

## GUIDE

# Påtale, advarsel, opsigelse og bortvisning

Det kan være vanskeligt at tale om sexchikane 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.

Og blandt konsekvenserne vil være forskellige former for sanktioner, som du som leder skal gøre brug af i forhold til krænkeren. Sexchikane kan og skal løses, og i visse tilfælde sker det med en sank-

tion.

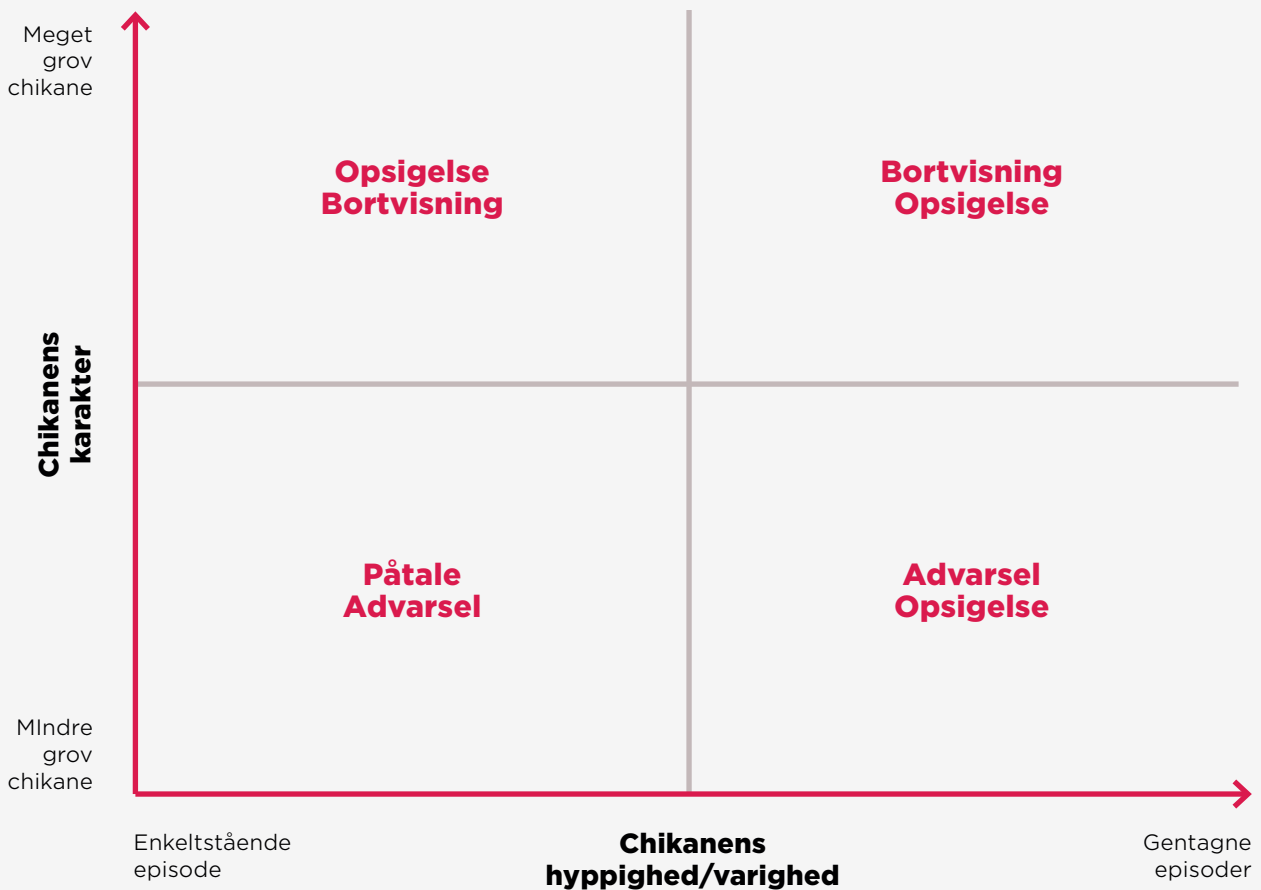
Du vil her blive præsenteret for forskellige typer af sanktioner:

- Påtale
- Advarsel
- Opsigelse
- Bortvisning

Som leder skal du kunne mestre alle typer sanktioner.

