resultater i forhold til, hvordan disse på kort og langt sigt kan bidrage til at forbedre arbejdsmiljøet. Rapporten udgør afrapporteringen af projektet sammen med projektets øvrige publikationer og produkter, jf. bilag A.

Projektet ville ikke kunne lykkedes uden de deltagende arbejdspladser og informanter. Og projektet ville ikke været kommet i mål med at udvikle metoder til forebyggelse af uønsket seksuel opmærksomhed, hvis ikke Danmarks Idrætsforbund (DIF) havde medvirket så engageret i aktionlæringsforløbet. Vi vil derfor gerne benytte lejligheden til her endnu engang at udtrykke vores store taknemmelighed til alle de medvirkende arbejdspladser og informanter.

Vi vil også gerne takke vores vidende og engagerede følgegruppe bestående af følgende repræsentanter for lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer og forskere knyttet til projektet: Nanna S. Jensen og Lars Andersen (Ledernes Hovedorganisation), Karina Find (FOA), Christina Suhr Raby (Dansk Arbejdsgiverforening, Lise Keller (BFA Offentlig administration), Maria Glargaard (BFA Service og turisme), Tonny Leon Olesen (Malerforbundet), Bjarne A. Kehr (Centralforeningen for stampersonel), Michael Bacci (Dansk Erhverv), Jan Lorentzen (Dansk Industri), Ulla Strange-Hansen, Nathalie Skovgaard, Charlotte Wegener og Lene Winther Grøndahl (Rigspolitiet), Charlotte Friis (Forsvarsministeriet), Bettina Halbech (HK), Preben Meier Pedersen (KL), Stine Filtenborg (3F), Annette Borchhorst (Aalborg Universitet), Eva Gemzøe Mikkelsen (Syddansk Universitet), Malene Vestergaard Sørensen (Danske Regioner), Søren Eggert Beck og Britta Marie Mørk Johansen (Dansk Byggeri), Peter Dragsbæk (BFA Industri), Maria Mortensen (Dansk Magisterforening), Signe Kofoed (LO) og Troels Rønn-Simonsen (Horesta).

Indhold

Resumé.....	3
Summary	6
Formål	9
Baggrund.....	10
Metoder og gennemførelse af projektet.....	13
Udvikling og validering af spørgeskemaet.....	14
Interview med personer som har været udsat for USO	16
Arbejdspladsinterview.....	17
Aktionlæringsforløbet og workshops med arbejdsmiljøprofessionelle	19
Systematisk litteraturgennemgang	21
Resultater	22
Spørgeskemaet	22
Kvalitativ analyse.....	24
Aktionlæringsforløb	25
Businesscases.....	27
Systematisk litteraturgennemgang	28
Diskussion.....	32
Referencer	36
Bilag A. Publikationer og produkter fra projektet	38
Bilag B. Økonomiske caseberegninger	42

Resumé

Formålet med dette projekt har været at udvikle redskaber, som skal hjælpe arbejdspladserne med at forebygge og håndtere uønsket seksuel opmærksomhed (USO) fra ledere og kollegaer gennem en systematisk og organisatorisk indsats. Som led i projektet har vi udviklet et valideret spørgeskema til at kortlægge forekomsten, to dialogspil samt en guide til arbejdspladser. Redskaber og materialer er udviklet i et tæt samarbejde med en stor følgegruppe bestående af arbejdsmarkedets parter samt de deltagende arbejdspladser og informanter.

Projektet bygger blandt andet på interview med arbejdspladser og personer, der har været udsat for USO, spørgeskemadata, en systematisk litteraturgennemgang samt økonomiske analyser af omkostninger for arbejdspladserne (business cases) og aktionslæring.

Udvikling og test af spørgeskema

I projektet har vi udviklet og afprøvet et nyt spørgeskema, som skal give arbejdspladserne en mere nuanceret forståelse af forekomsten. Spørgeskemaet består af 21 spørgsmål om specifikke hændelser, for eksempel fysiske berøringer og gentagne anmodninger om dates. Denne tilgang, eller metode, kaldes også *the behavioural-list method*. Denne metode adskiller sig fra den måde, som man tidligere har målt USO på i Danmark, hvor man typisk har spurgt, om medarbejderen har været udsat for seksuel chikane eller USO. Denne tilgang kaldes også *the self-labelling method*. Her er det op til respondenterne at afgøre, om det vedkommende har været udsat for, konstituerer USO eller ej.

Som led i projektet har vi testet det nye spørgeskema og sammenlignet det med den traditionelle målemetode (*the self-labelling method*). Det har vi gjort i en undersøgelse, der omfatter 1.029 medarbejdere fra 29 forskellige arbejdspladser. Vi finder, at cirka hver femte af de deltagende medarbejdere har oplevet én eller anden form for USO, når vi bruger det nye spørgeskema, mens det kun er få procent, der svarer, at de har været udsat for seksuel chikane (målt med *self-labelling* metoden). Vi finder også, at personer, som har været udsat for USO, har et højere niveau af depressive symptomer. Projektet bidrager dermed også til vores viden om konsekvenserne ved USO.

Kvalitative interviews med personer, som har været udsat for USO

Projektets kvalitative analyse er baseret på 13 interviews med personer, som har været udsat for USO. Formålet med analysen er at belyse, hvad informanterne forstår ved begreberne seksuel chikane og USO, og at undersøge, hvordan de selv omtaler deres oplevelse og hvorfor. Denne viden er vigtig for at forstå, hvorfor så mange personer, der udsættes for USO, ikke rapporterer det.

Vores analyser peger på, at informanterne ofte er i tvivl om, hvad de skal kalde deres oplevelse, og at det ofte har taget flere år at erkende, at det, de blev udsat for, var forkert. Informanterne har typisk en meget snæver forståelse af begrebet seksuel chikane, som afgrænser sig til tvang og fysiske tilnærmelser, mens de fleste har en lidt bredere forståelse af USO, selvom ikke alle informanter skelner mellem de to begreber. Analyserne viser derfor, at der er stor forskel på, hvordan man i forskningen definerer seksuel chikane, og hvordan de ramte medarbejdere forstår begreberne. Vi finder også, at informanterne ofte er tilbageholdne med at omtale deres oplevelse som seksuel chikane, fordi de er bange for, at andre ikke vil tage deres oplevelse alvorligt.

Sluttelig viser analyserne, at kulturen på arbejdspladsen kan være med til at normalisere grænseoverskridende adfærd, mens MeToo har været et vendepunkt for flere af informanterne. Flere informanter peger dog også på at have oplevet en modbølge og modstand, som gør, at nogle er blevet mere forsigtige med at dele deres oplevelser.

Aktionlæringsforløbet

En arbejdsplads (Danmark Idrætsforbund, DIF) deltog i en aktionslæringsproces. Formålet med processen var at udvikle nye forebyggende metoder. DIF ønskede med deres deltagelse at styrke en åben og tillidsfuld kultur, hvor alle medarbejdere føler sig trygge ved at sige fra og ved hvem, de kan henvende sig til, hvis de oplever krænkende adfærd. Som led i projektet blev der udviklet og implementeret tre tiltag: 1) et nyt regelsæt for intime relationer, 2) henvendelsespersoner ved krænkelse, og 3) feedbackkultur.

Projektet viser, blandt andet, at det er vigtigt med en bred involvering på tværs af organisationen, og at ledelsen og samarbejdsudvalget bakker op. Derudover viser erfaringerne fra projektet, at det er nødvendigt at holde løbende fokus på indsatserne og at genbesøge regler og politikker.

Business cases

En gennemgang af 14 sager fra forskellige arbejdspladser viser, at omkostningerne varierer meget fra sag til sag. Det dyreste tilfælde har kostet virksomheden op mod 800.000 kr., mens det mindst omkostningstunge tilfælde har kostet ca. 2.500 kroner. Sagerne bliver typisk mere omkostningstunge, jo længere sagen har stået på, inden den bliver håndteret. Det understreger vigtigheden af en tidlig indsats og en hurtig håndtering af sagerne.

Systematisk litteraturgennemgang

Resultaterne fra den systematiske litteraturgennemgang tyder på, at en integreret tilgang til forebyggelse synes mest effektiv, hvor forskellige metoder og tilgange kombineres. En kombination af træningsprogrammer, udvikling af politikker og distribution af skriftligt materiale kan skabe en omfattende tilgang til håndtering af seksuel chikane på arbejdspladsen. Det skal dog bemærkes, at kvaliteten af de inkluderede studier generelt er lav, hvorfor resultaterne skal tolkes med en vis forsigtighed.

Summary

The aim of this project was to develop tools supporting workplaces in the prevention and management of sexual harassment from managers and colleagues via a systematic and organizational effort. To do so, we developed a new survey to monitor the prevalence at work, two dialogue games and a guide for workplaces. The tools and materials are developed in close cooperation with a large expert group consisting of labor market partners as well as workplaces and employees.

The project builds on interviews with workplaces and people exposed to sexual harassment, a systematic literature review, an economic analysis of the cost for workplaces and action learning.

Development and test of the survey

We developed and tested a new survey that gives workplaces a more nuanced understanding of the prevalence of sexual harassment and unwanted sexual attention at work. The survey consists of 21 questions about different types of behaviors, such as physical touching and repeated requests for dates. The method is called the *behavioral list method*, and it differs from how we previously have been measuring unwanted sexual attention in Denmark. Traditionally, respondents have been asked if they have been exposed to sexual harassment (sometimes respondents have been asked about unwanted sexual attention). This approach is known as the *self-labelling* method because it is up to the respondents to assess if their experience constitutes sexual harassment or unwanted sexual attention.

We tested the new survey and compared it with the traditional measurement method in a study encompassing 1.029 employees from 29 different workplaces. We find that about one in five employees experienced at least one type of sexual harassment/unwanted sexual attention when using the new survey, while only a few percentages report that they had been exposed to sexual harassment (the traditional measurement method). We also find that people exposed to sexual harassment have a higher level of depressive symptoms. Thus, this study contributes to our knowledge about the consequences of unwanted sexual attention.

Qualitative interviews with people exposed to unwanted sexual attention

We conducted a qualitative study based on 13 interviews with people exposed to unwanted sexual attention. The aim was to explore how people exposed to sexual harassment name and label their experience. This knowledge is important to further our understanding about why so few people report their experience when they have been exposed to unwanted sexual attention.

Our analyses show that the interviewees often have doubts about how they should name their experience, and that it often has taken them years to come to terms with what happened to them. Most interviewees have a rather narrow understanding of the concept sexual harassment, which is limited to physical behaviors and coercion, while they typically have a somewhat broader understanding about unwanted sexual attention, although some do not differentiate between the two terms. Another reason why the interviewees are reluctant to label their experience as sexual harassment is because they fear that other people will not take it seriously.

Finally, the analysis shows that the culture at work can facilitate a normalization of harassment, and that the MeToo movement was a turning point for several of the interviewees. Some interviewees, however, point to a counter wave that has caused them to become more careful about sharing their experiences.

Action learning

One workplace (Danmarks Idrætsforbund, DIF) participated in the action research project. The aim was to develop new preventive methods. DIF wanted to facilitate an open and trusting atmosphere ensuring that all employees feel safe enough to say no, and knows who they should approach, if they experience harassment. As part of the project, three initiatives were developed and implemented in the organization: 1) new rules for intimate relations, 2) contact persons and 3) a feedback culture. The project shows that it is important to ensure a broad representation across the organization, and that it is necessary to keep focus on the initiative and revisit rules and policies regularly.

Business cases

An analysis based on 14 cases of sexual harassment from different workplaces shows that the cost varies considerably. The most expensive case costed the workplace about 800.000 DKR, while the least expensive case costed 2.500 DKR. The analysis shows that cases typically are more costly the longer the case has been going on before it was stopped. This underscores the importance of an earlier and swift management strategy.

Systematic literature review

The results from the systematic literature review suggest that an integrated approach that combines different methods and seems most effective. A combination of training, development of policies and the distribution of written materials can be part of a holistic approach to management and prevention of sexual harassment. It should be noted that the quality of the research design was generally low, and results should therefore be interpreted with caution.

Formål

Den verdensomspændende #MeToo-kampagne har for alvor sat uønsket seksuel opmærksomhed (USO) på dagsordenen både internationalt og i Danmark. USO er dog stadig et tabuiseret emne, og mange fravælger at rapportere hændelserne til ledelsen eller fagforeningen [6]. Samtidig mangler vi viden om, hvordan vi kan forebygge USO, ligesom der mangler redskaber til at monitorere og måle forekomsten på danske arbejdspladser. Uden valide måleredskaber har arbejdspladser, forskere og andre med interesse i emnet ikke mulighed for at vide, om deres indsatser bidrager til at reducere forekomsten, eller hvor stor forekomsten er.

Projektets formål har derfor været at udvikle redskaber, som skal hjælpe arbejdspladserne med at forebygge og håndtere USO fra ledere og kollegaer gennem en systematisk og organisatorisk indsats.

Projektet omfatter:

- Et valideret monitoreringsredskab (et spørgeskema), som bidrager med mere nuanceret viden om forekomst af USO fra ledere og kollegaer.
- En vejledning (udarbejdet i samarbejde med udvalgte arbejdspladser) til ledere, arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og tillidsrepræsentanter (TR), som skal bidrage til en systematisk og organisatorisk indsats.
- Et dialogspil til ledere og medarbejdere, som skal hjælpe med at italesætte USO.
- Business-cases, som bidrager med viden om økonomiske omkostninger og mulige besparelser ved en systematisk og organisatorisk indsats.
- Viden om konsekvenserne for de berørte medarbejdere og konkrete eksempler på USO.

Baggrund

Uønsket seksuel opmærksomhed (USO) er en form for negative adfærd, som har store konsekvenser for den ramte medarbejder, og som bidrager til et fjendtligt arbejdsmiljø¹. USO og seksuel chikane er forbundet med en forøget risiko for angst og depression, og nyere forskning viser også, at seksuel chikane er forbundet med en forøget risiko for selvmord og selvmordsforsøg. Derudover er USO forbundet med en række omkostninger for arbejdspladsen blandt andet i form af forøget sygefravær²⁻⁶.

Der findes ikke en generelt accepteret definition af USO og seksuel chikane. I dette projekt tog vi udgangspunkt i en bred forståelse, der bygger på *Fitzgerald's Tripartite Model*, som er en af de mest udbredte og generelt accepterede referencerammer til at beskrive seksuel chikane^{7, 8}. Ifølge denne model består seksuel chikane af tre forskellige, men relaterede typer af adfærd:

1. Uønsket seksuel opmærksomhed, som omfatter verbal og non-verbal adfærd af seksuel karakter, som medarbejderen oplever som uønsket eller ubehagelig. Det omfatter blandt andet uønskede berøringer og gentagne anmodninger om dates.
2. Tvang og bestikkelse, som omfatter seksuel adfærd, hvor medarbejderen er blevet truet eller for eksempel fået tilbud om mere favorable vilkår (noget for noget)^{7, 8}. Dette er en særligt alvorlig form for uønsket seksuel opmærksomhed.
3. Kønskrænkende adfærd, som omfatter negativ adfærd relateret til medarbejderens køn og/eller seksualitet. Det kan for eksempel omfatte negative kommentarer om mænd/kvinder, blondinevittigheder og lignende.

I Fitzgeralds model er seksuel chikane derfor et paraplybegreb, mens uønsket seksuel opmærksomhed udgør en undergruppe. I dette projekt har vi primært anvendt begrebet uønsket seksuel opmærksomhed i stedet for seksuel chikane, idet begrebet seksuel chikane er meget tabuiseret, og fordi mange forbinder det med overgreb og tvang.

Målinger af forekomsten

Selvom mange forskere er enige om, at USO er et udbredt fænomen, så er der stor usikkerhed om den faktiske forekomst. Tidligere forskning viser, at når man måler forekomsten ved hjælp af spørgeskemaer, så er det helt afgørende, hvordan der spørges ind til fænomenet på. Helt overordnet findes der to forskellige metoder, the behavioural-list method og the self-labelling method.

Self-labelling metoden består af et enkelt spørgsmål om, hvorvidt respondenterne har været udsat for USO eller seksuel chikane. Det er derfor op til respondenterne at afgøre, om deres oplevelse konstituerer USO eller ej. Ulempen ved denne metode er, at respondenterne kan være i tvivl om, hvorvidt det, vedkommende været udsat for, rent faktisk er USO eller seksuel chikane. Der er derfor en risiko for, at man kommer til at undervurdere forekomsten.

Benyttes the behavioural-list method undgås dette problem, idet respondenterne spørges, om de har været udsat for specifikke typer af adfærd, for eksempel uønskede berøringer. Metoden er derfor uafhængig af, hvordan medarbejderne definerer USO og seksuel chikane. Fordelen er også, at metoden giver en mere nuanceret viden om, hvad det er, som medarbejderne oplever. Ulempen er, at der skal stilles flere spørgsmål.

Et af de mest anvendte spørgeskemaer, som er baseret på behavioural-list metoden er det amerikanske spørgeskema SEQ (*Sexual Experiences Questionnaire*). SEQ er dog ikke et standardiseret spørgeskema, idet det findes i mange forskellige varianter⁹. SEQ blev udviklet i 1990'erne, og siden da har andre forskere udviklet andre spørgeskemaer, for eksempel *Bergen Sexual Harassment Scale*, som blandt andet har været benyttet til at måle forekomsten af uønsket seksuel opmærksomhed i Norge^{3, 10}. Her sammenligner forskerne de to metoder, og i lighed med tidligere studier fandt de en meget højere forekomst ved brug af *Bergen Sexual Harassment Scale*, som byggede på the behavioural-list method sammenlignet med self-labelling metoden.

De norske forskere fandt, at omkring 18 % havde været udsat for seksuel chikane (inden for de sidste seks måneder) målt med *Bergen Sexual Harassment Scale*, mens det kun var omkring 1 %, som angav, at de havde været udsat for seksuel chikane^{3, 10}. Der er derfor en diskrepans mellem andelen af medarbejdere, som har oplevet én eller anden form for seksuel chikane, og andelen, som selv vil betegne dette som seksuel chikane. Mulige forklaringer kan være, at seksuel chikane og uønsket seksuel opmærksomhed er meget tabubelagt, og at respondenterne ikke anvender betegnelsen for at undgå at blive stempet. En anden forklaring er, at respondenterne ikke oplever, at oplevelserne er alvorlige nok til at blive kategoriseret som seksuel chikane, eller at de ikke ved, hvad seksuel chikane er^{8, 9}.

Forud for dette projekt byggede vores viden om forekomsten af USO i Danmark på self-labelling metoden. En opgørelse fra 2016 viser, at 4 % af lønmodtagerne svarer, at de har været udsat for seksuel chikane på arbejdet inden for de sidste 12 måneder (kvinder 6,0

%; mænd 1,6 %). I Danmark har man nogle år spurgt til seksuel chikane, andre gange til USO. Dette har ikke givet store udsving i resultaterne, men det er uvist, hvilket betydning respondenterne tillægger de to begreber, og dermed om det gør en forskel for deres besvarelse.

Systematisk håndtering og forebyggelse

I projektet har vi arbejdet ud fra en systematisk forebyggelsesmodel udviklet af McDonald m.fl.^{11, 12} Modellen tager udgangspunkt i, at indsatsen skal være organisatorisk, systematisk og koordineret på tværs i organisationen, og at arbejdspladsen iværksætter indsatser både før, under og efter hændelser, som illustreret i tabellen nedenfor. Som det fremgår af tabellen, er monitorering af forekomsten en vigtig del af den forebyggende indsats.

Tabel 1 Konceptuel forståelsesramme for forebyggelse og håndtering af USO på arbejdspladsen

FØR	UNDER	EFTER
• Politikker • Uddannelse af ledere, TR, AMR og medarbejdere • Løbende monitorering af forekomsten	• Klare procedurer for indberetning af klager, herunder sikring af anonymitet • Klare procedurer for håndtering af klager, som håndteres hurtigt og hvor begge parter føler sig retfærdigt behandlet • Fastsættelse og håndhævelse af sanktioner	• Støtte til ofre for USO for at minimere negative konsekvenser for helbred og trivsel på arbejdspladsen • Løbende opdatering af procedurer og politikker og gennemgang af negative hændelser (audit) • Løbende opdatering om viden om lovgivning om ligestilling og arbejdsmiljø

Kilde: Oversat og tilpasset efter: P. McDonald, S. Charlesworth, and T. Graham, "Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment" (2015)

Metoder og gennemførelse af projektet

Tabel 2 viser, hvordan de forskellige aktiviteter og materialer har bidraget til at opnå projekts formål og hensigt. I resten af kapitlet følger en beskrivelse af projektets metoder og gennemførelse.

