

VOLD OG TRUSLER OM VOLD I FØRSTELINJEN

Om lederskap og et trygt arbeidsmiljø

Pål Ellingsen førstelektor, Høgskolen i Østfold

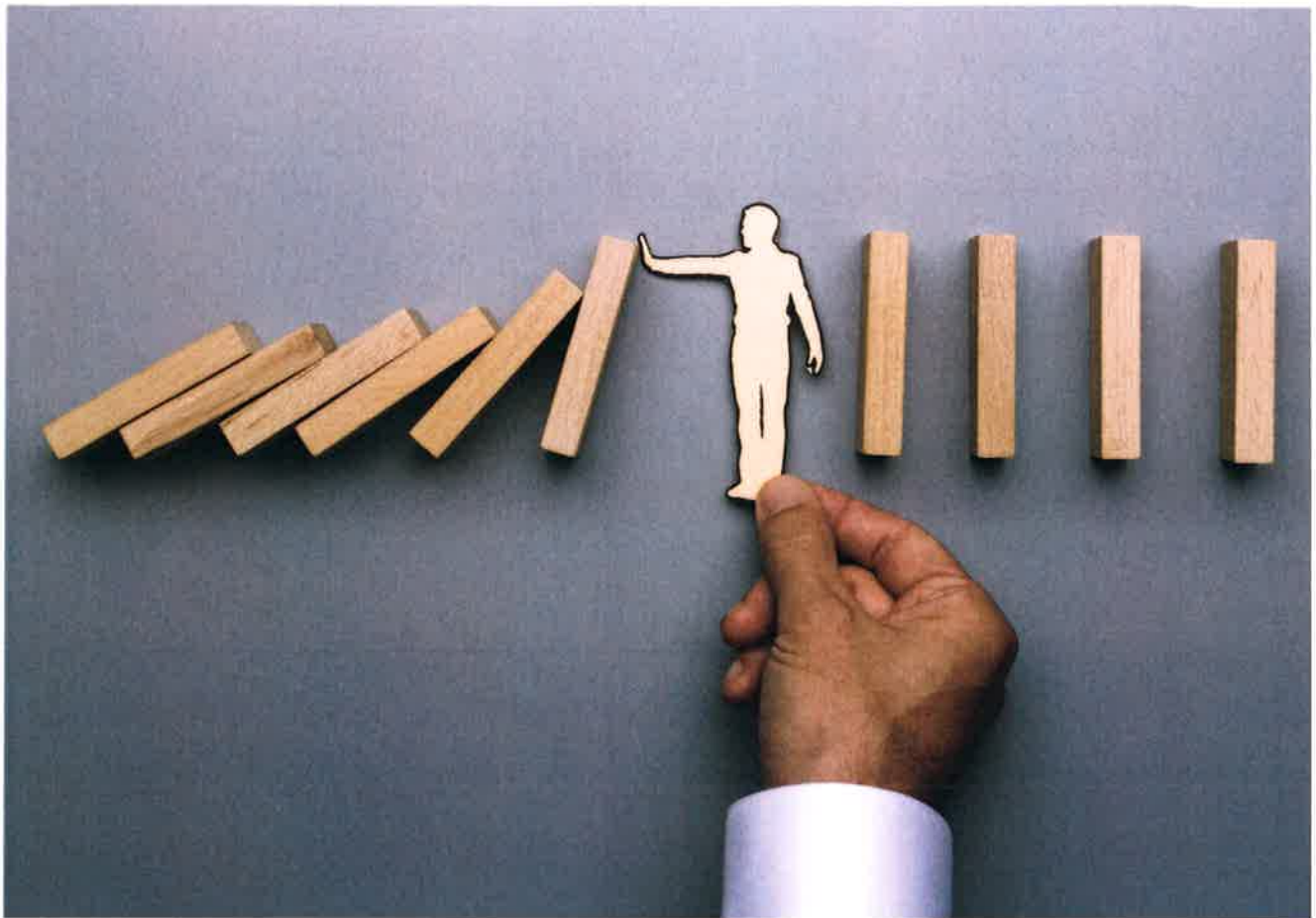
Tore Hafting førstelektor, Høgskolen i Innlandet

Ole Jørgen Ranglund førstelektor, Høgskolen i Innlandet

ARTIKKELEN ER FAGFELLEVDERT

Sammendrag

Vold og trusler om vold mot ansatte i førstelinjen er utbredt. utfordringen er hvordan ledere og ansatte kan arbeide sammen for et arbeidsmiljø uten vold og trusler. Målet med artikkelen er å drøfte tiltak ledere og ansatte kan iverksette mot vold og trusler. Forfatterne gjør rede for empiriske studier, regelverk og tiltak for å bøte på og redusere vold og trusler. Forskere er enig om målet, men uenig om midlene for å nå et trygt arbeidsmiljø. Spørsmålet er om organisasjoner skal øke robustheten mot vold og trusler, eller bli mer fleksible overfor endringer i prosesser og systemer? Arbeidsmiljøet er regulert av offentlige myndigheter, men den enkelte virksomheten gjør tilpasninger for de ansatte. Regelfølgning og forpliktelse er institusjonelle logikker som er representert på forskjellige måter i arbeidsmiljøet. Ledere, tillitsvalgte, verneombud og kolleger må samarbeide om å redusere vold og trusler mot ansatte. Styring av sikkerhet handler om å anvende fokuset på feil, svikt og vold til å øke andelen hendelser uten vold og trusler i virksomheten. Negative konsekvenser og skadevirkninger av kritiske hendelser kan forebygges gjennom et tydelig, engasjert og tilstedeværende lederskap som jobber systematisk og målbevisst for å redusere vold og trusler om vold.



Innledning

Ansatte i førstelinjen er virksomhetens ansikt utad, og rammes først av vold og trusler. Det kan oppleves som en krise og få alvorlige fysiske, psykiske og sosiale konsekvenser for den enkelte ansatte, og skade arbeidsmiljøet som helhet. Et sentralt spørsmål er hvordan ledere og ansatte kan tilrettelegge for et arbeidsmiljø uten vold og trusler? Det er ikke uenighet om at et tydelig og støttende lederskap kan redusere skadevirkninger av vold og trusler om vold gjennom målrettet og systematisk arbeid med forberedelser og gode rutiner for håndtering av hendelsene. Et annet spørsmål er om ledere skal fokusere hovedsakelig på feil, svikt og avvik i prosedyrer og systemer i en organisasjon, eller om de skal analysere prosesser som går bra, som kvalitet i produksjonen og gjensidige avhengigheter i omgivelsene? Hva med arbeidsmiljøets betydning? Målet med artikkelen er å drøfte tiltak mot vold og trusler

som bygger på teorier om psykologisk trygghet, rapporteringskultur, fleksible organisasjoner og institusjonelle logikker om arbeidsmiljø.

Førstelinjeansatte er i denne artikkelen alle som jobber ansikt til ansikt med brukere, pasienter, klienter eller kunder (Lipsky 2010; Zacka 2017). *Bruker* anvendes som en fellesbetegnelse om alle som tjenesteytende virksomheter retter sin aktivitet mot, om det er innbyggere, offentlige og private virksomheter, eller frivillig sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2015).

Definisjoner av krise, vold og trusler

En krise gis ulikt innhold i forskjellige fagtradisjoner, og det er flere definisjoner på hva en krise er. Cullberg (2007) beskriver to typer

kriser gjennom traumatiske kriser og utviklingskriser. En utviklingskrise er noe alle mennesker opplever gjennom den psykososiale utviklingen som skjer gjennom de ulike fasene av livet. I puberteten handler krisen for eksempel om identitet og rolleforvirring. Traumatiske kriser defineres som en situasjon der en person føler at psykisk eller fysisk eksistens, sosial identitet og trygghet eller grunnleggende livsmuligheter er truet (Cullberg 2007). En krise i seg selv trenger ikke nødvendigvis å være negativ, men kan også ses på som en reaksjon som tvinger frem en påkrevet endring og bidrar til vekst og utvikling når krisen mestres (Schjødt & Egeland 1989; Narotzky & Besnier 2014). I veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer fra Helsedirektoratet (2016, s. 16) definerer kriser eller krisesituasjoner som:

«Dramatiske og potensielt traumatiserende hendelser som kan true eller svekke viktige funksjoner og verdier hos enkeltpersoner, familier eller lokalsamfunn.»

