

Håndbog om kultur og sexchikane

# Organisationskultur og ledelse

## Indhold

Indledning	2
Organisationskultur: Som begreb	3
Kulturen: Når rammer og kontekst spiller ind	6
Sproget: Når der trædes ved siden af med ord	7
Bias og blinde vinkler: Det, du ikke ved, har du ikke ondt af	8
Dig som rollemodel: At være leder forpligter!	10

## Indledning

I arbejdet mod sexchikane er der mange greb at skruet på i forhold til forebyggelse. Lovgivningen kan være med til at forhindre og beskytte, mens fokus på arbejdsmiljø og præventive foranstaltninger såsom go-to-personer eller en whistleblower-ordning kan være med til at forebygge.

Men vigtigst af alt – og nok sværest at ændre – er den kultur og de bias, som både ledere og medarbejdere bærer med sig i en organisation. Bias forstår vi her som fordomme eller en forudindtagetthed.

En af de væsentligste faktorer i forhold til bekæmpelse og minimering af sexchikane er derfor, at både arbejdspladsen, ledere og medarbejdere er opmærksomme på disse forhold.

Denne korte håndbog er skrevet til dig, som er leder og gerne vil blive skarpere på, hvordan du kan blive opmærksom på og arbejde med kulturen i din organisation, så den understøtter et krænkellesfrit arbejdsmiljø og modarbejder sexchikane.

I det følgende vil vi helt kort introducere dig for organisationskultur som begreb, hvorefter vi vil gennemgå de elementer i din organisation – herunder kultur, sprog, bias og blinde vinkler – som du som leder og rollemodel skal være særligt opmærksom på.



## Organisationskultur som begreb

Igennem mange år har forskere beskæftiget sig med organisationskultur som et teoretisk begreb i et forsøg på at undersøge organisationer og forstå sammenhængen og samspillet mellem kultur og ledelse.

En af de mest anerkendte forskere på området er Edgar Henry Schein, der i sin forskning introducerer grundlæggende principper for og en forståelse af organisationskultur og de ledelsesopgaver, der er knyttet hertil.

Ifølge Schein er kulturen den røde tråd, der går gennem hele organisationen, og den bliver derfor bestemmende for, hvordan både ledere og medarbejdere opfører sig og træffer beslutninger i forskellige situationer.

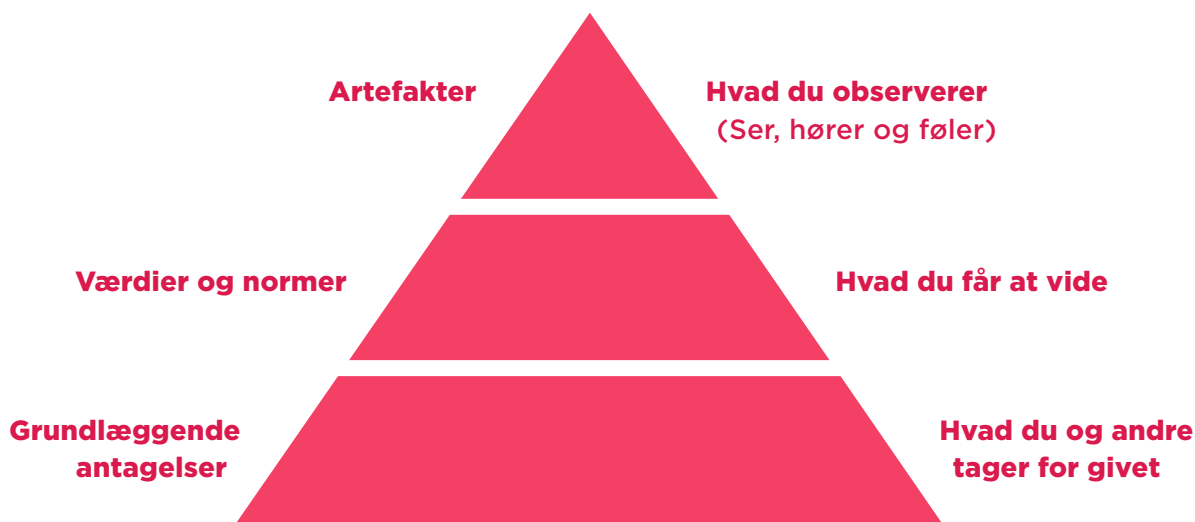
Derfor kan forandringer i en organisation – ifølge Schein – ikke gennemføres succesfuldt, uden at man tager højde for kulturen.

