

## GUIDE

# Brug dialog og samtaler som værktøj

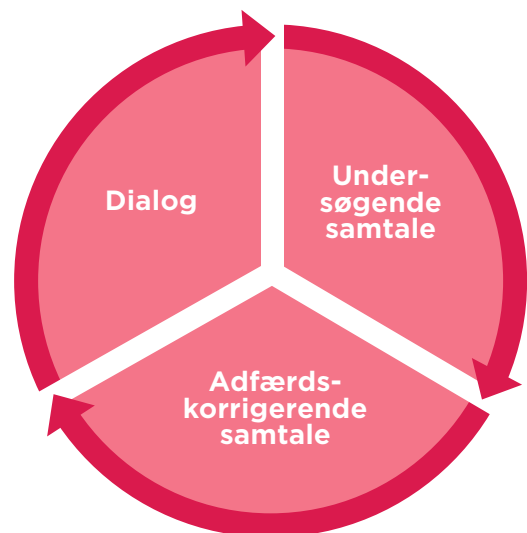
Sexchikane er et vigtigt emne, men kan også være et vanskeligt emne at tale om, uanset om det er en medarbejder, der har oplevet sexchikane, eller det er en medarbejder, der i en kollegas øjne har udøvet sexchikane. Det kan være vanskeligt af flere grunde, ikke mindst fordi det har og kan have store konsekvenser for de direkte involverede og samtidig for lederen selv og de øvrige medarbejdere. Men som leder kommer du ikke udenom at gøre noget ved det. Sexchikane kan og skal løses, og her spiller dialog og samtaler en vigtig rolle.

Du vil her blive præsenteret for forskellige typer af samtaler:

- Den daglige dialog og samtale
- Den undersøgende samtale
- Den adfærds-korrigerende samtaler

Som leder skal du kunne mestre alle typer samtaler.

Når vi taler om forebyggelse og håndtering af sexchikane, har alle typer af samtaler deres berettigelse, og det handler om at få det bedste ud af dem alle.



## Den daglig dialog og samtale

Vores adfærd og normer udvikles i høj grad gennem den dialog og samtale vi har med hinanden på arbejdspladsen. Det kan være den dialog, vi har over formiddagskaffen, til frokost, eller når vi lige støder på hinanden. Men det kan også være 1:1 samtaler, hvor vi taler om trivsel, og det kan ske med flere medarbejdere af gange i forbindelse med fx et fællesmøde.

### Politik og retningslinjer om sexchikane får liv gennem daglige samtaler

Uanset hvor mange retningslinjer og politikker vi får, vil der altid være forskellige opfattelser af, hvad det betyder i praksis. Man kan fortolke retningslinjerne forskelligt, man kan have forskellige grænser, man kan have forskellige grundholdninger, osv. De konkrete normer og adfærd, vi har i hverdagen, dannes af de mennesker, der findes på arbejdspladsen gennem den daglige omgang med hinanden.

Som leder har du et ansvar for, at der er en klar linje i tolkningen af retningslinjer og politikker. Derfor er der behov for daglig dialog og plads til at vende synspunkter om normer og adfærd.

Når det handler om den daglige dialog om grænser og normer, er det en stor fordel, når den foregår løbende og i et arbejdsmiljø, hvor der findes politikker og retningslinjer, der giver en fælles referenceramme omkring sexchikane. Der må heller ikke være nogen tvivl om, at hvis du som leder oplever sexchikane i din afdeling, så skal du sige fra – direkte og hurtigt. Og du skal også handle i situationer, hvor du kan være i tvivl om krænkelsens hensigt og den krænkedes oplevelse af episodens alvor.

### Værdien af den daglige dialog

Den daglige dialog sker i alle de uformelle samtaler vi har med hinanden hver dag. Uformelle samtaler er vigtige, fordi det i høj grad er her, at medarbejder og leder opbygger tillid og lærer hinanden bedre at kende. Samtidig er samtalerne med til at skabe en kultur, hvor man taler om det, der er vigtigt, og hvor det er acceptabelt at sige fra, hvis man oplever, at noget er over grænsen.

De daglige samtaler er et vigtigt element, når du skal gøre dig fortjent til at få information om krænkelser og sexchikane.

Ofte vil det være sådan, at nogen synes, at en bemærkning kan være sjov, hvor andre kan opleve, at den går over grænsen. Uanset kan det aldrig blive laveste fællesnævner som sætter dagsordenen. Her kan den uformelle samtale være med til understrege arbejdspladsens politik på området og vigtigheden af, at man kan have en gensidig respektfuld dialog om grænser med respekt for hinanden, så der ikke utilsigtet skabes en ekskluderende eller usund kultur.

