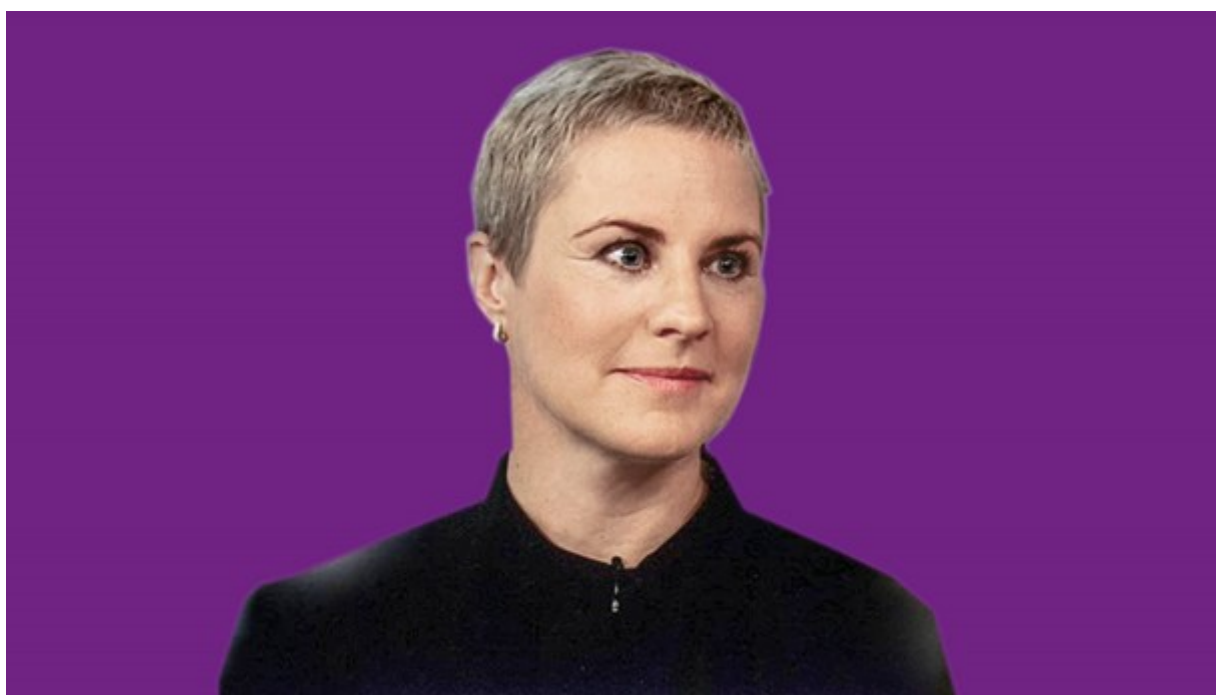


mandagmorgen

Arbejds miljøforsker: Gør op med tabuet – og start med dig selv

KOMMENTAR

26. oktober 2020 kl. 4:25 |



LEDELSE Hvis medarbejderne skal vænne sig til at kunne tale om det, der er svært på arbejdspladsen, er ledere nødt til at gå foran og selv vise sig sårbare.

MM SPECIAL: LEDELSE I EN #METOO-TID

Af Mille Mortensen

Forsker i arbejdsmiljø ved Københavns Universitet og selvstændig konsulent

Seksuelle krænkende handlinger er tabuiserede, fordi de er forbundet med svære følelser som skyld og skam. Det gælder både for den, der oplever grænseoverskridende adfærd, og for den, som bliver bekendt med, at vedkommendes adfærd opleves grænseoverskridende. Det betyder, at det værste, du kan gøre som leder, er ingenting.

Tavshed og ignorance skaber god grobund for, at enkeltstående tilfælde af krænkende handlinger kan udvikle sig til en kulturel praksis, hvor alle bidrager til (ofte gennem tavshed eller latter) og selv bliver udsat for grænseoverskridende adfærd. Langsomt men sikkert vænner arbejdsfællesskabet sig til, at den krænkende omgangsform er et grundvilkår, som alle må finde sig i, hvis de vil blive på arbejdspladsen. Det unormale bliver normalt.

Det bunder i arbejdspladskultur

Kultur handler om at lære at passe ind. Vi mennesker er flokdyr og har behov for at høre til i fællesskaber – også på arbejdspladsen. Vi har brug for at opleve, at andre sætter pris på vores indsats og bryder sig om os som mennesker. Ellers får vi svært ved at løse vores arbejdsopgaver. Det betyder, at vi konstant – direkte og indirekte – ”opdrager” på os selv og hinanden. Social kontrol kaldes denne form for magt. Vi tilpasser os de ofte usagte normer og spilleregler, som er adgangsbilletterne til at blive en accepteret del af arbejdsfællesskabet.

Så hvis arbejdspladskulturen blandt andet rummer en hård tone, nedgørende humor eller uønskede seksuelle kommentarer eller berøringer, er vi tilbøjelige til at flytte vores grænser og finde os i mere, end vi har lyst til, for at blive accepteret som et værdigt medlem af arbejdsfællesskabet. Især hvis ’de andre’ ikke siger fra og derfor ser ud til at have det okay med omgangsformen.