Og så vil du blive introduceret for mediation som en yderligere løsningsmodel. Når vi taler om forebyggelse og håndtering af sexchikane, har alle typer af sanktioner deres berettigelse, og det handler om at få det bedste ud af dem alle.

Oversigt over ansættelsesretlige sanktioner i forhold til sexchikane.



Følgende elementer er som hovedregel vigtige, når man skal vælge, hvilken ansættelsesretlig konsekvens og sanktion en episode om sexchikane skal have:

**på Y-aksen**

- Hvilken karakter har sexchikanen? (Grovhed)
- Hvilken type af seksuel chikane, er der tale om? (Verbal, non-verbal og/eller fysisk)

**på X-aksen**

- Er der tale om en enkeltstående eller gentagne episoder? (Hyppighed)
- Hvor længe har chikanen foregået? (Varighed)

*Bemærk, at sanktionerne er placeret i de fire felter på baggrund af den mest sandsynlige juridiske og ledelsesmæssige vurdering i situationen.*

## **Påtaler**

En påtale er en sanktion, du som leder kan vurdere, er nødvendig på baggrund af en mindre konkret sag om sexchikane eller mistanke om sexchikane. Påtalen har til formål at italesætte ønsket adfærd og værdier. Påtalen kan gives for en krænkende adfærd, som du er utilfreds med og ønsker rettet, men som ikke nødvendigvis vil føre til ansættelsesretslige konsekvenser (opsigelse eller bortvisning). Fx hvis du vurderer, at tonen eller sprogbrug hos en medarbejder er lige på grænsen til at blive krænkende. En påtale er derfor den ”mildeste” form for sanktion.

Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at der skal være sammenhæng i de forhold hos medarbejderen, du giver adfærdskorrigerende samtaler, påtaler og advarsler for, hvis du skal kunne bruge dem til en eventuel opsigelse eller bortvisning. Du kan i de fleste tilfælde ikke sagligt begrundede en fyring med sexchikane, hvis du ikke tidligere har kritiseret konkret adfærd og chikane.

Der er mange sager, hvor arbejdsgiverne springer påtaler og advarsler over og skrider direkte til opsigelser eller bortvisninger. Hvorvidt dette sker med rette eller urette afhænger af situationens karakter. For eksempel kan en arbejdsgiver utvivlsomt skride direkte til en opsigelse eller bortvisning, hvis der er tale om sexchikane i form af en grov krænkelser.

I selve samtalen, hvor du giver en påtale, er det altid vigtigt, at du sikrer dig, at modtageren af påtalen er fuldstændig klar over sammenhængen og situationen. Og det er også vigtigt, at du har dit grundlag på plads, så samtalen ikke udvikler sig til en større diskussion om baggrund og grundlag.

Du kan få inspiration til, hvordan du forbereder dig, gennemfører og samler op på en påtale i ”Guide til vanskelige samtaler” på sidste side i guiden.

Når det handler om den daglige dialog om grænser og normer, er det mest givtigt, 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. Også selvom du er i tvivl om krænkerens hensigt og den krænkedes oplevelse af episodens alvor.

### **Hvordan adskiller påtalen sig fra advarslen**

En påtale er en advarsel uden tidshorizont og uden direkte sanktioner. Formkravene for påtaler er mindre end ved advarsler. En påtale kan gives mundligt. Men skal en påtale kunne benyttes i et efterfølgende ansættelsesretligt forløb, så bør der foreligge dokumentation for påtalens indhold, eksempelvis ved et samtalerferat, en e-mail, der ridser samtaleindhold op, eller ved at der var et eller flere vidner tilstede.

Der er tale om en påtale, når du som leder lader din medarbejder vide, at der er noget, du er så utilfreds med, at der skal ændringer til. Der er populært sagt tale om ”et vink med en vognstang”, som medarbejderen forventes at tage alvorligt, selvom der ikke umiddelbart er knyttet konsekvenser til påtalen i form af trussel om for eksempel degradering, opsigelse eller bortvisning.