I den daglige dialog får man vendt oplevelser og eksempler fra hverdagen. Gennem dine holdninger i disse samtaler er du med til at gøre det mere tydeligt hvad sexchikane er, og hvilken adfærd og omgangstone der er acceptabel og uacceptabel. Den daglige dialog giver også medarbejderne mulighed for at komme med deres bidrag til, hvad der er god adfærd - og samtidig til at sige fra.

På en arbejdsplads sker der løbende forandringer. Nye ledere og medarbejdere kommer til, og der dannes hele tiden nye samarbejdsrelationer og dynamikker. Dermed vil de sociale normer på arbejds-

pladsen altid flytte sig den ene og den anden vej. Derfor er det vigtigt, at du som leder tager ansvar for en løbende justering af normer og adfærd via kommunikation og dialog - og ikke mindst ved at du har "en åben dør", men også at du selv går ud af døren og får indblik i tonen og omgangsformen.

Den daglige dialog er med til at give et godt grundlag for at tage de formelle og vanskelige samtaler, når eller hvis det bliver nødvendigt. Du kender dine medarbejdere bedre, og de har mere tillid til dig.

## Den undersøgende samtale

Uanset hvor godt det går i din afdeling, og uanset hvor godt arbejdsmiljøet er, vil der måske på et eller andet tidspunkt i din lederkarriere opstå situationer, hvor du som leder skal tale med en medarbejder om sexchikane. Jo hurtigere du handler, og jo bedre du er klædt på til at tage samtalen, jo større sandsynlighed er der for, at samtalen får et positivt udfald både for arbejdspladsen og alle involverede.

Formålet med undersøgende samtaler er først og fremmest at give dig et grundlag for din vurdering af en sag om sexchikane og hjælpe dig med at træffe en beslutning om, hvordan du skal handle på sagen. Det er vigtigt at tale med begge de involverede og få alle synsvinkler. Denne form for samtaler medvirker også til at tilgodese omsorgen og respekten for medarbejderne, både den, der oplever sig krænket, og den, der anklages for at krænke, for de informationer, du får i samtalen, kan udløse efterfølgende alvorlige samtaler og eventuelt ansættelsesretlige sanktioner.

### Gennemførelsen af den undersøgende samtale

Uanset din ledelseserfaring kan det være en udfordring at gennemføre en samtale om sexchikane. Du kommer til at gå tæt på et andet menneske, og du skal italesætte både adfærd og værdier.

I samtalerne med hver part har du brug for at høre parternes udlægning af, hvad der er foregået. Det kan også være nødvendigt at tale med andre medarbejdere end de direkte involverede.

Samtalerne med de to parter vil være forskellige, da de har forskellige udgangspunkter.

Den ene part opfatter sig krænket og har behov for at der handles på sagen. Det er altid vigtigt, at sagen bliver taget alvorligt.

Den anden part vil opfatte sig som anklaget og har behov for at forklare og eventuelt forsvare sig. En anklage om sexchikane kan have konsekvenser både for medarbejderens relationer til kolleger

og for ansættelsesretlige forhold. Derfor er det også vigtigt at gøre det tydeligt, at dit ærinde i første omgang er at få styr på, hvad der er foregået.

### **Anledning til undersøgende samtaler**

En undersøgende samtale bliver relevant, hvis du selv har oplevet noget, du har brug for at undersøge nærmere, fx hvis du har overhørt en samtale ved kaffemaskinen, som kunne opfattes grænseoverskridende. Det kan også blive relevant, hvis en medarbejder henvender sig til dig for at vende en situation, der blev oplevet grænseoverskridende eller med en konkret oplevelse af sexchikane.

Samtalen skal give dig informationer om de konkrete omstændigheder omkring det, der skete, men du kan også bruge den til, sammen med de involverede med-

arbejdere, at få bearbejdet og uddybet forståelsen af det der skete, så både du og de involverede medarbejdere bliver klogere på, hvad der er på spil og eventuelle løsninger.

Tag samtalen så hurtigt som muligt, så problemet ikke vokser sig større og spred sig, og forbered dig, så du holder samtalen på et sagligt frem for et følelsesmæssigt grundlag. Vi vil samtidig anbefale, at se samtalen som forløsende frem for vanskelig. Alle samtaler indeholder en mulighed for at udvikle adfærd, øge forståelsen for hinanden og derved skabe bedre resultater og trivsel.