De måder, vi vænner os til at være sammen på, mens vi løser vores arbejdsopgaver, er aldrig tilfældige. Så i stedet for at spørge, hvad er der galt med ham eller hende, når han eller hun taler eller handler grænseoverskridende, skal vi i stedet spørge, hvad det er i vores arbejdspladskultur og arbejdsvilkår, der enten gør det oplagt eller nødvendigt, at han eller hun opfører sig sådan.

MILLE MORTENSEN

Kunsten er at bryde den tavshed, der skaber fundamentet for tabuet

Mange ledere har den seneste tid proklameret, at deres dør står åben. Spørgsmålet er imidlertid, om medarbejderne vælger at komme ind. At håndtere og forebygge seksuel krænkende adfærd forudsætter nemlig, at der er en høj nok grad af tillid i arbejdsfællesskabet til, at ansatte, der oplever grænseoverskridende adfærd, tør fortælle om det.

Det er nemlig ikke risikofrit. Når vi finder mod til at stille os sårbart frem, for eksempel ved at dele oplevelser med grænseoverskridende adfærd, kan vi møde to reaktioner. Den ene er en nysgerrig og lyttende reaktion. Den anden er en bortforklarende eller bagatelliserende reaktion. Dette gælder både ved henvendelse til kollega, leder og medarbejdervalgt repræsentant.

Hvis vi møder en bagatelliserende eller bortforklarende reaktion, opleves det som en afvisning. Faktisk som en dobbelt krænkelse. Og den skam, som i forvejen ofte fylder, bliver endnu større. Derfor er det så vigtigt, at vi håndterer henvendelsen som en invitation til dialog, hvor vi er nysgerrige på forskellige oplevelser af den samme virkelighed, i stedet for at optræde (for)dømmende.

Erkend din egen fejlbarlighed, og vær åben om det

At tale åbent om oplevelser med grænseoverskridende adfærd tvinger os til at forholde os til vores egen fejlbarlighed. De færreste mennesker krænker andre med en bevidst intention om at være ondskabsfuld. Mange leder efter et monster, når konkrete sager om krænkende adfærd ser dagens

lys, men finder det sjældent.

Når krænkende handlinger alligevel finder sted, skyldes det, at vi mennesker har forskellige grænser for, hvad vi vil finde os i, afhængigt af hvem der gør hvad og i hvilken situation. Derfor er det også uhyre vanskeligt at opstille firkantede generelle regler for, hvad der er okay og hvad der ikke er okay at sige eller gøre for at undgå, at ansatte oplever sig krænket. Undtagelsen fra denne regel er selvsagt magtmisbrug.

Det betyder, at vi er nødt til at lære at tale åbent om de situationer, hvor vi oplever, at vores grænser overtrædes. Det kan vi for eksempel gøre ved at sige: ”*Når* jeg overtræder jeres grænser ... (og ikke *hvis* jeg overtræder jeres grænser ...), vil I så ikke sige til?” Ingen leder kan alene udvikle en tillidsfuld arbejdspladskultur, men lederen spiller en helt central rolle.

Du skal turde være sårbar

Tillid opbygges ved at turde miste fodfæste for en stund. At finde mod til at tale om det, der er forbundet med svære følelser. Mange ledere og medarbejdere fremstiller og opfatter ledere som overmennesker, der helst skal se ud (for de findes i virkeligheden ikke), som om de har styr på alt. Fejlbarlighed, tvivl, svære følelser og usikkerhed gemmes væk til andre sammenhænge end de arbejdsmæssige.

Så hvis medarbejdere skal vænne sig til også at kunne tale om det, der er svært i arbejdet, fordi det er sårbart, er ledere nødt til at gå foran ved at finde mod til selv at vise sig sårbare. Det gør en leder ved også at dele det, der opleves som vanskeligt, komplekst eller uhåndterbart i arbejdet, for eksempel ved at dele sin tvivl, usikkerhed og ikkeviden.

Mange ledere proklamerer, at de kun kan handle på de tilfælde, de kender til. Så hvis medarbejderne ikke fortæller om deres oplevelser med grænseoverskridende adfærd, kan de ikke gøre noget. Det er ikke korrekt og ej heller hensigtsmæssigt. Ledere kan godt arbejde med håndtering og forebyggelse af seksuelle krænkende handlinger uden at kende til konkrete eksempler. Det gøres ved at sætte emnet på dagsordenen og lede dialoger i arbejdsfællesskabet om, hvordan vi sammen bliver endnu bedre til at tale åbent om, hvor vores grænser går.

Men det kræver mod. Ofte bjerge af mod. Og så kompetenceudvikling. At kunne lede tillidsopbyggende dialoger i arbejdsfællesskabet eller tillidsfulde dialoger mellem to parter, der er i konflikt over en episode, hvor den ene part oplever sig krænket, er ikke noget, en leder er født til at kunne. Det er derimod en kompetence, der skal læres.

Desværre har vi ofte en tendens til at undervurdere denne kompetences afgørende relevans for trivsel og dermed kvalitet i arbejdet. Så kære leder, tør du være med til at bryde tabuet om seksuelle krænkende handlinger ved også at dele dine tanker og oplevelser med det, der kan være svært i arbejdslivet?

Ledelse »

ligestilling »

sexisme »

Redaktionen anbefaler

HR-direktør: En sund kultur er et langt, sejt træk