For organisationskulturen kan både være den primære kilde til modstand mod forandring og derved skabe fiasko, men den kan også være den faktor, som sikrer en succesfuld forandring.

Derfor skal du som leder interessere dig for din arbejdsplads' organisationskultur – og med en bevidst indsats forsøge at påvirke den i en retning, som understøtter organisationens vision og mål.

I sin forskning introducerer Schein en model, hvor han opererer med tre niveauer i organisationskulturen, der henviser til forskellige lag i organisationen.

## Edgar Scheins model for kultur i en organisation



**De tre niveauer består af:**

**1) Artefakter:**

Dette niveau kommer til udtryk gennem de genstande og den adfærd, der er fysisk eller verbalt identificerbar i en organisation, altså kendetegn der er lette at observere og forstå. Det dækker over organisationens faciliteter, møbler, påklædningen, den synlige måde man roser og anerkender hinanden på, samt hvordan de enkelte medarbejdere og ledere synligt interagerer med hinanden og med eksterne partnere og kunder.

**2) Værdier og normer:**

Dette niveau dækker over organisationens erklærede værdier og regler for adfærd og kommer derfor ofte til udtryk i strategier, værdigrundlag og/eller personalepolitikker. På dette niveau handler det således om organisationens nedskrevne værdier samt om, hvordan medarbejdere og ledere fortæller og siger, at de udfører deres arbejde og taler med og om kunder og kolleger.

**3) Grundlæggende antagelser:**

Dette niveau dækker over den ubevidste adfærd, som tages for givet og er dybt forankret i organisationens kultur; herunder ligger ting såsom attitude, forhold til omgivelser, menneskelige relationer, forhold til andre eller den måde, der tages beslutninger på og ageres på. Niveaueet dækker så at sige de uskrevne regler, som angiver samspillet mellem alle i organisationen, som en indforstået tavs viden, som styrer adfærden.

**I bekæmpelsen af sexchikane er det helt centralt at være opmærksom på alle tre niveauer. Lad os kigge lidt på, hvordan seksuel chikane kan komme til udtryk på disse forskellige niveauer i en virksomheds- eller organisationskultur.**

**Artefakter**

Når der hænger kalendere med nøgne piger på værkstedet, eller de kvindelige tjenere på restauranten går med nedringede bluser, fordi det "giver større kundetilfredshed", så ser vi de fysiske udtryk for kulturen og dens relation til seksuel chikane. Kvinder bliver genstand for en seksualisering og en opmærksomhed, der tilskrives dem en mindre værdi.

Seksuel chikane er ikke kun fysisk, men handler i høj grad også om, hvad der bliver sagt, og hvordan det bliver sagt.

Sproget er med andre ord også en artefakt, som man skal tildele stor opmærksomhed i arbejdet med at skabe et chikane frit arbejdsmiljø.

### Synlige værdier

I den her sammenhæng skal man som leder være opmærksom på, hvad det siger om ens virksomhed eller organisation, hvis man ikke synligt markerer, at man arbejder for et chikanefrit arbejdsmiljø med en nultolerancepolitik over for sexchikane. Med synligt menes her, at man har en nedskrevet personalepolitik og en klar proces, der foreskriver, hvordan og hvor man som medarbejder kan hente hjælp i tilfælde af krænkelser. Sidstnævnte har ikke mindst stor betydning for den krænkede, som står alene med en oplevelse og måske føler skyld og skam. Her er det vigtigt at gøre det eksplicit og synligt, at det er legitimt og trygt at henvende sig med sin oplevelse.

