

#METOO

Af Jannie Iwankow, *journalist*

Antallet af henvendelser omhandlende sexkrænkelser og chikane er steget markant hos Hartmann A/S. Her står chefpsykolog Louise Dinesen med komplekse sager, hvor hun skal holde både den krænkede, den påståede krænker samt ledelsen i hånden – uden at overtage nogle af parternes agenda.

Det begyndte med et opslag fra den amerikanske skuespillerinde Alyssa Milano på det sociale medie Twitter i oktober 2017, hvori hun opfordrede alle kvinder, der havde oplevet seksuelle krænkelser, særligt på arbejdspladsen, til at stå frem ved at bruge hashtagget #metoo. I dag, tre år senere, er #metoo blevet et velkendt hashtag og statement verden over.

I Danmark blussede #metoo-bålet for alvor op for få måneder siden, da tv-værten Sofie Linde i et tv-show stod frem og fortalte, hvordan hun som ung praktikant på DR var blevet udsat for seksuelle krænkelser og trusler af en mand, som hun med egne ord beskrev som en ”stor TV-kanon”. Siden da er sag på sag om seksuelle krænkelser og chikane dukket op

og er blevet rullet ud i medierne. Sagerne mod den nu tidligere radikale leder Morten Østergaard, den socialdemokratiske overborgmester i København, Frank Jensen og P1-radioværten Mads Aagaard er blot nogle af dem.

Og så er der alle de sager, som offentligheden endnu ikke har kendskab til og måske heller aldrig får. Men som ifølge chefpsykolog hos konsulentvirksomheden Hartmanns A/S, Louise Dinesen, der i mange år har hjulpet organisationer og virksomheder med problemer med seksuel chikane og krænkelser, er derude.

– Vi ser en klar stigning i antallet af henvendelser hos os. Det handler både om sager, som er

vanskelige for ledelsen at løse samt sager, hvor man uden held har forsøgt at løse problemet og nu er nervøse for at gøre det forkerte på grund af det store fokus fra medierne. Endelig får vi også henvendelser, hvor der ikke umiddelbart er problemer, men hvor ledelsen gerne vil kigges efter i sømmene for at sikre sig, at man har det rigtige beredskab og gør det rigtige, siger hun.

Tidligere kom henvendelserne typisk først det øjeblik, en sag var kørt helt af sporet. Men den store medieopmærksomhed og hele #metoo-bevægelsen betyder, at det har ændret sig.

– Historisk set har der været mange tavse stemmer. Det har været en del af kulturen, at man har forholdt sig tavs eller har hemmeligholdt viden, selvom man har overværet eller hørt noget, der var forkert. Men nu er vi begyndt at tale om dét, vi ikke har kunnet tale om før, og jeg er heller ikke i tvivl om, at vi også vil komme dertil, hvor vi kan tale om sager, som vi har løst, efterfølgende. Det er tavshedskulturen, som nu mødes af en ny åbenhedskultur, siger Louise Dinesen.

Der skal være omsorg i processen

Mange af de nye krænkelsessager, som Louise Dinesen involveres i, er kendetegnet ved, at virksomheden eller organisationen kommer med en stor frygt for at få sværtet deres omdømme i offentligheden til. Det skyldes det store fokus, der er på krænkelsessagerne i offentligheden samt måden, hvorpå historierne formidles og behandles på de digitale og sociale medier.

– Det er helt nyt for os, at vi som psykologer nu skal mødes med kommunikationsafdelinger, og at vi bliver en slags medkommentatorer i virksomhedernes interne kommunikation. Vi har aldrig før mødt så stor en angst for medierne – man er usikker på, hvordan man skal agere, hvis noget slipper ud til offentligheden, siger hun.

Efterspørgslen på at få hjælp til at løse sager om seksuel chikane og krænkelse er lige nu så stor, at Louise Dinesen arbejder langt ud over sin normale arbejdstid. Møder og samtaler med de involverede parter er hun ofte nødt til at have om aftenen og i weekenden, hvor folk har fri. Og kontakten med dem er tæt og hyppig.