Tabel 2 Sammenhæng mellem aktiviteter og projektets formål

Formål/ aktiviteter	Kognitive interview	Analyse af forekomst og konsekvenser	Interview arbejds- pladser	Interview personer udsat for USO	Aktion- læringsforløb	Workshops med arbejds miljø- professionelle	Systematisk litteratur- gennemgang
Udvikle et valideret spørgeskema	X	X		X			
Udvikle et dialogspil				X	X		
Udarbejde en guide		X	X	X	X	X	X
Udarbejde business- cases			X				
Skabe viden om konsekvenser for de berørte medarbejdere		X		X			

Udvikling og validering af spørgeskemaet

Et af projektets hovedformål har været at udvikle et spørgeskema til at måle forekomsten af USO, som særligt er tilpasset Danmark, og som er anvendeligt for danske arbejdspladser. Derudover skulle spørgeskemaet tage udgangspunkt i Fitzgeralds definition af seksuel chikane og afdække de tre dimensioner; uønsket seksuel opmærksomhed, tvang og kønskrænkende adfærd. Sidst men ikke mindst skulle spørgeskemaet bygge på *behavioural-list metoden* og således bidrage til en mere nuanceret forståelse af forekomsten på danske arbejdspladser.

Vi begyndte med at danne os et overblik over eksisterende spørgeskemaer og analysere deres styrker og svagheder. I udviklingen af spørgeskemaet tog vi udgangspunkt i spørgeskemaer, som vi syntes fungerede godt, herunder; en dansk version af SEQ-DoD (en dansk version af SEQ tilpasset forsvaret)¹³, The Sexual Harassment Inventory¹⁴, Survey of the European Union Agency for Fundamental Rights¹⁵ og Bergen Sexual Harassment Scale^{3, 10}. Derudover gennemførte vi interview med personer, som havde været udsat for USO, for at sikre, at der ikke var noget, som vi havde overset, og som ikke var med i de tidligere spørgeskemaer. Vi sendte det første udkast til kommentering hos følgegruppen, der blandt andet bestod af arbejdsmarkedets parter og andre forskere. Involveringen skulle blandt andet bidrage til at sikre, at spørgeskemaet ville være anvendeligt for arbejdspladserne, men også til at sikre opbakning til spørgeskemaet. Herefter gennemførte vi en række kognitive interview for at teste, om spørgeskemaet var forståeligt, og vi udsendte spørgeskemaet til udvalgte medarbejdere blandt de arbejdspladser, der deltog i projektet. I de næste afsnit beskriver vi de to test mere udførligt.

Kognitive interview

For at teste validiteten af spørgeskemaet har vi gennemført en række kognitive interview. Informanterne består dels af medarbejdere fra de deltagende arbejdspladser og personer, som har været udsat for uønsket seksuel opmærksomhed. Formålet var at belyse, om informanterne kunne forstå spørgsmålene, og vurdere, om der var behov for at tilpasse eller udvikle nye spørgsmål og/eller svarkategorier. Interviewet blev gennemført ved, at interviewerens læste spørgsmålene i spørgeskemaet højt for deltageren og bad dem fortælle, hvad de ville svare og hvorfor. Herefter spurgte vi deltagerne, om der var noget, som var svært at forstå, og/eller noget, som manglede. Resultaterne blev løbende drøftet på projektgruppemøder.

Analyse af forekomst og konsekvenser

Formålet med undersøgelsen har været at sammenligne det nye spørgeskema (som var baseret på the behavioural-list metoden) med den mere traditionelle self-labelling metode, herunder at belyse forskelle i forekomsten og sammenhæng med depressive symptomer, som vi målte ved hjælp af Major Depression Inventory¹⁶. Derudover undersøgte vi, hvordan arbejdspladserne tog imod spørgeskemaet, og om de kunne bruge resultaterne i deres forebyggende indsats.

Med hjælp fra følgegruppen fik vi rekrutteret i alt 29 arbejdspladser (en del af disse var en del af samme organisation/virksomhed). I nogle tilfælde deltog hele arbejdspladsen, i andre tilfælde deltog én eller flere udvalgte afdelinger/dele af organisationen. Vi inkluderede både private og offentlige arbejdspladser, og arbejdspladserne repræsenterer forskellige brancher og størrelser. Vi indsamlede data i perioden november 2020 til juni 2021. I alt modtog 1.668 medarbejdere spørgeskemaet, og 1.029 valgte at deltage og besvarede spørgeskemaet (svarprocent: 62%). Alle arbejdspladser modtog en rapport med hovedresultaterne, og vi tilbød også at præsentere resultaterne på et møde med ledere og medarbejdere.

Interview med personer som har været udsat for USO

De kvalitative interview med personer, der har været udsat for USO, tjente flere formål i projektet. Resultaterne indgik i de forskellige dele i projektet og gav input til udviklingen af dialogspil og guiden til arbejdspladserne, hvor vi anvender citater for at understrege centrale pointer og opmærksomhedspunkter. Interviewene gav også input til udviklingen af spørgeskemaet, hvor resultaterne løbende blev diskuteret på projektgruppemøder. Her blev det blandt andet diskuteret, om der var episoder og oplevelser, som ikke ville blive dækket i spørgeskemaet, og om der var behov for at justere og tilføje andre typer adfærd. Derudover præsenterer vi resultaterne af en kvalitative analyse i en videnskabelig artikel. I dette afsnit beskriver vi kort dataindsamlingsprocessen efterfulgt af en beskrivelse af den kvalitative analyse.

Dataindsamling

Vi rekrutterede interviewpersonerne gennem vores professionelle og personlige netværk og via opslag på sociale medier. Interviewene varede omkring en time og var baseret på en semistruktureret interviewguide, som blandt andet satte fokus på, hvad interviewpersonerne kaldte deres oplevelser (og deres forståelse af begreberne USO og seksuel chikane), hvordan de selv og arbejdspladsen havde håndteret, og hvilke konsekvenser deres oplevelser havde haft for dem. Interviewene blev optaget på diktafon, og lydoptagelserne blev herefter transskriberet og overført til Nvivo.

Kvalitativ analyse

Vi har gennemført en kvalitativ analyse, som har til formål at belyse, hvordan informanterne forstår og skaber mening i deres oplevelse. Vi har fokus på at forstå, hvilke ord informanterne bruger til at omtale deres oplevelse med (for eksempel seksuel chikane, uønsket seksuel opmærksomhed). Resultaterne er sammenfattet i en videnskabelig artikel og vil bidrage med en bedre forståelse af hvorfor, personer som har været udsat for USO, ikke rapporterer det i spørgeskemaundersøgelser, der anvender self-labelling metoden. Analysen er baseret på en tematisk analyse¹⁷ i NVivo og trækker på Weicks *sensemaking in organizations*¹⁸ som teoretisk referenceramme til at belyse, hvordan informanter skaber mening i deres oplevelse i samspil med omverdenen.

Arbejdspladsinterview

I projektet har vi dels gennemført en række arbejdspladsinterview. Vi har gennemført to typer af interview:

- 1) Vi har gennemført 10 interview med arbejdspladser for at få en bedre indsigt i arbejdspladsernes håndtering af USO og af deres forebyggende indsatser. Arbejdspladserne blev rekrutteret med hjælp fra følgegruppen. Interviewene bestod af et gruppeinterview med udvalgte ledere. Interviewene var baseret på en semistruktureret interviewguide, og alle interview blev efterfølgende transskriberet. Interviewmaterialet er primært blevet anvendt til udviklingen af guiden til arbejdspladser om forebyggelse og håndtering af USO blandt andet i form af interviewcitater til at illustrere centrale pointer i vejledningen.
- 2) For at estimere en organisations potentielle omkostninger af en sag med USO har vi gennemført 15 interview ved organisationer, der har været ramt af en sag om USO. Interviewene er gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide og haft fokus på at fastslå tidsforbruget for arbejdspladsens medarbejdere. Interviewrækken har ført til 14 beskrevne cases, da en enkelt organisation valgte at trække sig igen, fordi deres sag blussede op igen i løbet af projektperioden. Rekrutteringen er foregået ved direkte kontakt til organisationers HR-funktioner med forespørgsel, om hvorvidt de havde lyst til at være med. Der har i forløbet været fokus på at rekruttere organisationer af forskellig størrelse, forskellig sektor og forskellig branche. Mere end 150 organisationer har været kontaktet, og som nævnt har det ledt til 15 interview.

Under hvert case interview er virksomheden blevet bedt om at uddybe, hvor stort deres konkrete tidsforbrug har været som følge af den pågældende sag om uønsket seksuel opmærksomhed. Desuden er virksomheden blevet bedt om at fordele dette tidsforbrug efter, hvilken type medarbejder som har afholdt det. Ud fra den angivne medarbejdertype har vi fundet en tilsvarende arbejdstype i Danmarks Statistiks lønstatistik (LONS20). Eksempelvis angiver flere af de interviewede virksomheder, at de har tidsforbrug hos en HR-medarbejder, og i dette tilfælde har vi anvendt kategorien "Almindeligt kontorarbejde inden for HR", som gennemsnitligt koster en virksomhed 344,02 DKK pr. time i løn ifølge lønstatistikken. Den pågældende lønomkostning for den enkelte medarbejder bliver efterfølgende tillagt 25% i yderligere overheadomkostning, som udgør virksomhedens øvrige udgifter for medarbejderen til f.eks. varme, elektricitet, kaffe, frokostordninger, julefrokoster med mere. Når virksomhedens omkostning for hver relevant medarbejder – inkl. overhead – er beregnet, så ganges denne med hver af medarbejdernes konkrete timeforbrug, hvorefter disse summeres for virksomheden¹.

¹ Anvendelsen af Danmarks Statistiks lønstatistik (LONS20) samt tillægget af 25% i overheadomkostninger er standardpraksis i henhold til Erhvervsministeriets vejledning til AMVAB-beregninger, som ligeledes vedrører en omdannelse af virksomheders timeforbrug til til-

Øvrige metodiske bemærkninger

- Når en virksomhed har svaret, at en medarbejder har brugt et interval af timer, så antages det, at tidsforbruget ligger midt i intervallet.
- Når en virksomhed har beskrevet tidsforbrug hos uspecificerede vidner til en hændelse, så antages det, at disse vidner har samme lønomkostning som den krænkede.

Aktionlæringsforløbet og workshops med arbejdsmiljøprofessionelle

Aktionlæringsforløbet

Formålet med forskningsprojektet har været at udvikle redskaber og metoder til at forebygge og håndtere USO. Dette skulle blandt andet ske gennem aktionslæring. Aktionslæring fordrer læringsprocesser, som tilrettelægges som en vekselvirkning mellem afprøvning af nye handlinger og refleksion, og hvor aktiv deltagelse fra forskere og projektdeltagere er en integreret del af udviklingsprocessen¹⁹.

Som led i projektet gennemførte vi et aktionslæringsforløb i samarbejde med DIF (Danmarks Idrætsforbund). DIF nedsatte en aktionslæringsgruppe bestående af syv personer med repræsentanter fra ledelsen, SU, HR, AMR og tillidsvalgte og medarbejdere på tværs af områder, køn og aldersgrupper. Forløbet bestod af en række møder og workshops som vist i figur 1.



Figur 1 Oversigt over aktionslæringsforløbet

Formøde og workshop 1

Målet med formødet var at planlægge forløbet og nedsætte en aktionslæringsgruppe. Herefter blev der gennemført en opstartsworkshop, hvor hele arbejdspladsen og ledelsen deltog. Til workshoppen præsenterede projektteamet resultater fra spørgeskemaundersøgelsen (kortlægning af forekomsten) og fortalte om projektet.

Herefter drøftede deltagerne grænser og den gode tone med udgangspunkt i de to dialogredskaber (som kan findes på projektets [hjemmeside](#)). Til slut drøftede projektteamet erfaringerne fra dagen med aktionlæringsgruppen, og aktionlæringsgruppen udpegede tre problemstillinger, som de ville arbejde videre med i projektet.

Workshop 2 og statusmøde

Projektteamet mødtes med aktionlæringsgruppen til workshop 2. Formålet med workshoppen var at brainstorme på mulige løsninger i forhold til de tre valgte problemstillinger. På baggrund af mødet udarbejdede aktionlæringsgruppen en handleplan, som specificerede, hvem der skulle gøre hvad hvornår. Workshoppen blev fulgt op med et statusmøde, efter at aktionlæringsgruppen havde implementeret handleplanen. Formålet med mødet var at dokumentere erfaringerne og evaluere forløbet.

Undervejs i forløbet dokumenterede projektteamet processen, og arbejdspladsen udfyldte forskellige dokumenter, hvor de blandt andet skulle beskrive deres problemstilling og deres handleplan. Efter forløbet var afsluttet, udarbejdede projektteamet sammen med DIF en artikel, som beskriver de metoder, som blev udviklet i forløbet, med input fra arbejdspladsen. Artiklen henvender sig til andre arbejdspladser og kan findes på projektets [hjemmeside](#).

Workshop med arbejdsmiljøprofessionelle

Vi har gennemført tre workshops med forskere og arbejdsmiljøprofessionelle. Formålet med de to første workshops var at indsamle input til guiden til arbejdspladser. De tre workshops varede cirka tre timer. Undervejs blev der skrevet noter fra gruppediskussioner og plenumopsamlingerne.

Den ene workshop blev afholdt fysisk på Statens Institut for Folkesundhed den 25. april 2022, og den anden blev afholdt online på Zoom den 22. juni 2022. På workshoppen drøftede deltagerne typiske dilemmaer i arbejdet med USO, hvorefter deltagerne i plenum skulle prioritere de identificerede dilemmaer. Til slut skulle deltagerne drøfte mulige løsninger med udgangspunkt i deres erfaringer. Formålet med den tredje og sidste workshop var at få input til et første udkast af guiden til arbejdspladserne. Workshoppen foregik fysisk på Statens Institut for Folkesundhed den 23. januar 2023.

På de fysiske møder benyttede deltagerne post-its til at visualisere deres idéer og input, mens vi brugte Zoom Whiteboard på onlineworkshoppen.

Systematisk litteraturgennemgang

Formålet med den systematiske litteraturgennemgang var at vurdere evidensen for interventioner, som har til formål at forebygge USO. Inden litteraturgennemgangen blev påbegyndt, blev projektet registreret i [Prospero](#) (protokollen er tilgængelig på Prosperos [hjemmeside](#)).

Med hjælp fra Syddansk Universitets forskningsbibliotekarer blev der gennemført søgninger i følgende databaser: Embase, Scopus, PsycINFO, Academic Search Premier og SocINDEX. Covidence (Veritas Health Innovation) blev brugt til at fjerne dupletter blandt referencerne og styre screeningsprocessen. I alt identificerede vi 12.387 artikler, hvoraf 8.435 var dubletter. Herefter gennemførte to projektmedarbejdere, uafhængigt af hinanden, en screening på baggrund af titel og abstract, hvorefter yderligere 8.065 artikler blev ekskluderet. Af de resterende 363 artikler blev der foretaget en fuldtekstvurdering for at vurdere deres egnethed. Her blev 331 artikler ekskluderet, fordi de ikke overholdt inklusions- og eksklusionskriterierne, primært relateret til studiedesign, manglende adgang til fuldtekst, forkert intervention, sprog eller studiepopulation. Efter fuldtekstscreening blev 32 studier inkluderet i den systematiske gennemgang. Herefter blev alle studierne kvalitetsvurderet af to projektmedarbejdere.

Resultater

Spørgeskemaet

I projektet har vi udviklet spørgeskemaet SUSO (*spørgeskema om uønsket seksuel opmærksomhed og chikane*). Spørgeskemaet består af to dele. Første del belyser forekomsten af USO. I alt spørges ind til 21 forskellige typer af adfærd/oplevelser, som enten afspejler en form for uønsket seksuel opmærksomhed, tvang eller kønskrænkende adfærd. Tabel 3 viser de 21 spørgsmål.

Tabel 3 Måling af forekomsten af uønsket seksuel opmærksomhed i SUSO

Hvor mange gange har du i løbet af de sidste 12 måneder været udsat for følgende i forbindelse med dit arbejde:

- 1 Uønskede seksuelle kommentarer om din krop, tøj eller livsstil
- 2 Uønskede seksuelle kommentarer i en større gruppe/forsamling
- 3 Uønskede beskeder med seksuelt indhold (fx breve, SMS'er, e-mails eller beskeder på sociale medier)
- 4 Stirrende eller flirtende blikke med seksuelle undertoner, som var uønskede eller ubehagelige for dig
- 5 Uønsket fysisk kontakt med seksuelle undertoner, fx klap, kys eller omfavnelser
- 6 Uønskede bevægelser med seksuelle undertoner rettet mod dig
- 7 Uønskede anmodninger om dates, selvom du allerede har sagt nej
- 8 At nogen har vist dig pornografiske billeder eller andre materialer med seksuelt indhold, som var uønskede eller ubehagelige for dig
- 9 At nogen har fløjtet eller piftet efter dig på en måde, som var uønsket eller ubehageligt for dig
- 10 At nogen har blottet sig for dig (fx taget sit tøj af) på en måde som var uønsket eller ubehageligt for dig
- 11 At nogen har inddraget dig i samtaler om sex mod din vilje
- 12 At nogen har spredt seksuelle rygter om dig
- 13 At nogen har fortalt historier med seksuelt indhold, som var uønskede eller ubehagelige for dig
- 14 At nogen har talt nedsættende om kvinder/mænd på en måde, som var uønsket eller ubehageligt for dig
- 15 Seksuelt betonedede aktiviteter (fx lege eller strippere) ved festlige arrangementer, som var uønskede eller ubehagelige for dig
- 16 At nogen har nedgjort dig på grund af dit køn eller seksualitet
- 17 At nogen har udelukket dig fra socialt samvær eller sociale netværk på grund af dit køn eller seksualitet
- 18 At nogen har bedt om seksuelle tjenester til gengæld for at du fik en belønning (fx lønforhøjelse eller forfremmelse)
- 19 At nogen har truet med straf eller sanktioner (fx firing), hvis du afviste krav om seksuelle tjenester
- 20 At nogen har taget på dig mod din vilje (fx gramset på dig og/eller holdt dig fast)
- 21 Forsøg på voldtægt eller faktisk voldtægt

Anden del af spørgeskemaet belyser medarbejderens oplevelse af hjælp og støtte til at håndtere episoden på arbejdspladsen. Spørgeskemaet kan downloades fra projektets [hjemmeside](#), hvor der også ligger en vejledning til at bruge spørgeskemaet. Derudover har vi fået oversat spørgeskemaet til engelsk.

Forekomst og konsekvenser

Resultaterne fra afprøvningen på de deltagende arbejdspladser viser, at cirka hver femte respondent har oplevet én eller anden form for USO, mens det kun er få procent, som svarer, at de har været udsat for seksuel chikane. De mest hyppige former for oplevelser omfatter: at nogen har talt nedsættende om kvinder/mænd på en måde, som var uønsket eller ubehageligt, at blive nedgjort på grund af sit køn eller seksualitet, og at få uønskede seksuelle kommentarer om sin krop, tøj eller livsstil.

Analyserne viser også, at kvinder hyppigere bliver udsat end mænd, men kønsforskellen er mindre, end når vi spørger ind til, om respondenter har været udsat for seksuel chikane (self-labelling metoden). Slutteligt finder vi en sammenhæng mellem eksponering for USO og depressive symptomer – det gælder uanset hvilken målemetode vi anvender.

Kvalitativ analyse

Formålet med den kvalitative analyse var at belyse hvordan personer, som har været udsat for USO, omtaler deres oplevelse, herunder om de foretrækker begrebet USO eller seksuel chikane.

Analyserne peger på, at informanterne ofte sidestiller seksuel chikane med fysiske tilnærmelser og tvang. Informanterne fremhæver desuden, at seksuel chikane er personlig og intentionel adfærd, hvorimod USO er mindre alvorligt og mere ubevidst adfærd. Flere af informanterne er i tvivl om, hvorvidt deres egen oplevelse konstituerer seksuel chikane eller USO, da de især fandt det svært at aflæse modpartens intentioner. Derudover viser analyserne, at informanternes vurdering af alvorlighedsgraden i høj grad afhænger af deres forventning til, hvordan andre vil vurdere adfærden. Alvorligheden handler derfor i højere grad om andres vurdering end om egen oplevelse.

For flere af informanterne havde det taget flere år, førend de havde erkendt problemet og kommet til den konklusion, at det, de havde været udsat for, var USO eller seksuel chikane. Denne erkendelsesproces var ofte svær og ressourcekrævende og blev i høj grad påvirket af omgivelserne. På arbejdspladsen kunne en høj forekomst af grænseoverskridende og negativ adfærd være med til at normalisere USO, som noget, man bare må leve med.