Det bør altså være en synlig værdi, at nultolerance over for krænkelser ikke er til diskussion, og at det fortjener at blive nedfældet og kommunikeret på linje med strategiplanen og virksomhedens mål og øvrige personale politikker.

Når det er sagt er det imidlertid også væsentligt at få slået fast, at en politik om

nultolerance aldrig må blive en "skueværdi" – et stykke papir, der gemmes væk i skuffen – og som man ikke ledelsesmæssigt dedikerer opmærksomhed. Synlige værdier skal leve i organisationen, og det kræver løbende opfølgning og dialog med medarbejderne.

### Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser er langt mere subtile og sværere at sætte fingeren på i en organisatorisk sammenhæng. De kravler ind under huden på os over tid, som de uskrevne regler, vi lever efter – uden at vi bemærker dem. De opererer i det skjulte og kan være ekskluderende f.eks. når en stærk præference for det maskuline eller feminine blik på tingene er afgørende for, hvordan ting skal fortolkes i en organisation eller virksomhed.

Samtidig kan en adfærd blive reguleret per refleks som uskyldigt eller acceptabelt og dermed åbne for muligheden for sexchikane; ganske enkelt fordi man ikke tænker over det i dagligdagen og måske slet ikke opdager, at det rent faktisk er krænkende adfærd.

**Med andre ord:** Skal en organisation lykkes med at skabe en sund kultur mod sexchikane, kræver det derfor et fokus på alle tre niveauer – og her skal du som leder gå forrest og erkende, påvirke og forbedre kulturen.

### Refleksionsspørgsmål

Hvordan ville du beskrive kulturen på din arbejdsplads, hvis du sad over for en ansøger eller skulle beskrive den over for en god ven?

Er der på din arbejdsplads genstande, talemåder og/eller adfærd, som potentielt kan virke krænkende?

Hvor meget eller hvor lidt griber du i dag ind i forhold til at ændre eller korrigere kulturen i dagligdagen?

## Kulturen:

### Når rammer og kontekst spiller ind

Når du som leder ønsker at udøve god ledelse og påvirke kulturen i din organisation i en positiv retning, så er selve ledelsen i høj grad påvirket af den organisatoriske kontekst. Kontekst er her forstået som de sammenhænge, rammer og situationer, som tilsammen skaber de betingelser, som din organisation arbejder under.

I arbejdet med at forebygge og forhindre sexchikane, kan den organisatoriske kontekst i høj grad være med til at forklare hvordan og hvorfor sexchikane eventuelt opstår.

Hvad der er god og dårlig ledelse, afhænger nemlig af konteksten. Den gode leder er i stand til at lægge øret til jorden og fornemme, hvad hans eller hendes rammer er for ledelse – og på den baggrund vælge den bedste ledelsespraksis med henblik på at skabe en positiv organisationskultur.

For det har betydning for organisationskulturen og din ledelse, hvorvidt der er tale om en ny organisation eller en gammel og konservativ organisation. Eller en organisation med en homogen eller en heterogen medarbejdergruppe – fx en organisation med stor overvægt af det ene køn versus en med en ligelig fordeling mellem kønnene.

I den nye virksomhed skal man finde en fælles tilgang til alle tre niveauer i Scheins model og det tager tid – og det kan bevidst eller ubevidst give plads til en krænkelsekultur. Så her er det vigtigt at starte med det rigtige fokus og tænke på skabelsen af den organisationskultur, som kan og vil forhindre en kommende krænkelsekultur. I den gamle virksomhed har vi det modsatte tilfælde, idet man har en bestemt organisationskultur oparbejdet over tid, og som kan dække over en tolerance eller accept over for en forkert

adfærd, som imidlertid kan være svær at ændre og hvor et organisationshierarki ligeledes kan fastholde en bestemt kultur – og i værste fald en krænkelsekultur. Så her er det vigtigt at foretage et service-tjek af organisationskulturen og så turde handle og ændre på negative sider af organisationskulturen.