Kriser vil arte seg forskjellig. I førstelinjen i for eksempel helse- og sosialsektoren vil krisens karakter avhenge av hvor godt forberedt ledere og ansatte er på vold og trusler, varighet, omfang og hvordan situasjonen utvikler seg. Vold og trusler kan også arte seg ulikt ettersom situasjonene og sammenhengene de oppstår i er ulike, og nært knyttet til å oppleve en krise. Det finnes forskjellige definisjoner av vold og trusler som kan relateres til opplevelsen av en krise. Rosenthal, Charles & Hart (1989) har gitt en definisjon av kriser som også innebærer trusler og usikkerhet. I denne definisjonen ses kriser på som en alvorlig trussel mot strukturer, verdier og normer i et sosialt system, som under tidspress og usikkerhet gjør det nødvendig å foreta kritiske beslutninger. Denne definisjonen rommer også betydningen av lederskap og beslutningstaking. For ledere er det viktig å operere med en definisjon som er mest mulig dekkende for belastningene førstelinjeansatte kan utsettes for. NEL – Arbeidsmedisinske veiledninger definerer vold og trusler på følgende måte (NEL 2015):

«Vold og trusler er hendelser hvor arbeidstakere blir angrepet fysisk eller psykisk, utskjelt eller utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet fra tredjepart i situasjoner som har forbindelse med deres arbeid, og som innebærer en åpenlys eller antydningstrussel mot deres sikkerhet, helse og velvære. Vold og trusler skiller seg fra annen alvorlig stressbelastning ved at det rammer selvfølelsen, truer ens opplevelse av egenverdi og ofte oppleves som krenkende.»

Vold kan komme til uttrykk på ulike måter. Det kan være fysisk vold, materiell vold og psykisk vold. Fysisk vold gir primært skade på legeme, men kan også resultere i psykisk skade. Materiell vold dreier seg om å ødelegge eller «angripe» fysiske ting, som for eksempel å knuse en stol eller å kaste en vase i veggen. Psykisk vold kan være verbale krenkelser, fornedring, ydmykelse i nærvær av andre eller trusler. Det kan også komme til uttrykk via et svært fiendtlig, truende og avvisende kroppsspråk. Hensikten er å skape psykisk ubehag, frykt og engstelse. Vold og trusler om vold skaper ubehagelige og gjerne uoversiktlige situasjoner som oppleves som kriseaktige. Det som preger en krise er at den gjerne oppstår uventet, skaper forvirring og fører til en følelse av manglende kontroll (Olsen, Mathiesen & Boyesen 2007). Trusler over lengre tid kan imidlertid oppleves vel så belastende som å bli utsatt for direkte fysisk vold (Rokkan 2008). Én ting er å håndtere vold og trusler som oppstår brått. Noe annet er å gå i mer eller mindre konstant fysisk og psykisk alarmberedskap over lengre tid – en tilstand som medfører høy risiko for å bli preget, og en sekundærtraumatisering over lengre tid, som i ytterste konsekvens kan ende i sykdom (Isdal 2017).

Vold og trusler om vold er i utgangspunktet ikke et personlig problem for den enkelte ansatte, men kan bli det om volden er gjentakende (jf. Isdal 2017). Først og fremst er dette et psykososialt arbeidsmiljøproblem for virksomheten som helhet (Arbeidstilsynet 2018). Det er viktig å ikke glemme det psykososiale arbeidsmiljøet, fordi tradisjonelt fremstilles førstelinjearbeid som lite

selvstendig og i stor grad styrt ovenfra (Rokkan 2008). I dag har imidlertid myndiggjøringen av ansatte i førstelinjen økt i takt med anerkjennelsen og utviklingen av den personlige dimensjonen i verdiskapningsprosessen med brukerne (Skjefstad 2012). Selv om førstelinjeansatte i større grad enn før er «emotion managers» som selv velger når det skal smiles og ytes «det lille ekstra», stilles det høye krav til emosjonell kompetanse til denne yrkesgruppen (Forseth 2010; Aagestad 2017). Samtidig kan myndiggjøringen bety at ansatte i førstelinjen tar større belastninger i rollen enn forutsatt om de gjør seg selv ansvarlig for at vold og trusler oppstår. Det kan være lett å tenke at «jeg var ikke flink nok» i møtet med voldsutøveren. Da personifiseres en hendelse som skal tilskrives det psykososiale arbeidsmiljøet og ikke den enkelte ansatte (Ellingsen & Ranglund 2017). En viktig motvekt mot negativ personifisering er å snakke med sine kolleger om uønskede hendelser, og få jevnlig veiledning i et støttende og trygt arbeidsmiljø.

Arbeidsmiljøet

Psykososialt arbeidsmiljø brukes i faglitteraturen om en rekke forhold på jobben (Skogstad 2000, s. 16–17). Arbeidsmiljøet kan deles inn i tre kjennetegn ved arbeidsplassen. Det første er omgivelser og arbeidsbetingelser som organisering av arbeidet og organisasjonsklima. Det andre er den enkelte arbeidstakers tanker og følelser om arbeidsforholdene, og konsekvenser for helse, trivsel og motivasjon. Ansatte fortolker arbeidsforholdene forskjellig, blant annet ved hvor åpen den enkelte er for å bli påvirket av omgivelsene. Det tredje kjennetegnet ved det psykososiale arbeidsmiljøet er konsekvensene av samspillet mellom ytre påvirkninger og individuelle egenskaper. Eksempler er sykefravær, turnover og effektivitet som gjelder virksomheten, og den enkeltansattes trivsel, utbrenthet og psykosomatiske symptomer.

Institusjonelle logikker og arbeidsmiljøet

Madsen og Hasle (2017, s. 32) deler arbeids-

miljøet inn i de institusjonelle logikkene regelfølgning (compliance) og forpliktelse (commitment). Logikkene oppfattes som idealtyper hvor regelfølgning beskriver den tradisjonelle måten å lede et arbeidsmiljø på, og forpliktelse beskriver en mer relasjonell og HR-basert tilnærming. Madsen og Hasle hevder at idealtypene kan bidra til å forstå teoretisk grunnlag, normative aspirasjoner og praktisk tilnærming til arbeidsmiljøet i konkrete organisasjoner. Regelfølgning og forpliktelse representerer institusjonelle logikker som dreier seg om hvordan individer og aktører i organisasjoner blir påvirket av situasjoner på arenaer der flere institusjonelle systemer møtes (Madsen og Hasle 2017, s. 21). Det er sentralt i regelfølgning som institusjonelt system at staten regulerer arbeidsmiljøet gjennom lover, forskrifter og instruksjoner. Ledere og ansatte forventes å følge regelverket, og iverksette det i virksomheten. I forpliktelse har industriselskapet som institusjonelt system større plass og staten mindre, og det legges mer vekt på engasjement enn regelfølgning. Logikken tar opp i seg tankegods fra strategisk personalledelse hvor arbeidsmiljøet har betydning for ansattes motivasjon, trivsel og produktivitet (Madsen og Hasle 2017, s. 29). På en arbeidsplass kan møtet mellom disse to institusjonelle systemene komme til uttrykk på forskjellige måter. En tilnærming til arbeidsmiljøet i praksis er at engasjement og forpliktelse dominerer, men med spesifikke innslag av å følge regler. En annen tilnærming er en oppdelt modell hvor logikkene eksisterer side om side, men tillagt forskjellige oppgaver og ansvar (Madsen og Hasle 2017, s. 32).

Kollegastøtte

Å skape en kultur med et arbeidsmiljø hvor ansatte tar vare på og støtter hverandre, er en viktig oppgave som ledelsen har hovedansvaret for (Brøgger & Salomon 2013). Kollegialt samhold i et arbeidsmiljø preget av samspill, omtanke og tydelige retningslinjer er trolig avgjørende for å motvirke og forebygge effekten av kriser. Den gode samtalen med kollegaen når noe ubehagelig har skjedd, har berget flere arbeidssteder der ledelsen ikke har gjort jobben fullt

og helt på HMS-området (Schaufel & Skodvin 2012). Desto sterkere virker det når ledelse og ansatte jobber sammen for å skape et godt og trygt arbeidsmiljø med høyt jobbenngasjement (Brøgger & Salomon 2013).

Kollegastøtte kan formaliseres, og dette skal inngå i det forebyggende arbeidet, ved at personer som har tillit i arbeidsmiljøet gis opplæring i debriefing, konflikthåndtering og kommunikasjon, og bistår andre gjennom veiledning, råd og diskusjon. Hensikten er at folk skal få luftet og bearbeidet vanskelige hendelser gjennom samtaler med noen de kjenner. Dette kan medvirke til å forebygge senskader og skadevirkninger som for eksempel uro, angst, depresjon, følelse av mindreverd og sosial isolasjon. Etablering av kontakt kan skje ved at:

- folk selv oppsøker kollegastøtten for å prate om en hendelse
- kollegastøtten tar direkte kontakt etter en hendelse
- ledelsen ber kollegastøtten engasjere seg

Kollegastøtte forutsetter at den ansatte er informert og har gitt samtykke til å bli kontaktet. Det må understrekes at kollegastøtte ikke er behandling, eller en erstatning for profesjonell hjelp. Det er et uavhengig tilbud som kan gis umiddelbart etter en hendelse, eller i lang tid etter hendelsen siden reaksjonene ikke alltid kommer med en gang. Støtten skal være konfidensiell, og ikke knyttet til arbeids- eller personalkonflikter, eller utfordringer med arbeidsplass og mengde. Det er forhold som tillitsvalgte, verneombudene og arbeidsmiljøutvalgene kan håndtere (Ettung 2007).