### **Spørgeteknikker til afdækning**

Som leder skal du bruge tiden i samtalen på at være undersøgende, stille spørgsmål og lytte og lukke ned for en eventuel trang til at være resultat- og løsningsorienteret fra starten.

**En række spørgeteknikker kan hjælpe dig undervejs:**

#### **Stil åbne spørgsmål**

Spørgsmålene; hvordan, hvornår eller hvad inddrager medarbejderen i at beskrive situationen fra sit perspektiv. Derudover giver det dig mulighed for at lytte og forstå. Åbne spørgsmål kan ikke besvares med "ja" eller "nej".

#### **Stil ét spørgsmål ad gangen**

Ét spørgsmål ad gangen kan give ro til at tænke, reflektere og besvare. Hvis du falder i og stiller flere spørgsmål i en sætning, får du alligevel kun ét svar – og det er måske ikke det vigtigste.

#### **Brug pauser som værktøj til svar**

Pausen er rummet, hvor du stiller et betydningsfuldt spørgsmål og placerer dig i en lytteposition, hvor du venter på, at medarbejderen finder svaret. Du stiller ikke et nyt spørgsmål for at hjælpe; men venter. Medarbejderen får tid til at tænke, tid til at se og mærke, hvilken betydning spørgsmålet og svaret har.

#### **Brug dig selv gennem jeg-sproget**

Jeg-sproget åbner for kommunikationen og forulemper ikke medarbejderen, fordi du som leder bliver på din egen banehalvdel (jeg tænker, jeg mener...). Dermed indvier du medarbejderen i de betragtninger, betyngninger og behov, du selv har.

#### **Følg op løbende**

I den gode samtale bliver både leder og medarbejder klogere undervejs. Derfor kan nye erkendelser og perspektiver gøre det relevant at vende tilbage til noget, I

allerede har talt om. Du kan også komme i den situation, at du har fået en ny indsigt, der gør dig i tvivl om din forståelse af noget, der blev talt om tidligere. Så vend tilbage og stil din nysgerrighed.

### **Brug skallering som en del af dine spørgsmål**

Spørgsmål, der giver medarbejderen mulighed for at bedømme situationer ud fra en skala, fx fra 1-10, hvor berørt blev du af situationen, eller fra 1-10 hvordan vurderer du selv din adfærd, kan være med til at give jer en fælles forståelse af situationen, og give dig et billede af, hvordan medarbejderen vurderer situationen.

### **Den fælles refleksion**

Det kan være svært som medarbejder at give klare svar på vanskelige spørgsmål, når man ved, at svaret kan få betydning for deres egen eller kollegers arbejds-situation. Her kan det være en hjælp at stille spørgsmål, der åbner for en fælles afsøgning af muligheder, som du ikke selv allerede har svaret på. Fx gennem spørgsmål som;

- Hvad tror du, der vil ske, hvis du fortæller XY, at det, der skete gjorde dig vred/forlegen/krænket?
- Tror du, at det vil ændre noget, hvis vi sammen tager en snak med XY?
- Hvad er det værste, der kan ske, hvis vi tager en snak om dette tema/denne hændelse i afdelingen?

### **Perspektivbytte**

Samme situation kan og vil ofte opleves forskelligt af forskellige mennesker. Og sexchikane tager netop i den juridiske sammenhæng udgangspunkt i den subjektive oplevelse hos den krænkede.

I visse tilfælde kan det være nyttigt at give krænkeren mulighed for perspektivbytte. Perspektivbytte handler om at leve sig ind i, hvad andre tænker i en bestemt situation. Det kan give en mulighed for at forstå, hvorfor andre mennesker reagerer og handler som de gør. Når krænkeren sætter sig ind i den andens perspektiv og forsøger at se det hele med dennes øjne, kan krænkeren måske bedre forstå det uacceptable i sin adfærd.

Førnævnte fremgangsmåde kunne anvendes i situationer, hvor du vurderer, at krænkeren ikke skal opsiges eller bortvises, og hvor de to parter altså skal arbejde sammen fremadrettet.

### **Eksempler på spørgsmål til den der anklages for at krænke:**

- Hvorfor oplever XX mon situationen som grænseoverskridende?
- Hvad kunne forklare XXs oplevelse?
- Kunne du selv blive berørt af noget lignende?
- Kender du nogen, der har oplevet noget lignende, som det XX oplevede at du gjorde, som du ikke syntes var i orden?
- Hvad kan denne forskel handle om?