I en virksomhed, som er meget manddomineret på grund af en stor overvægt af mandlige medarbejdere, kan og vil det også sætte sit aftryk på de tre niveauer – igen med fare for at det i sig selv legitimerer en krænkelsekultur. Hvad er det udtryk for, hvis personaleomsætningen udelukkende dækker over de (få) kvindelige medarbejdere på virksomheden? Hvad er det udtryk for, hvis der er meget få kvindelige ansøgere på stillingsopslag (og det ikke er betinget af uddannelsesmæssig baggrund)? Årsagen kan være, at mange anser kulturen for problematisk og så har organisationskulturen lige pludselig også påvirket virksomhedens ry og rygte og skabt et problem i forhold til employer branding.

**Med andre ord:** Som leder skal du kunne navigere i netop din organisations kontekst og organisationskultur og på den baggrund tage højde for, hvad der kan øge og minimere risikoen for sexchikane.

### Refleksionsspørgsmål

Er du bevidst om den organisatoriske kontekst i din virksomhed eller organisation?

På hvilken måde fremmer og hæmmer den organisatoriske kontekst i din virksomhed eller organisation en bestemt organisationskultur og risikoen for sexchikane?

I hvilken udstrækning og på hvilke måder kan du påvirke den organisatoriske kontekst og din ledelsessituationen, så risikoen for sexchikane minimeres?

## Sproget:

### Når der trædes ved siden af med ord

Kulturen i en organisation er ikke kun udgjort af den adfærd, som medarbejdere og ledere har. Sproget udgør også en stor del af kulturen.

På samme måde er sexchikane ikke kun fysiske handling, men handler i høj grad også om, hvad der bliver sagt og hvordan det bliver sagt.

Sproget og sprogbrugen er således en stor del af den samlede organisationskultur og er ofte en del af den synlige adfærd – det øverste niveau i organisationskulturen. Men sproget udtrykker også en organisations værdier og grundlæggende antagelser, da det over tid bliver helt naturligt, at vi enten taler eller ikke taler nedsættende til hinanden eller på anden vis krænker eller ikke krænker kolleger via sproget.

I den juridiske praksis kan omgangstonen på den pågældende arbejdsplads ikke længere bruges som en formildende omstændighed, der kan legitimere en sprogbrug, som er ladet med seksuelle undertoner. Forklaringen om, at ”det jo bare er sådan, vi taler” eller ”her hos os, har vi en frisk omgangstone” er med andre ord ikke længere et kriterium, som kan gøre verbale krænkelser mere acceptable.

I den ledelsesmæssige praksis er det derfor helt afgørende, at lederens opmærksomhed forstærkes på dette område. Og hvis det er blevet en del af den sproglige jargon at henvise til de kvindelige medarbejdere i økonomiafdelingen som ”Tøserne i regnskabsafdelingen”, eller at man i frokostpausen fortæller sjofle jokes, der nedgør enten mænd eller kvinder, er det på tide at få givet sproget et servicetjek.

Det er og bliver lederens ansvar i det daglige at sikre en stemning og en omgangstone, som alle føler sig tilpas i. Vi skal på arbejdspladserne have forståelse for, at vi er forskellige som mennesker, og at nogle derfor kan have brug for at sige fra før andre. Det må aldrig blive mindste fællesnævner, som sætter tonen på en arbejdsplads.

Så når vi fortæller andre om os selv, at vi har en kultur, hvor der er ”højt til loftet”, ”en uformel og fri tone” og ”plads til en skæv bemærkning” så må det ikke dække over, at der plads til de lumre diskriminerende jokes og nedsættende kommentarer ved kaffemaskinen.

**Med andre ord:** Her handler det om at udforme klare værdier og normer, herunder klart formulerede principper og guidelines, hvor det direkte eller indirekte fremgår, hvordan vi ønsker, at vi taler sammen.