Omfang og konsekvenser av vold og trusler

Det skal ikke aksepteres, men vold og trusler rettet mot ulike grupper i arbeidslivet er et betydelig og tiltakende problem (Arbeidstilsynet 2016). Rapporteringen inneholder også mørketall, noe som kan ha sammenheng med usikker-

het om hvilke handlinger som skal registreres som vold og trusler (Arbeidstilsynet 2016). Enkelte grupper er av ulike grunner mer utsatt for vold og alvorlige trusler enn andre. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) viser til at i overkant 20 prosent av sykepleiere og 30 prosent av vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger opplever vold eller trusler om vold på jobb, en eller flere ganger i måneden (Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud & Aasnæss 2008; Aagestad et al. 2014). Ifølge tall fra Arbeidstilsynet i 2017 gjennom NOA – nasjonal overvåking av arbeidsmiljøet – oppgir 7,5 prosent av de ansatte i norsk arbeidsliv at de har opplevd vold og trusler om vold hvert år. Ansatte i helse- og sosialsektoren er særlig utsatt (Arbeidstilsynet 2017). Ifølge medlemsundersøkelsen til Fellesorganisasjonen for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere (FO) i 2017, svarer 29 prosent av medlemmene at de har vært utsatt for vold eller trusler om vold minst en gang det siste året (Fellesorganisasjonen 2017).

Aagestad (2017) har gjort en studie som viser at vold og trusler om vold er den mest betydningsfulle risikofaktoren for kvinner i helse- og sosialsektoren. Vold og trusler om vold forklarer om lag 13 prosent av det legemeldte sykefravær på 21 dager eller mer. Kvinner i helse og sosialyrker har om lag 40 prosent høyere risiko for et legemeldt sykefravær på 21 dager eller mer, sammenliknet med kvinner i øvrig yrkespopulasjon (Aagestad 2017). Ved å jobbe forebyggende mot vold og trusler om vold kan altså sykefraværet reduseres med inntil 13 prosent for kvinner i helse- og sosialsektoren (Aagestad et al. 2014).

«I alt 18 prosent av kvinnelige helsearbeidere svarte at de har blitt utsatt for vold eller trussel om vold et par ganger i måneden eller oftere i 2006 – mot 4 prosent blant andre sysselsatte kvinner. Gruppen sykepleiere med flere og hjelpepleiere med flere er de som i størst grad er utsatt.» (Rønning, 2010 s. 42).

I Fafo-rapporten *Vold og trusler om vold* kommer det frem at 60 prosent av ansatte i tjenester

for psykisk utviklingshemmede, kommunale barnevernskontor og barnevernsinstitusjoner i staten har opplevd vold eller trusler eller begge deler (Svalund 2009). Mens trusler rammer kvinner og menn omtrent likt, er det flere kvinner som rammes av vold, antakelig fordi de i større grad enn menn jobber med brukerne i førstelinjen. I en STAMI-rapport som sammenligner arbeidsmiljøet i Norge og EU oppgir en høyere andel norske arbeidstakere at de har blitt utsatt for fysisk vold i løpet av de siste 12 månedene, enn yrkesaktive i EU28 (Aagestad, Bjerkan & Gravseth 2017). Norge ligger blant gruppen av land hvor forekomsten av fysisk vold i arbeidet er høyt. I samme gruppe finner vi også land det er naturlig å sammenlikne Norge med, blant annet Sverige, Danmark, Finland og Nederland (Aagestad, Bjerkan & Gravseth 2017, s. 79). Negative sosiale relasjoner som for eksempel utskjelling og fysisk vold er mer utbredt blant kvinner enn menn. Forskjellene mellom kjønnene er imidlertid mindre uttalt i EU28 enn i Norge. Den mest hyppig forekommende negative sosiale atferden i arbeidet i både Norge og EU28-landene er utskjelling. I Norge oppgir 11,3 prosent av kvinnene at de har opplevd å bli skjelt ut i løpet av den siste måneden, sammenliknet med 9,4 prosent av mennene. Tilsvarende tall for menn og kvinner i EU28 er henholdsvis 11,4 og 11,7 prosent. Av norske kvinner oppgir 10,3 prosent at de har blitt utsatt for ydmykende oppførsel i løpet av den siste måneden. 5,5 prosent av norske menn oppgir det samme. (Aagestad, Bjerkan & Gravseth 2017, s. 80). Når det gjelder negative sosiale relasjoner som yrkesaktive har opplevd i løpet av de siste 12 månedene, oppgir en større andel norske kvinner enn menn at de har opplevd fysisk vold på arbeidsplassen (5,4 % mot 1,5 %). Tallene viser altså klart at kvinner er mer eksponert enn menn for vold, mens trusler om vold rammer kvinner og menn omtrent likt.

Arbeid i miljøer som er potensielt utsatt for vold og trusler kan oppleves som psykisk belastende og resultere i ulike typer reaksjoner hos de ansatte (Trygstad, Sollund & Johansen 2003). En stor andel av dem som rammes av vold eller

trusler om vold, sier de føler seg ille til mote en eller flere ganger i måneden. De er også mer plaget av depresjon og har høyere sykefravær enn dem som ikke er utsatt for vold eller trusler (Svalund 2009, s. 14). Pårørende, venner og kollegaer blir også berørt når noen utsettes for vold og trusler om vold (Borg, Haugård & Karlsson 2012). Hvordan vi har det følelsesmessig påvirker de ulike sosiale arenaene vi deltar i. Har vi det vanskelig på jobben skapes det lett negative ringvirkninger i privatlivet også, og det dannes en ond sirkel som det kan være problematisk å bryte ut av.

Regelverk

Ansatte har et vern mot vold på arbeidsplassen i Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), som ledere har plikt til å sette seg inn i og etterkomme. Arbeidsmiljøloven vektlegger arbeidsgivers ansvar for å vurdere risiko og iverksette tiltak som kan forhindre vold og trusler om vold. Arbeidsmiljøloven § 4-1 uttrykker at:

«arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt ut forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.»

I arbeidsmiljølovens § 4-3 stilles det krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre. De ansatte skal på sin side delta aktivt i arbeidet med å utvikle et trygt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljølovens § 2-3 uttrykker blant flere forhold at:

- Arbeidstaker skal medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid.
- Samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er sentralt i arbeidet med forebygging, håndtering og oppfølging av vold og trusler.

Arbeidsgiver skal sørge for at risiko for vold og trussel om vold så langt som mulig fjernes eller reduseres.

Arbeidsmiljølovens § 6-2 uttrykker at verneombudet skal ivareta arbeidstakers interesser i saker som angår arbeidsmiljøet, og se til at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakers sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt. Verneombudet skal tas med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak mot vold og trusler, samt bidra til at ansatte får nødvendig opplæring. I september 2019 ble det lansert et nytt nasjonalt opplæringsprogram for forebygging og håndtering av aggresjons- og voldsproblematikk kalt MAP (Møte med aggresjonsproblematikk) som ivaretar dette behovet. Programmet tar systematisk for seg hvordan vi kan møte og dempe aggresjon, om håndtering av følelser og oppfølging av episoder med aggresjon og vold. Arbeidsmiljølovens § 7-2 uttrykker arbeidsmiljøutvalgets oppgaver, der det blant annet heter at arbeidsmiljøutvalget skal delta i planleggingen av verne- og miljøarbeid, og nøye følge utviklingen i spørsmål som angår arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd. Arbeidsmiljølovens § 3-3 uttrykker blant annet at arbeidsgiver plikter å knytte bedriftshelsetjeneste til virksomheten dersom risikoforholdene i virksomheten tilsier det, samt at bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver, arbeidstakere, arbeidsmiljøutvalg og verneombud med å skape sunne og trygge arbeidsforhold. De tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser i henhold til gjeldende lov- og avtaleverk, og de er viktige samarbeidspartnere for ledelsen i det systematiske arbeidet med å forebygge vold og trusler (Arbeidstilsynet 2009).