En pakke af ledelsessvigt og tavshedskultur



Privatfoto

– Vi kan ikke lade de her mennesker være alene ret længe ad gangen. Psykologens vigtigste faglige greb på dette tidspunkt er at behandle den eksklusionsangst, som de er hårdt ramt af. Lederen er nervøs for, om han eller hun gør det rigtige. For den forurettede handler det om angsten for ydmygelse. Og for den påståede krænker er der frykten for, hvad de andre siger om ham eller hende. Som psykolog kan man sige, at jeg behandler en desillusion og en angst for at blive ekskluderet fra fællesskabet, der rummer en masse følelser og dramatiske oplevelser, siger Louise Dinesen.

Når hun kommunikerer med parterne i en krænkelssag, er Louise Dinesen nødt til at være ekstrem præcis i sine udmeldinger og give meget konkrete beskeder. Fx ville hun aldrig sige: ”Jeg får fat på dig en af dagene”. Det er for upræcist til mennesker, hvis trusselssystem er topaktiveret. I stedet skal de have beskeder som: ”Du hører fra mig inden klokken det og det” og ”Det her, vi har talt om, fortæller jeg til ham og ham og ikke andre”. Er man ikke som psykolog opmærksom på vigtigheden af at have disse helt klare aftaler med de involverede, kan konsekvenserne være ødelæggende.

– Det er altafgørende, at vi får holdt parterne i hånden. Hvis ikke, risikerer man, at der sker en social tilbagetrækning, at de opgiver at ville løse konflikten, siger deres job op eller alternativt går ud og søger støtter til at fremme deres sag på arbejdspladsen og dermed konfliktoptrapper. Det gør mennesker, der ved, at vi har godt fat i dem og har styr på det, ikke. Jeg sender fx også uopfordrede sms'er løbende og spørger, om de har brug for, at jeg ringer til dem. På den måde kan de mærke, at vi hele tiden er der, og at de ikke er alene. De her uformelle inklusionstiltag skal give dem følelsen af, at der er omsorg at hente i processen, siger Louise Dinesen.

Fair proces til alle

Når Louise Dinesen som det første har fået dannet sig et overblik over en given krænkelssag, går hun i gang med at afholde en-til-en-møder. Fællesmøder er uegnede i den forbindelse, da de kun afføder tavshed. Og det er ikke blot den krænkede, den påståede krænker og ledelsen, der skal høres. Ofte vil der være en række af vidner, hvoraf nogle måske har forsøgt at løse problemet, som det også er afgørende at få talt med for at få stykket et samlet billede af situationen sammen.

Sagerne, der lander hos Louise Dinesen, er meget forskellige, understreger hun, og derfor er rådgivningen også forskellige fra sag til sag. Men typisk kontaktes hun det øjeblik, man har erkendt, at tilliden til ledelsen er helt væk. Det er et kritisk tidspunkt, hvor medarbejderne risikerer at begynde at modarbejde deres ledelse, hvis ikke der gribes ind.

De fleste krænkelssager handler naturligvis ikke om, at der er onde mennesker på spil. Langt hyppigere er det tilfældet, at der er tale om en usund kultur og uhensigtsmæssige mønstre, som man ikke har fået sat en stopper for i tide. Det betyder noget for, hvordan man griber krænkelssager an.

– Vi arbejder for, at alle får en fair proces, og vi skal styrke partnerne i, at de bliver kompetente til at arbejde løsningsfokuseret med problematikkerne i stedet for at udpege dem, der skal straffes. Vi træner dem i at lytte efter løsninger og holde øje med, hvad de allerede har gjort. Er der fx blevet sagt undskyld, sætter vi fokus på det. Men vi skal også aktivere et håb om, at fx en krænket medarbejder kan komme til at føle sig kompetent. For der kan nogle gange være så meget magt på spil, at det kan føles som det eneste mulige at trække sig og sige, at man ikke kan mere, siger Louise Dinesen.

”Jeg mente det jo slet ikke sådan”

Når selve krænkelssagen skal vurderes, er der

tre parametre, der måles på i udgangspunktet. 1) Hvor grov er krænkelsen? 2) Hvor længe har den stået på? 3) Hvor hyppigt finder den/de sted? De tre faktorer giver et billede af, hvor syg man kan blive af krænkelse.