### Refleksionsspørgsmål

Har du eksempler på at du eller dine lederkolleger har anvendt en sprogbrug, som er u hensigtsmæssigt?

Hvor bevidst er du om dit eget ledelsessprog? Tager du dig selv i at ”træde ved siden af”?

Oplever du personer eller situationer, hvor ironi og sarkasme kamuflerer reelt uacceptable, krænkende sprogbrug?

## Bias og blinde vinkler:

### Det, du ikke ved, har du ikke ondt af

En desværre meget almindelig årsag til sexchikane er den bias og de blinde vinkler, som kendetegner alle personer og organisationer.

Man hører ofte udtrykket, at "det man ikke ved, har man ikke ondt af", og det er netop dét, der er en del af problemet. De blinde vinkler betyder nemlig, at man ikke opfanger udsagn eller adfærd, som har krænkelsepotentiale eller endda har ført til en konkret krænkelse.

Derfor gælder det for ledere – men også helt generelt – at jo færre blinde vinkler, man har, jo bedre vilkår vil man have for at forebygge sexchikane på arbejdspladsen.

Lige så vel som du skal være opmærksom og handlingsparat, hvis der opstår sager om krænkelser, så skal du også være ekstra opmærksom, hvis du arbejder på en virksomhed, hvor der aldrig dukker

sager op om sexchikane, og hvor man måske har for vane at fortælle hinanden, at der ikke er noget at komme efter hos os. Måske hersker der på virksomheden en grundlæggende antagelse om, at sexchikane er et tabu, der ikke skal bringes op til overfalden. Måske lever medarbejderne efter devisen, at hvis man ikke kan lide lugten i bageriet, så må man rejse. Eller måske hænger det bare i gardinerne, at en seksuel nedvurdering er en del af hverdagen.

I forskningens verden har man i mange år beskæftiget sig med bias og blinde vinkler og her bruger man ofte den anerkendte model Johari-vinduet, som blev udviklet af de to psykologer Joseph Luft og Harry Ingham, der opererer med fire dimensioner – eller rettere fire felter – der kombinerer, hvad der er kendt og ukendt for en selv og for andre.





**Det åbne felt** indeholder de ting, du ved om dig selv og/eller organisationen, som medarbejdere og andre også ved og kan se. Her er altså transparens, hvilket både nedbringer hyppigheden af sexchikane og styrker evnen til at forebygge eller håndtere konkrete krænkelser.

I **det ukendte felt** er det, der foregår, usynligt for alle – og derfor på sin vis harmonisk og endnu 'harmløst'; feltet her kan eksempelvis indeholde adfærd og personlighedstræk, som først bliver aktiveret i bestemte situationer, som du, din organisation og/eller dine medarbejdere endnu ikke har været i.

I de to delvist usynlige områder – det blinde felt og det skjulte felt – er der imidlertid en meget stor risiko for, at der kan foregå sexchikane.

**Det blinde felt** indeholder nemlig ting ved dig selv og/eller organisationen, som du ikke selv kan se, men som andre kan se: såkaldte blinde vinkler. Det kan fx være kropssprog, mimik og betoning fra dig selv eller særlige træk ved organisationen, som du ikke bemærker. Omvendt indeholder **det skjulte felt** ting ved dig selv og/eller organisationen, som du ved eller kan se – men som andre ikke kan, fordi du og/eller organisationen ønsker at holde det skjult.

**Med andre ord:** Den bedste måde, du som leder kan udfordre dine egne biases og blinde vinkler på, er ved at invitere til og indgå i dialog med lederkolleger og medarbejdere og efterspørge deres syn på sagen. På denne måde hjælpes du til at sætte et spejl op foran dig selv og lytte til, hvad der tænkes og siges – og ikke siges – i organisationen.

Endelig kan blinde vinkler også søges afdækket af en undersøgelse – kvantitativ og eller kvalitativ – og eventuelt gennemføres af en intern udpeget undersøger

Begge steder giver det mulighed for, at sexchikane eller en krænkelsekultur kan få lov til at florere, fordi du som leder hviler på din egen bias og opfattelser og der foregår ting, som du ikke ser eller kan se – eller endnu værre, fordi der foregår ting, som du som leder eller organisation bevidst holder skjult.