Analyserne viser også, at der er tale om en social proces. For flere af informanterne var det først, da de begyndte at tale med andre om deres oplevelser, at de blev opmærksomme på, at adfærden var problematisk. På samme måder fortæller flere af informanterne, at #MeToo har været et vendepunkt, og flere fortæller, at det var her, de for første gang fik sat ord på deres oplevelse. Dog viser interviewene også, at oplevelsen af en modbølge mod #MeToo modsat kunne gøre informanterne mere forsigtige med at dele deres oplevelser, fordi de frygtede at blive gjort grin med.

Aktionslæringsforløb

Danmarks Idrætsforbund deltog i aktionslæringsforløbet i 2021-2022. Med sin deltagelse ønskede DIF at styrke en åben og tillidsfuld kultur, hvor alle medarbejdere føler sig trygge ved at sige fra og ved, hvem de kan henvende sig til, hvis de oplever krænkende adfærd. I dette afsnit beskriver vi arbejdet med at udvikle og implementere: 1) et nyt regelsæt for intime relationer, 2) henvendelsespersoner ved krænkelse, og 3) feedbackkultur.

Regelsæt for intime relationer mellem ansatte

Som led i projekt har DIF udviklet et nyt regelsæt for intime relationer mellem ansatte. Formålet med reglerne er at sikre mere åbenhed og synlighed om, hvad der er acceptabel og ikke-acceptabel seksuel adfærd på arbejdspladsen. Samtidig skal reglerne sætte fokus på ulige magtrelationer i organisationen. Erfaringer fra projektet er, at medarbejderne generelt har taget godt imod de nye regler, men det kan være en udfordring at finde den rette balance, da der også skal være plads til, at medarbejderne kan finde sammen.

Henvendelsespersoner ved krænkelse

DIF har etableret et netværk af henvendelsespersoner, som medarbejderne kan kontakte, hvis de oplever krænkelse, for eksempel af seksuel karakter. Derudover har DIF udarbejdet et informationsark, som synliggør, hvem man skal kontakte, og hvad man kan forvente. Medarbejderne kan tilgå informationsarket i personalhåndbogen og på DIFs Intranet. Derudover introduceres nye medarbejdere til henvendelsespersonerne ved deres første introduktionsmøde.

Feedbackkultur

DIF har arrangeret et kursusforløb for at styrke feedbackkompetencer i organisationen - både når det handler om at sige fra, når ens personlige grænse er nået, og når det handler om faglig feedback. Det kræver en stor indsats at sikre, at de nye kompetencer ikke bliver glemt igen. DIF håber, at kurset vil bidrage til at styrke medarbejdernes kommunikation, både fagligt og socialt, og at det på den længere bane vil bidrage til trivslen.

Generelle erfaringer fra projektet

- Projektet viser blandt andet, at det er vigtigt med en bred involvering på tværs af organisationen, og at ledelsen og samarbejdsudvalget bakker op.

- Det er nødvendigt at holde løbende fokus på indsatsen og at genbesøge regler og piltikker.
- DIF opfordrer andre arbejdspladser til at dele deres erfaringer, men understreger, at det ikke er nok bare at kopiere, hvad andre gør, da det er vigtigt, at regler og procedurer passer til den specifikke organisation.

Metoderne og resultaterne er offentliggjort i en artikel, som findes på projektets [hjemmeside](#).

Businesscases

På baggrund af projektet er der udarbejdet 14 individuelle cases, som udregner omkostninger ved forskellige sager med uønsket seksuel opmærksomhed. I denne rapport beskriver vi resultaterne af en tværgående analyse, som opsummerer hovedresultaterne. I bilag B præsenteres hver case separat.

De 14 cases resulterer i meget forskellige omkostningsniveauer. Det dyreste tilfælde har kostet virksomheden op mod 800.000 kr. mens det mindst omkostningstunge tilfælde har kostet ca. 2.500 kroner. 11 ud af 14 cases har dog medført omkostninger for organisationen over 50.000 kr. Både virksomheder og sager har været meget forskellige, hvilket demonstrerer kompleksiteten i at fastsætte generelle omkostningsniveauer ved sagerne.

Sager, der får lov til at løbe i længere tid, før de bliver rapporteret eller opdaget, er typisk mere omkostningstunge end sager, der bliver opdaget tidligt. Det skyldes, at de ofte kræver mere tid at undersøge efterfølgende. Dels fordi der kan nå at komme flere involverede, dels fordi det tager længere tid at "spole" tilbage i hukommelsen hos de implicerede.

De sager, der bliver økonomisk meget tunge, involverer ofte, at en eller flere af de implicerede bliver afskediget med en fratrædelsesordning eller selv siger op, så der skal dækkes en indkomst i en fratrædelsesperiode. Hvis der samtidig også skal trækkes på vikardækning og/eller rekruttering til at dække arbejdsopgaverne, tilføjer det yderligere omkostninger til forløbet. Det kan også ske ved, at en impliceret bliver tilkendt erstatning.

Det er svært præcis at pege på karakteristika for organisationer og personer, der kan blive ramt af tilfælde med uønsket seksuel opmærksomhed, samt hvor omkostningstungt det vil blive for dem. Som de beskrevne cases viser, kan det blive endog meget dyrt økonomisk at skulle behandle en sag. Dertil kommer alle de menneskelige og personlige omkostninger, som ikke kan gøres op i tal, men som udgør en meget større konsekvens for den enkelte person.

Systematisk litteraturgennemgang

Publikationsårene for de 32 inkluderede studier spænder fra 1986 til 2022. Lidt over halvdelen af de inkluderede studier blev publiceret mellem 2010 og 2022, mens enkelte studier går tilbage til 1980'erne. I geografisk henseende er flertallet af studierne baseret i USA, mens en mindre andel stammer fra andre vestlige lande og et begrænset antal fra de asiatiske lande. Tabel 4 giver et overblik over de inkluderede studier.

Udfaldsmål

I studierne blev der anvendt flere forskellige udfaldsmål, herunder; viden om USO og forståelse af definitioner, love og forebyggelsesstrategier. Et andet udfaldsmål er holdninger over for ofre for USO, som blev undersøgt gennem målinger af ændringer i støttende holdninger og empati, og vidners indgriben blev vurderet ved at måle deres vilje til at gribe ind. Deltagernes evne og tillid til at håndtere og rapportere USO blev ligeledes evalueret. En mindre gruppe af studier fokuserede på interventioners indflydelse på den organisatoriske kultur.

Beskrivelse af interventioner

Der blev identificeret forskellige former for interventioner til at håndtere USO. Træningsprogrammer eller workshops viste sig at være de mest udbredte og undersøgte tilgange. Disse interventioner involverede fysiske møder og direkte interaktion mellem trænere og deltagere, hvilket muliggjorde øjeblikkelig feedback, interaktive diskussioner, rollespil og individuel spørgsmålsbesvarelse. Desuden blev digitale eller online interventioner anvendt ved hjælp af forskellige digitale platforme såsom webinars, interaktive træningsprogrammer eller e-læringsmoduler. Disse online tilgange tilbød en fleksibel og tilgængelig metode til at levere træning og information.

Skriftligt materiale spillede også en væsentlig rolle i nogle interventioner i formidling af information og retningslinjer om uønsket seksuel adfærd. Materialet kunne være i form af trykte dokumenter eller digitale ressourcer såsom brochurer, håndbøger eller retningslinjer. Desuden blev udvikling og implementering af adfærdskodeks eller politik identificeret som interventioner. Disse tiltag etablerede retningslinjer for forebyggelse, håndtering og sanktionering af uønsket seksuel adfærd.

Kvaliteten af studierne

I litteraturgennemgangen blev alle typer af studier inkluderet, forudsat at de havde mindst én før- og eftermåling. Kvalitetsvurderingen blev udført ved hjælp af Institute for Work and Health (IWH) kvalitetsvurderingsmetode. En betydelig andel af studierne blev klassificeret som værende af lav forskningsfaglig kvalitet, hvor der er en betydelig risiko for bias. Der var kun et begrænset antal randomiserede kontrollerede forsøg, og i mange af studierne var der ikke en kontrolgruppe. Det betyder blandt andet, at der er meget svært at vurdere kausaliteten, altså om de målte ændringer skyldes interventionen eller andre forhold. Forekomsten af lavkvalitetsstudier understreger vigtigheden af forsigtighed ved fortolkning og generalisering af resultaterne. De metodologiske fejl eller mangler kan potentielt påvirke validiteten og pålideligheden af resultaterne.

Virkning af indsatserne

Resultaterne af studierne demonstrerede positive resultater inden for flere centrale områder. For det første forøgede interventionerne deltagernes viden om seksuel chikane, herunder om definitioner, relevant lovgivning og forebyggelsesstrategier. Der blev observeret betydelige forbedringer i deltagernes forståelse, hvilket indikerer programmernes effektivitet med hensyn til at udvide deltagernes viden.

For det andet førte interventionerne til positive ændringer i holdningerne over for ofre for seksuel chikane. Deltagerne udviste i højere grad støttende holdninger og øget empati over for dem, der havde oplevet chikane. Interventionerne havde desuden en gavnlig effekt på deltagernes vilje til at gribe ind og forhindre tilfælde af seksuel chikane. Deltagerne rapporterede en forstærket følelse af ansvar for at adressere og fordømme sådan adfærd, hvilket fremmede en kultur med indgriben og vidners involvering.

Nogle studier fandt også forbedringer i deltagernes evne til at beskytte sig selv og deres tro på egen evne til at reagere på og rapportere tilfælde af seksuel chikane. Interventionerne udrustede deltagerne med praktiske værktøjer og strategier til assertiv kommunikation, håndtering af rapporteringsprocedurer og opretholdelse af grænser. Disse erhvervede færdigheder viste sig at være effektive til at styrke enkeltpersoners evne til at beskytte sig selv og træffe passende beslutninger, hvis de konfronteres med seksuel chikane.

En integreret tilgang til interventioner, hvor forskellige metoder og tilgange kombineres, synes mest effektiv. En kombination af træningsprogrammer, udvikling af politikker og distribution af skriftligt materiale kan skabe en omfattende tilgang til håndtering af seksuel chikane på arbejdspladsen. Dette vil tillade medarbejderne at opnå viden og færdigheder

gennem træning, samtidigt med at de bliver informeret om organisationens forventninger gennem politikker og adfærdskodekser. Ved at implementere en integreret tilgang kan der tilbydes en flerfacetteret strategi til at håndtere og forebygge seksuel chikane, hvor medarbejderne er rustet med både den nødvendige viden og en støttende ramme for at fremme respektfuldt og chikanefrit arbejdsmiljø.

Hvad angår varigheden for interventionen, blev der ikke fundet en entydig sammenhæng mellem antallet af træningssessioner og interventionens effektivitet. Korte interventioner med færre sessioner kan være nyttige som en indledende indsats, men deres evne til at ændre adfærd og holdninger er generelt mindre markant. Interventioner af medium længde og lange interventioner er blevet fundet mere effektive til at ændre adfærd og holdninger, da de giver mere tid til specifik træning af færdigheder.

Tabel 4 Oversigt over artikler i litteraturgennemgangen

Forfatter (årstal)	Land	Studiedesign	Interventionselementer
Beauvais (1986)	USA	Ikke-RCT	Videoer, diskussioner
Bingham & Scherer (2001)	USA	Ikke-RCT	Videoer, mundtlige præsentationer, diskussioner
Blakely et al. (1998)	USA	Ikke-RCT	Træningsfilm, diskussioner
Blaxall et al. (1993)	New Zealand	Ikke-RCT	Skriftligt materiale, rollespil, feedback, eksaminer
Bonate & Jessell (1996)	USA	Ikke-RCT	Videoer, undervisningsmateriale
Campbell et al. (2013)	USA	Ikke-RCT	Forelæsninger, diskussioner, handouts, interaktiv diasserie
Chang et al. (2021)	Taiwan	RCT	E-bog
Desplaces & Ogilvie (2020)	USA	Ikke-RCT	Scenariebaserede aktiviteter
Do et al. (2021)	USA	RCT	Fortællinger, interaktive metoder
El-Ganzory et al. (2014)	Egypten	Ikke-RCT	Forelæsninger, diskussioner, feedback, demonstrationer, uddannelsesmateriale
Ellis & Brown (2020)	USA	Ikke-RCT	Uddannelsessessioner, workshops
Fischer et al. (2021)	USA & Argentina	Ikke-RCT	Vignetter, fortællinger, klasseværelsesdebatter
Glass et al. (2017)	USA	RCT	Computerbaseret træning, sprogøvelser, assertiv tale, rollespil, feedback
Goldberg (2007)	USA	Ikke-RCT	Træning i lovgivninger, organisatoriske implikationer
Goldberg et al. (2019)	USA	Ikke-RCT	Forelæsninger, diskussioner
Goodwin et al. (2021)	USA	Ikke-RCT	Diskussioner af adfærdskodeks, udvikling af protokoller
Jacobs et al. (2000)	USA	Ikke-RCT	Uddannelsessessioner, workshops
Jacobson & Eaton (2018)	USA	Ikke-RCT	Skriftligt materiale om politikker, scenarier
Kearney et al. (2004)	USA	Ikke-RCT	Simulerede videoscenarier
Kobayashi & Tanaka (2022)	Japan	Ikke-RCT	Forelæsninger, workshops, aktiviteter
Lillich et al. (2000)	USA	Ikke-RCT	Rollespil, video-scenarier
Maurizio & Rogers (1992)	USA	Ikke-RCT	Diskussioner, rollespil, informationsdeling
Moscarello et al. (1996)	Canada	Ikke-RCT	Seminarer, workshops, forelæsninger
Muotier et al. (2016)	USA	Ikke-RCT	Politikker, ledertræning, workshops
Nash et al. (2021)	Australia	Ikke-RCT	Vignetter, diskussioner, rollespil
Perry et al. (1998)	USA	RCT	Træningsvideoer
Rawski et al. (2022)	USA	RCT	Virtuel virkelighedstræning
Robb & Doverspike (2001)	USA	RCT	Træningsvideoer
Santacrose et al. (2020)	USA	RCT	Videobaseret træning
Sciarini et al. (1995)	USA	Ikke-RCT	Videobånd, diskussioner
Tinkler et al. (2015)	USA	RCT	PowerPoint-præsentationer
York et al. (1997)	USA	RCT	Videobånd, case-analyse

Diskussion

Formålet med dette projekt har været at udvikle redskaber, som skal hjælpe arbejdspladserne med at forebygge og håndtere USO fra ledere og kollegaer gennem en systematisk og organisatorisk indsats.

Projektet omfatter et valideret spørgeskema til at måle forekomsten af USO på danske arbejdspladser, en guide til arbejdspladserne om, hvordan man kan arbejde systematisk med at forebygge og håndtere USO, inspiration til arbejdspladserne i form af en artikel, som sammenfatter erfaringer med at arbejde forebyggende fra en dansk arbejdsplads, samt to dialogredskaber designet til at hjælpe arbejdspladserne med at tage en åben dialog med medarbejderne om grænser og håndtering af USO. Derudover bidrager projektet med viden om de økonomiske omkostninger for arbejdspladsen gennem en række business cases, viden om forekomst og konsekvenser for de berørte medarbejdere baseret på en spørgeskemaundersøgelse på 29 arbejdspladser samt viden om, hvordan medarbejdere, der har været udsat for USO, oplever og navngiver deres oplevelse.

Måling af forekomsten – erfaring med brugen af det nye spørgeskema

Som led i projektet har vi udviklet et spørgeskema til at måle forekomsten af USO. Spørgeskemaet er udviklet med inspiration fra tidligere spørgeskemaer, blandt andet fra USA og Norge og med input fra kvalitative interview med personer, som har været udsat for USO. For at sikre en høj validitet har vi gennemført forskellige tests, herunder kognitive interview for at sikre, at spørgsmålene var forståelige. Derudover har vi testet spørgeskemaet på 29 arbejdspladser. Vi har gennem hele udviklingsprocessen indhentet feedback og input, blandt andet fra projektets store følgegruppe, som bestod af forskere og arbejdsmarkedets parter, og fra de deltagende arbejdspladser.

Monitorering af forekomsten af USO på arbejdspladsen er et vigtigt redskab til at skabe opmærksomhed om omfanget og give arbejdspladserne mere detaljeret og nuanceret viden om, hvad det er for nogle typer af oplevelser, som medarbejdere har haft. Denne viden kan dels bidrage til at sikre, at der sker en prioritering af forebyggelsen på arbejdspladsen, og dels til at give konkret input til, hvad det mere præcist er, at der er behov for at sætte fokus på. Monitoringer af forekomsten er derfor et vigtigt element i en systematisk forebyggelsesindsats.

I dette projekt finder vi, at cirka hver femte medarbejder rapporterer mindst én form for USO. Uønskede kommentarer om krop, tøj eller livsstil samt kønskrænkende adfærd er blandt de hyppigst forekommende oplevelser. Selvom spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført under Corona, hvor mange ansatte var hjemsendt eller arbejdede hjemme, er resultater i overensstemmelse med tidligere forskning fra andre lande.^{10, 15}

Erfaringer fra projektet er, at arbejdspladserne generelt har taget godt imod spørgeskemaet, og vi oplevede en stor efterspørgsel efter spørgeskemaet undervejs i projektet. Det betyder blandt andet, at flere andre arbejdspladser har benyttet sig af spørgeskemaet, selvom de ikke deltog direkte i forskningsprojektet, for eksempel Københavns Kommune, som gennemførte en stor kortlægning af USO blandt cirka 47.000 medarbejdere²⁰. Resultaterne er tilgængelige online på København Kommunes [hjemmeside](#).

Generelt har de deltagende arbejdspladser været positive over for spørgeskemaet, hvor de blandt andet fremhæver, at det giver en mere dybdegående og nuanceret forståelse. Flere af deltagende arbejdspladser har dog også rejst en del spørgsmål omkring alvorligheden af flere af de inkluderede spørgsmål, ligesom de efterspurgt nationale benchmark data.

For at øge vores forståelse af alvorligheden har vi i projektet belyst sammenhæng mellem de enkelte items (spørgsmål) i spørgeskemaet og depressive symptomer. Resultater bekræfter, at der er en sammenhæng – det gælder også for kønskrænkende adfærd. Dette er også i overensstemmelse med tidligere forskning, der peger på, at det ikke kun er tvang og de mere alvorligt typer af hændelser, som har en negativ betydning for medarbejdernes trivsel^{1, 21}. Analyserne i dette projekt er dog også forbundet med nogle begrænsninger. For det første er der tale om tværsnitsstudie, hvilket betyder, at vi ikke kan konkludere noget om kausaliteten. For det andet var datasættet forholdsvist lille og ikke baseret på en repræsentativ undersøgelse.

I forbindelse med projektet iværksatte Regeringen en kortlægning af forekomsten af USO på det danske arbejdsmarked. Undersøgelsen blev gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) i 2022²². Undersøgelsen tog udgangspunkt i spørgeskemaet udviklet i dette projekt og byggede på et repræsentativt udsnit af danske lønmodtagere. Forekomsten i denne undersøgelse stemmer overens med resultaterne i nærværende projekt. Derudover indeholder NFAs analyse også branchespecifikke analyser, sådan at arbejdspladserne kan sammenligne sig selv med lignende

arbejdspladser²². Vi forventer, at dette vil styrke spørgeskemaets anvendelig i fremtiden. Der er fortsat behov for prospektive studier, som belyser konsekvenserne af forskellige typer af uønsket seksuel opmærksomhed.

En erfaring fra projektet er, at der er en klar ulempe ved spørgeskemaet, nemlig dets længde. Spørgeskemaet består af 21 spørgsmål, og flere arbejdspladser har undervejs efterspurgt en kortere version, så spørgeskemaet lettere kunne integreres i generelle trivselsundersøgelser eller i APV'en. Sideløbende med projektet har vi derfor iværksat et nyt projekt, hvor vi har gennemført en række statistiske analyser, som skal hjælpe med at belyse, om spørgeskemaet kan kortes ned, uden at gå på kompromis med validiteten. I dette projekt indgår også forskere fra Norge og Sverige, som også har indsamlet data fra deres respektive lande. Det er derfor vores håb, at spørgeskemaet ikke kun vil være anvendeligt i en dansk kontekst, men også i en nordisk kontekst, hvilket vil give mulighed for at sammenligne resultater på tværs af landene.