– Konsekvenserne af krænkelse kan være lige fra nedsat kvalitet i arbejdet, hovedpine, sygemeldinger, følelsesmæssig ubalance til, at det i værste fald kan udløse PTSD. Konsekvenserne siger noget om den oplevede grovhed. Og her er det vigtigt at slå fast, at det netop er oplevelsen af det, der har været og er ydmygende og grænseoverskridende, der er afgørende. Vi læner os op ad arbejdsmiljøloven, og det er dermed ikke krænkelsesintentionen, der er afgørende, siger Louise Dinesen.

Det bliver også undersøgt, hvilke andre risikofaktorer der findes i det psykosociale arbejdsmiljø. Ofte optræder krænkelse i miljøer, hvor der er uklare normer og værdier, manglende konstruktiv problemløsning og manglende systematik i arbejds miljøarbejdet. Endelig undersøges det, om der er tale om et ulige magtforhold imellem de involverede parter og herunder muligheder for at gribe ind i problemsager. Og så er der naturligvis sanktionerne, som afgøres ud fra en samlet vurdering af ovenstående. Der kan være tale om advarsler, forflyttelser til andre afdelinger og som det ultimative: afskedigelser.

Det er ikke altid, at det er nemt at få sat ord på chikanen eller krænkelse. De kan være pakket ind i humor, jokes og et symbolsk sprog, og det sker selvsagt, at der er forskellige opfattelser af en sag, der omhandler seksuel krænkelse eller chikane. Her er det af stor betydning, at man som psykolog lytter til begge historier og respekterer begge oplevelser.

– Derefter går vi ofte ind i en traditionel løsningsfokuseret samtale med konflikthåndtering, hvor parterne hører den andens oplevelse for bagefter at mødes i et fælles tredje. Men vi fortæller altid den, som har forurettet, at hendes/hans intentioner ikke er afgørende, når det kommer til sagens alvor, og hvor belastet modparten kan blive af det. Det er den oplevede grovhed, det handler om. Det kan komme bag på mange, der udtrykker, at: ”Jeg mente det jo slet ikke sådan”. Men her bruger vi lovgivningens definitioner som en slags psykoedukation, siger Louise Dinesen.

Dobbeltkrænkelse, når ledelsen svigter

Inden en sag afsluttes, bestræber Louise Dinesen sig altid på, at organisationen eller virksomheden får lagt nogle klare linjer for kommunikationen fremadrettet. Det tilstræbes, at der bliver lavet et fælles narrativ, så der ikke florerer forskellige fortællinger

om sagen efterfølgende, som nogle parter eventuelt ville kunne blive kede af.

– Vi kan fx sige: ”Okay, Bente, når du står ved kafemaskinen og bliver spurgt af en kollega, hvordan det hele endte, og hvordan du har det, hvad svarer du så?” og ”Peter, hvad siger du som leder, når du bliver spurgt til sagens udfald?”. Det er værdighedsproducerende, så alle forhåbentligt fremadrettet kan være trygge på arbejdspladsen. Som psykologer skal vi forvalte omsorgen og få den aktiveret i organisationen, siger Louise Dinesen.

Hun slår fast, at lige så syg man kan blive af at være blevet krænkelse, lige så syg kan man blive af at blive udstillet som krænkelse. Det betyder ikke, at det ikke skal kommunikeres ud, hvis en medarbejder eksempelvis forflyttes på grund af krænkende adfærd, men det betyder, at vedkommende skal behandles med værdighed og respekt, for ellers kommer man til at udføre systematisk krænkelse.

– Pressen er, som vi ser det nu med fx Morten Østergaard fra De Radikale, blevet en gabestok – og det bliver man altså syg af. Derfor arbejder vi også med ledelsen om, hvor vigtigt det er, at der etableres en læringskultur. Vi fortæller lederne, at de simpelthen ikke lever op til arbejdsmiljølovgivningen, hvis ikke de tager ansvar. Ofte har de fx ikke fået kurser i konflikthåndtering, siger Louise Dinesen og fortsætter:

– Bagved krænkelse ligger mange gange et ledelsessvigt og en ledelse, som skulle have grebet ind. Krænkelse er ofte pakket ind i en tavshedskultur eller en ledelse, som ikke har taget ansvar for det, mange vidste, men ingen talte om, siger hun.