## Advarsler

Advarsler om sexchikane gives i de situationer, hvor du som leder ikke kan acceptere en krænkende og grænseoverskridende adfærd fra en medarbejder, og hvor en ændret adfærd er en betingelse for, at medarbejderne kan fortsætte sin ansættelse. Der er her tale om alvorlige forhold, som der skal rettes op på. Det kan være overtrædelser af retningslinjer for adfærd trods indskærpelse i adfærdregulerende samtaler eller påtaler, eller det kan være alvorligere chikane, fx uønskede berøringer. Samtidig kan alvorligere chikane også give dig mulighed for at gå direkte til opsigelse eller bortvisning.

Der skal normalt gives en advarsel, før man kan gennemføre en opsigelse begrundet i medarbejderens forhold, fx medarbejderens krænkende adfærd. En advarsel gives mundtligt, men den skal også altid formuleres skriftligt, og du skal få medarbejderens underskrift på den.

I selve samtalen, hvor du giver en advarsel, er det altid vigtigt, at du sikrer dig, at modtageren af advarslen er fuldstændig klar over sammenhængen og situationen. Og det er også vigtigt, at du har dit grundlag på plads, så samtalen ikke udvikler sig til en større diskussion om baggrund og grundlag.

Du kan få inspiration til, hvordan du forbereder dig, gennemfører og samler op på en advarsel i ”Tips og tricks til vanskelige samtaler” på sidste side i guiden.

### Hvad bør en advarsel indeholde?

For det første skal en advarsel kunne opfattes som et oprigtigt tilsagn om, at virksomheden fortsat vil have medarbejderen beskæftiget, men kun hvis nogle betingelser opfyldes. Der er også nogle krav, der skal være opfyldt, hvis virksomheden ønsker at opsiges medarbejderen på et senere tidspunkt. De tre krav er:

**1. Advarslen skal formuleres klart og præcist.** Det er vigtigt, at medarbejderen kan forstå alvoren bag advarslen, men også at medarbejderen får mulighed for at rette op på forholdet. Det skal præciseres, at der er tale om en advarsel, og at medarbejderen har tilsidesat adfærd og normer på arbejdspladsen.

**2. Advarslen skal indeholde en tidsfrist.** Du bør angive en tidsfrist for, hvor længe advarslen gælder. Tidsfristen svarer normalt til tidsplanen for en eventuel handlingsplan. Tidsfristen skal sikre, at medarbejderen ved, at der inden for den-

ne periode bliver holdt særligt øje med, om der bliver rettet op på den kritiserede adfærd, men at medarbejderen samtidig, når tidsperioden er overstået, kan udføre sit arbejde uden at være ”under lup”. Om end den kritiserede adfærd ikke må komme igen.

**3. Advarslen skal præcisere en konsekvens.** Det er vigtigt, at du præciserer, hvilken konsekvens det vil få for medarbejderen, hvis ikke der rettes op på den kritiserede adfærd. Du kan for eksempel skrive, at medarbejderen må regne med at blive opsagt, hvis ikke der rettes op på adfærden. Er der tale om grov overtrædelse af retningslinjerne for sexchikane eller ren grov krænkelse i øvrigt, bør du skrive i advarslen, at medarbejderen vil blive bortvist ved gentagelsestilfælde, hvis du vælger at give en advarsel og ikke i stedet går direkte til en opsigelse eller bortvisning.

## Opsigelse

Opsigelser med henvisning til sexchikane dækker over situationer, hvor du som leder ikke kan acceptere den konkrete adfærd fra en medarbejder.

Ofte vil en opsigelse referere til tidligere påtale eller advarsel til samme medarbejder – hvor en manglende efterlevelse af disse derfor fører til en opsigelse. I hvert fald en mulig opsigelse, men det vil være svært at finde eksempler, hvor det ikke skulle medføre en opsigelse.

En opsigelse kan også ske på baggrund af en enkeltstående grov krænkelse, hvis vurderingen er, at hverken påtale eller advarsel er tilstrækkelig sanktion, og at krænkelsens grovhed i sig selv er tilstrækkelig til en opsigelse. Hvis grovheden også kan medføre en bortvisning, kan du som leder altid, som det mindre i det mere, vælge opsigelsen.