1. januar 2018 trådte nye forskriftsbestemmelser om vold og trusler om vold i kraft som tydeliggjør hva arbeidsgiver og ledere skal gjøre. I forskrift om organisering, ledelse og medvirk-

ning § 1-1 beskriver formålet at arbeid organiseres og tilrettelegges slik at arbeidstakere sikres et fullt forsvarlig arbeidsmiljø beskyttet mot fysiske eller psykiske belastninger ved at

- kartlegging, risikovurdering og iverksetting av tiltak gjennomføres før aktiviteten igangsettes
- arbeidstakerne og deres representanter sikres medvirkning
- arbeidstakerne og deres representanter gis nødvendig informasjon og opplæring

I forskrift om utførelse av arbeid, kapittel 23A, poengteres det at arbeidsgiver skal iverksette nødvendige tiltak på bakgrunn av helse- og sikkerhetsrisikoer som fremkommer av risikovurderingen gjort før aktiviteten igangsettes. Arbeidsgiver skal sørge for at risiko for vold og trussel om vold så langt som mulig fjernes eller reduseres. Ved gjennomføring av tiltak skal det særlig tas hensyn til a) utforming og tilrettelegging av arbeidsplassen og arbeidet som utføres, b) systematisk vedlikehold av relevant arbeidsutstyr mv., for eksempel av alarmutstyr der dette brukes, c) muligheter for tilkalling av hjelp, og d) bemanning, herunder bruk av alenearbeid.

I forskrift om arbeidsplasser og arbeidslokaler § 2-1 2017 skal det ved utforming og innredning av arbeidsplasser og arbeidslokaler tas særlig hensyn til fare for vold og trussel om vold. I sum viser regelverket tydelig den betydningen og ansvaret ledere har for å fjerne, eller redusere, risikoen for vold og trusler mot ansatte.

Fokus på det som går galt eller rett?

Kriseforebyggende arbeid handler blant annet om å planlegge og organisere arbeidet, avdekke og vurdere risikofaktorer, samt foreslå og iverksette tiltak som reduserer risikoen for at det skal gå galt (Aarset 2010). Fokuset er på feil i prosedyrer og systemer, og hvordan de kan utbedres og unngås. Organisasjoner som har dette

perspektivet, som av Hollnagel (2017) omtales som system 1, blir mer robuste ved å unngå feil, svikt og ulykker i fremtiden. Imidlertid, innenfor Resilient Engineering (RE), har forskere, ledere og ansatte et større fokus på å øke andelen hendelser hvor ting fungerer som de skal (Hollnagel 2017 s. 406–408). Resiliente organisasjoner kjennetegnes av at de er fleksible overfor endringer internt i organisasjonen og eksternt, noe som betyr at de er mer tilpasningsdyktige. I System I for styring av sikkerhet er folk opptatt av årsaker til feil, svikt og ulykker, og hvordan disse kan unngås. Visjonen om null feil i en virksomhet bygger på en slik forståelse som forskere innenfor RE mener er gal (Edmondson 2019, s. 158; Hollnagel 2017, s. 405). Årsaker og konsekvenser er uegnet for å analysere komplekse organisasjoner og omgivelser som er et vesentlig kjennetegn ved dagens industrisamfunn. I System II retter forskere blikket fremover istedenfor bakover som i System I. Målet for sikkerhet i RE er å håndtere både forventede og uforventede hendelser på en like hensiktsmessig måte slik at organisasjoner lykkes i sitt arbeid. Ting går rett fordi ansatte tilpasser seg arbeidsforholdene hele tiden ved å forandre planer, oppgaver og systemer. Det proaktive innslaget i System II er strategier som foregriper prosesser i systemer og omgivelser, og påvirker det daglige arbeidet (Hollnagel 2014, s. 120–121). Ansatte fokuserer på kvalitetsvariasjoner i produksjonen, og dette er en kilde til både økt kvalitet og læring. Hollnagel knytter tre funksjonelle dimensjoner til produksjonen som har betydning for å analysere sikkerheten i en virksomhet (Hollnagel 2014, s. 114–116): I) Hendelser som ligger tilbake i tid, II) Vertikale relasjoner mellom toppledelse og operativt plan, og III) Horisontale gjensidige avhengigheter som for eksempel andre organisasjoner i omgivelsene. Forutsetningen for å gjennomføre slike analyser er at organisasjonene har midler og fagfolk. System I er den dominerende måten å styre sikkerhet på i det offentlige og private næringsliv. Når System 1 har gått ut på dato, må ledere og ansatte gradvis innføre System II for å kunne møte kriser på en mer hensiktsmessig måte. Overgangen fra System I til II

tar tid, slik at systemene i lang tid vil eksistere side om side i en organisasjon, og i praksis vil det kanskje være behov for begge systemene.

Kriser krever et tydelig og støttende lederskap

Ledelsesforskere har gjennom tidene vektlagt ulike aspekter ved ledelse, som for eksempel trekk ved lederen, atferd og organisatoriske forhold (Kirkhaug 2015). Det er likevel definisjonen av ledelse som en prosess hvor lederen søker å påvirke andre, og gjennom det strukturere og koordinere aktivitetene og relasjonene i organisasjonen, som de fleste peker på (Yukl 2010, s. 21). Ledelse innebærer med andre ord et aspekt av makt og påvirkning av andre for å oppnå det lederen vil. Lederens bevissthet om og erkjennelse av egen sårbarhet er utgangspunktet for å kunne analysere risikoer og planlegge for å møte og håndtere kriser, enten det er System I eller System II. Intuitivt fortoner det seg ganske naturlig at lederskapet utøves annerledes når alvorlige hendelser oppstår enn i hverdagen. Lederen må vurdere situasjonen og iverksette tiltak som kan redusere krisens omfang og skadevirkninger raskest mulig. Ved å unngå unødvendig nøling og ta de nødvendige grepene som situasjonen krever, etableres et tydelig lederskap, inkludert evaluering av hendelsen i etterkant. Dyregrov (2015) påpeker at kriser krever en annen type lederskap enn det som preger den daglige virksomheten. Kriseledelse er på mange måter situasjonsbetenget. Dette lederskapet består ifølge Dyregrov (2015) av tre viktige deler: Informasjon, omsorg og motivasjon. Det avgjørende er at ledere og ansatte har jobbet med disse tre delene i forkant, at de er trygge i rollen og har en plan for hvordan de skal handle i en krisesituasjon.

Informasjon

Informasjon er en nøkkelfaktor for krisehåndtering. For de involverte er det stressdempende å være orientert om hendelsen(e). Hvis informasjon ikke blir gitt eller er ufullstendig, blir folk usikre og tilliten til lederne forringes. Det er

fort gjort å «holde kortene for tett til brystet» (Dyregrov 2015). Da går de berørte glipp av informasjon om hva som har skjedd, omfang, eller hvordan de berøres. Til tross for at vi er parat og vet at krisesituasjoner på et eller annet tidspunkt kan oppstå, oppleves krisen ofte som en overraskelse – muligens fordi vi håper vold og trusler om vold ikke vil inntreffe, eller sikkerhetsprosedurene er så omfattende at det egentlig ikke skal forekomme, men så skjer det likevel. Hendelsene kan være helt annerledes, eller komme på et annet sted enn vi forestilte oss på forhånd. Kriser er imidlertid hendelser som noen ganger initierer forandringer og gjør det mulig å være i forkant om noe lignende skulle skje igjen. Det kan for eksempel være å informere og trene på hvordan vi kan kommunisere og opptre i lignende situasjoner. I pressede situasjoner kan en redd, men også en inkompetent eller kunnskapsløs kollega, være en farlig kollega (Hagen 2010, s. 8). Når situasjonen har oppstått er det for sent å «lete etter rutine». Selv om improvisasjon noen ganger er tvingende nødvendig, skaper det en viss trygghet i seg selv å vite hva som skal gjøres, når og hvordan. Lederens oppgave er å sørge for at ansatte har kunnskap og kompetanse om blant annet kommunikasjon og konflikthåndtering. I en konkret trusselsituasjon må ledere og ansatte vurdere hendelsene fortløpende. Er personen ruspåvirket? Er personen «helt ute av seg» eller «kald og rolig»? Virker personen veldig stresset? Hvordan reagerer personen på kommunikasjonen? Disse vurderingene kan bidra til å få et inntrykk av personens sinnstilstand, men selve situasjonen og hva og hvem som inngår i denne, er også sentrale faktorer for å lese hva som faktisk foregår. Når den ansatte er opptatt av å forstå voldens mening og vil brukeren vel, bidrar dette til å forebygge og dempe aggresjon fra brukeren (Lillevik & Øien 2010). Det virker konfliktdependende når kommunikasjonen skjer med rolig stemme og et klart språk om sak og helst ikke person, gjerne med jeg-setninger som etablerer kontakt og med et kroppsspråk som er rolig og behersket. Det er ikke alltid lett å etterleve dette i en truende situasjon, men det er stor forskjell om ledere og ansatte har snakket om og

trent på kommunikasjon og konflikthåndtering i forkant, eller om de er totalt uforberedt på det som skjer og hva de skal gjøre.