Nærværende projekt bidrager også med viden om, hvorfor de to målemetoder (the behavioural-list method versus self-labelling) giver så forskellige resultater. De kvalitative interview peger på, at informanterne ofte sidestiller begrebet seksuel chikane med tvang og fysiske tilnærmelser. Det er i tråd med tidligere forskning^{23, 24}. Vi finder også, at informanterne har en lidt bredere forståelse af USO. De fleste tidligere studier har primært fokuseret på den almindelige befolknings forståelse af begrebet seksuel chikane og ikke andre relaterede begreber, såsom USO.

Vores analyser peger også på, at informanterne ofte er i tvivl om, hvad de skal kalde deres oplevelse, og at det for flere har taget flere år at erkende, at det, de blev udsat for, var forkert. Det at arbejde i en kultur, hvor chikane, mobning og andre former for negativ adfærd er dominerende, er med til at normalisere USO, mens #MeToo bevægelsen for flere var et vendepunkt, der gav dem et nyt syn på deres oplevelse. Det kan derfor virke overraskende, at der ikke er sket en markant stigning i forekomsten efter #MeToo, når man ser på de nationale tal, ligesom det ikke har gjort en stor forskel, om man har spurgt til USO eller seksuel chikane. En forklaring på dette kan være, at selvom flere informanter opfatter de to begreber forskelligt, så er det ikke sikkert, at de ville sondre i en spørgeskemaundersøgelse. Vores analyser viser også, at informanterne ofte er meget i tvivl om at bruge betegnelserne, blandt andet fordi de frygter at blive stemplet som sarte. USO er stadig forbundet med et stort tabu og selvom #MeToo har givet flere informanter en ny forståelse af fænomenet, så fremhæver flere også, at de oplever, at der er kommet en modbølge, som betød, at nogle informanter blev mere påpasselige med at dele deres oplevelser.

Forebyggelse og håndtering

Projektets økonomiske analyse peger på, at der kan være et stort potentiale for en forebyggende indsats. Analyserne viser, at sagerne typisk bliver mere omkostningstunge, jo længere sagen har stået på, inden den bliver håndteret. En svaghed ved analyserne er dog, at der er en risiko for, at omkostningerne underestimeres, da det kan være svært at redegøre for den tid, der er blevet brugt – især i de mere komplekse sager, hvor der har været mange involveret.

Den systematiske litteraturgennemgang peger overordnet set på, at en integreret tilgang til interventioner synes at være mest effektiv, hvor forskellige metoder og tilgange kombineres. En kombination af træningsprogrammer, udvikling af politikker og distribution af skriftligt materiale kan skabe en omfattende tilgang til håndtering af seksuel chikane på arbejdspladsen. Hvorvidt resultaterne kan overføres til en dansk kontekst, er dog uvist. Derudover skal resultaterne tolkes med en vis forsigtighed, idet en kvalitetsvurdering af de inkluderede studier viser, at kvaliteten af studiernes evalueringsdesignet generelt var lav. Der er derfor et stort behov for danske interventionsstudier og evalueringer af bedre kvalitet.

Erfaringerne fra projektets aktionslæringsforløb viser, at det er vigtigt med en bred involvering på tværs af arbejdspladsen, og at det er nødvendigt løbende at opdatere politikker, procedurer og andre aktiviteter.

Referencer

1. Sojo VE, Wood RE, Genat AE. Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-being. *Psychol Women Q.* 2015;4(7):10-40.
2. Rugulies R, Sorensen K, Aldrich PT, Folker AP, Friberg MK, Kjaer S, et al. Onset of workplace sexual harassment and subsequent depressive symptoms and incident depressive disorder in the Danish workforce. *J Affect Disord.* 2020;277:21-9.
3. Nielsen MB, Einarsen S. Prospective relationships between workplace sexual harassment and psychological distress. *Occupational medicine.* 2012;62(3):226-8.
4. Friberg MK, Hansen JV, Aldrich PT, Folker AP, Kjaer S, Nielsen MBD, et al. Workplace sexual harassment and depressive symptoms: a cross-sectional multilevel analysis comparing harassment from clients or customers to harassment from other employees amongst 7603 Danish employees from 1041 organizations. *BMC Public Health.* 2017;17(1):675.
5. Blindow KJ, Paulin J, Hanson LM, Johnell K, Nyberg A. Sexual and gender harassment and use of psychotropic medication among Swedish workers: a prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine.* 2022.
6. Magnusson Hanson LL, Nyberg A, Mittendorfer-Rutz E, Bondestam F, Madsen IEH. Work related sexual harassment and risk of suicide and suicide attempts: prospective cohort study. 2020;370:m2984.
7. Fitzgerald LF, Michele GF, Drasgow F. Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances. *Basic App Soc Psych.* 1995;17:425-45.
8. Fitzgerald LF, Cortina LM. Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. *APA handbook of the psychology of women: Perspectives on women's private and public lives, Vol 2. APA handbooks in psychology®.* Washington, DC, US: American Psychological Association; 2018. p. 215-34.
9. Gutek BA, Murphy RO, Douma B. A review and critique of the Sexual Experiences Questionnaire (SEQ). *Law Hum Behav.* 2004;28(4):457-82.
10. Nielsen MB, Bjørkelo B, Notelaers G, Einarsen S. Sexual Harassment: Prevalence, Outcomes, and Gender Differences Assessed by Three Different Estimation Methods. *J Aggress Maltreat Trauma.* 2010;19: 252-74.
11. McDonald P, Charlesworth S, Graham T. Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment. 2015;53(1):41-58.

12. McDonald P. Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature. 2012;14(1):1-17.
13. Øhrstrøm BE, J; & Knudsen, L. . Undersøgelse af forekomst og oplevelse af kønskrænkende adfærd i forsvaret. Hovedresultater [Investigation of the prevalence and experience of gender harassment in the army]. Forsvarsakademiet 2003.
14. Murdoch M, McGovern PG. Measuring sexual harassment: development and validation of the Sexual Harassment Inventory. Violence and victims. 1998;13(3):203-16.
15. Latcheva R. Sexual Harassment in the European Union: A Pervasive but Still Hidden Form of Gender-Based Violence. J Interpers Violence. 2017;32(12):1821-52.
16. Bech P, Timmerby N, Martiny K, Lunde M, Soendergaard S. Psychometric evaluation of the Major Depression Inventory (MDI) as depression severity scale using the LEAD (Longitudinal Expert Assessment of All Data) as index of validity. BMC Psychiatry. 2015;15:190.
17. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology. 2006;3(2):77-101.
18. E. WK, M. SK, David O. Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science 1. 2005;16(4):409-21.
19. Anna Paldam Folker SMRL. Aktionslæring - om at skrue på praksis. In: RedaktørerLeif Kongsgaard MHR, editor. Bedre Begrundet Praksis : Velfærdsudvikling efter evidensbølgen: Samfundslitteratur; 2018.
20. Rambøll. Undersøgelse af sexist kultur og adfærd på Københavns Kommunes arbejdspladser 2022.
21. Cortina LM, Areguin MA. Putting People Down and Pushing Them Out: Sexual Harassment in the Workplace. 2021;8(1):285-309.
22. Larsson N. P. ULHMIEH. Undersøgelse af Uønsket Seksuel Opmærksomhed og chikane på arbejdspladser i Danmark (USO-DK). 2023.
23. Magley VJ, Shupe EI. Self-Labeling Sexual Harassment. Sex Roles. 2005;53(3):173-89.
24. Gutek BA. How Subjective Is Sexual Harassment? An Examination of Rater Effects. Basic and Applied Social Psychology. 1995;17(4):447-67.

Bilag A. Publikationer og produkter fra projektet

Videnskabelig formidling

Artikler

1. Workplace sexual and gender-based harassment in Denmark: a comparison of the self-labelling and behavioral list method. *Scandinavian Journal of Public Health*, *under review*.
2. Sensemaking and self-labelling as a target of sexual harassment at work. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, *manuscript in preparation*

Abstracts og andet skriftlig formidling

3. M B D Nielsen and others, Sexual harassment at work: Design of a new questionnaire to measure sexual harassment, *European Journal of Public Health*, Volume 29, Issue Supplement_4, November 2019, ckz186.327, <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz186.327>
4. Maj Britt Dahl Nielsen, Ida E.H Madsen, Reiner Rugulies, Nanna Pedersen Larsen, Gry Grundtvig, Sofie Juhl, Anne Windolf-Nielsen. A systematic review of prevention of workplace sexual harassment. PROSPERO 2022 CRD42022337362 Available from: https://www.crd.york.ac.uk/prospERO/display_record.php?ID=CRD42022337362
5. Poster præsentation ved EUPHA 2019
6. Poster præsentation ved Stressforskningskonferencen 2019

Mundtligt formidling

7. Uønsket seksuel opmærksomhed fra ledere og kollegaer. Præsentation ved AMFFs årskonference 2022
8. *Workplace sexual harassment: theory, measurement, consequences, and prevention*. EUPHA preconference in Dublin 2023 <https://ephconference.eu/2023-pre-conference-programme-537>

Populærvidenskabelig formidling

Vejledninger, værktøjer og populærvidenskabelige artikler

Nedenstående materialer er alle tilgængelige på projektets [hjemmeside](#):

1. Uønsket seksuel opmærksomhed fra ledere og kollegaer. Gode råd til arbejdspladser om forebyggelse og håndtering.
2. Det skal være trygt at sige fra. Artikel.
3. Uønsket seksuel opmærksomhed og chikane. Spørgeskema
4. Unwanted sexual attention in connection with your work. Questionnaire.
5. Uønsket seksuel opmærksomhed og chikane Vejledning til brug af spørgeskema.
6. Hvor går grænsen? (Dialogredskab)
7. Hvad ville du gøre (Dialogredskab)

Populær formidling på møder, workshops og webinarer

1. Oplæg IDA Arbejdsmiljø, d.21.05.2019
2. Et webinar for ledere, HR og andre interessenter gennemført i samarbejde med Anette Borchorst den 30.oktober 2020 (der var knapt 200 tilmeldte). tilmeldte). https://www.sdu.dk/da/sif/nyheder/seksuel_chikane_webinar?newslistpage=/da/sif/nyheder
3. Et webinar for Arbejdstilsynet (med omkring 300 deltagere) den 17. december 2020
4. Deltagelse på webinar arrangeret af Kooperationen, den 7.december 2020
5. Et webinar gennemført for Dansk HRs medlemmer den 20.oktober 2020 1 webinar gennemført i samarbejde med Kooperationen den 7. december (ca. 25 tilmeldte).
6. Workshop for udvalgte HR-chefer i samarbejde med Dansk HR (ca. 20 tilmeldte) den 2.december 2020.
7. Webinar med NOCA. 26.01.2022
8. Et afslutningswebinar (afslutningskonference), hvor hovedresultaterne fra projektet blev formidlet den 21.juni 2023.

Podcasts

1. Podcast om seksuel chikane udarbejdet i samarbejde med Dansk HR: <https://www.danskhkr.dk/insights/podcast/3-sexisme-paa-arbejdspladsen-med-maj-britt-dahl-nielsen/>

2. Podcast om projektets resultater. Podcasten er tilgængelig på projektets [hjemmeside](#).

Nyhedsbreve

1. Arbejdspladser kan selv undersøge uønsket seksuel opmærksomhed. Ugens tal, uge 48 2021. https://www.sdu.dk/da/sif/ugens_tal/48_2021
2. Forskning sætter fokus på uønsket seksuel opmærksomhed, Ugens tal uge 45 2018 https://www.sdu.dk/da/sif/ugens_tal/45_2018

Journalistisk formidling og presseomtale

1. Kronik, Information. Henriette Bjørn Nielsen, Ida E. H. Madsen, Thomas Clausen. Vi skal undersøge sexchikane mere målrettet – både i forskningen og på arbejdspladserne. [Vi skal undersøge sexchikane mere målrettet – både i forskningen og på arbejdspladserne | Information](#)
2. Skal sager om seksuelle krænkelser i retten, før de kan dømmes? Femina, 14.01.2021, <https://www.femina.dk/liv/skal-sager-om-seksuelle-krænkelser-i-retten-foer-de-kan-doemmes>
3. Seksuelle krænkelser underrapporteres, Videnskab.dk, februar 2021, <https://videnskab.dk/kultur-samfund/forskere-seksuelle-krænkelser-underrapporteres>
4. Video om USO i samarbejde med TV2 Fyns ungdomsafdeling: <https://www.facebook.com/1803154189739312/posts/3318910218163694/?vh=e&d=n>
5. Indslag i nyhederne DR den 18.09. 2020 <https://www.dr.dk/nyheder/indland/forsker-kvinder-der-staar-frem-med-sexchikane-risikerer-mobning-og-depression>
6. Forskere: Undersøgelser af seksuel chikane rummer mørketal, Jyllands Posten, 28.02.2021, <https://jyllands-posten.dk/nyviden/ECE12787702/forskere-undersogelser-af-seksuel-chikane-rummer-moerketal/>
7. Professor: Sexchikane er et samfundsmæssigt problem. Fagbladet 3F, 30. 09.2020, <https://fagbladet3f.dk/artikel/professor-sexchikane-er-et-samfundsmæssigt-problem>
8. Chikane er også et problem i IT-branchen: "Vi skal lære at respektere hinandens grænser", 29.03.2021 Kvinder i IT, <https://magasin.samdata.dk/chikane-er-ogsaa-et-problem-i-it-branchen-vi-skal-laere-at-respektere-hinandens-graenser/>

9. Seksuel chikane: Det kan du gøre som tillidsrepræsentant, DM, 23.10.2020, <https://dm.dk/tillidsvalgt/nyheder/2020/seksuel-chikane-det-kan-du-goere-som-tillidsrepraesentant>
10. Seksuel chikane: Som du spørger, får du svar, BFA Velfærd og Administration, <https://www.etsundtarbejdsliv.dk/artikler/seksuel-chikane-som-du-spoerger-faar-du-svar>
11. Nu er der hjælp til at afdække uønsket seksuel opmærksomhed på jobbet, Dagens Medicin, 02.12.2021, <https://dagensmedicin.dk/nu-er-der-hjaelp-til-at-afdaekke-uoensket-seksuel-opmaerksomhed-paa-jobbet/>
12. Indslag, TV Fyn, 26.10.2020

Bilag B. Økonomiske caseberegninger

CASE 1

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en offentligt ejet organisation med mere end 2.500 medarbejdere. Casen finder sted i en afdeling, som er karakteriseret ved en medarbejdergruppe, hvor der hersker en tung "machokultur". På arbejdspladsen, hvor casen udspiller sig, er der ansat 50 og 100 medarbejdere. HR/Administrationen er på en anden lokalitet end den aktuelle arbejdsplads.

Sagen kort fortalt

En medarbejder (Medarbejder 1) oplever, en kollega (Medarbejder 2) har en upassende jargon og laver vittigheder, som Medarbejder 1 opfatter som uønsket seksuel opmærksomhed. Medarbejder 2's jargon og vittigheder er ofte møntet på det modsatte køn, og derfor opfatter Medarbejder 1 (som har dette køn) disse som personlige. Medarbejder 2 synes, at jargonen og vittighederne er sjove, og er ikke selv opmærksom på, at de går over andres grænse.

Håndtering af sagen

Medarbejder 1 tager kontakt til sin koordinator, den lokale tillidsrepræsentant og den lokale arbejdsmiljørepræsentant om sagen. Herefter informeres lederen, som holder møde med begge parter individuelt for at høre deres udlægning af sagen. På mødet deltager foruden den enkelte medarbejder også den lokale tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. På mødet bliver der ikke skrevet referat, men parterne bliver informeret om, at mødet er fortroligt. Imidlertid rygtes sagen hurtigt, og kollegaer på arbejdspladsen fortæller i fortrolighed til lederen, at de har hørt Medarbejder 2 fortælle øvrige kollegaer om sagen og om, at Medarbejder 1 ikke kan lide jargonen. Dette afviser Medarbejder 2 dog, og vedkommende virker selv rystet over, at andre kender til sagen. Foruden samtaler med de implicerede parter, har lederen samtaler med tre kollegaer, der ifølge Medarbejder 1 har været "vidner" til chikanen for at høre deres perspektiv på sagen. De pågældende tre vidner, kan dog ikke bekræfte Medarbejder 1's side af sagen.

HR bliver involveret i sagen én til to uger efter, at lederen har afholdt samtaler med de implicerede parter og vidner. Lederen tager på dette tidspunkt kontakt til HR, fordi sagen har vokset sig større på arbejdspladsen. Eftersom lederen alene kan referere sagen i generelle vendinger, fordi der ikke er skrevet referat af samtalerne mellem leder og de berørte medarbejdere, skal HR afdække sagen forfra, såfremt der skal indledes en personalesag. De to impliceredes fagforbund går samtidig ind i sagen, for at støtte de implicerede, og der afholdes møder mellem fagforbundene og ledelse på højere niveauer, HR-medarbejdere og de implicerede. Den lokale arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant deltager desuden i de samtaler, der er med de implicerede.

Over nogle uger er der en dialog om at få ekstern mægling på sagen. Det bliver dog ikke til noget, da Medarbejder 1 ikke ønsker det. Godt en måned/halvanden måned efter opstart af sagen bliver Medarbejder 1 sygemeldt og får tilbud om psykolog gennem organisationens forsikring. Medarbejder 1 tager imod tilbuddet. Medarbejder 1 er sygemeldt i tre måneder. Under Medarbejder 1's sygemelding fratræder Medarbejder 2. Det er HR's vurdering, at medarbejderen ikke fratræder som følge af sagen, idet Medarbejder 2 havde meddelt sin opsigelse forud for opstart af sagen.

Medarbejder 1 bliver efter sygemeldingen indfaset på arbejdet et par timer om dagen i starten og er tilbage på fuldtid i løbet af en måned. I denne periode har lederen en ugentlig samtale med medarbejderen om, hvordan det går. Samtidig udtrykker kollegaerne til Medarbejder 1 overfor lederen, at de har behov for at få afklaret, hvordan de skal omgås Medarbejder 1, så de sikrer, at der ikke opstår flere problemer. Lederen er opmærksom på, at der skal igangsættes en dialog blandt medarbejderne om, hvordan de taler med hinanden på arbejdspladsen, og der igangsættes efterfølgende et større arbejde i hele medarbejdergruppen med henblik på at få genoprettet arbejdsmiljøet.

Eftersom HR ikke bliver involveret fra starten, er der nogle handleveje, som ifølge HR har betydet, at sagen har været mere omfattende end en typisk sag, da der ikke fra starten af bliver sikret tilstrækkelig dokumentation af samtalerne og da parterne muligvis ikke er blevet tydeligt informeret om, at sagen er fortrolig. Dette har betydet, at sagen har spredt sig i organisationen, og at HR har brugt mere tid på "reparation", end det ellers ville have været tilfældet.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	664 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	217.938 DKK
Samlet	217.938 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Der er ingen faste omkostninger forbundet med denne case.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger¹

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til den berørte medarbejder	Samtaler med: ➤ Medarbejder 1 ➤ Medarbejder 2	10 timer	Oplyst af virksomheden: 375 DKK	10 timer * 375 DKK * 1,25 = 4.688 DKK
Ledere på højere niveauer	➤ Orientering om status. ➤ Drøftelser med fagforbund ➤ Drøftelser med HR	5 timer	Oplyst af virksomheden: 450 DKK	5 timer * 450 DKK * 1,25 = 2.813 DKK
Arbejdsmiljørepræsentanten	➤ 2 formelle samtaler med Medarbejder 1 ➤ 2 formelle samtaler med Medarbejder 2 ➤ Drøftelse med medarbejder og tillidsrepræsentant under sagen	6 timer	Oplyst af virksomheden: 250 DKK	6 timer * 250 DKK * 1,25 = 1.875 DKK
Tillidsrepræsentanten	➤ 2 formelle samtaler med Medarbejder 1 ➤ 2 formelle samtaler med Medarbejder 2 ➤ Statusopfølgning med HR, ➤ Drøftelse med medarbejder, arbejdsmiljørepræsentant, fagforbund under sagen	8 timer	Oplyst af virksomheden: 250 DKK	8 timer * 250 DKK * 1,25 = 2.500 DKK
Arbejdsmiljøstabsmedarbejdere	➤ Samtale/sparring med leder ➤ Sparring med HR-sagsbehandler	20 timer	Oplyst af virksomheden: 375 DKK	20 timer * 375 DKK * 1,25 = 9.375 DKK

¹ Bemærk at de anvendte lønomkostninger i denne case er baseret på virksomhedens egne skøn, idet det ikke har været muligt at angive de berørte medarbejders arbejdsstype i casen, og lønstatistikken fra Danmarks Statistik derved ikke har kunne anvendes.