## Adfærdskorrigerende samtale med den, der anklages for at krænke

Adfærdskorrigerende samtaler er formelle samtaler, hvor du adresserer uønsket krænkende adfærd. Det kan fx være en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med retningslinjer og politikker om sexchikane eller som giver konflikter. Adfærdskorrigerende samtaler er første trin, når du ønsker en anden adfærd fra en medarbejder.

Adfærdskorrigerende samtaler kan stå alene, men der kan også være en lidt flydende overgang mellem den undersøgende samtale og den adfærdskorrigerende samtale. Den første samtale, du har med en medarbejder, der anklages for at krænke, vil ofte være undersøgende, men den kan godt indeholde eller munde ud i en adfærdskorrektion.

Når du gennemfører den undersøgende samtale, kan det fx vise sig, at mange ikke har et konkret ønske om at chikanere. De har måske ikke tænkt på, hvordan deres adfærd kan opfattes af andre. Måske har de selv nogle andre grænser, end den der oplevet sexchikanen.

Hvis det er tilfældet, vil adfærden ofte ændre sig, så snart at du har gennemført samtalen med dem. Derfor klarer den undersøgende samtale nogen gange sagen, og du behøver ikke en formel adfærdskorrigerende samtale.

På samme måde som du selv vil respektere, hvis en medarbejder, lederkollega eller chef siger fra over for dine handlinger. Også selvom du som udgangspunkt ikke forstår, at dine handlinger kan give anledning til en så anderledes en oplevelse hos dine kolleger.

## Guide til vanskelige samtaler

Ikke alt kan klares med daglig dialog. Nogen gange vil det være det nødvendigt for dig at tage en formel samtale med en medarbejder om sexchikane. Skal du som leder have en samtale om sexchikane, uanset om det er en undersøgende samtale, adfærdskorrigerende samtale, en påtale eller en advarsel, kan den deles op i et forløb med tre faser: Før, under og efter samtalen.

I hver fase er der dels nogle opgaver for dig som leder og dels nogle opmærksomhedspunkter. Der er større mulighed for at finde løsninger på problemerne, hvis du bruger tid på alle tre faser.

#### **Før samtalen:**

- Fastlæg tid og sted
- Indkald til mødet ved at henvende dig personligt, og følg op med en skriftlig bekræftelse
- Reflektér over om du er forudindtaget og overvej forløbet
- Klargør over for dig selv, hvilken adfærd der er acceptabel og hvilken der ikke tolereres. Tag udgangspunkt i virksomhedens retningslinjer og politikker om sexchikane
- Forbered en grundig begrundelse for årsagen til samtalen og dit mål med den
- Forbered konkrete spørgsmål og få styr på hvad du ved i forvejen, og hvordan det er dokumenteret
- Søg eventuelt sparring hos en kollega eller HR
- Vær forberedt på, at der ved sexchikane ofte opstår en diskussion om, hvis opfattelse af situationen der er "den rigtige". Der er sjældent tale om rene fakta, men oplevelser, vurderinger og meninger
- Afsæt god tid til samtalen

#### **Under samtalen:**

- Indled mødet og sæt rammen
- Hold fast i dit mål med samtalen, uanset om det er undersøgende eller adfærds-korrigerende
- Hold god øjenkontakt med medarbejderen
- Forhold dig assertivt gennem hele samtalen (boks med forklaring inspireret af guiden)
- Lyt og vær nysgerrig og undersøgende på medarbejderens oplevelse af de konkrete omstændigheder og fakta
- Opsummer, afrund og aftal hvad der nu skal ske

#### **At optræde assertivt betyder, at du skal:**

- Være ærlig, konkret og direkte
- Tale lige ud uden omsvøb
- Holde fast i dit mål med samtalen
- Lytte og vise at du hører efter, hvad medarbejderen har at sige om sagen, men hold fast i den information, du selv har samlet ind. I den undersøgende samtale skal du generelt forholde sig mere nysgerrigt end i de adfærds-korrigerende

#### **Efter samtalen:**

- Skriv og udsend et kort beslutningsre-ferat til deltagerne på mødet
- Søg evt. feedback/sparring med HR eller egen leder
- Følg op på aftaler
- Overvej yderligere tiltag, fx andre samtaler, ansættelsesretlige konsekvenser, præcisering af regler og værdier for mindre eller større grupper af medarbejdere.