



Erhvervspsykologerne Louise Dinesen (tv.) og Vibeke Lunding-Gregersen (th.) er værter på podcasten *Lederhjerne*.

LEDERHJERNE

Det er ikke nok at lave regler imod krænkelse

Natasia Isabella Andersen

Foto Mads Stigborg

4. maj 2022

MeToo har fået virksomheder til at formulere trivselspolitikker og sexismereglementer. Men de gode hensigter samler ofte støv i skuffen. Erhvervspsykologerne Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen giver her deres bedste råd til, hvordan du som leder forebygger og håndterer krænkelsessager.



[LYT TIL LEDERHJERNE SÆSON 2, EPISODE 5](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Den seneste bølge af MeToo har i den grad sat skub i kriseledelsen i flere danske organisationer. Den ene sag efter den anden har fyldt i medierne og tydeliggjort de konsekvenser, der kan komme af magtmisbrug i ledelsen. Ofte står et spørgsmål tilbage: *Hvorfor var der ingen, der gjorde noget?*

Louise Dinesen har som erhvervspsykolog arbejdet med rådgivning af kriseledelse i forbindelse med krænkelsessager. Hun fortæller i Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*, at dét, der kendetegner krænkelsessager, er, at mennesker ikke griber ind.

I socialpsykologien arbejder man begrebet *bystander-effekten*, som beskriver en naturlig menneskelig tilbøjelighed til ikke at gribe ind i problematikker, når der er mange mennesker til stede. Jo flere mennesker tilstede, des længere er reaktionstiden.

Bystander-effekten er den samme tendens, man ser i forsøg, hvor mennesker falder om på åben gade, men ingen af de forbigående reagerer – eller først reagerer efter lang tid. Louise Dinesen påpeger, at man gennem forskning ved, at bystander-effekten særligt bliver aktiveret, når der er autoriteter til stede.

»Sker der en krænkelse, mens der er en chef i rummet, som ikke gør noget, vil min reaktionstid som bystander altså være længere,« siger hun

Reaktionstiden vil også være længere, når grænser og de sociale forventninger er uklare. Eksempelvis når der er uklare normer for, hvad der kendetegner en god sommerfest eller en julefrokost.

Louise Dinesen anbefaler derfor, at man som leder tager en snak med sine medarbejdere op til begivenheder, hvor der kan være både alkohol og mere flydende grænser. Det kan være op til en fest, et seminar eller et landsmøde.

Ved at du får skabt en kultur, hvor I på en tryk måde kan tale om jeres grænser, bidrager du også til at skabe psykologisk tryghed blandt dine medarbejdere. Du skaber du psykologisk tryghed ved at lytte til dine medarbejdere og ved at gøre det trygt for dem at komme til dig, hvis der er noget galt.

LEDERHJERNE

Vil du have et team, der performer? Sørg for at skabe psykologisk tryghed

Teams med høj psykologisk tryghed performer bedre og føler sig mere trygge til at sige deres mening. Erhvervspsykologerne Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen giver deres bedste råd til, hvordan du som leder skaber psykologisk tryghed.

34 MIN.

Er det trygt at ytre sig hos dig?

Når de to erhvervspsykologer Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen arbejder med danske ledere, er deres oplevelse, at langt de fleste ledere føler sig overbevist om, at deres medarbejdere kommer til dem, hvis de har noget på sinde. Men sådan er det ikke nødvendigvis altid.

Studier fra blandt andet McKinsey viser, at mange medarbejdere ikke ser nogen grund til at sige det, hvis de ser et problem på arbejdspladsen. Og i Danmark kunne det tyde på en lignende tendens. I slutningen af 2021 udgav BUPL (Pædagogernes Fagforening) nemlig en undersøgelse, som viste, at over halvdelen af alle pædagoger i Danmark er bange for at ytre deres holdning om arbejdspladsen, fordi de er bange for sanktioner.

Som leder bør du altså se indad og overveje, om det virkelig er trygt at komme til dig som leder, understreger de to erhvervspsykologer. Særligt set i lyset af de seneste års skandalesager om krænkelse og MeToo.