Hvis medarbejderen ikke har et vilkår i sin ansættelseskontrakt om, at en opsigelse fra virksomhedens side automatisk medfører en fritstilling i opsigelsesperioden, skal du som leder forholde dig til, om det er relevant i lyset af baggrunden for opsigelsen og hensynet til den krænkede (som jo i givet fald skulle arbejde sammen med krænkeren i en vis periode).

I selve samtalen, hvor du giver en opsigelse, er det altid vigtigt, at du sikrer dig, at modtageren af opsigelsen er fuldstændig klar over sammenhængen og situationen. Og dermed får en forklaring. Som leder har du selv en interesse i at give en klar begrundelse og klar kommunikation, idet visse tilfælde trods alt munder ud i, at den opsagte anerkender baggrunden og forklaringen. Samtidig er det også god ledelse i praksis. I denne situation er det også vigtigt, at du har dit grundlag på plads, så samtalen ikke udvikler sig til en større diskussion om baggrund og grundlag.

Opsigelsen skal også gives skriftligt med henblik på at modtageren skriftligt kan bekræfte modtagelsen.

Du kan få inspiration til, hvordan du forbereder dig og gennemfører en opsigelse i ”Guide til vanskelige samtaler” på sidste side i denne guide.

## Bortvisning

Bortvisning er den ”strengeste” sanktion, da medarbejderens rettigheder ophører fra den dag, hvor du som leder vælger at bortvise medarbejderen.

Hvis sexchikanen har en tilstrækkelig grov karakter, så kan du vælge at skride direkte til en bortvisning. Det sker oftest i tilfælde, hvor det er helt nødvendigt at handle resolut af hensyn til såvel (og primært) den krænkede medarbejder som

af hensyn til de øvrige medarbejdere – så alle forbliver trygge ved den håndtering af sexchikane, som ledelsen udviser.

I selve samtalen, hvor du bortviser medarbejderen, er det altid vigtigt, at du sikrer dig, at modtageren af bortvisningen er fuldstændig klar over sammenhængen og situationen. Og dermed får en forklaring. Som leder har du selv en interesse i at give en klar begrundelse og klar kommunikation, da visse tilfælde trods alt munder ud i, at den bortviste anerkender baggrunden og forklaringen. Samtidig er det også god ledelse i praksis. I denne situation er det også vigtigt, at du har dit grundlag på plads, så samtalen ikke udvikler sig til en større diskussion om baggrund og grundlag.

Bortvisningen gives også skriftligt med henblik på, at modtageren skriftligt kan bekræfte modtagelsen.

Du kan få inspiration til, hvordan du forbereder dig og gennemfører en opsigelse i "Guide til vanskelige samtaler" på sidste side i denne guide.

### Mediation

Du kan anvende mediation, hvis det opleves relevant af dig. Der kan dog være forhold i den konkrete situation der gør, at det ikke er egnet, fx at de involverede ikke ønsker at deltage.

Mediation er grundlæggende en metode, hvor parterne får mulighed for at fremlægge deres oplevelse af sagen for hinanden uden at de nødvendigvis skal blive enige om noget. Mediation foregår som et møde mellem to eller flere personer i en sag om sexchikane, hvor en tredje person sikrer, at der bliver talt både om det, og om de følger, det har haft for den enkelte.

Formålet med mediation er, at man **gennem dialog når ind til kernen** i konflikten. Mediatoren dømmer ikke rigtigt eller forkert i konflikten, men hjælper parterne med selv at finde løsningerne. Det er frivilligt for parterne at deltage, og det der foregår før, under og efter et møde er fortroligt.

Med andre ord er mediation en alternativ måde at løse en konflikt – her en konflikt, om der har været sexchikane og i givet fald om karakter og omfanget.

## 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.

### 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 adfærdskorrigerende

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.

- 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 adfærdskorrigerende

### Efter samtalen

- Skriv og udsend et kort beslutningsreferat 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.