Omsorg

Lagspillet i organisasjonen styrkes av ledere som fokuserer på relasjoner, samhandling og dialog (Berg & Ribe 2013). Etter både «små» og «store» kriser er dette et lederskap som kan sette dype spor hos de involverte. Ved å være til stede der det skjer, tar lederen ansvar og viser omsorg (Yukl 2010). Det er ikke lett å vise omsorg fra avstand på en troverdig måte, og moderne ledelse utøves derfor ikke lenger bare fra hjørnekontoret, men i samme rom som de ansatte. Relasjoner, samhandling og dialog er ikke ingredienser i et lederskap som bare gjelder under kriser. Det gjelder like mye i hverdagen, men bidrar til økt legitimitet og troverdighet også når kriser inntreffer. Støtte, oppmuntring og konkret handling gjennom faglig hjelp og relevant oppfølging viser at lederen bryr seg og viser omsorg for sine førstelinjeansatte. Ved å formidle-, formulere- og vise omtanke styrker lederen sin posisjon, og utvikler også fellesskapsfølelsen i virksomheten. En slik atferd viser at lederen er i kontakt med det som skjer i førstelinjen, og forstår hvordan det berører medarbeiderne. Det inkluderer også forståelsen for hvordan sosiale medier påvirker opplevelsen av kriser. Sosiale medier er med på å bidra til at informasjonsflyten under kriser er lynrask, og ansatte kan bli eksponert for offentligheten uten at de nødvendigvis har gitt tillatelse til det (OCHA 2013). Etablerte spilleregler utfordres ved at hendelser filmes ved bruk av mobiltelefon og lastes opp på nettet, hvor de blir offentlig tilgjengelig i løpet av sekunder. Slike opptak kan også selges til pressen (Løvik 2015). Dette er forhold som må tas med i betraktningen i omsorgsarbeidet, men også når ledere foretar risikovurderinger, jobber med planer og forebyggende tiltak.

Et sentralt tiltak i omsorgsarbeidet er etablering av psykologisk trygghet. Ansvaret ligger hos ledelsen, men ledere og ansatte må samarbeide om å skape et arbeidsmiljø som preges av psykologisk trygghet (Edmondson 2019,

s. 8–12). Folk skal kunne snakke uten frykt for represalier om risiko, feil og avvik i arbeidsgruppa, og drøfte hvordan feil kan oppdages bedre og unngås. Psykologisk utrygghet har motsatte kjennetegn. Når noe går galt, legger medarbeiderne skylden på en syndeboek. Hvorfor rapporterer ikke ansatte om risiko, feil og avvik i en organisasjon? En forklaring er at ansatte har traumatiske opplevelser etter vold og trusler. Ansatte gjenkjenner og opplever liknende hendelser på nytt som fører til at de ikke snakker om dem. En annen forklaring er at medlemmer i arbeidsgruppa frykter autoriteter som ledere og fagspesialister. En tredje forklaring er at ledelsen legger mer vekt på effektivitet enn sikkerhet fordi det får ikke konsekvenser på lengre sikt (Perrow 1999, s. 378–380). Manglende økonomiske rammer kan også hindre kunnskapsinnhenting om risiko, feil og avvik. For å utvikle et arbeidsmiljø preget av psykologisk trygghet, skisserer Edmondson (2019, s. 155–158) følgende tiltak:

- **Forandre situasjonsforståelsen til medarbeiderne.** Lederen har som mål å forandre medarbeidernes oppfatninger som bygger på psykologisk utrygghet. I samtaler med medarbeiderne rettes oppmerksomheten mot å rapportere om feil og uhell forårsaket av svikt i prosedyrer og systemer. Ansatte vil etter hvert føle seg trygg på å snakke åpent om risiko, feil og uhell som ikke tilskrives personer, men systemer i en kompleks organisasjon.
- **Medvirkning.** Lederen skal ikke forelese om sikkerhet for sine ansatte, som ledere lett kan fristes til. Utfordringen er å stille ansatte konkrete og avgrensede spørsmål om sikkerhet som viser at lederen er nysgjerrig.
- **Produktive tilbakemeldinger.** Lederen skal vise ansatte respekt og verdsette meldinger om feil og uhell i virksomheten. Videre er det viktig at lederen viser ansatte hvordan rapporterte avvik kan forhindres i framtida.

I tillegg til virkemidlene ovenfor, nevner Edmondson (2019) oppretting av styringsgrup-

per på tvers av avdelinger, samtaler i fokusgrupper og systemer for rapportering.

Motivasjon

Denne delen av kriseledelse handler om å motivere for tiden etter krisen, og hvordan ledere og ansatte skal komme i normal gjengå igjen. Dette kan være krevende fordi folk er forskjellige og må behandles ulikt ut fra hvordan de er som personer (Hein 2009). Ledere legger grunnlaget for vellykket motivasjonsledelse gjennom å vise omsorg og ivareta relasjoner på en god måte i både hverdagen og i krisesituasjoner. Det blir vanskelig å motivere ansatte i etterkant på en troverdig måte om lederen har opptrådt instrumentelt, kaldt og kynisk under krisen (Dyregrov 2015) En krise som oppleves traumatisk av den ansatte innvirker på arbeids glede og energi. En slik krise har ulike faser (Cullberg 2007):

- **Sjokkfasen.** Dette er den akutte delen av krisen, og kan vare fra noen sekunder til et par dager. Den ansatte kan virke rolig, men er likevel i sjokk.
- **Reaksjonsfasen.** Dette er også en akutt fase, og kan vare fra én til åtte uker. Følelser som sinne, angst og aggresjon kan velte frem. Forsvarsmekanismer som fortrenning og regresjon kan tre i kraft.
- **Bearbeidingsfasen.** Kan vare opptil et halvt år, og den ansatte snakker nå om hendelsen gjentatte ganger, ser situasjonen i øynene og setter ord på den.
- **Nyorienteringsfasen.** I denne fasen er hendelsen og situasjonen akseptert, og fasen varer livet ut.

Det kan ta tid å bearbeide opplevelsens ulike faser og være klar til å gjenoppta arbeidsoppgavene sine igjen (Yukl 2010). For noen tar det lengre tid enn for andre, og det er en viktig erkjennelse for flere enn den det gjelder. Veien tilbake til en vanlig hverdag kan bli kortere om ledere kjenner sine ansatte såpass godt at de er i stand til å foreta individuelle avveininger, eksempelvis når det gjelder hvilken fase i bearbeidelsesprosessen ansatte er i. Hvordan

situasjonen mestres, er avhengig av personlige ressurser og støtten fra omgivelsene. Om den ansatte kommer igjennom fasene i krisen, kan det føre til vekst, modning og utvikling som menneske (Cullberg 2007). Tidspunktet for når det er riktig å jobbe som normalt igjen vil variere, og avgjørelsen om dette bør tas i samråd mellom den enkelte ansatte og leder. «Livet går videre», men måten det skjer på er ikke uvesentlig for om ledere lykkes med å begrense skadevirkningene av vold og trusler om vold for den enkelte ansatte.

Ledelse gjennom dialog og relasjoner

Det er lederen som må tydeliggjøre betydningen av å jobbe forebyggende mot vold og trusler. En del av dette arbeidet er lederes og ansattes refleksjon over egen tenkning og praksis (Raelin 2006). Refleksjon over hva de gjør, hvordan de gjør det og hvorfor, er sentralt både for å justere beslutninger og for å endre og justere etablert praksis (Kjølaas 2015). Vårt verbale og non-verbale språk kan i seg selv være både konflikt-dempende og konfliktskapende, og si mye om holdninger og innstilling til brukerne. Gjennom refleksjon over egen praksisutøvelse kan imidlertid atferd som bidrar til konflikter med brukerne endres. Det fordrer på sin side bevissthet rundt denne type spørsmål, og en kultur i virksomheten for gjensidig dialog og individuelle tilbakemeldinger fra leder til den enkelte ansatte som er basert på tillit og respekt (Klemsdal 2006; Cunliffe & Eriksen 2011). Ledere må på sin side være åpne for tilbakemeldinger fra sine ansatte, og se egen lederrolle som en kontinuerlig læreprosess (Berg & Ribe 2013, s. 85). Det handler om dialog rundt viktige spørsmål i hverdagen og leders evne til å gi rask, nøyaktig og direkte tilbakemelding til riktig tid (Berg & Ribe 2013, s. 87). I Norge er det gode muligheter for dette, blant annet fordi mange norske virksomheter er relativt små (Erichsen, Solberg & Stiklestad 2018), og den norske lederstilen er i stor grad inkluderende (Sund 2019). Dialog, tillit og respekt

er bærende elementer i gode arbeidsmiljøer, men er spesielt viktig der ansatte kan bli utsatt for vold eller trusler om vold. Det krever systematisk og målbevisst arbeid over lengre tid å bygge opp et godt arbeidsmiljø; dette er ikke noe ledere kan «vedta» (Ellingsen 2010). Lederens evne og vilje til å skape en «vi-følelse», hvor folk føler at de er i samme båt og støtter hverandre, kan fungere som en mental buffer mot negative virkninger av vold og trusler. Ansatte er ikke en ensartet gruppe som kan ledes likt (Hein 2009). Ved å se den enkelte ansatte, og ikke bare en stor gruppe mennesker, bidrar lederen til mentale og praktiske forberedelser som kan dempe de ubehagelige sidene ved kriser som oppstår i førstelinjen.

