

Påtaler, advarsler og mediation

Sexchikane er et vigtigt, men også 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, fordi der er noget på spil – både for ledere og 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 sanktioner:

- Påtaler
- Advarsler
- Mediation

Som leder skal du kunne mestre **alle** typer sanktioner.

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.

Kommenterede [CE1]: Ændre til: "og ind imellem får du som leder brug for at sanktionere"

Kommenterede [CE2]: Indsæt "og vil få konkrete værktøj til gennemførelse og hvordan du lever op til de krævede formaliteter"

Påtaler

En påtale er en samtale, du som leder kan vurdere, er nødvendig på baggrund af en 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 ~~man-du~~ er utilfreds med og ønsker rettet, men som ikke nødvendigvis vil føre til ansættelsesretslige konsekvenser (opsigelse eller bortvisning). En påtale er derfor den "mildeste" form for sanktion.

Det kan også være relevant, hvis det viser sig, at en grænseoverskridende adfærd/sexchikane fortsætter, selvom du har forsøgt at stoppe den. Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at der skal være sammenhæng i de forhold hos medarbejderen, du giver adfærdsrettende samtaler, påtaler og advarsler for, hvis du skal kunne bruge dem til en eventuelt firing eller bortvisning. Du kan **ikke** sagligt begrunde en firing 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 bortvisning, hvis der er tale om sexchikane i form af en grov krænkelse.

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

Hvordan adskiller påtalen sig fra advarslen

En påtale er en advarsel **uden** tidshorison og **uden** sanktioner. Formkravene for påtaler er mindre end ved advarsler. En påtale kan gives mundligt. Men skal en påtale have ansættelsesretlig konsekvens, så bør der foreligge dokumentation for påtalens indhold, eksempelvis ved et samtalereferat, en e-mail, der ridser samtalens indhold op, ~~herunder sanktioner~~, 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, ~~så-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.

Kommenterede [CE3]: Kan vi ikke kalde det: "guide"?

Kommenterede [CE4]: Vi har lige sagt at det er uden sanktioner

Advarsler

Advarsler om sexchikane gives i de situationer, hvor man-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 adfærdsregulerende samtaler eller påtaler, eller det kan være alvorlig chikane, fx uønskede berøringer eller andre overgreb. Der kan være tilfælde af sexchikane, så du som leder må gå direkte til bortvisning eller afskedigelse (JUR – eksempler).

Der skal normalt gives en advarsel, før der-man kan afgives-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.

Du kan få inspiration til, hvordan du forbereder dig, gennemfører og samler op på en påtale 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.

1. Der er tre krav til indholdet af en advarsel: 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 denne 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, bør du skrive i advarslen, at medarbejderen vil blive bortvist ved gentagelsestilfælde.

Kommenterede [CJ5]: Kommer det ind i guiden?

Kommenterede [CE6]: nej

Kommenterede [CE7]: 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.

Tips og tricks til svære-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 adfærdskorrigerende
- 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, [f.eks. fx](#) andre samtaler, ansættelsesretlige konsekvenser, præcisering af regler og værdier for mindre eller større grupper af medarbejdere.