<i>HR-medarbejdere</i>	➤ 2 samtaler om mægling med Medarbejder 1			
	➤ 2 samtaler om mægling med Medarbejder 2			
<i>Administrative medarbejdere</i>	➤ 1 formel samtale med Medarbejder 1 ➤ Samtale/sparring med leder ➤ Samtale/orientering af leders leder ➤ Samtaler med fagforbund sideløbende ➤ Samtaler med tillidsrepræsentant ➤ Forberedelse til lederen i forbindelse med opfølgning ➤ Udarbejdelse af materiale med optrappingsplaner	30 timer	Oplyst af virksomheden: 375 DKK	30 timer * 375 DKK * 1,25 = 14.063 DKK
	➤ Registrering af fravær ➤ Søgning af refusion	5 timer	Oplyst af virksomheden: 220 DKK	5 timer * 220 DKK * 1,25 = 1.375 DKK
<i>Den berørte medarbejder (Medarbejder 1)</i>	➤ Drøftelser med koordinator, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant og fagforbund ➤ Samtaler med leder ➤ Samtaler med HR om mægling ➤ Sygefravær (3 måneder svarende til 480 timer) ➤ Sygefravær under optrapning til arbejde (ca. 75 timer)	565 timer	Oplyst af virksomheden: 250 DKK	565 timer * 250 DKK * 1,25 = 176.563 DKK
<i>Krænkeren (Medarbejder 2)</i>	➤ Samtale med leder ➤ Samtaler med HR om mægling ➤ Dialog med tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant, fagforbund.	10 timer	Oplyst af virksomheden: 250 DKK	10 timer * 250 DKK * 1,25 = 3.125 DKK
<i>Vidner (3 i alt)</i>	Samtaler med ledelse, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant både under og efter sagen	5 timer	Oplyst af virksomheden: 250 DKK	5 timer * 250 DKK * 1,25 = 1.563 DKK

*Total***664 timer****217.938 DKK**

CASE 2

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en privat organisation indenfor politisk interessevaretagelse. Der er mellem 50 og 100 ansatte i organisationen. Organisationen har en personalepolitik om, hvordan sager vedrørende uønsket seksuel opmærksomhed bør håndteres, således at sager i organisationen håndteres på samme vis, uagtet hvordan organisationen får kendskab til sagen.

Sagen kort fortalt

En medarbejder oplever, at en ledende medarbejder udsætter to andre medarbejdere for uønsket seksuel opmærksomhed til et personalearrangement i organisationen. Den uønskede seksuelle opmærksomhed består af, at den ledende medarbejder lægger armen om den ene medarbejder og berører den anden medarbejder på hoften. Medarbejderen, der observerer hændelsen, kontakter HR førstkommande arbejdsdag og informerer om sin oplevelse.

Håndtering af sagen

Efter HR bliver inddraget i sagen, tager HR kontakt til den øverste leder i organisationen, som beder HR om at snakke med de to medarbejdere for at høre deres version af sagen. HR orienterer desuden nærmeste leder. De to medarbejdere bekræfter i hver deres samtale med HR, at hændelsen har fundet sted, og at de ikke betragter hændelsen som et overgreb, men at hændelsen var uønsket. HR skriver referater fra interviews (og får disse underskrevet af parterne) og giver herefter øverste leder en tilbagemelding vedrørende sagen, hvorefter øverste leder orienterer sin chef, om at øverste leder nu vil tage kontakt til krænkeren for at høre dennes version. Øverste leder informerer krænkeren om hændelsen. Efterfølgende afholder øverste leder et møde med krænkeren sammen med HR, hvor øverste leder og HR informerer krænkeren om, hvordan hændelsen er blevet oplevet af medarbejderne. Krænkeren kan ikke afvise, at det er sket, da krænkeren var træt og beruset. Sammen forsøger de at finde en måde at afslutte sagen på, og krænkeren vil gerne undskylde overfor medarbejderne. Medarbejderne ønsker ikke en personlig undskyldning fra krænkeren, da de vurderer, det vil være for meget i situationen, og de ikke ønsker at sagen skal vokse i omfang, men de vil gerne modtage en undskyldning gennem HR og en forsikring om, at det ikke sker igen. Det vil krænkeren gerne give, men krænkeren er påvirket af ikke at kunne give undskyldningen personligt, og tager også en snak med øverste leder herom. Medarbejderne får tilbudt et forløb hos organisationens erhvervspsykolog. Den ene tager imod tilbuddet, og er til to behandlinger, inden sagen lukkes. Den øverste leder kontakter sin chef og fortæller om sagens afslutning.

Sagen bliver håndteret efter organisationens personalepolitik. Eftersom HR bliver informeret om sagen først frem for nærmeste leder, er det HR, der håndterer sagen. Hvis sagen var kommet direkte til nærmeste leder, ville sagen med

stor sandsynlighed være blevet håndteret af færre personer. Eftersom sagen ikke havde ansættelsesretslige konsekvenser, blev tillidsrepræsentanten m.fl. ikke inddraget i sagen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	24,5 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	13.232 DKK
<i>Psyologhjælp</i>	4.400 DKK
Samlet	17.632 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har som et led i arbejdet med uønsket seksuel opmærksomhed oprettet en whistleblowerordning, som ansatte kan ringe til, såfremt de oplever en sag om uønsket seksuel opmærksomhed. Whistleblowerordningen bestyres af en advokat. Ordningen koster 25.000 kr. årligt. Hvis nogle tager kontakt til advokaten, koster det yderligere 2.500 kr. for hver time, advokaten bruger på sagen/sagerne.

Årligt bruger organisationen ligeledes 15-20.000 kr. på uddannelse til organisationens ledere, herunder uddannelse i, hvordan sager med uønsket seksuel opmærksomhed håndteres. Beløbet bruges til oplægsholdere.

Ovenstående omkostninger kan betegnes som driftsomkostninger, og er således faste årlige omkostninger for organisationen. Uanset om organisationen har en sag om uønsket seksuel opmærksomhed eller ej.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til de berørte medarbejdere	Orientering om sagen fra øverste leder	½ time	Arbejde med virksomhedsstrategi/policy (ledelse): 543,94 DKK	0,5 time * 543,94 DKK * 1,25 = 340 DKK
Leder på højere niveauer	1) Samtaler med vidne, berørte medarbejdere, krænkeren, HR og øverste leders chef, 2) Generel håndtering af sagen	3,5 timer	Ledelse inden for offentlig administration og virksomhedsstrategi/policy området: 654,2 DKK	3,5 timer * 654,2 DKK * 1,25 = 2.862 DKK
Øverstes leders chef	Samtale med øverste leder/Orientering om sagen	1 time	Øverste ledelse i lovgivende myndigheder, virksomheder og organisationer: 785,73 DKK	1 time * 785,73 DKK * 1,25 = 982 DKK
HR-medarbejdere	1) Samtaler med berørte medarbejdere, krænkeren og øverste leder, 2) Udarbejdelse af referater og indhentning af underskrifter fra parterne	15 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	15 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 6.450 DKK
De berørte medarbejdere	Samtale med HR og øverste leder	2 timer	Arbejde med virksomhedsstrategi/policy (lønmodtager): 461,69 DKK	2 timer * 461,69 DKK * 1,25 = 1.154 DKK
Krænkeren	Samtale med HR og øverste leder	2 timer	Arbejde med virksomhedsstrategi/policy (lønmodtager): 461,69 DKK	2 timer * 461,69 DKK * 1,25 = 1.154 DKK
Vidner	Samtale med øverste leder	½ time	Arbejde med virksomhedsstrategi/policy (lønmodtager): 461,69 DKK	0,5 time * 461,69 DKK * 1,25 = 289 DKK
Total		24,5 timer		13.232 DKK

Beskrivelse af den eksterne udgift		Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Psykolog</i>	To behandlinger hos organisationens erhvervspsykolog	4.400 DKK

CASE 3

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en virksomhed indenfor detailbranchen. I organisationen er der mellem 1000 og 2500 medarbejdere. På arbejdspladsen hvor casen finder sted, er der mellem 100 og 500 medarbejdere. Kendetegnende for organisationen er, at der er en fri og uformel samt til tider sarkastisk omgangstone og meget sort humor. Organisationen har en bred gruppe af ansatte, både i forhold til køn, alder, erfaring, uddannelse og nationalitet.

Sagen kort fortalt

Fire medarbejdere har oplevet, at en leder kontakter dem på de sociale medier, hvor lederen i varierende grad fra medarbejder til medarbejder kommer med forskellige tilnærmelser. F.eks. kommenterer lederen på deres udseende, ytrer ønske om at sidde tættere på dem på kontoret, ytrer ønske om (personlige) møder, lover dem "guld og grønne skove" og fortæller dem, at lederen kan hjælpe dem videre op i organisationen. Lederen har desuden lagt op til en affære hos mindst én øvrig medarbejder. Kontakten er foregået over en flerårig periode. Nogle af medarbejderne har forsøgt at blokere lederen på de sociale medier, og en har forsøgt at sige fra overfor lederen. Som følge heraf har lederen efterfølgende truet medarbejderen og fortalt, at medarbejderen ikke vil blive til noget. Kendetegnende for de implicerede er, at det har været nyansatte yngre medarbejdere, som var ved at gøre karriere. Den ene medarbejder var på orlov, og var meget påvirket af sagen.

Håndtering af sagen

En medarbejder henvender sig til HR, og fortæller om sagen. I forbindelse med henvendelsen, fortæller medarbejderen, at denne har kendskab til flere medarbejdere, der har oplevet noget tilsvarende. En af de øvrige medarbejdere henvender sig på samme tid til sin leder, som efterfølgende tager kontakt til HR.

Herefter har medarbejderne flere samtaler med HR, som beder dem om at indsamle dokumentation på lederens adfærd f.eks. screenshots af snapchat, messenger-beskeder mv. for at kunne vurdere disse og konsekvensen heraf. Det bliver hurtigt klart, at sagen er omfangsrig og så alvorlig, at det kræver en opsigelse. HR involverer sin leder i sagen, og denne bliver løbende orienteret om sagen og brugt som sparringspartner. Endvidere bliver den administrerende direktør orienteret om sagen. HR er i løbet af sagen desuden i tæt dialog med den ene medarbejders leder (som blev introduceret til sagen indledningsvist). Alle medarbejdere får tilbud om psykolog. Én medarbejder tager imod tilbudet.

Efter afdækning af sagen bliver medarbejdernes leder indkaldt til en samtale med HR-chefen og sin nærmeste leder, hvor medarbejdernes leder får fremlagt eksempler på sin kontakt med medarbejderne. Organisationens leder lægger ikke op

til at høre lederens forklaring, da de vurderer, det ikke vil ændre på sagen grundet mængden og alvorligheden af lederens kontakt med medarbejderne. Til samtalen får lederen valget mellem selv at sige op eller blive bortvist.¹ Lederen vælger selv at sige op, men påpegede at være uforstående overfor sagen. Fra medarbejderen orienterede HR om sagen, til lederen blev opsagt, gik der ca. tre uger.

De ikke-implicerede ansatte på arbejdspladsen bliver ikke informeret om sagen, men efterfølgende har jungletrommerne lydt på arbejdspladsen, hvilket har fået to øvrige medarbejdere til at informere HR om, at de har haft lignende oplevelser med lederen. Disse er også blevet tilbudt psykolog, men har ikke taget imod det. Efterfølgende har HR fået at vide, at nogle af medarbejderne bevidst har planlagt hjemmearbejdsdage for at undgå at se lederen, de dage lederen var på arbejdet. En medarbejder har også fortalt, at denne af og til sygemeldte sig af samme grund. Medarbejderen, der var på orlov, ønsker ikke at komme tilbage til arbejdspladsen/de bygninger hvor sagen har udspillet sig, selvom lederen bliver afskediget.

Det er vurderingen, at der potentielt er flere ofre, da lederen har været ansat i et årti i organisationen. Ingen har dog tidligere rettet henvendelse til HR eller en leder om sagen, hvorfor de ikke har kendskab hertil.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	132 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	77.710 DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger ifm. opsigelse af krænker</i>	55.062 DKK
<i>Rekrutteringsomkostninger ifm. erstatning af krænker</i>	5.229 DKK
Samlet	138.002 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har en whistleblowerordning, som er i det overordnede holding-selskab. HR vurderer, at det kan være svært at håndtere sager, der kommer ind den vej grundet anonymiteten. Endvidere har organisationen løbende fokus på mobning og uønsket seksuel opmærksomhed gennem medarbejdertilfredshedsundersøgelse.

¹ Lederen havde en opsigelse på seks måneder, men grundet sagens grovhed var det muligt at bortvise lederen og dermed undgå større fratrædelsesomkostninger.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til den ene berørte medarbejder	> Samtale med den ene medarbejder	2 timer	Ledelse af hovedaktiviteten inden for detail- og engroshandel: 343,43 DKK	2 timer * 343,43 DKK
	> Løbende orientering om sagen fra HR			* 1,25 = 859 DKK
Ledere på højere niveauer:	> Samtaler og sparring	80 timer	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	80 timer * 550,99 DKK
HR Chef	> Orientering og indsamling af dokumentation			* 1,25 = 55.099 DKK
Ledere på højere niveauer:	Orientering og sparring	2 timer	Øverste virksomhedsledelse: 800,58 DKK	2 timer * 800,58 DKK
HR-chefs chef				* 1,25 = 2.001 DKK
Ledere på højere niveauer:	Orientering, og løbende orientering i materiale fra sagerne	2 timer	Øverste virksomhedsledelse: 800,58 DKK	2 timer * 800,58 DKK
Administrerende direktør				* 1,25 = 2.001 DKK
Nærmeste leder til krænkeren	Dialog med HR	7,5 timer	Ledelse af hovedaktiviteten inden for detail- og engroshandel: 343,43 DKK	7,5 timer * 343,43 DKK
				* 1,25 = 3.220 DKK
Den berørte medarbejder 1	Snak med HR og indsamling af dokumentation	15 timer	Almindeligt kontorarbejde: 300,82 DKK	15 timer * 300,82 DKK
				* 1,25 = 5.640 DKK
Den berørte medarbejder 2	Snak med HR og indsamling af dokumentation	7,5 timer	Almindeligt kontorarbejde: 300,82 DKK	7,5 timer * 300,82 DKK
				* 1,25 = 2.820 DKK
Den berørte medarbejder 3	Snak med HR og indsamling af dokumentation	7,5 timer	Almindeligt kontorarbejde: 300,82 DKK	7,5 timer * 300,82 DKK
				* 1,25 = 2.820 DKK
Den berørte medarbejder 4	Snak med HR og indsamling af dokumentation	7,5 timer	Almindeligt kontorarbejde: 300,82 DKK	7,5 timer * 300,82 DKK
				* 1,25 = 2.820 DKK
Krænkeren	Orientering om afskedigelse	1 time	Ledelse af hovedaktiviteten inden for detail- og engroshandel: 343,43 DKK	1 time * 343,43 DKK
				* 1,25 = 429 DKK
Total		132 timer		77.710 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	1 måneds fratrædelsesomkostninger til den opsagte krænker ²	160,33 timer * 343,43 DKK = 55.062 DKK
<i>Rekrutteringsomkostninger</i>	Tre mennesker har brugt en formiddag på nogle samtaler til at finde en intern afløser (en HR-chef, en leder og en medarbejder).	3,5 timer * (550,99 DKK + 343,43 DKK + 300,82 DKK) * 1,25 = 5.229 DKK

² En almindelig fuldtidsansat er ansat til 160,33 timer pr. måned.

CASE 4

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en organisation indenfor den finansielle sektor. Der er over 2.500 medarbejdere i organisationen, og på den lokale arbejdsplads er der mellem 100 og 500 medarbejdere. I teamet med de implicerede parter er der en fri omgangstone karakteriseret ved en "lummer" tone. Før sagen starter har HR haft en indsats i forhold til dette, hvor HR har haft møder med lederen og indskærpet, at der skulle være en ordentlig omgangstone.

Sagen kort fortalt

En medarbejder har oplevet, at en leder viser uønsket seksuel opmærksomhed til medarbejderen over mail.

Håndtering af sagen

Medarbejderen kontakter HR og fortæller, at lederen har vist uønsket seksuel opmærksomhed. Medarbejderen viser dokumentation for hændelserne til HR – dog vises kun de e-mails, som medarbejderen har modtaget, og ikke de e-mails medarbejderen selv har sendt. HR har derefter samtale med lederen. Efterfølgende undersøger HR sagen, hvor de får adgang til medarbejderens og lederens mailkorrespondance samt inddrager to "vidner" i sagen for at give HR indblik i, hvordan omgangstonen er på arbejdspladsen. Både medarbejder og leder sætter selv advokater på sagen, mens den kører. På baggrund af samtalerne og undersøgelsen af mailkorrespondancen vurderer HR, at lederen ikke skulle have ageret, som lederen gjorde, uagtet at medarbejderen kommunikerede på tilsvarende vis til lederen. Årsagen hertil er, at HR vurderer, at der er strengere krav til ledere. Sagen ender med, at lederen bliver afskediget og medarbejderen får en godtgørelse.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	37,5 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	23.222 DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger ifm. opsigelse af krænker</i>	576.370 DKK
<i>Erstatningsomkostninger til den berørte medarbejder</i>	214.930 DKK
Samlet	814.522 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har en whistleblowerordning, hvor medarbejdere anonymt kan indrapportere sager. Organisationen pointerer, at det kan være svært at håndtere disse sager, da de er anonyme. Derfor vil det i visse tilfælde være en arbejdsmiljørepræsentant, der håndterer disse sager, ved at lave en generel indsats.

Desuden har organisationen en psykologordning samt kontrakter med afvænningscentre, såfremt medarbejdere har brug for dette. Organisationen får ikke kendskab til brugen af disse ordninger, og det er derfor ikke muligt at sige, om de er blevet brugt i denne sag.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
<i>Krænkeren (leder)</i>	> Samtaler med HR > Sygefravær (2 dage)	18 timer	Arbejde inden for finans og økonomi (ledelse): 599,15 DKK	18 timer * 599,15 DKK * 1,25 = 13.481 DKK
<i>Ledere på højere niveauer</i>	Inddragelse af: > HR-Direktør > Ansvarlig HR-leadership medarbejder	3,5 timer	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	3,5 timer * 550,99 DKK * 1,25 = 2.411 DKK
<i>HR-medarbejdere</i>	> Undersøgelser > Samtaler	12,5 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	12,5 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 5.375 DKK
<i>Den berørte medarbejder</i>	Møder med HR	3 timer	Arbejde inden for finans og økonomi: 446,85 DKK	3 timer * 446,85 DKK * 1,25 = 1.676 DKK
<i>Vidner</i>	Snak om omgangstonen med 2 vidner (ca. et kvarter pr. vidne)	½ time	Arbejde inden for finans og økonomi: 446,85 DKK	0,5 time * 446,85 DKK * 1,25 = 279 DKK
Total		37,5 timer		23.222 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	6 måneders fratrædelsesomkostninger for krænker/leder ¹	599,15 DKK * 160,33 timer * 6 = 576.370 DKK
<i>Erstatning</i>	3 måneders godtgørelse til medarbejder	160,33 * 446,85 * 3 = 214.930 DKK

¹ En almindelig fuldtidsansat er ansat til 160,33 timer pr. måned.

CASE 5

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en offentligt ejet organisation med mere end 2.500 medarbejdere. Organisationen indeholder også nogle selskaber, som er privatejede, og det er i et af disse selskaber – hvor casen finder sted. På arbejdspladsen er der typisk ansat folk mellem 15 og 25 år, og ansættelserne er ofte karakteriseret ved at være af kortere varighed (ofte under et år) og/eller deltidsansættelser. Der er tale om et ungt miljø, hvor flere af medarbejderne ses privat og tit går i byen sammen efter arbejde. Der opstår derfor nemt en seksualiseret kultur på arbejdspladsen, hvor grænserne mellem venskab eller mere kan være svære at navigere i. På arbejdspladsen hvor casen udspiller sig, er der ansat 10-50 medarbejdere og en leder. Administrationen er på en anden lokalitet end den lokale arbejdsplads. Arbejdspladsen bliver videoovervåget, hvilket betyder, at såfremt der opstår en sag med uønsket berøring, er det ofte nemt for organisationen at få indblik i sagen og håndtere den.

Sagen kort fortalt

En leder har givet en medarbejder et klap i numsen, hvilket medarbejderen har klaget over til leders leder og HR. Hændelsen er filmet på overvågningen.