Louise Dinesen & Vibeke Lunding-Gregersen

Hvad er en krænkelse?

Krænkelser opleves og opfattes forskelligt. Det har de forskellige debatter i medierne tydeligt eksemplificeret. Men krænkende adfærd er klart defineret af Arbejdstilsynet:

Ved krænkende handlinger forstås at én eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter én eller flere personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte.

»Krænkelser handler altså ikke bare om uønsket seksuel opmærksomhed. Det er en betegnelse for flere typer af nedværdigende opførsel,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Når man som leder skal håndtere krænkelsessager, kan det være komplekst, fordi den krænkende adfærd defineres ud fra, hvordan den opleves. Hvor én person vil opfatte adfærden som krænkende, vil en anden måske ikke have samme oplevelse.

»Derfor skal vi som ledere gøre os umage for at forstå problemet, hvis vores medarbejdere kommer og siger, at de oplever noget krænkende. Så skal vi spørge: Hvor groft oplever du, det er? Hvor hyppigt er det? Hvor længe har det varet?« siger Louise Dinesen.

Desuden skal man som leder have følehornene ude i medarbejdergruppen, hvis man vil opfange krænkelse. Selvom pressedækningen af store MeToo-sager giver indtrykket af, at de fleste krænkelsessager primært sker mellem leder og medarbejder, viser studier, at langt de fleste krænkelsessager sker mellem medarbejdere. De to erhvervspsykologer understreger derfor, at ledere også kan blive udsat for krænkende adfærd – eksempelvis hvis en hel medarbejdergruppe udelukker lederen fra det sociale fællesskab.

»Vi skal huske, at krænkelse ikke handler om onde mennesker. Det handler om onde mønstre, der er blevet til en vane,« understreger Louise Dinesen.



PODCAST

Lederhjerne

Lederhjerne er en podcast om hjernen og ledelse, som kan hjælpe dig med at skabe mental bæredygtighed og understøtte det gode, sunde arbejdsliv for dig selv og dine medarbejdere. Dine værter på Lederhjerne er erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen.

LYT TIL FLERE AFSNIT OG ABONNÉR

Håndter krænkelsessager på en god måde

Når du skal håndtere en krænkelse, er det vigtigt, at du finder ud af, om der er tale om en enkeltsag, eller om det er et spørgsmål om kultur. Derfor anbefaler Vibeke Lunding-Gregersen, at man laver hyppige undersøgelser af kulturen i sin virksomhed, eksempelvis i forbindelse med den lovpligtige APV.

Det er dog vigtigt, at man formulerer spørgsmålene i undersøgelsen helt konkret. Mange vil svare nej til spørgsmålet: Har du oplevet krænkende handlinger? Men flere vil svare ja til et spørgsmål som: Har du oplevet at blive talt nedsættende til?

»Når vi spørger helt konkret til krænkende adfærd, bliver folk også mere opmærksomme på, hvad krænkende adfærd rent faktisk er,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Når Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen arbejder med krænkelsessager i virksomheder, har de berørte ledere ofte haft på fornemmelsen, at der var noget galt, inden sagen kom frem. De anbefaler derfor ledere at italesætte problemet, så snart man bemærker noget.

»Hvis du har på fornemmelsen, at der er noget galt, så er der sikkert noget om det,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Men det er vigtigt, at man som leder tænker langsigtet, når man skal håndtere en krænkelsessag. Ofte kommer ledere til at skabe nye problemer i deres iver efter at tage situationen alvorligt. Derfor skal du tænke dig godt om, inden du tager beslutninger i sagen.

»Tænk altid tre skridt frem, når du skal tage en beslutning i en krænkelsessag,« anbefaler Louise Dinesen. Spørg dig selv: Hvad er konsekvenserne af dét, jeg gør nu? Er det så stadig det rigtige at gøre?

Og husk, at sanktioner kan se ud på mange måder. Det er ikke altid en firing, som er løsningen på en krænkelsessag. Heller ikke selvom man har nul-tolerance overfor krænkende adfærd, understreger Louise Dinesen.