I arbeidsmiljøer som er utsatt for vold og trusler er forebyggende arbeid sentralt for at ansatte skal føle trygghet på jobben, og det gjelder også oppfølging i etterkant av episoder. Noen har jobber der de jevnlig blir utsatte for trusler, sjikane og devaluering. Disse trenger jevnlig oppfølging og veiledning for å unngå en kultur som godtar vold og trusler om vold uten at det blir fulgt opp. Det er likevel viktig å understreke betydningen av kontinuerlig og systematisk forberedelsesarbeid fordi mange organisasjoner i for liten grad vektlegger dette og er uforberedte når krisen inntreffer (Coombs 2015; Gangdal og Angeltveit 2014). Ledere kan anvende følgende sjekkliste i sitt forebyggende arbeid (Arbeidstilsynet 2018, s. 2): 1) Tenk gjennom i hvilke situasjoner dine ansatte kan bli utsatt for vold og trusler. 2) Vurder hvor sannsynlig det er at vold- og trusselsituasjoner oppstår og konsekvensene det fører til (risikovurdering). 3) Utarbeid planer, rutiner og tiltak. 4) Iverksett tiltak. 5) Følg opp og evaluer tiltakene.

Betydningen av å «se den andre»

Vi mennesker er eksperter på egen livsvei, men ofte ukjente i møtet med hverandre. Filosofen Martin Buber skriver i boka *Jeg og Du* (1992) om forholdet mellom mennesker og betydningen av dialog for å skape et jeg-du-forhold mellom folk. Et jeg-du-forhold innebærer at vi forholder oss til den andre som et subjekt, og ikke en ting eller et objekt. Innenfor førstelinjearbeid

kalles dette møtet ofte for «sannhetens øyeblikk» (Normann 2000). I dette møtet handler det i stor grad om å komme i dialog med brukeren for å skape et jeg-du-forhold hvor brukeren betraktes som et subjekt, med sin genuine historie og livsvei, og behandles med verdighet og respekt. I et ledelsesperspektiv er «sannhetens øyeblikk» noe mer enn en sosial situasjon med en funksjon, altså at vi vil oppnå noe med møtet i «sannhetens øyeblikk». Det er også et personlig møte hvor vi forsøker å forstå den andre via samtalen og kroppsspråket. Ikke sjelden møtes ansatte og brukere i en institusjon, som blant annet representerer et sett av styrende strukturer og maktrelasjoner (Garmann Johnsen 2005). Disse strukturene vil også påvirke og «gjøre noe» med møtet mellom mennesker. Forståelsen for hvordan indre og ytre faktorer påvirker møtet, og refleksjon omkring slike spørsmål hos både ledere og ansatte, er et forebyggende og konfliktdependende moment i seg selv. Kompetente, profesjonelle og lydhøre ansatte er en nøkkelfaktor for at samhandlingen med brukeren skal fungere tilfredsstillende, også om brukeren er frustrert eller sint. Ifølge Schibbye tyder mye på at en av de største utfordringene vi har i hjelperrollen er å overskue og ta hensyn til vårt eget relasjonelle bidrag (Schibbye 2003, her etter Lillevik & Øien 2010, s. 85).

Sikkerhetskultur og rapportering

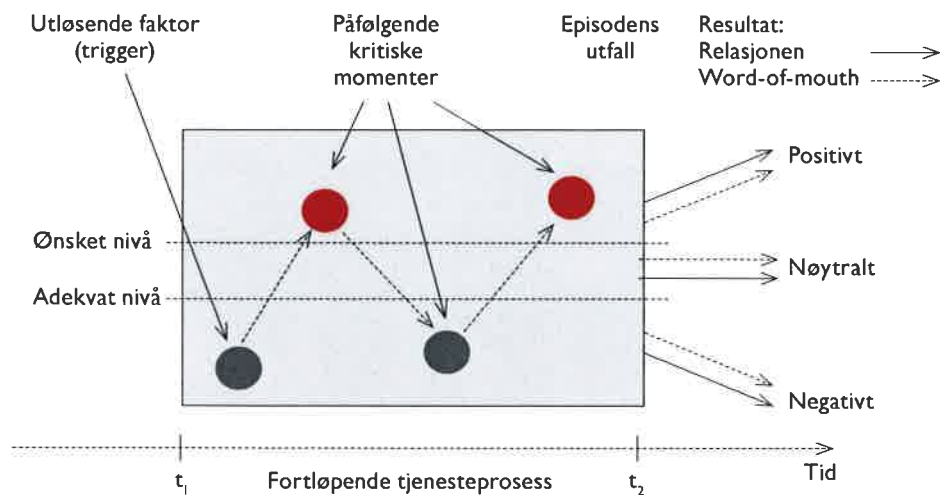
Teorien om et psykologisk trygt arbeidsmiljø med redusert risiko for uhell og ulykker har flere paralleller til rapporteringskultur (Reason 1997, s. 195–205). Det er avgjørende for en vel fungerende rapporteringskultur at ansatte har tillit til prosedyrene og blir motivert til å melde ifra (Reason 1997, s. 197). Ansatte må være beskyttet mot disiplinærstraff så langt som mulig, med unntak av atferd som truer sikkerheten. I tillegg er det et vilkår at folk rapporterer anonymt, og at avdelinger som analyserer rapportene er adskilt fra dem som iverksetter en eventuell

disiplinærstraff. Forhold som motiverer ansatte til å rapportere om avvik er enkle systemer og at de ansvarlige gir raske og forståelige tilbakemeldinger. Ansatte skal læres opp til å rapportere om avvik, feil og uhell for å forbedre sikkerheten, og dermed også arbeidsmiljøet i en organisasjon. Forebyggende tiltak og kontinuerlig lovpålagt HMS-arbeid gjennom informasjon og opplæring er ikke alltid nok for å unngå voldsepisoder eller alvorlige trusler. Når det først skjer, kan tilsvarende situasjoner forebygges ved at ledere og ansatte i fellesskap forsøker å lære noe av de kritiske hendelsene som oppstår og planlegge for bedre håndtering av tilsvarende situasjoner i fremtiden. Det innebærer ikke å plassere skyld, men om å høste erfaringer som kan bli til en integrert del av organisasjonens praksis. Sett fra et ledelsesperspektiv er det flere gevinster å hente ved dette:

- Ansatte vil føle seg tryggere på jobben.
- Erfaringene kan bringes inn i opplæringsarbeidet, så nyansatte og uerfarne kan ta lærdom av hva andre har opplevd.
- Systematisk utnyttelse av tidligere erfaringer fører til at de ansatte føler seg mer sett og bedre ivaretatt av ledelsen.

«Critical incident technique» (CIT)

«Critical incident technique» (CIT), eller kritisk hendelse-metode, kan være et praktisk virkemiddel for ledere for å analysere hendelser som ansatte i førstelinjen har opplevd knyttet til vold og trusler om vold. Dette er en velprøvd, kvalitativ steg-for-steg-tilnærming til å samle inn og analysere informasjon om kritiske hendelser gjennom semi-strukturerte intervjuer. Metoden fordrer grundighet og detaljert informasjon fra intervjuene. Et viktig anliggende er å avdekke «kjerneproblemer» som kan ligge til grunn for at avvikssituasjoner oppstår og er egnet til å utvikle, klassifisere, eller formulere temaer og kategorier til for eksempel kvalitets-sikring av arbeidet (Cheek, O'Brien, Ballantyne & Pincombe 1997). CIT er en metode som analyserer hendelsen grundig. Flanagan beskriver metoden som (1954, s. 327):



Figur 1. Fritt etter Echeverri & Edvardsson (2012, s. 149).

«The critical incident technique consists of a set of procedures for collecting direct observations of human behavior in such a way as to facilitate their potential usefulness in solving practical problems and developing broad psychological principles. The critical incident technique outlines procedures for collecting observed incidents having special significance and meeting systematically defined criteria.»

Lederen bruker metoden ved å analysere hendelser knyttet til vold og trusler om vold for å avdekke kritiske hendelsesmomenter og kjerneproblemer som bidrar til at situasjonen eskaleres og krisen oppstår. Ett eksempel kan være at de fysiske fasilitetene ikke er spesielt innbydende, og er utformet på en måte som nærer opp under aggresjon og resulterer i voldshandlinger. Hensikten med å anvende CIT i denne sammenhengen er å analysere hendelsene inngående for å unngå at det etableres «triggere» som kan akselerere vold og trusler om vold. Analysen kan beskrive en situasjon som begynte rolig for så å eskalere til en voldshandling. Hva skjedde og hvilke faktorer bidro til hendelsene? Ledere kan anvende CIT i opplærings- og forberedelsesarbeid og bidra til refleksjoner rundt de relasjonelle aspektene ved hendelsene og hva som skjer

i samspillet mellom ansatte og brukere i førstelinjen (Flanagan 1954, s. 329).