Håndtering af sagen

HR og krænkerens leder snakker med den berørte medarbejder om sagen. HR gennemgår herefter overvågningsmateriale fra arbejdspladsen og vurderer sagen. Hændelsen bliver verificeret, hvorefter lederen bliver afskediget efter en samtale med HR og lederens leder. Efterfølgende bliver der på arbejdspladsen talt med de øvrige medarbejdere om god kollegaadfærd og grænser på arbejdspladsen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	20 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	7.500 DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger ifm. krænkers afskedigelse</i>	75.000 DKK
Samlet	82.500 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Der er ingen faste omkostninger forbundet med denne case.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger¹

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Ledere på højere niveauer	> Drøftelse af sagen med HR > Samtale med den berørte medarbejder > Samtale med den implicerede leder (krænker)	5 timer	Oplyst af virksomheden: 450 DKK	5 timer * 450 DKK * 1,25 = 2.813 DKK
HR-medarbejdere	> Samtaler med: > Den berørte medarbejder > Leders (krænkerens) leder > Gennemgang af videomateriale og vurdering af sagen	7 timer	Oplyst af virksomheden: 375 DKK	7 timer * 375 DKK * 1,25 = 3.281 DKK
Administrative medarbejdere	> Håndtering af opsigelsen af lederen (krænkeren)	1 time	Oplyst af virksomheden: 220 DKK	1 time * 220 DKK * 1,25 = 275 DKK
Den berørte medarbejder	Samtaler med: > HR > Leders (krænkerens) leder	3 timer	Oplyst af virksomheden: 125 DKK	3 timer * 125 DKK * 1,25 = 469 DKK
Krænkeren (lederen)	Indkaldes til samtale om hændelsen, hvor denne samtidig afskediges	1 time	Oplyst af virksomheden: 155 DKK	1 time * 155 DKK * 1,25 = 194 DKK
Kollegaer til den berørte medarbejder	Snak om god kollegaadfærd og grænser på arbejdspladsen	3 timer	Oplyst af virksomheden: 125 DKK	3 timer * 125 DKK * 1,25 = 469 DKK
Total		20 timer		7.500 DKK

¹ Bemærk at de anvendte lønomkostninger i denne case er baseret på virksomhedens egne skøn, idet det ikke har været muligt at angive de berørte medarbejders arbejdstype i casen, og lønstatistikken fra Danmarks Statistik derved ikke har kunne anvendes.

Beskrivelse af den eksterne udgift		Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	Fratrædelsesomkostninger til 3 måneders løn	75.000 DKK

CASE 6

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed på en arbejdsplads inden for hotel- og restaurationsbranchen. Der er mellem 100 og 500 medarbejdere i organisationen. Casen finder sted på en arbejdsplads med mellem 50 og 100 medarbejdere. Medarbejderne på arbejdspladsen består af både ufaglærte og faglærte, og en del af de ufaglærte ansatte er under 20 år.

Det er vigtigt for organisationen at gøre sit for at løfte branchen væk fra et ry om et hårdt psykisk arbejdsmiljø med råben, skrigen og til tider mobning. Derfor er der på arbejdspladsen også afholdt et kursus i trivselssikring for lederteams (top- og mellemledere), hvor der blandt andet var fokus på, hvordan man taler til hinanden.

Sagen kort fortalt

En mellemleder har over nogle uger gentagne gange skældt ud og chikaneret nogle af de yngre ufaglærte medarbejdere på arbejdspladsen. Chikanen har ofte haft seksuelle undertoner men er udelukkende verbal.

Håndtering af sagen

I forbindelse med et stort skænderi på arbejdspladsen bliver en medarbejder udsat for verbal chikane fra en mellemleder. Efterfølgende fortæller medarbejderen en kollega om skænderiet. Kollegaen tager fat i en assisterende leder og fortæller om episoden, og den assisterende leder tager derefter kontakt til HR-chefen, HR-chefen beder den assisterende leder om at indhente information fra den implicerede og andre, der har overværet episoden for at få flere udsagn fra personer med et førstehåndsindtryk af episoden. Den assisterende leder snakker i den forbindelse med 3-4 medarbejdere. HR-chefen snakker efterfølgende med mellemlederen, der er impliceret i episoden. Denne negligerer episoden. Endvidere snakker HR-chefen med en anden leder fra ledergruppen, men denne har ikke oplevet mellemlederen på samme vis, som medarbejderne har beskrevet mellemlederen. Samme leder fra ledergruppen har også en længere samtale med mellemlederen om episoden.

Det påtænkes at tage sagen op i ledergruppen, som mellemlederen er en del af, men da der de følgende 10 dage kommer flere episoder med chikane, herunder også uønsket seksuel opmærksomhed og upassende seksuel omtale af medarbejdere, overfor fire medarbejdere, beslutter HR-chefen i samråd med en person fra ejerkredsen, at mellemlederen bør afskediges. Der afholdes derefter et møde med mellemlederen, hvor mellemlederen bliver afskediget. På ca. samme tidspunkt for afskedigelsen, får HR-Chefen kendskab til et brev underskrevet af flere medarbejdere, hvor de gør det klart, at hvis ikke mellemlederen bliver afskediget, så vil de sige op.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	26 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	13.393 DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger ifm. opsigelse af krænker</i>	54.760 DKK
<i>Samlet</i>	68.153 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har en whistleblowerordning. Såfremt en medarbejder opretter en sag, kommer den direkte til HR-chefen i organisationen. Eftersom ordningen er etableret i organisationen, koster den ikke noget at køre, medmindre der kommer en sag ind.

Kurset i trivselssikring spiller ind i arbejdet med forebyggelse af uønsket seksual opmærksomhed, men er ikke blevet iværksat med dette som udgangspunkt. Kurset kostede 16.000 kr. pr deltager, dog med mulighed for SVU (statens voksenuddannelsesstøtte).

Bilag A: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til den berørte medarbejder	> Samtale med krænker > Samtale med HR	4,5 timer	Ledelse af hovedaktiviteten inden for hoteller og restauration: 365,14 DKK	4,5 timer * 365,14 DKK * 1,25 = 2.054 DKK
Assistant manager	> Samtaler med HR > Samtaler med fire medarbejdere > Samtaler med vidner	5 timer	Ledelse af hovedaktiviteten inden for hoteller og restauration: 365,14 DKK	5 timer * 365,14 DKK * 1,25 = 2.282 DKK
Ledere på højere niveauer: person fra ejerkredsen	Orientering om sagen og beslutning om afskedigelse	½ time	Øverste virksomhedsledelse: 800,58 DKK	0,5 time * 800,58 DKK * 1,25 = 500 DKK
HR-Chef	> Undersøge sagen > Samtale med assisterende leder > Samtale med mellemlider (krænker) > Snak med en jurist om opsigelsen > Skrive opsigelse	9 timer	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	9 timer * 550,99 DKK * 1,25 = 6.199 DKK
De berørte medarbejdere (4 i alt)	Snakke med assisterende leder (ca. en halv time pr. person)	2 timer	Alm. arbejde i hotel- og restaurationsbranchen: 218 DKK	2 timer * 218 DKK * 1,25 = 545 DKK
Krænkeren	> Samtale med HR-chef og en fra ledergruppen > Orientering om opsigelse	3 timer	Ledelsesarbejde i hotel- og restaurationsbranchen: 296 DKK	3 timer * 296 DKK * 1,25 = 1.110 DKK
Vidner (3-4 personer)	Snakke om episoder	1,5 time	Alm. arbejde i hotel- og restaurationsbranchen: 218 DKK	1,5 time * 218 DKK * 1,25 = 409 DKK
Jurist	Snak med HR-chef om opsigelsen	½ time	Juridisk arbejde: 471,46 DKK	0,5 time * 471,46 DKK * 1,25 = 295 DKK
Total		26 timer		13.393 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	5 ugers fratrædelsesomkostninger for krænker/leder	296 DKK * 37 timer * 5 = 54.760 DKK

Bilag B: Metode til beregning af lønomkostninger i hotel- og restaurationsbranchen

I Danmarks Statistiks lønstatistik (LONS20) findes ingen fælles lønstatistik for hele hotel- og restaurationsbranchen. Derfor har COWI anvendt lønstatistikken for fire forskellige arbejdstyper inden for hotel- og restaurationsbranchen til at vurdere et estimat på branchens "normale" lønniveau, fordelt på almindeligt arbejde og ledelse. Baggrunden for estimatet er beskrevet i tabellen nedenfor, og resultaterne er anvendt i ovenstående beregninger.

	Almindeligt arbejde	Ledelsesarbejde
<i>Kokkearbejde</i>	230,64 DKK	292,48 DKK
<i>Tjenere og bartendere</i>	196,6 DKK	291,94 DKK
<i>Hotelreceptionistarbejde</i>	230,19 DKK	294,74 DKK
<i>Rengøringsarbejde, undtagen i private hjem</i>	214,78 DKK	306,58 DKK
Estimeret lønomkostning i branchen	218 DKK	296 DKK

CASE 7

Organisation

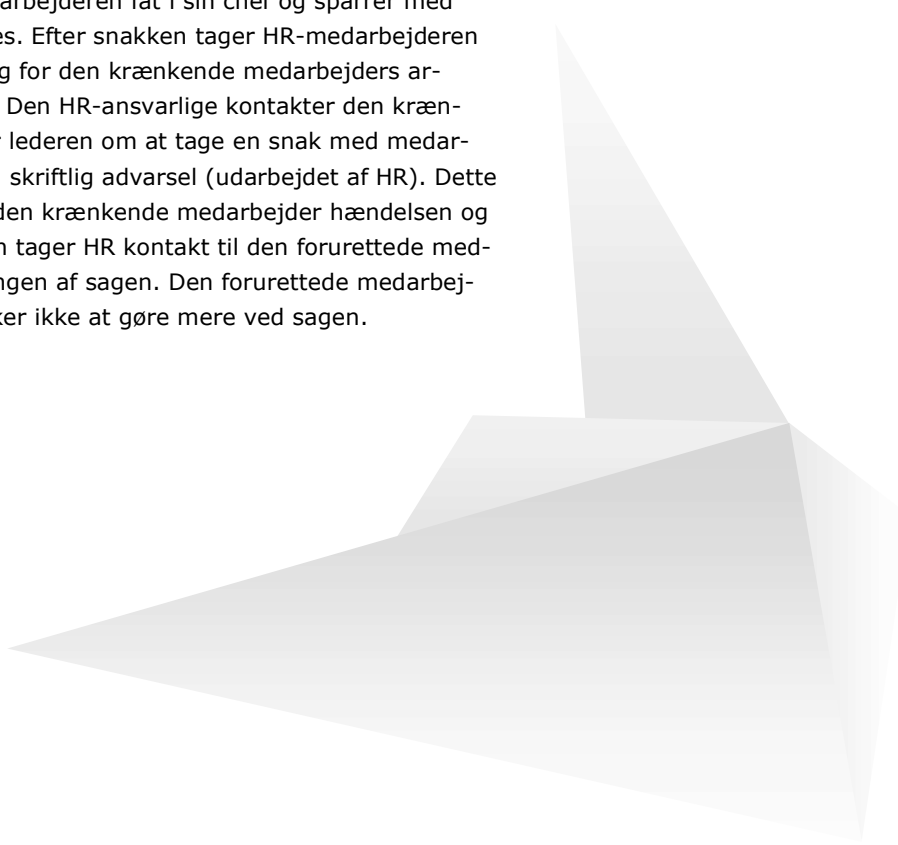
Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en virksomhed i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen. I organisationen er der ansat mellem 1000 og 2500 medarbejdere. Det er HRs vurdering, at sager omkring uønsket seksuel opmærksomhed er en smule tabubelagte i organisationen, hvorfor medarbejderne i mindre grad har lyst til at gå til deres leder (og i stedet typisk går til en fra HR), såfremt en sag opstår. Derfor arbejder HR aktivt for at få en mere åben kultur kendetegnet ved tryghed og tillid, hvor det er naturligt for medarbejderne at gå til lederne, hvis der opstår noget, de har behov for at snakke om.

Sagen kort fortalt

Sagen finder sted til en fest med ca. 500 medarbejdere fra forskellige arbejdspladser på tværs af landet. Til festen er en medarbejder pågående både verbalt og fysisk overfor en anden medarbejder, der sidder ved samme bord. De to medarbejdere kommer ikke fra samme arbejdsplads i organisationen.

Håndtering af sagen

En uge efter hændelsen tager den forurettede medarbejder kontakt til HR og fortæller om sagen. Medarbejderen får tilbudt psykolog, men tager ikke imod tilbuddet. HR kontakter to vidner, der har overværet hændelsen, for at høre deres version af sagen. De bekræfter den forurettede medarbejders oplevelse. Umiddelbart herefter tager HR-medarbejderen fat i sin chef og sparrer med vedkommende om den videre proces. Efter snakken tager HR-medarbejderen fat i en kollega, som er HR-ansvarlig for den krænkende medarbejders arbejdsplads og orienterer om sagen. Den HR-ansvarlige kontakter den krænkende medarbejders leder og beder lederen om at tage en snak med medarbejderen og give medarbejderen en skriftlig advarsel (udarbejdet af HR). Dette gør lederen. Til mødet anerkender den krænkende medarbejder hændelsen og beklager situationen. Efter samtalen tager HR kontakt til den forurettede medarbejder og orienterer om håndteringen af sagen. Den forurettede medarbejder er tilfreds med udfaldet og ønsker ikke at gøre mere ved sagen.



Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	5,5 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	2.288 DKK
<i>Samlet</i>	2.288 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har en ekstern whistleblowerordning.

HR arbejder løbende med at skabe en åben og tillidsfuld kultur, hvor det opleves som trygt for medarbejderne at gå direkte til deres leder frem for at tage kontakt til HR som det første. Omkostningerne forbundet med dette tiltag kendes ikke.

Bilag A: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til den krænkende medarbejder	> Orientering fra/samtale med HR-ansvarlig > Snak med krænkende medarbejder	1 time	Ledelsesarbejde i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen: 332 DKK	1 time * 332 DKK * 1,25 = 415 DKK
Ledere på højere niveauer: HR-chef	> Orientering om sagen > Sparring omkring sagen	½ time	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	0,5 time * 550,99 DKK * 1,25 = 344 DKK
HR-medarbejdere	> Samtaler med forurettet medarbejder > Samtaler med vidner > Sparring med HR-chef > Samtale med HR-ansvarlig > Udarbejdelse af skriftlig advarsel	2 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	2 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 860 DKK
Den berørte medarbejder	> Samtale med HR - Orientering om håndtering af sagen	½ time	Alm. arbejde i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen: 242 DKK	0,5 time * 242 DKK * 1,25 = 151 DKK
Krænkeren	Samtale med leder (modtagelse af skriftlig advarsel)	½ time	Alm. arbejde i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen: 242 DKK	0,5 time * 242 DKK * 1,25 = 151 DKK
Vidner 2. personer	Samtaler med HR	½ time	Alm. arbejde i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen: 242 DKK	0,5 time * 242 DKK * 1,25 = 151 DKK
Anden HR-medarbejder	> Samtale med HR-kollega > Samtale med den krænkende medarbejders leder	½ time	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	0,5 time * 344,02 DKK * 1,25 = 215 DKK
Total		5,5 timer		2.288 DKK

Bilag B: Metode til beregning af lønomkostninger i landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen

I Danmarks Statistiks lønstatistik (LONS20) findes ingen fælles lønstatistik for hele landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen. Derfor har COWI anvendt lønstatistikken for to forskellige arbejdstyper inden for landbrug-, slagteri- og fødevarebranchen til at vurdere et estimat på branchens "normale" lønniveau, fordelt på almindeligt arbejde og ledelse. Baggrunden for estimatet er beskrevet i tabellen nedenfor, og resultaterne er anvendt i ovenstående beregninger.

	Almindeligt arbejde	Ledelsesarbejde
<i>Slagterarbejde, fiskehandel og beslægtet arbejde inden for fødevarefremstilling</i>	232,23 DKK	323,07 DKK
<i>Arbejde inden for landbrug, skovbrug og fiskeri ekskl. medhjælp</i>	251,15 DKK	339,95 DKK
Estimeret lønomkostning i branchen	242 DKK	332 DKK

CASE 8

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en organisation indenfor branchen "anden restaurationsvirksomhed" med mellem 500-1000 medarbejdere. Kulturen i organisationen beskrives som værende uformel med en fri og humorfyldt omgangstone. Organisationens fokus er på at italesætte forskellen mellem ledere og medarbejdere, da der på flere arbejdspladser er en tendens til, at lederne tror, de indgår på lige fod med medarbejdere i det sociale i dagligdagen. På den lokale arbejdsplads er der ansat 15 medarbejdere. HR/administrationen er på en anden lokalitet end den lokale arbejdsplads.

Sagen kort fortalt

I forbindelse med oprydning efter endt arbejdsdag opstår leg med fysisk kontakt mellem medarbejdere og leder. En medarbejder opfatter den fysiske kontakt som uønsket seksuel opmærksomhed.

Håndtering af sagen

HR bliver kontaktet af medarbejderens fagforening på baggrund af sagen. HR og en kundechef holder møde med fagforeningen, hvor sagen bliver præsenteret. Den forurettede medarbejder sygemelder sig, mens sagen pågår. Endvidere fjerner organisationen lederen fra driften, mens sagen pågår. I forbindelse med sagen har kundechefen et par samtaler med medarbejderen. Kundechefen har desuden samtaler med 3-4 kollegaer, som har overværet/været en del legen. De øvrige medarbejdere giver udtryk for, at lederen generelt ikke var krænkende eller på anden vis gav anledning til, at der var problemer omkring lederen.

Efter mødet med fagforeningen indkalder HR lederen til møde med HR og kundechefen for at høre lederens version af sagen. Lederen erkender legen, men mindes ikke at have været fysisk.

Organisationen anerkender, at det er uacceptabelt, at lederen deltager i legen, og at lederen ikke bør indgå i denne type af relation med medarbejderne, men organisationen afviser overfor fagforeningen, at der er tale om seksuel krænkelse grundet lederens øvrige historik og kollegaernes opfattelse af lederen og hændelsen. Det var ikke muligt at afvise, om den specifikke fysiske kontakt i forbindelse med legen havde fundet sted.

I løbet af sagen snakker HR også med arbejdsmiljørepræsentanten, samt orienterer og sparrer med en leder på højere niveau om sagen.

I forbindelse med afslutningen af sagen afholdes et mæglingsmøde i en arbejdsgiverorganisation for at komme til enighed om sagen. Til mødet deltog HR, kundechefen, arbejdsgiverorganisationen, medarbejderens fagforening og

en medarbejder fra et fagforbund. Lederen fik en skriftlig advarsel, og han var i øvrigt meget ked af sagen. Organisationen kobede derefter en coach på lederen, og gav lederen en lederuddannelse for at sikre, at lederen havde de rette redskaber til det videre arbejde og blev bedre til at vurdere situationer mellem medarbejdere og leder. Endvidere ansatte organisationen en chef over lederen for at støtte yderligere op om lederens fokus. Både coach, lederuddannelse og ansættelse af en chef over lederen var tiltag, som potentielt alligevel ville være blevet udrullet, men som blev fremskyndet af sagen. Medarbejderen fik en erstatning på 25.000 kr. og talte efterfølgende ud med lederen, og begge fortsatte derefter deres arbejde på arbejdspladsen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	209 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	80.168 DKK
<i>Erstatning til den berørte medarbejder</i>	25.000 DKK
<i>Coach og lederuddannelse til krænkeren</i>	10.000 DKK
Samlet	115.168 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har haft fokus på at afholde webinarer (herunder kursus i social kapital), udrulle politikker og følge op på diverse aktioner med henblik på at skabe opmærksomhed omkring uønsket seksuel opmærksomhed, og herunder hvordan medarbejdere og ledere skal agere i forhold til det, samtidig har de informeret om organisationens whistleblowerordning.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Kundechef	Samtaler med: > Medarbejder > Leder (Krænker) > Fagforening > Arbejdsgiverforening > HR	30 timer	Arbejde inden for nærings- og nydelsesmiddelområdet (ledelse): 328,93 DKK	30 timer * 328,93 DKK * 1,25 = 12.335 DKK
Leder på højere niveau	> Orientering/sparring	1 time	Arbejde inden for nærings- og nydelsesmiddelområdet (ledelse): 328,93 DKK	1 time * 328,93 DKK * 1,25 = 411 DKK
Arbejdsmiljørepræsentanten	Samtale med HR	1 time	Arbejde inden for arbejdsmiljø og hygiejne: 411,4 DKK	1 time * 411,4 DKK * 1,25 = 514 DKK
HR-medarbejdere	Samtaler med: > Leder (Krænker) > Kundechef > Leder på højere niveau > Arbejdsmiljørepræsentanten > Fagforening > Arbejdsgiverforening	20 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	20 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 8.601 DKK
Den berørte medarbejder	> Sygefravær (10 arbejdsdage) > Samtaler med kundechef	77 timer	Arbejde inden for nærings- og nydelsesmiddelområdet: 265,69 DKK	77 timer * 265,69 DKK * 1,25 = 25.573 DKK
Krænkeren	> Samtaler/møder med kundechef > Møde med HR	78 timer	Arbejde inden for nærings- og nydelsesmiddelområdet (ledelse): 328,93 DKK	78 timer * 328,93 DKK * 1,25 = 32.071 DKK

Vidner/kollegaer til den berørte medarbejder (3-4 personer)	> Tankeaktivitet, der har nedsat effektiviteten i arbejdstiden. > Fravær som følge af sagen > Tid til coaching/lederskole (8 timer)			
	Snak med kundefører	2 timer	Arbejde inden for nærings- og nytelsesmiddelområdet: 265,69 DKK	2 timer * 265,69 DKK * 1,25 = 664 DKK
	Total	209 timer		80.168 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
Erstatning	Erstatning til den berørte medarbejder	25.000 DKK
Coaching og lederskole	Krænkeren blev påbudt tilkobling af en coach samt deltagelse i lederskole	10.000 DKK

CASE 9

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en organisation inden for hotel- og restaurationsbranchen, herunder afholdelse af konferencer og udstillinger. I organisationen er der ansat mellem 500 og 1000 medarbejdere. Desuden er organisationen karakteriseret ved at have adskillige løsarbejdere ansat. I teamet hvor sagen udspiller sig, er der ansat ca. 60 medarbejdere, som arbejder indenfor rengøring.