5 råd til dig, der skal håndtere en krænkelsessag

Få trivselspolitikkerne ud at leve

Én ting er at håndtere krænkelsessager. Noget andet er at forebygge dem, så der ikke kommer flere. Mange organisationer har på baggrund af de seneste års MeToo-sager formuleret Code of Conducts, trivselspolitikker og sexisme-reglementer for at forebygge krænkelsessager. Men flere studier viser, at de gode hensigter ikke virker, understreger Louise Dinesen.

Så hvad gør man helt konkret som leder, når man gerne vil føre trivselspolitikkerne ud i livet for at forebygge krænkelse?

Louise Dinesen foreslår, at man starter med at se på de kontaktflader, der er i organisationen. Se på, hvornår organisationen er i berøring med medarbejderne, hvor man kan formidle, diskutere og udvikle trivselspolitikken i samarbejde med medarbejderne. Det starter allerede ved onboarding-forløbet.

Når vi træder ind i en ny organisation, indordner vi os nemlig hurtigt den eksisterende kultur. Hun anbefaler derfor, at man inddrager medarbejderne i trivselspolitikken helt fra starten af, så man får kritiske øjne på dét, der er blevet til en vane.

Og så skal lederniveauet selvfølgelig også arbejde med trivselspolitikkerne. Spørg lederne: Hvor i jeres afdeling er der kontaktflader med medarbejderne, hvor I kan tage trivselspolitikken op?

»Det er særligt relevant inden de begivenheder, hvor der er flydende grænser. Er det op til festen? Inden et seminar? Et landsmøde? Ved at tage det op regelmæssigt får du skabt en kultur, hvor du og dine medarbejdere kan være nysgerrige på hinandens grænser,« siger Louise Dinesen.

Som leder bør du sammen med dine medarbejdere jævnligt udvikle og udfordre politikkerne. Tag dem op regelmæssigt – eksempelvis årligt eller halvårligt. Hvis du synes det er svært at facilitere den samtale selv, kan du også inddrage HR eller en erhvervspsykolog.

»De her trivselspolitikker skal ikke bare ligge og samle støv i skuffen. Det skal ud og leve – og det skal være naturligt at tale om. Derfor bør man som leder forberede sig på at tage de samtaler – også selvom de kan være svære,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Sådan forebygger du krænkelse

- 1 Opstil klare normer og gør dine politikker aktive.** Kommuniker tydeligt i forskellige møder med medarbejderne hvilken type adfærd du forventer. Undersøg de kontaktpunkter du har med medarbejderne – det kan være ansættelse, onboarding, personalemøder, 1-1-samtaler og trivselsmøder. Brug kontaktpunkterne til at inddrage medarbejderne i trivselspolitikken og normer for adfærd.
- 2 Lad dine medarbejdere løbende udvikle og udfordre trivselspolitikkerne.** Sørg for at tage dem op en gang i mellem – eksempelvis årligt. På den måde sørger du også for, at det er naturligt at tale om i jeres afdeling.
- 3 Gør det naturligt at tale om den adfærd, I ønsker.** Diskuter trivselspolitikken op til situationer, hvor der kan være flydende grænser – eksempelvis fester eller seminarer. Inviter til deltagelse og input. Sørg desuden for at sætte tydelige rammer inden et nyt projekt eller samarbejde. Du kan indlede samarbejdet med at sige: ”I vores samarbejde forventer jeg Jeg kommer til at gribe ind, hvis I ikke behandler hinanden respektfuldt. Hvis I oplever noget, skal I”
- 4 Gør det legitimt at sige fra, hente hjælp eller gribe ind.** Gør det tydeligt for dine medarbejder, hvor og hvordan de kan få hjælp og støtte, hvis de oplever noget ubehageligt. Sørg for, at de har flere henvendelsesmuligheder.

[LEDERHJERNE](#)[PERSONALELEDELSE](#)[PODCASTS](#)[NATASJA ISABELLA ANDERSEN](#)