Opplevelsesrommet i førstelinjen

Måten lokalene utformes på i førstelinjen er en del av sikkerheten, og inngår i forberedelsene for å unngå voldsutøvelse og dempe konflikter og ubehagelige situasjoner. Hvordan utformingen skal være, er det vanskelig å gi en fasit på fordi oppgaver, mål og rammer er varierende i ulike førstelinjer. Ledelsen har likevel det overordnede ansvaret for at arbeidsplassen er et trygt og sikkert sted å være. Mange organisasjoner har åpent kontorlandskap, og det er både fordeler og ulemper forbundet med det. I et åpent kontorlandskap kan de ansatte være mer eksponert for brukerne. Det gjelder også aggressive og truende brukere. En fordel er at åpent landskap også eksponerer brukeren, noe som kan bidra til å dempe aggresjon. Lyse, trivelige og åpne lokaler innbyr ikke til konfrontasjon på samme måte som lokaler med fysiske symboler som signaliserer sterke kontroll- og maktfunksjoner gjennom for eksempel tydelige skiller mellom ansatte og brukere (Goodsell 1977). Denne typen fysiske omgivelser kan nøre opp under aggresjon og vanskeliggjøre dialogen som skal dempe den. Mary E. Johnsen (Johnsen 2004, her etter Lillevik & Øien 2010, s. 85) har

gjort en sammenfatning av 27 studier, og viser blant annet til at kontrollerende og autoritær atferd fra den ansatte øker faren for vold. Måten opplevelsrommet utformes på presiserer relasjonen mellom ansatte og brukere (Kim 2014). Et hensiktsmessig utformet opplevelsrom er med på å påvirke hvor godt ledere og førstelinjeansatte løser sine oppgaver (Kim 2014). Moderne førstelinjer har forhåpentligvis lokaler som er tilpasset formålet og inviterer brukeren inn i stedet for å avvise vedkommende. Om de fysiske rammene tydelig signaliserer at brukeren befinner seg i en underkuet posisjon, er det et dårligere utgangspunkt for et godt møte enn om hun blir møtt på en respektfull måte i omgivelser som innbyr til dialog og gjensidig tillit. Denne tilliten kommer imidlertid ikke av seg selv, og krever også relasjonskompetanse. Den må bygges opp over lengre tid gjennom praktiske handlinger som gjenspeiler virksomhetens genuine ønske om å komme brukerne i møte (Raelin 2012), samtidig som førstelinjeansatte vernes mot vold og trusler om vold i et forsvarlig og godt psykososialt arbeidsmiljø.

Diskusjon

Vi har belyst hvordan ledere, tillitsvalgte, verneombud og medarbeidere kan samarbeide om arbeidsmiljøet for å redusere vold og trusler om vold mot ansatte i førstelinjen i helse- og sosialsektoren. Ledere kan fokusere på årsaker som vold, trusler og feil ved systemer, beredskapsplaner, regler og rutiner. Analysen skal føre til at organisasjonen står bedre rustet til å kunne unngå uønskede hendelser i fremtiden. Eksempler er teorier om psykologisk trygt arbeidsmiljø, rapporteringskultur og teknikker som kritisk hendelse-metode (CIT). En alternativ måte er Resilient Engineering (RE), der forskeren legger vekt på fleksibilitet for å omgå slike hendelser. Ledelsen og ansatte tilpasser seg kontinuerlig ved å endre og forbedre kvaliteten på planer, oppgaver og rutiner i organisasjonen. Ett eksempel på endringer i omgivelsene er nye kategorier av brukere som flyktninger med annen kulturell bakgrunn. For å forbedre sikkerheten i arbeids-

miljøet må ansatte og ledere flytte fokus fra årsaker til feil og svikt til at ting går riktig. Vi har vist at å øke sikkerheten i praksis betyr å bevege seg gradvis fra System I til System II for sikkerhet, som har mye til felles med de institusjonelle logikkene reaktiv regelfølgning og proaktivt engasjement. Det er utilstrekkelig å lære kun av det som har gått galt; ledelsen må også analysere faktorer som bidrar til et sikkert arbeidsmiljø i fremtiden.

Det finnes selvfølgelig ingen standardløsning for hvordan virksomheter i helse- og sosialsektoren kan bevege seg fra System I til System II. På den ene siden kan System II få større plass ved at ledelsen prioriterer ansattes proaktive forpliktelse og engasjement i strategisk personalledelse høyere. Et psykologisk trygt arbeidsmiljø har betydning for ansattes motivasjon, trivsel og produktivitet. Positive effekter er lavere sykefravær, mindre utskifting av medarbeidere, mindre utbrenthet og høyere forutsigbarhet, og i tillegg bedre informasjon, dialog, refleksjon og samarbeid mellom ledelse og ansatte for å stå bedre rustet i en krisesituasjon. Det samme gjelder i fullt monn for forholdet mellom ansatte i førstelinjen og potensielt voldelige brukere. Sistnevnte har få muligheter for å gjøre sine rettigheter gjeldende fordi de mangler kunnskaper om regelverket. Klientene har få ressurser som utdanning og inntekt, og uttrykker ved vold og trusler om vold at de er avmektige i velferdssystemet. Relasjonen har et tydelig innslag av makt, og derfor er måten ansatte samhandler med brukeren på avgjørende for potensialet for vold. På den annen side er styring ved regler meget utbredt i offentlig sektor, og helse- og sosialsektoren er intet unntak. Regelstyring hemmer mulighetene for fleksibilitet i store organisasjoner, og dermed for å kunne bevege seg mot System II. For eksempel, når virksomheten har utarbeidet en beredskapsplan i samsvar med regelverket, tror ansatte at sikkerheten er tilstrekkelig ivaretatt. Proaktivt arbeid med sikkerhet koster penger som forutsetter omdisponering av midler internt, eller bevilgninger fra Staten. En kritikk av institusjonelle logikker er at makt og statens rolle med få

unntak mangler i analysene (Clegg 2010, s. 11). Staten er en sentral premissgiver for å regulere arbeidsmiljøet spesielt og virksomheten generelt i helse- og sosialsektoren. Vi var tidligere inne på at regler og asymmetriske maktrelasjoner mellom medarbeider og bruker kan i bestemte situasjoner utløse vold og trusler om vold.

Konklusjon

Vold og trusler om vold er i dagens arbeidsliv et utbredt og økende problem. Vi har vektlagt betydningen av, og lederes ansvar for, å være godt forberedt på vold og trusler om vold i førstelinjen. Det er viktig å tenke beredskap, og den mentale beredskapen er like viktig som den skrevne. Negative konsekvenser og skadevirkninger av kritiske hendelser kan forebygges gjennom et tydelig, engasjert og tilstedeværende

lederskap som jobber systematisk og målbevisst for å redusere antallet trusler og voldsepisoder. Vi har argumentert for at det er en sentral lederoppgave å bidra til at kriser forebygges ved at virksomheten er forberedt og har planer for hva som skal skje både under og etter kritiske hendelser. Planer må likevel ikke være statiske. De må kunne revurderes og endres hele tiden i samråd mellom ledere, ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten. Når erfaringer og opplevelser til ansatte i førstelinjen blir lyttet til og tatt på alvor i det forebyggende arbeidet, vil både den enkelte ansatte og virksomheten som helhet stå bedre rustet til å takle vold og trusler om vold. Det gjelder også under analyse og evaluering av kritiske hendelser. God kriseledelse i førstelinjen utøves derfor både før, under og etter at selve krisen oppstår.