Sagen kort fortalt

Sagen er kompleks, da en medarbejder siger, medarbejderen er blevet befamlet af en mellemleder, mens mellemlederen siger, at mellemlederen har afvist tilnærmelser fra medarbejderen, hvilket mellemlederen vurderer, at medarbejderen er blevet sur over.

Håndtering af sagen

En medarbejder kontakter sin supervisor og fortæller, at medarbejderen er blevet befamlet af en mellemleder under en inspektion af sin rengøring en lørdag. Søndag sygemelder medarbejderen sig. Supervisoren tager kontakt til den øverste leder, som indkalder medarbejderen til en snak førstkommande hverdag. Samtidig kontakter den øverste leder i HR og informerer om sagen. HR er bisidder til snakken og noterer medarbejderens udlægning af sagen. Endvidere afholdes et møde mellem mellemlederen, HR og den øverste leder, hvor mellemlederen fortæller sin udlægning af sagen. Mellemlederen har en anden version af sagen. Ifølge mellemlederen har medarbejderen flere gange lagt op til flirt, som mellemlederen har afvist. Et fælles møde mellem medarbejder og mellemleder bliver foreslået, men medarbejderen afviser forslaget.

Efterfølgende har den øverste leder og HR opfølgende samtaler med medarbejderen, som bliver informeret om, at organisationen vil sikre, at medarbejderen og mellemlederen ikke har vagter sammen, imens sagen foregår. Medarbejderen sygemelder sig dog alligevel og giver udtryk for, at også andre har haft problemer med mellemlederen.

For at undersøge sagen nærmere nærstuderer HR tidligere APV'er og trivselsundersøgelser i organisationen for at undersøge, om der er blevet rapporteret om sager med krænkende adfærd eller mistrivsel, som de ikke tidligere har været opmærksomme på. Det vurderer organisationen, at der ikke er. HR involverer også organisationens egen advokat i deres håndtering af sagen samt den øverste chef i organisationen på højere niveau og tillidsrepræsentant.

Med henblik på at komme yderligere til bunds i sagen og eventuelt finde ud af, hvad der er op og ned, afholder HR og AMO 15 workshops med fælles snakke i form af interviews. I hver workshop deltager 2-3 medarbejdere, så samtlige medarbejdere i teamet (på nær mellemlederen, øverste leder, sygemeldte eller

andre, der ikke havde mulighed for at deltage de pågældende dage). Fokus for workshoppen er at snakke om kulturen på arbejdspladsen, et godt arbejdsmiljø og organisationens politikker herunder uønsket seksuel opmærksomhed. HR erfarer i workshoppen, at der generelt er en "lummer" tone i teamet, som kan være svær at navigere i, da det, der den ene dag anses som værende sjovt, næste dag anses som værende over grænsen. Workshoppen gav ikke anledning til at konkludere, at der generelt var krænkelser i organisationen, og ingen af de øvrige medarbejdere gav udtryk for at være blevet krænket af mellemlederen. Efter 10 dage, mens HR stadig er i gang med at undersøge sagen, vælger medarbejderen at sige op. Efterfølgende vælger mellemlederen også at sige op dog ikke på grund af sagen.¹

Seks måneder efter bliver organisationen kontaktet af medarbejderens fagforening, da medarbejderen gerne vil have rejst en sag, fordi medarbejderen ikke følte, at denne var blevet anerkendt. HR samt leder på højere niveau (direktør) mødes med fagforening og medarbejderen og har en dialog om sagen. Fagforeningen fremlægger hurtigt ønsket om en bod til medarbejderen. Eftersom organisationen kunne fremlægge håndteringen af sagen: samtaler med medarbejder, mellemleder, orientering i APV og trivselsundersøgelser samt gennemførsel af workshops for hele teamet valgte fagforeningen at frafalde sagen. Organisationens dækker fagforeningens sagsomkostninger.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	162 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	54.592 DKK
<i>Dækning af fagforeningens sagsomkostninger</i>	5.000 DKK
Samlet	59.592 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har en whistle blower-ordning, og arbejder generelt meget med at synliggøre personalepolitikkerne, herunder emnet uønsket seksuel opmærksomhed, samt viden om, hvem medarbejderne skal kontakte, hvis der er en sag. Personalepolitikken er kendetegnet ved udover at være en politik også at være tydelige procedurer og guidelines for handlinger. Jævnligt bliver der kørt interne kampagner om emner som uønsket seksuel opmærksomhed.

¹ Mellemlederen sagde op grundet COVID-19 situationen, og grundet COVID-19 nedlukningen var det ikke nødvendigt at finde nye ansatte (der blev tværtimod fyret medarbejdere) – men i en verden uden COVID-19 ville det have været nødvendigt.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Nærmeste leder til den berørte medarbejder	Samtaler med: > Medarbejder > Mellemlider > Supervisor > HR	5 timer	Rengøringsarbejde (ledelse): 307,85 DKK	5 timer * 307,85 DKK * 1,25 = 1.924 DKK
Øverste chef i organisationen	Møder med: > Fagforening > HR > Medarbejderen > Mellemlideren	5 timer	Øverste virksomhedsledelse: 800,58 DKK	5 timer * 800,58 DKK * 1,25 = 5.004 DKK
Arbejdsmiljørepræsentanten	Samtaler med: > Medarbejder > Mellemlider > HR Afholdelse af størstedelen af workshoppene	15 timer	Arbejde inden for arbejdsmiljø og hygiejne: 411,4 DKK	15 timer * 411,4 DKK * 1,25 = 7.714 DKK
Tillidsrepræsentanten	> Snak om formidling ift. fagforening > Snak om kultur i teamet med HR	2 timer	Arbejde inden for arbejdsmiljø og hygiejne: 411,4 DKK	2 timer * 411,4 DKK * 1,25 = 1.029 DKK
HR	Samtaler med: > Medarbejder og mellemlider > Medarbejderens nærmeste leder > Fagforening	10 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	10 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 4.300 DKK

	> Leder på højere niveau > Advokat			
	Planlægning og afholdelse af workshops			
Administrative medarbejdere	Udarbejdelse af referat fra samtaler	3,5 timer	Almindeligt kontorarbejde: 300,82 DKK	3,5 timer * 300,82 DKK * 1,25 = 1.316 DKK
Den berørte medarbejder	Samtaler med: > HR > Fagforening > Supervisor Sygefravær (10 dage)	79 timer	Rengøringsarbejde: 215,85 DKK	79 timer * 215,85 DKK * 1,25 = 21.315 DKK
Mellemlider	Samtaler med: > Supervisor og øverste leder > HR	3 timer	Rengøringsinspektørarbejde (ledelse): 294,12 DKK	3 timer * 294,12 DKK * 1,25 = 1.103 DKK
Kollegaer til den berørte medarbejder	Workshop a 45 minutter for ca. 50 medarbejdere.	37,5 timer	Rengøringsarbejde: 215,85 DKK	37,5 timer * 215,85 DKK * 1,25 = 10.118 DKK
Supervisor	Samtale med > Medarbejder og mellemlider > HR	2 timer	Rengøringsarbejde (ledelse): 307,85 DKK	2 timer * 307,85 DKK * 1,25 = 770 DKK
Total		162 timer		54.592 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
Sagsomkostninger	Dækning af fagforeningens sagsomkostninger	5.000 DKK

CASE 11

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed på en uddannelsesinstitution med over 2500 ansatte. Casen finder sted på en arbejdsplads, hvor der er mellem 100 og 500 medarbejdere. Organisationens er præget af en meget hierarkisk struktur, og det har stor betydning, hvor i strukturen medarbejderne befinder sig.

Sagen kort fortalt

En medarbejder (Medarbejder 1) oplever at være blevet berørt fysisk til en fest i organisationen af en kollega (Medarbejder 2) med en lavere position. Der er ikke et ledelsesmæssigt forhold mellem medarbejderne, men de befinder sig på forskellige hierarkiske niveauer på arbejdspladsen.

Håndtering af sagen

Medarbejder 1 tager kontakt til en leder på et højere niveau og informerer om sagen. Lederen overgiver sagen til sin leder, som herefter kontakter HR og spørger, hvordan sagen skal håndteres. HR og lederen tager et møde herom, hvor HR får indblik i sagen, og der lægges en plan for håndteringen. Herefter afholder HR et møde med lederen og Medarbejder 1, hvor medarbejderen har mulighed for at fortælle om oplevelsen.

Efterfølgende afholder HR og lederen et møde med Medarbejder 2 og Medarbejder 2's bisidder, hvor medarbejderen bliver forelagt sagen. Medarbejder 2 kan ikke genkende hændelsen, og henviser til kollegaer, som var sammen med Medarbejder 2 til festen i løbet af aftenen. Disse bliver dog ikke spurgt ind til sagen, da det vurderes, at det kun vil være muligt at få kortlagt brudstykker af Medarbejder 2's færden til festen.

HR tager herefter kontakt til Medarbejder 1 og informerer medarbejderen om Medarbejder 2's oplevelse.

Lederen afholder derefter et møde med HR, hvor HR informerer om, at det ikke er muligt at give en advarsel, når hændelsen ikke kan bevises.

Ledelsen vælger at samle op på sagen ved at holde et fælles møde for Medarbejder 1 og Medarbejder 2. På mødet beklager Medarbejder 2 overfor Medarbejder 1, hvis Medarbejder 2 har gjort noget, der kunne opfattes som krænkende. Det har ikke været Medarbejder 2's hensigt, og desuden kan Medarbejder 2 ikke genkende hændelsen.

Eftersom begge medarbejdere arbejder på den samme arbejdsplads, og der er flere på arbejdspladsen, der har vidst eller har kunnet fornemme, at der har været en sag/noget, har ledelsen efterfølgende brugt tid på at være mere synlig og tilgængelig, såfremt der opstod et behov for at snakke med ledelsen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	22,5 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	13.044 DKK
<i>Samlet</i>	13.044 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Intet.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
Leder på højere niveau	> Informering af sagen > Overlevering af sagen til leder > Orientering om sagens konklusion	1,5 time	Øverste ledelse i lovgivende myndigheder, offentlige virksomheder og organisationer: 553,73 DKK	1,5 time * 553,73 DKK * 1,25 = 1.038 DKK
Leder på højere niveau	Samtale med: > Medarbejder 1 > Medarbejder 2 > Fællesmøde med Medarbejder 1 og Medarbejder 2 > HR Ekstra tid på at være synlig	10,5 timer	Ledelse inden for forretningservice og administrative funktioner: 550,41 DKK	10,5 timer * 550,41 DKK * 1,25 = 7.224 DKK
HR-medarbejdere	Samtale med: > Medarbejder 1 > Medarbejder 2 > Back-up til leder > Leder på højere niveau om håndtering > Ledelse om udfald	5 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	5 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 2.150 DKK
Medarbejder 1	Samtale med: > Ledere på højere niveauer > HR Fællessamtale mellem Medarbejder 1 og Medarbejder 2	2,5 timer	Undervisning og forskning ved universiteter og høje læreanstalter: 382,74 DKK	2,5 timer * 382,74 DKK * 1,25 = 1.196 DKK

<i>Medarbejder 2</i>	Samtale med: > Leder på højere niveau > HR Fællessamtale mellem Medarbejder 1 og Medarbejder 2	2 timer	Undervisning og forskning ved universiteter og højskole læresteder: 382,74 DKK	2 timer * 382,74 DKK * 1,25 = 957 DKK
<i>Medarbejder 2's bisidder</i>	> Bisidder til møde med Medarbejder 2, HR og leder	1 timer	Undervisning og forskning ved universiteter og højskole læresteder: 382,74 DKK	1 time * 382,74 DKK * 1,25 = 478 DKK
Total		22,5 timer		13.044 DKK

CASE 12

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed på en uddannelsesinstitution med over 2.500 ansatte. Casen finder sted på en arbejdsplads, hvor der er mellem 100-500 medarbejdere. Organisationen er præget af en meget hierarkisk struktur, og det har stor betydning, hvor i strukturen medarbejderne befinder sig.

Sagen kort fortalt

En medarbejder (Medarbejder 1) oplever at være blevet udsat for uønsket seksuel opmærksomhed af en anden medarbejder på et højere niveau (Medarbejder 2), som har en arbejdsrelation til Medarbejder 1.

Håndtering af sagen

Medarbejder 1 oplever generelt faglige udfordringer i organisationen.¹ Medarbejder 1 snakker ofte dårligt om Medarbejder 2 til sine kollegaer,² og fortæller blandt andet, at Medarbejder 2 ikke lever op til sit ansvar i deres arbejdsrelation, og at Medarbejder 1 oplever, at Medarbejder 2 giver Medarbejder 1 uønsket seksuel opmærksomhed. Som følge heraf, sørger ledelsen for, at Medarbejder 1 og Medarbejder 2 ikke længere har en arbejdsrelation.

Medarbejder 1 oplever dog fortsat problemer med relationen, da Medarbejder 1 og Medarbejder 2 har kontorer ved siden af hinanden. Medarbejder 1 kontakter den øverste ledelse og fortæller om sit problem, og den øverste ledelse forsøger at løse problemerne uden held blandt andet ved at tilbyde Medarbejder 1 et nyt kontor. Medarbejder 1 takker nej til dette.

Den øverste ledelse kontakter HR, og snakker om problemerne, herunder oplevelsen af uønsket seksuel opmærksomhed. Ledelsen mener ikke, at Medarbejder 2 har udsat Medarbejder 1 for uønsket seksuel opmærksomhed, men HR insisterer på, at der indledes et arbejde med henblik på at afdække sagen.

HR afholder et møde med Medarbejder 1 og to bisiddere, der også er ansat i organisationen på et højere niveau. På mødet fremgår det ikke helt klart, hvad det er, Medarbejder 1 har oplevet som uønsket seksuel opmærksomhed.

Efterfølgende afholdes endnu et møde med Medarbejder 1, hvor flere personer fra organisationen deltog. Forud for mødet sender Medarbejder 1 adskillige

¹ Håndtering af sagen omhandler både Medarbejder 1's oplevelse af uønsket seksuel opmærksomhed, men også Medarbejder 1's faglige udfordringer. Det er så vidt muligt forsøgt at fraregne tiden og arbejdsgangene som følge af de faglige udfordringer, men eftersom Medarbejder 1's oplevelse af uønsket seksuel opmærksomhed og de faglige udfordringer håndteres af de samme medarbejdere og i nogle tilfælde er to sider af samme sag, er dette ikke fuldstændigt muligt.

² Der involveres medarbejdere på alle niveauer i organisationen, men særligt på de højere niveauer.

dokumenter, som dokumentation for oplevelsen. Dokumenterne indeholder både egne observationer og mailkorrespondance. På mødet spørger HR yderligere ind til Medarbejder 1's oplevelse af uønsket seksuel opmærksomhed. HR anerkender Medarbejder 1's oplevelse, men er ikke enig i, at der er tale om uønsket seksuel opmærksomhed.

HR afholder ligeledes møde med Medarbejder 2, der er meget påvirket og uforstående overfor sagen. Medarbejder 2 kontakter desuden løbende HR og ledelsen pr. mail omkring Medarbejders 2's ubehag over at være anklaget for uønsket seksuel opmærksomhed.

Sagen kompliceres af, at Medarbejder 1 har involveret mange andre medarbejdere i sagen, som alle har holdninger eller på anden vis relation til sagen. HR/ledelsen forsøger at snakke med alle, der har relation til sagen eller på anden vis er påvirket af sagen. Flere personer bliver som følge af sagen sygemeldt.

På alle møderne, der afholdes, tages der referat, som efterfølgende bliver godkendt og underskrevet af de tilstedeværende på mødet

HR forsøger i samråd med ledelsen at navigere i sagen. Da HR vurderer, at de har overblik over alle personer og dokumenter, afholdes et afsluttende møde med Medarbejder 1, hvor HR sammenfatter materialet og konkluderer, at Medarbejder 1's oplevelse ikke kan karakteriseres som uønsket seksuel opmærksomhed samtidig med, at HR anerkender, at Medarbejder 1 ikke har det godt. Efterfølgende bruger organisationen tid på at rense Medarbejder 2's navn.

Både Medarbejder 1 og Medarbejder 2 modtager psykologhjælp i forbindelse med sagen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	140 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	73.006 DKK
Samlet	73.006 DKK

Det bemærkes, at de økonomiske omkostninger her er forbundet med større usikkerhed end ved de øvrige cases, idet der var tvivl om det konkrete ressourceforbrug på flere af posterne samt graden af frasortering af de omkostninger ved sagen, som ikke relaterede sig til uønsket seksuel opmærksomhed, men til generelle faglige udfordringer. Organisationens har yderligere haft omkostninger til sygefravær og psykologhjælp, men disse er ikke medregnet, da de nøjagtige omkostninger ikke kunne oplyses.

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen har brugt mange ressourcer på at udarbejde retningslinjer om uønsket seksuel opmærksomhed og om klager over medarbejdere. Begge retningslinjer er tæt forbundne, og er blevet udviklet gennem skrivegrupper og adskillige møder, hvor både jurister, arbejdsrepræsentanter og ledelse på højere niveauer har været inde over. Desuden har retningslinjerne inden ibrugtagelsen været til høring blandt organisationens samarbejdsudvalg. Endvidere har organisationen afholdt workshops for fem grupper af medarbejdere hver for sig: 1) tillidsrepræsentanter 2) ledere, 3) dansktalende medarbejdere 4) ikke dansktalende medarbejdere 5) øverste ledelse. Workshoppen omhandlede hvordan uønsket seksuel opmærksomhed skulle håndteres. Der er brugt omkring 100 timer af medarbejdere på flere niveauer.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
<i>Medarbejder 1</i>	> Samtaler med: > HR > Diverse kollegaer > Kollegaer på højere niveauer > Ledelse > Arbejdsmiljøkonsulent > Tillidsrepræsentant > Sygefravær	19 timer	Undervisning og forskning ved universiteter og højere læreanstalter: 382,74 DKK	19 timer * 382,74 DKK * 1,25 = 9.090 DKK
<i>Medarbejder 2</i>	> Samtaler med: > HR > Ledelse	6 timer	Undervisning og forskning ved universiteter og højere læreanstalter: 382,74 DKK	6 timer * 382,74 DKK * 1,25 = 2.871 DKK
<i>Nærmeste leder til den berørte medarbejder</i>	> Samtaler med: > Medarbejder 1 > HR	3 timer	Ledelse af hovedaktiviteten inden for undervisningsområdet: 431,43 DKK	3 timer * 431,43 DKK * 1,25 = 1.618 DKK
<i>Ledere på højere niveauer</i>	> Samtaler med: > Medarbejder 1 > Medarbejder 2 > HR > Andre medarbejdere > Forberedelse til møder	40 timer	Ledelse inden for forretningsservice og administrative funktioner: 550,41 DKK	40 timer * 550,41 DKK * 1,25 = 27.521 DKK

Ledelse på højeste niveau	> Samtaler med: > Medarbejder 1 > HR	2 timer	Øverste ledelse i lovgivende myndigheder, offentlige virksomheder og organisationer: 553,73 DKK	2 timer * 553,73 DKK * 1,25 = 1.384 DKK
Arbejdsmiljøkonsulenten	> Samtaler med: > Medarbejder 1 > Ledelse > Sygefravær > Diverse	5 timer	Arbejde inden for arbejdsmiljø og hygiejne: 411,4 DKK	5 timer * 411,4 DKK * 1,25 = 2.571 DKK
HR-medarbejdere	> Samtaler med: > Medarbejder 1 > Medarbejder 2 > Diverse medarbejdere > Ledelse > Arbejdsmiljøkonsulent > Forberedelse til møder > Orientering i dokumenter > Udarbejdelse af referater > Indhentning af underskrifter for godkendelse af referat	65 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	65 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 27.952 DKK
Total		140 timer		73.006 DKK

CASE 13

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en privat rådgivningsvirksomhed inden for bygge- anlægsbranchen med mellem 1.000 og 2.500 ansatte. I organisationen er der både ansat funktionærer og timelønnede medarbejdere. På den lokale arbejdsplads hvor casen udspiller sig, er der ansat mellem 100-500 medarbejdere. Lederens daglige arbejdsplads er et andet sted end på den lokale arbejdsplads.