Dialogspil og workshops om retningslinjer

Bedre end at skulle igennem lange, opslidende sager omkring krænkelse, er det naturligvis at være på forkant. Her er det forebyggelsen i det psykosociale arbejdsmiljø, som er afgørende, og som bør dække indsatser på flere niveauer i organisationen. Og det behøver ikke være så svært, mener Louise Dinesen. Det handler om at have nogle helt klare, aktive og eksplicite retningslinjer. Retningslinjer, som man bør introduceres for den dag, man ansættes et nyt sted. Derudover skal de retningslinjer og politikker, man har på området for seksuelle krænkelse og chikane, være nogle, man taler om.

– I de gode politikker står det fuldstændig klart, hvor du skal henvende dig. Det står også klart, hvad krænkelse og sexisme er, og hvad sanktionerne for disse er. Det skal gøres naturligt, at man taler om disse – man kan lave dialogspil og facilitere workshops, hvor man lader sig forbløffe over kulturen.

” Det er helt nyt for os, at vi som psykologer nu skal mødes med kommunikationsafdelinger, og at vi bliver en slags medkommentatorer i virksomhedernes interne kommunikation.

Så siger man fx: ”Kan man give hinanden et klap bag?” Så udforsker man sammen, hvad man kan og ikke kan, og man får ad den vej øje på kulturens indre spilleregler, som man får rettet til. Når der så kommer nogle af de handlinger, som er ubehagelige, så siger man fra, fordi det er blevet naturligt at gøre det. Det er fællesskabet, der har skabt kulturen, hvor man siger: ”Hold lige mund med det der, det gider jeg ikke høre på”. Det er et langt sejt træk, hvor tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant selvfølgelig er involveret, og hvor ledelsen er den ansvarlige. Men det lønner sig, siger Louise Dinesen.

Psykopater i jakkesæt

Sexuelle krænkelser kan forekomme i alle brancher, mener Louise Dinesen. Men særligt udsat kan man være i brancher, hvor der er mange løstansatte, freelancere og projektansatte. Derfor er det ikke overraskende, at det er i film- og mediebranchen, at de første og største sager er dukket op.

Selv har hun bl.a. været involveret i sagen på Zentropa for nogle år tilbage, hvor filmmanden Peter Aalbæk blev anklaget for sexisme og krænkelser, ligesom hun har ydet bistand til Forsvaret.

Betragter man nogle af de verserende sager, kan det være svært udefra at forstå, hvordan det har kunnet komme så langt ud, uden folk selv har sagt fra. Men ifølge Louise Dinesen er det slet ikke så svært.

– Vi er mennesker, og vi er sociale, og vi gør ofte det, som skal til for at være en del af det sociale fællesskab. Også selvom det kan være kontrainuitivt. På den måde bliver det ligesom i et voldeligt ægteskab, hvor den etiske refleksion eller indre dømmekraft kan forskydes, hvorfor man glemmer at stoppe op, og pludselig er det, som er okay, eskaleret. Tingene

skrider over tid, og det skyldes ofte, at der mangler systematik i forebyggelsesarbejdet, siger hun.

Men selvom krænkelser og sexchikane ofte er et resultat af en usund kultur og manglende forebyggelse, er der også ind imellem sager, hvor forebyggelsen har haft svære kår.

– Vi får en sjælden gang sager, hvor vi som psykologer har en hypotese om, at der her er tale om en afvigende personlighed hos den, som udpeges som krænker. Det, nogle mennesker kalder psykopater i jakkesæt. Men vi udreder ikke hos os – det er de kliniske psykologers job. Men selv i situationer med den slags medarbejdere kan man tale om, at der er folk og systemer, der har svigtet. For vedkommende skulle måske have haft hjælp eller ligefrem have fået advarsler eller været bortvist for længe siden, inden han eller hun nåede at forvolde skade, siger Louise Dinesen. •