

Til dig, som leder

Forebyg og håndter krænkende adfærd



Sådan kan du forebygge og håndtere krænkende adfærd

Hvis du som leder oplever, at nogen bliver krænket eller mobbet, skal du stoppe krænkelserne. Her finder du en række råd til, hvordan du kan være med til at forhindre krænkende adfærd, og hvad du skal gøre, hvis en af dine medarbejdere har været udsat for krænkende adfærd eller er blevet mobbet.



Hvad er krænkende adfærd?

Krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet.

Der kan både være tale om aktive handlinger og om at undlade at handle. Krænkende handlinger i relation til arbejdet kan fx omfatte:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering, fx på grund af alder, køn, kønsidentitet, seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre.

Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

Kilde: Vejledning fra Arbejdstilsynet. 26. Februar 2019

Vær det gode eksempel

- Vær med til at skabe en god tone dagligt. Hils på alle. Lad være med at tale negativt om andre. Vær saglig, ikke personlig.
- Der skal være plads til lidt sjov og skægge bemærkninger, men det forudsætter, at du har en god fornemmelse for andres grænser. Lær dine medarbejdere godt at kende. Det er svært at overskride grænser hos personer, som du kender godt, og som du har et godt forhold til.
- En leder skal kunne se sig selv og egne metoder udefra. Vær en rollemodel for det, du gerne vil se: En respektfuld og munter omgang med hinanden. Man kan sagtens have det sjovt på en respektfuld måde. Du bør derfor reflektere over måden, du arbejder på i forhold til at forebygge krænkende adfærd.
- Du bør vide, at magtforskellen mellem dig som leder og medarbejder gør, at andre ikke siger fra over for dig, selvom de måske burde. Derfor er det sværere for en leder at vide, om man krænker andre. Vær derfor ekstra opmærksom på, hvordan du virker på andre.
- Du bør også vide, at du som leder – grundet din autoritet – automatisk kan tillægges dårlige intentioner især hos medarbejdere, der er stressede. Du er altså bagud på point fra starten. Derfor skal du være ekstra opmærksom.
- Grundreglen for en leder er, at du aldrig bør flirte eller tale nedsættende til – eller om – en medarbejder. Der er ingen tvivl om, at hvis du som leder benytter en god tone i skrift og tale, vil det påvirke, hvordan dine medarbejdere taler og kommunikerer med hinanden.
- Husk, at dine værdier viser sig i dine handlinger, og ikke kun i dine ord. Vær positiv, tilgivende og anerkendende i dine handlinger – hver dag.
- Det er en god idé at tale om den ønskede adfærd i fredstid og på den måde forebygge, at der sker hændelser.
- Læg mærke til, hvordan I taler i din afdeling eller i dit team. Opbyg en stærk, positiv og ærlig kommunikation. Etabler et trygt arbejdsmiljø, hvor det er ok for dine medarbejdere at tale med dig om krænkende adfærd.
- Sæt klare retningslinjer for ansvarsområder, og vær klar i dine forventninger. Vær især tydelig i forhold til uklare roller for klarhed om ansvar og forventninger øger risikoen for personkonflikter og dermed mobning.
- En medarbejder, som er blevet mobbet, står sædvanligvis alene. Det skyldes vores instinktive trang til at trække os fra dem, der befinder sig i yderkanten af teams eller grupper. Som leder skal du bryde med denne trang. Når du har sat en stoppe for den krænkende adfærd, skal du sørge for, at den krænkede bliver inkluderet i fællesskabet igen. Her skal du som leder gå forrest.
- Hvorvidt det, du siger og gør, rent faktisk bliver efterfulgt, vil i høj grad afhænge af din autenticitet som leder. Hvis du ikke kan mærke, at det, du siger og gør, er ærligt ment, kan andre heller ikke.
- Vær modtagelig over for feedback i forhold til din ledelse og arbejdsorganisering. Vi kan alle forberede os.

I tilfælde af krænkelse og mobning

Første trin:

Samtale med den, der er blevet krænket

Det er afgørende, at du finder din empatiske side frem. Sæt tid af til at lytte til personen, der føler sig krænket eller mobbet. Fortæl, hvor meget tid du har sat af til samtalen. Overhold tiden. Der er tryk i faste rammer for alle involverede. Planlæg en ny samtale inden for en overskuelig fremtid.

Afklarende spørgsmål:

- Hvad har givet dig oplevelsen af at være blevet krænket/mobbet?
- Hvad skete der præcist? (Hvem var involveret? Hvor længe stod/har det stået på?)
- Hvordan reagerede du?
- Hvad har du tænkt, følt, oplevet?
- Har der været uenigheder eller problemer op til – eller har der været optakt til problemer tidligere?
- Er der beviser? – I så fald hvilke?
- Hvad har du selv gjort? Hvis du har gjort/sagt noget, hvad virkede, og hvad virkede ikke?
- Hvad ønsker du fra mig som leder og dine nærmeste kollegaer?
- Hvad ville være den ideelle måde at håndtere dette på for dig?

Husk i den forbindelse at spørge vedkommende, hvad du må gengive for krænkeren. Det kan selvfølgelig besværliggøre din samtale med krænkeren, hvis der er oplysninger, du ikke må gengive. Men de oplysninger, du får i løbet af samtalen med den, der er blevet krænket, modtager du i fortrolighed og kan ikke bare gengives.