Sagen kort fortalt

En leder har modtaget en seddel på sit skrivebord. På sedlen er der en besked, som lederen opfatter som uønsket seksuel opmærksomhed. Der står ikke afsender på sedlen.

Håndtering af sagen

Efter lederen modtager sedlen, tager lederen kontakt til HR for at vende sagen. HR initierer derefter en undersøgelse af, hvem der kan have lagt sedlen. Samtidig informeres lederens leder om sagen.

Eftersom at lederen og HR-chefen øjeblikkeligt må tage sig af sagen, udgår de nogle timer af et planlagt halvdagsmøde med deres ledergrupper, hvorfor ledergruppen, for at forstå prioriteringen, må orienteres kort om, at der er en sag om krænkende adfærd, der kræver deres nærvær.

Eftersom lederen har en mistanke om, at det er en specifik af lederens medarbejdere, koncentrerer undersøgelsen sig om denne. En seniorspecialist undersøger overvågningskameraer og kan konstatere, at medarbejderen har været i lokalet med lederens kontorplads i tidsperioden, hvor sedlen er blevet lagt. For at undersøge sagen nærmere indhenter seniorspecialisten dokumenter fra lederen, hvor den formodede medarbejder har skrevet på. Herefter sammenligner seniorspecialisten håndskriften på sedlen og på dokumenterne. I ugen hvor sagen undersøges og forløber snakker, HR og lederen sammen flere gange dagligt, primært på grund af, at lederen stadig er meget rystet og påvirket af hændelsen, og har brug for at sparre om egne reaktioner. Derudover har de konkrete diskussioner om, hvordan sagen skal håndteres.

Efter granskning af videomateriale og sammenligning af skrift, holder seniorspecialisten et møde med HR og lederen og fortæller, at det med meget stor sandsynlighed er den formodede medarbejder, der har lagt sedlen ved lederen.

Medarbejderen har noget tid forud for hændelsen opsagt sin stilling, og skal fratræde sin stilling ved udgangen af måneden. HR vender sagen med en personalejurist i forhold til, hvilke handlemuligheder de har. Herefter snakker lederen og HR sammen om, hvordan sagen skal håndteres. HR informerer lederen om, at det er muligt at bortvise medarbejderen og fyre ham.

Eftersom medarbejderen alligevel stopper, og også afholder ferie inden sin fratrædelse, er det begrænset, hvor lang tid medarbejderen har tilbage i organisationen. Lederen og HR beslutter, at medarbejderen skal fratræde med øjeblikkeligt varsel, gennem en fritstilling.

Lederens leder bliver også informeret om sagen, og tilbyder at tage snakken med medarbejderen, hvis lederen foretrækker dette. Lederen vurderer, at lederen godt selv kan varetage snakken med medarbejderen sammen med HR, og at lederen foretrækker selv at føre ordet. Derfor forbereder de sammen mødet, hvor medarbejderen skal konfronteres og fritstilles.

Da lederens faste arbejdsplads ikke er på den lokale arbejdsplads, tager lederen en dag ud af kalenderen for at komme til arbejdspladsen og afholde mødet med medarbejderen og med HR som bisidder. Til mødet informerer lederen medarbejderen om sagen, og medarbejderen bekræfter, at det er medarbejderen, der har lagt sedlen på lederens bord. Medarbejderen beklager meget og fortæller, at sedlen var ment som en joke, men at medarbejdere godt nu kan se, at det var over strengen. HR, leder og medarbejder får en kort snak om, hvorfor dette ikke er acceptabelt, og den læring der er i det for medarbejderen. Til mødet bliver medarbejderen meddelt, at medarbejderen er fritstillet og bedt om at pakke sine ting. Efter mødet pakker medarbejderen sine ting, og forlader arbejdspladsen brødebetyngt.

Senere på dagen afholder lederen et møde med de andre medarbejdere på arbejdspladsen, hvor lederen informerer om medarbejderens fritstilling gennem generelle termer om medarbejderens adfærd uden at nævne den specifikke hændelse for at signalere til de øvrige medarbejdere, at krænkende adfærd ikke accepteres i organisationen.

Efter sagen har HR spurgt ind til lederens velbefindende. Her har lederen fortalt til HR, at også andre medarbejdere efterfølgende havde informeret lederen om, at de havde oplevet adfærd grænsende til det krænkende fra medarbejderen.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	129 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	67.548 DKK
Samlet	67.458 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Organisationen lægger stor vægt på at gøre nye medarbejdere opmærksomme på, at der er nul-tolerance overfor krænkende adfærd på arbejdspladsen. Derfor sørger de for at informere medarbejderne om deres leveregler samt opfordrer dem til at informere HR eller deres leder, hvis de oplever adfærd, som kan opfattes som værende krænkende. Dertil informeres de om whistleblower-ordningen, som firmaet har, hvor man kan give input anonymt.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
<i>Lederens leder</i>	> Informeret om sagen ved opstart > Løbende statusopdateringer	2 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	2 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 1.406 DKK
<i>Øvrig ledergruppe (8 personer)</i>	> Informeret om sagen	1 time	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	1 time * 562,25 DKK * 1,25 = 703 DKK
<i>HR-medarbejder (personalejurist)</i>	> Dialog om mulige juridiske restriktioner med HR > Forberedelse af papirarbejde (brev med fritstilling og advarsel)	4 timer	Arbejde med analyse og rådgivning inden for HR: 450,65 DKK	4 timer * 450,65 DKK * 1,25 = 2.253 DKK
<i>HR-chef</i>	> Samtaler med lederen > Orientering til øverste leder > Igangsættelse af undersøgelse, herunder dialog om resultat af undersøgelse > Dialog om mulige juridiske restriktioner med personalejurist > Samtale med medarbejder > Forberedelse til samtale med medarbejder	15 timer	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	15 timer * 550,99 DKK * 1,25 = 10.331 DKK
<i>Senior specialist-medarbejder</i>	> Samtale med HR > Gennemgang af videomateriale > Samtale med leder > Indhentning af dokumenter til skriftsammenligning	8 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område: 416,40 DKK	8 timer * 416,40 DKK * 1,25 = 4.164 DKK

	> Undersøgelse af skrifttype > Møde med HR og leder om resultatet af undersøgelsen			
<i>Lederen (Den berørte medarbejder)</i>	> Information til HR om sag > Løbende dialog med HR > Forberedelse til samtale med medarbejderen > Finde dokumenter frem med skrift til skriftsammenligning > Transporttid for at komme til arbejdsplads > Snak med medarbejder	18 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	18 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 12.651 DKK
<i>Medarbejderen (Krænkeren)</i>	> Møde med HR og leder > Pakke ting sammen > Fritstilling (10 dage)	76 timer	Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau inden for pågældende område: 355,96 DKK	76 timer * 355,96 DKK * 1,25 = 33.816 DKK
<i>Kollegaer til berørt medarbejder</i>	> Informering om sag/omgangstone	5 timer	Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau inden for pågældende område: 355,96 DKK	5 timer * 355,96 DKK * 1,25 = 2.225 DKK
Total		129 timer		67.548 DKK

CASE 14

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en privat rådgivningsvirksomhed. I organisationen er der over 2.500 medarbejdere.

Sagen kort fortalt

En medarbejder er på forretningsrejse i udlandet, hvor medarbejderen er til middag i embedsmedfør. Til middagen inviterer han en af kundens medarbejdere ud,¹ som efter dialog med sin leder vælger at takke ja til indbydelsen. Til middagen tager kunden en ven med for ikke at komme alene. Medarbejderen spørger, om medarbejderen og kunden skal oprette forbindelse via LinkedIn, men også på et socialt medie. Efterfølgende sender medarbejderen adskillige beskeder gennem mediet, som kunden oplever som uønsket seksuel opmærksomhed.

Håndtering af sagen

Kunden får det dårligt som følge af kommunikationen med medarbejderen og græder på arbejdspladsen. Kundens leder snakker derefter med kunden om, hvad der er sket, hvorefter kundens leder tager kontakt til en leder på et højere niveau, som tager fat i HR og medarbejderens leder.

Eftersom hændelsen er sket i et andet land, end hvor medarbejderen arbejder til dagligt, bliver lederen fra organisationen, i det land forretningsrejsen er, desuden informeret.

Herefter indkalder HR medarbejderen til et møde. På mødet deltager medarbejderens leder, en leder på et højere niveau samt medarbejderens selvvalgte bisidder. På mødet spørger HR medarbejderen ind til hændelsen. Medarbejderen har ikke samme opfattelse af hændelsen, og ifølge medarbejderen var det ikke meningen, at kommunikationen skulle opfattes seksuelt. Medarbejderen ser kommunikationen som "uskyldig".

HR tager herefter fat i den øverste lokale leder i kundens organisation² og kundens leder for at få kundens version af hændelsen. Kunden ønsker ikke selv at snakke med HR og ej heller at vise dokumentation for hændelsen til HR. HR får derfor ikke indblik i kommunikationen mellem medarbejder og kunden. (Medarbejderen selv har slettet kommunikationen). Kundens leder har dog fået indblik i kommunikationen, og fortæller om denne og dennes karakter til HR. Kundens leder fortæller blandt andet, at medarbejderen har sendt tæt på 100

¹ Herefter refereret til som "kunden".

² Herefter refereret til som "den lokale leder"

beskeder til kunden i løbet af en weekend, og at beskederne indeholder mange emojis og uønsket seksuelt indhold.

I forbindelse med håndteringen af sagen kommer det desuden frem, at medarbejderen lagde hånden på en anden af kundens medarbejdere til den første middag. Da denne får kendskab til den anden hændelse, fortæller kundens medarbejder også om sin.

Eftersom organisationen har nul-tolerance overfor krænkende adfærd, blev det besluttet, at medarbejderen skulle afskediges.

Den lokale leder gjorde desuden opmærksom på, at de ikke ønskede, at medarbejderen fremadrettet skulle samarbejde med kunden. Lederen på et højere niveau var løbende men også efter sagen i dialog med den lokale leder gentagne gange med henblik på at genskabe et godt forhold.

Medarbejderen blev fritstillet efter at have overdraget sit arbejde. Eftersom medarbejderen boede og arbejdede i udlandet i forbindelse med sit arbejde, fik han udbetalt et kontantbeløb til flybilletter, container og andre udgifter forbundet med at rejse tilbage til Danmark.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	140 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	74.369 DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	200.284 DKK
<i>Hjælp til selvangivelse mv.</i>	15.000 DKK
<i>Beløb til hjemrejse</i>	60.000 DKK
Samlet	349.653 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Intet.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
<i>Leder i landet hvor forretningsrejsen foregår</i>	> Informeret om sagen > Håndtering af lokale forhold	2 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	2 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 1.406 DKK
<i>Nærmeste leder</i>	Opfølgning og møder med: > Medarbejder > Kundens leder > Den lokale leder	18 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	18 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 12.651 DKK
<i>Senior Vice President</i>	Møder med: > Medarbejder > HR > Den lokale leder	25 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	25 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 17.570 DKK
<i>Bisidder (fra organisationen)</i>	Møde med medarbejder	2 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område: 416,40 DKK	2 timer * 416,40 DKK * 1,25 = 1.041 DKK
<i>HR-medarbejdere (3 personer)</i>	Håndtering af sagen og møder med: > Medarbejder > Medarbejders leder > HR-chef	70 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	70 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 30.102 DKK
<i>HR-chef</i>	Sparring omkring håndtering af sagen	5 timer	Ledelse inden for HR-funktioner: 550,99 DKK	5 timer * 550,99 DKK * 1,25 = 3.444 DKK

<i>Administrative medarbejdere i udlandet og i DK</i>	> Afregning i udlandet	13 timer	Administrativt sekretærarbejde: 341,75 DKK	13 timer * 341,75 DKK
	> Afregning i DK			* 1,25 = 5.553 DKK
<i>Medarbejder</i>	> Møde med HR	5 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område: 416,40 DKK	5 timer * 416,40 DKK
	> Samtale med bisidder			* 1,25 = 2.603 DKK
Total		140 timer		74.369 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Fratrædelsesomkostninger</i>	Medarbejderen havde 3 måneders opsigelse ³	160,33 timer * 3 måneder * 416,40 DKK = 200.284 DKK
<i>Hjælp til selvangivelse mv.</i>	(grundet arbejdsplads i udlandet)	15.000 DKK
<i>Beløb til hjemrejse</i>	(flybilletter, container, mv.)	60.000 DKK

³ En almindelig fuldtidsansat er ansat til 160,33 timer pr. måned.

CASE 15

Organisation

Casen er udarbejdet på baggrund af en sag om uønsket seksuel opmærksomhed i en organisation inden for vandindustrien. I organisationen er der over 2.500 medarbejdere, og på den lokale arbejdsplads er der mellem 10 og 50 medarbejdere. Organisationens arbejdspladser i flere forskellige lande, men organisationens "Code of conduct" er ens i alle lande. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at sagerne kan eksekveres ens, da der kan være forskellige lovgivningsmæssige rammer i de enkelte lande.

Sagen finder sted i et andet land end Danmark. I landet er der stor forskel på, hvordan der ses på de forskellige køn og deres handlemuligheder. For nogle medarbejdere skaber dette nogle uhensigtsmæssige strukturer, som det kan være svært at navigere i, og som kan være årsag til frustration.

Sagen kort fortalt

En leder har berørt en medarbejders hånd og ryg, og medarbejderen indberetter dette som uønsket seksuel opmærksomhed gennem organisationens whistleblowerordning.

I landet hvor sagen finder sted, kan både personer, der har udsat andre for, men også personer der har anklaget andre uretmæssigt for uønsket seksuel opmærksomhed, blive idømt fængselsstraf.

Håndtering af sagen

Medarbejderen informerer om sin oplevelse gennem organisationens whistleblowerordning.¹ Oplevelsen tages op i organisationens etiske komité, som diskuterer sagen, og beslutter at håndtere sagen hovedsageligt med seniormedarbejdere grundet landets lovmæssige rammer på området. Komitéen diskuterer desuden, hvem der skal håndtere de forskellige implicerede ud fra både kompetencer, medarbejderniveau, kendskab til landet og køn. Sagen bliver håndteret virtuelt.

Den øverste ledelse og ledere på højere niveauer bliver informeret om sagen, og HR-chefen bliver orienteret og involveret i håndtering af sagen. Herefter igangsættes undersøgelsen af hændelsen.

Undersøgelsesteamet indhenter juridisk bistand fra advokater i landet, for at få indblik i de gældende regler og konsekvenser ved mulige udfald af undersøgelsen. Eftersom konsekvenserne ved både en be- eller afkræftelse af hændelsen kan føre til en fængselsstraf, er undersøgelsesteamet enige om, at udfaldet ikke er proportionelt med danske standarder, hvorfor det vurderes, at

¹ Forud for dette er sagen blevet forsøgt håndteret lokalt af den lokale HR-afdeling samt med advokatbistand.

myndighederne i landet ikke bør involveres i sagen, da organisationen ikke ville kunne acceptere en fængselsstraf for hverken medarbejder eller leder.

Formanden for etisk komite taler med medarbejderen om medarbejderens oplevelse på flere møder. Desuden kontakter medarbejderen formanden flere gange telefonisk i forbindelse med undersøgelsen for at vende sagen.

En seniormedarbejder fra HR og en anden seniorperson taler med lederen på tre-fire møder for at høre lederens version af medarbejderens oplevelse. Lederen kan ikke genkende hændelsen, og fortæller, at hvis den er sket, har den ikke være intentionel.

Gennem møderne med både medarbejder og leder undersøges det desuden, hvorvidt der er nogle personer, der kan be- eller afkræfte medarbejderens oplevelse. I den forbindelse kortlægges både medarbejder og leders personkreds på arbejdspladsen, og yderligere 5-6 personer spørges ind til, om de kan af- eller bekræfte hændelsen. Det kan de ikke.

Hvor det vurderes muligt og nødvendigt gennemføres samtaler med to "undersøgere" for at kunne dokumentere samtalerne, desuden sender undersøgelsesteamet løbende mails til hinanden for at dokumentere undersøgelsen.

Sagen bliver håndteret i løbet af et par uger, og efter alle er blevet hørt, diskuterer etisk komite og ledelsen undersøgelsen og konkluderer, at det ikke er muligt hverken at be- eller afkræfte hændelsen. Efterfølgende tager lederens nærmeste leder en snak med denne om at være leder. Desuden kommer der overvågning på lederen efterfølgende. Medarbejderen bliver tilbudt arbejde i et andet land, men tager ikke imod tilbuddet.

Økonomiske omkostninger forbundet med sagen

<i>Interne timer</i>	174 timer
<i>Tilsvarende interne omkostninger</i>	92.982 DKK
<i>Advokatomkostninger</i>	60.000 DKK
Samlet	152.982 DKK

Faste økonomiske omkostninger forbundet med forebyggelse af og eventuel håndtering af sager

Intet.

Bilag: Detaljeret overblik over økonomiske omkostninger

	Beskrivelse af personens aktiviteter	Tidsforbrug til aktiviteterne	Arbejdsgiverens gennemsnitlige lønomkostning pr. time pr. person	Omkostning i alt, inkl. 25% overhead
<i>Leder</i>	Møder med: > Formand for etisk komité og andre fra undersøgelsesteamet > Nærmeste leder	5 timer	Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau (ledelse): 453,71 DKK	5 timer * 453,71 DKK * 1,25 = 2.836 DKK
<i>Ledere på højere niveauer (3 personer i alt)</i>	> Orientering om hændelse > Diskussion af og konklusion af undersøgelsen	11 timer	Øverste virksomhedsledelse: 800,58 DKK	11 timer * 800,58 DKK * 1,25 = 11.008 DKK
<i>Formand for etisk komité</i>	Udarbejdelse af dokumentation/rapporter og møder med: > Medarbejder > Leder > Undersøgelsesteamet > Ledelse på højere niveauer	22 timer	Arbejde, der forudsætter viden på højeste niveau inden for pågældende område (ledelse): 562,25 DKK	22 timer * 562,25 DKK * 1,25 = 15.462 DKK
<i>Lokale HR-medarbejdere</i>	Lokal håndtering af sagen før undersøgelsesteamet kommer på	26 timer	Almindeligt kontorarbejde inden for HR: 344,02 DKK	26 timer * 344,02 DKK * 1,25 = 11.181 DKK

<i>Senior HR-medarbejder og seniorperson</i>	Udarbejdelse af dokumentation/rapporter og møder med: > Medarbejder > Leder > Undersøgelsesteamet/formand for etisk komite > Ledelse på højere niveauer	30 timer	Arbejde med analyse og rådgivning inden for HR: 450,65 DKK	30 timer * 450,65 DKK * 1,25 = 16.899 DKK
<i>Den berørte medarbejder</i>	> Indgive klage via whistleblower-ordning > Møder og snakke med formanden for etisk komité > Snakke med kollegaer > Sygefravær	74 timer	Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau: 355,96 DKK	74 timer * 355,96 DKK * 1,25 = 32.926 DKK
<i>Kollegaer til den medarbejder og leder (5-6 personer i alt)</i>	> Møder med undersøgelsesteamet	6 timer	Arbejde, der forudsætter viden på mellemniveau: 355,96 DKK	6 timer * 355,96 DKK * 1,25 = 2.670 DKK
Total		174 timer		92.982 DKK

	Beskrivelse af den eksterne udgift	Størrelse af den eksterne udgift i DKK
<i>Advokatombkostninger</i>	Lokal håndtering samt juridisk bistand til undersøgelsesteamet	60.000 DKK