LITTERATUR

- Aagestad, C.** (2017). *Psychosocial risk factors for long-term sick leave – a prospective study of the Norwegian working population. With a special emphasis on female health and social workers (doktorgrads-avhandling)*. Oslo: Det medisinske fakultet, Institutt for medisinske basalfag, UiO.
- Aagestad, C., Bjerkan, A. M., & Gravseth, H. M.** (2017). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenligning*. STAMI-rapport, årgang 18, nr. 3. Oslo: STAMI.
- Aagestad, C., Tysen, R., Johannessen, H., Gravseth, H., Tynes, T., & Sterud, T.** (2014). *Psychosocial and organizational risk factors for doctor-certified sick leave: a prospective study of female health and social workers in Norway*. BMC Public Health, p. 1016.
- Aarset, M.** (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeidsmiljøloven.** (2018). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355?q=forskrift%20organisering%20ledelse>
- Arbeidstilsynet.** (2016). *Dødsfall og personskader som følge av vold og trusler i norsk landbasert arbeidsliv – En oversikt basert på hendelser meldt til Arbeids-*
- tilsynet*. Kompass Tema nr. 1. 2016.
- Arbeidstilsynet.** (2017, 11 2). *Over 200 000 ansatte opplever vold og trusler på jobb*. Retrieved from arbeidstilsynet.no: <https://www.arbeidstilsynet.no/nyheter/over-200000-ansatte-opplever-vold-og-trusler-pa-jobb/>
- Arbeidstilsynet.** (2018). *Vold og trusler*. Retrieved from arbeidstilsynet.no: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/vold-og-trusler/>
- Berg, M. E., & Ribe, E.** (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Borg, M., Haugård, E., & Karlsson, B.** (2012). «Uten oss går det ikke» – pårørendes erfaringer med psykisk krise. Nordisk tidsskrift for helseforskning, pp. 16–29.
- Brøgger, B., & Salomon, R.** (2013). *Å jobbe med arbeidsglede – hva kan virksomheter få ut av det?* AFI-rapport 6/2013. Oslo: AFI.
- Buber, M.** (1992). *Jeg og Du*. Oslo: J.W. Cappelens forlag AS.
- Cheek, J., O'Brien, B., Ballantyne, A., & Pincombe, J.** (1997). *Using Critical Incident Technique to Inform Aged and Extended Care Nursing*. Volume:19, issue 5. Western Journal of Nursing Research, pp. 667–682.
- Clegg, S.** (2010). *The State, Power, and Agency: Missing in Action in Institutional Theory?* Journal of Management Inquiry, pp. 4–13.
- Cullberg, J.** (2007). *Mennesker i krise og utvikling. En psykodynamisk og sosial-psykiatrisk studie*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M.** (2011). *Relational leadership*. Human relations 64 (11), pp. 1425–1429.
- Dyregrov, A.** (2015, august 20.). *Senter for Krisepsykologi*. Retrieved from krisepsyk.no: <http://www.krisepsyk.no/lederskap-ved-kriser-og-katastrofer#Omsorgslederskap>
- Echeverri, P., & Edvardsson, B.** (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Edmondson, A. C.** (2019). *The fearless organization*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Eiken, T., Tynes, T., Grimsrud, T. K., Sterud, T., & Aasnæs, S.** (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø : delrapport*. Oslo: STAMI.
- Ellingsen, P.** (2010). *Service kan ikke vedtas*. Oslo: Cappelen forlag.
- Ellingsen, P., & Ranglund, O. J.** (2017). *Om volden rammer. Forebygging av voldshendelser og alvorlige trusler i førstelinjen*. In T. Hafting, *Krisehåndtering*,

- planlegging og handling (pp. 95–107). Bergen: Fagbokforlaget.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T.** (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ettung, G.** (2007). *Kollegastøtte*. Retrieved from Arbeidsmiljøsentret: <https://www.arbeidsmiljo.no/kollega%C2%ADstotte/>
- Fellesorganisasjonen.** (2017). *Nettets – et arbeidsmiljøproblem*. Retrieved from fo.no: <https://www.fo.no/get-file.php/1357011-1525689122/00%20Medlemsider/Nettets%20-%20rapport.%20Endelig%20versjon%20%28nett%29.pdf>
- Flanagan, J. C.** (1954). *The critical incident technique*. *Psychological Bulletin* 51(4), pp. 327–358.
- Forseth, U.** (2010). *Ambivalenser i frontlinjearbeid*. *Tidsskrift for arbeidsliv*, 12. årg. Nr. 3, pp. 9–24.
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.** (2018). Retrieved from lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355?q=forskrift%20om%20organisering%20ledelse>
- Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidlokaler.** (2017). Retrieved from lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1356?q=forskrift%20om%20arbeidsplasser>
- Forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav (forskrift om utførelse av arbeid).** (2018). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1357?q=forskrift%20om%20utf%C3%B8relse%20av%20arbeid>
- Garmann Johnsen, H. C.** (2005). *Fra forvaltning til dialog*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Goodsell, C.** (1977, februar). *Bureaucratic Manipulation of Physical Symbols: An Empirical Study*. *American Journal of Political Science*. Vol. 1, No. 1, pp. 79–91.
- Hagen, I. M.** (2010). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor II*. Oslo: Fafo.
- Hein, H.** (2009). *Motivation. Motivasjonsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels forlag.
- Helsedirektoratet.** (2016). *Veileder for psykososiale tiltak ved kriser, ulykker og katastrofer*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Hollnagel, E.** (2014). *Safety I and safety II*. Farnham, Surrey: Ashgate Publishing.
- Hollnagel, E.** (2017). *Å bli resilient: organisasjoner, sikkerhet og resiliens*. In T. Hafting, *Krisehåndtering, planlegging og handling* (pp. 401–412). Bergen: Fagbokforlaget.
- Isdal, P.** (2017). *Smittet av vold. Om sekundærtraumatisering, compassion fatigue og utbrenthet i hjelpeyrkerne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, S. E.** (2014). *Physical Workplace as a Strategic Asset for Improving Performance in Public Organizations*. *Administration & Society*, pp. VOL. 46 (5) 496–518.
- Kjølaas, C.** (2015). *Krisehåndteringsboken*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klemsdal, L.** (2006). *Den intuitive organisasjonen*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet.** (2015). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet (Meld. St. 27 (2015–2016))*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Lillevik, O. G., & Øien, L.** (2010). *Kvaliteter hos hjelperen som bidrar til å forebygge trusler og vold fra klienter*. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, nr. 2, 6. årgang, pp. 84–96.
- Lipsky, M.** (2010). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services, 30th Anniversary Expanded Edition*. New York: Russel Sage.
- Løvik, K.** (2015). *Krisehåndtering online*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Madsen, C. U., & Hasle, P.** (2017). *Commitment or Compliance? Institutional Logics of Work Environment Management*. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol. 7, issue 52, pp. 17–38.
- Narotzky, S., & Besnier, N.** (2014). *Crisis, value and hope: rethinking the Economy*. *Current Anthropology*. Vol. 15, No 59, pp. 4–16.
- NEL – Arbeidsmedisinske veiledninger.** (2019, 10 8). *Vold og trusler på arbeidsplassen*. Retrieved from <http://amv.legehandboka.no/handboken/kliniske-kapitler/eksponeringsfaktorer/psykososiale-organisatoriske-forhold/vold-og-trusler/>
- Normann, R.** (2000). *Service Management*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- OCHA.** (2013). *Humanitarianism in the Network Age*. New York: FNs sentrale humanitære samordningsenhet (OCHA).
- Olsen, O. E., Mathiesen, E. R., & Boyesen, M.** (2007). *Media og krisehåndtering: en bok om samspeillet mellom journalister og krisehåndterere*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Perrow, C.** (1999). *Normal Accidents. Living with High Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press.
- Raelin, J.** (2006). *The Role of Facilitation in Praxis*. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, pp. 83–95.
- Raelin, J. A.** (2012). *The Manager as facilitator of dialogue*. *Organization*, pp. 818–839.
- Reason, J.** (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Farnham, Surrey: Ashgate Publishing.
- Rokkan, T.** (2008). *Vold og trusler mot tilsatte i fromsorgen*. Oslo: KRUS.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T.** (1989). *Coping With Crises: The Management of Disasters, Riots, and Terrorism*. Springfield: Charles C Thomas Pub Ltd.
- Rønning, E.** (2010). *«Helsearbeidere» – tøffe kvinner i deltidsjobber*. *Samfunnsspeilet* 1, pp. 35–42.
- Schaufel, M. A., & Skodvin, B.** (2012). *Kollegastøtte for sykehusleger*. *Tidsskrift for den norske legeforening*, p. 271.
- Schjødt, B., & Egeland, T. A.** (1989). *Fra systemteori til familieteori*. Oslo: TANO forlag.
- Skjefstad, N.** (2012). *Brukermedvirkning sett i et anerkjennelsesteoretisk perspektiv*. In A. Jenssen, & I. Tronvoll, *Brukermedvirkning. Likeverd og anerkjennelse* (pp. 54–69). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogstad, A.** (2011). *Psykososiale faktorer i arbeidet*. In S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, B.** (2019). *Typisk norsk å være (selv)god*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Svalund, J.** (2009). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor*. Oslo: Fafo.
- Trygstad, S., Sollund, M., & Johansen, B.** (2003). *Bedre arbeidsmiljø i hjemmetjenesten. Evaluering av Arbeidstilsynets landsomfattende kampanje «Rett hjem»*. NF-rapport nr. 23/2003. Bodø: Nordlandsforskning.
- Yukl, G.** (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson.
- Zacka, B.** (2017). *When the State Meets the Street – Public Service and Moral Agency*. Cambridge: Harvard University Press.