Et udsagn som "Tøserne i regnskabsafdelingen" kan illustrere en blind vinkel hos lederen, hvis lederen opfatter det som et uskyldigt udsagn og ikke er klar over at det opfattes som krænkelende hos de kvindelige medarbejdere i økonomiafdelingen. Samme eksempel kan ligeledes peges ind i det skjulte område, hvis de kvindelige medarbejdere har valgt at "acceptere" udsagnet udadtil (ved at smile henkastet over eller ikke reagere på udsagnet), men indadtil føler det krænkelende.

Endvidere vil lignende krænkelende udsagn kunne falde ind under de blinde vinkler og det skjulte område, hvor de udsatte er yngre medarbejdere eller medarbejdere, som enten føler at de ikke er i stand til eller tør sige fra af hensyn til at bevare/miste jobbet eller hvor skyld og skam forhindrer dem i at sige fra fordi virksomheden ikke har en proces og en person, som giver den krænkelende et fortroligt rum.

eller af en ekstern undersøger. En sådan undersøgelse kan jo samtidig give et her og nu billede af virksomhedens status i forhold til omfanget af seksuel chikane og krænkelende adfærd.

### Refleksionsspørgsmål

Hvad tror du kunne være dine blinde vinkler og skjulte sider i henhold til din rolle som leder?

Det ukendte felt  
Hvordan spotter du i dag en krænkelsekultur?

Hvordan og af hvem kan du få hjælp til at spotte en krænkelsekultur?

## **Dig som rollemodel:**

### **At være leder forpligter!**

Der er ingen vej udenom: Lederen skal træde i karakter og sikre, at det ikke er medarbejdernes individuelle og vilkårlige præferencer eller laveste fællesnævner, som sætter dagsordenen. Lederen skal turde bryde tabuet om seksuel chikane, og bruge den senere tids debat som en kærkommen lejlighed til at tage en aktiv stilling til, hvordan vi bedst muligt forebygger chikane og mobning på vores arbejdspladser. På dette område skal lederen møde sine medarbejdere "med høje forventninger" - der, hvor medarbejderne bør være og ikke nødvendigvis, hvor de er. Lederen skal turde sige det nødvendige og på den måde synliggøre forventningen til medarbejderne.

**Med andre ord:** Lederen har både muligheden for og forpligtelsen til at skabe en positiv eller nedbryde en negativ organisationskultur.

Der er intet nyt under solen, når vi siger, at lederen er - og skal være - rollemodel. Lederens position i relation til at bekæmpe og minimere seksuel chikane er helt central. Det er derfor en vigtig del af lederjobbet at fortolke, forstå, fremme og ikke mindst formidle de organisatoriske værdier. Og i de tilfælde hvor der er dissonans- altså uoverensstemmelser - mellem virksomhedens moralkodeks og en konkret adfærd, så skal lederen naturligvis vise handlekraft og slå ned på en uacceptabel adfærd. Den adfærd man ikke italesætter eller korrigerer som leder, den legitimerer man, og undlader lederen at handle, bliver det meget tydeligt for medarbejderne, at der er uoverensstemmelser mellem, "hvad præsten gør og siger". Lederen mister troværdighed og afskærer sig fra muligheden for at gå forrest og være en rollemodel.

### **Refleksionsspørgsmål**

Hvordan tror du, at du opfattes af dine medarbejdere i forhold til at der er overensstemmelse mellem det du siger og gør?

Tænk på eksempler på, hvordan du med konkret, synlig adfærd har sat retningen for en ledelsespraksis i afdelingen, hvor potentielt krænkende adfærd ikke tolereres og vil blive sanktioneret.

Har der været situationer, hvor du set i bakspejlet må erkende, at du ikke var en god rollemodel med hensyn til at forebygge eller afhjælpe sexchikane?