Se realiteterne i øjnene. Tillad dig selv at være i det ubehagelige og ømfindtlige sammen med din medarbejder, som føler sig krænket. Udvis empati og lydhørhed. Lad personen afreagere, om muligt græde, uden at stoppe vedkommende. Vær klar over, at personen kan være i dyb krise.

Din rolle er først og fremmest at lade personen komme af med det, så godt som vedkommende kan.

Lyt indgående og anerkend, hvor svært det må være at være vedkommende. Du skal anerkende, ikke bekræfte, det personen siger. For du kan ikke med sikkerhed vide, hvad der er sket.

Prøv igennem samtalen at få medarbejderen til at blive meget konkret, brug gerne hvad, hvem, hvor ofte og hvordan spørgsmål. Du har behov for så konkret viden som muligt, så du ikke risikerer at forværre personens situation, hvis du efterfølgende inddrager andre på et tyndt grundlag.

Tag sagen alvorligt og følg op

Samtaler som denne kan give anledning til en mere eller mindre udtalt fornemmelse af, at den medarbejder, der oplever at være blevet krænket, er lidt for sårbar, måske endda hysterisk. Du bør som leder være dig for denne fornemmelse. Du skal altid udvise, at du tager sagen alvorligt.

Følg op minimum en gang om måneden i tre måneder eller så længe det er nødvendigt med fortrolige samtaler med den medarbejder, som har følt sig krænket.

Undervejs kan du med fordel opsøge sparring fra en lederkollega, HR eller kontakte **Dit Sundhedsteam i Velliv på tlf. 70 33 37 07** – dog uden at give ansvaret fra dig.

Andet trin:

Samtaler med den, der har udøvet krænkende adfærd

Når du er blevet gjort opmærksom på en krænkende handling, skal du så hurtigt som muligt indkalde til en samtale med den eller de personer, som har været involveret. Samtalerne gennemføres med hver enkelt for sig.

Fortæl om rammen for samtalen, hvor meget tid I har til samtalen, og hvad den drejer sig om. Fortæl, hvad du har hørt, og spørg til, om vedkommende kan genkende scenariet. Prøv at være stille, mens personen forklarer eller bortforklarer sig.

Gør det klart, at det ikke handler om retssag-beviser-modbeviser-skyld-dom-straf, men om at konflikten/krænkelserne/mobningen skal ophøre, uanset hvad der har forårsaget den, og uanset om der har været ondsindede intentioner om eller ej.

I denne samtalesituation bør du forvente fordrejning af detaljer og forskellige oplevelser og udlægninger af det samme (det er derfor, at jo mere konkret viden du har og gerne eksempler, desto lettere er denne del).

Hvis personen kan genkende udlægningen, er det enkelt at bede om, at det ikke skal gentage sig.

Hvis personen ikke kan genkende det, du udlagde, må du bede om en god beskrivelse af, hvordan personen selv oplevede sagen.

Undervejs i samtalen er det vigtigt, at du holder hovedet koldt og hjertet varmt. Udvis forståelse for, at det er en ubehagelig situation for personen at blive anklaget, men hold fast i dagsordenen.

Opklarende spørgsmål:

- Hvad skete der – Hvornår? Hvorhenne?
- Hvordan oplevede du det?
- Hvad tænkte du?
- Hvad gjorde du?
- Hvad ville du måske gerne have gjort anderledes?
- Hvad tror du, at du kan gøre for, at situationen ikke gentager sig?
- Hvordan vil du forholde dig til vedkommende fremover?
- Vil du undgå ham eller hende?
- Vil du eventuelt undskylde, også selvom du måske tænker, at du ikke har gjort noget galt?
- Hvordan vil du forholde dig til situationen fremover?

Des mere fornuftig og konkret responsen er, des mindre behøver du selv at give gode råd.

Med 'konkret' menes, at du kan tjekke op på de aftaler, du har indgået med den som har følt sig krænket løbende, så du kan sikre dig, at relationen fremover vil være i orden.



Råd til din håndtering af situationen

I forbindelse med denne slags personkonflikter, ser man ofte, at kolleger tager parti med den ene eller anden part i konflikten. Som leder bør du undgå disse yderpositioner. De forskellige parter skal nødtigt føle, at du tager nogens parti. Hvis du udviser retfærdighed, vinder du troværdighed og dermed virkning som leder.

Vær realistisk i din håndtering af sagen. Det kan føje spot til skade at indsamle grundige rapporter uden at følge op på dem.

Et problem kan gøres værre ved at blive pisket for meget op. Det er bedre at håndtere situationen hurtigt og elegant med så få parter som overhovedet muligt.

Hvis situationen udvikler sig, og det kan have ansættelsesretslige kendelser er det en god idé at du er klædt på til at tage den drøftelse. Konsultér evt. HR eller andre ressourcepersoner.

Den bedste måde at arbejde med en medarbejder der føler sig krænket er ved at tage samtalen én til én. Måske har du lyst til at kalde de forskellige personer sammen og få talt ud om sagerne. Det er sjældent en god idé.

I tilfælde hvor der er styrkeforskel mellem den, der er udsat for mobning/krænkelser, og den eller de, der mobber/krænker, kan en samtale, hvor de forskellige implicerede personer sidder sammen medføre mere mobning eller fortsatte krænkelser.

