

# Forebyggelse & håndtering af krænkende handlinger

## Retningslinjer & procesbeskrivelse

### INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>1. CBS' HOLDNING TIL KRÆNKENDE HANDLINGER</b> .....	<b>1</b>
<b>2. INDLEDNING</b> .....	<b>1</b>
Begrebsafklaring .....	1
Formelle definitioner .....	2
Et kontinuum for krænkelse .....	4
Kan alt potentielt være en krænkende handling? .....	5
Effekten af en krænkelse går forud for intentionen med den .....	5
CBS' PLIGT til at reagere .....	6
<b>3. FOREBYGGELSE AF KRÆNKENDE HANDLINGER</b> .....	<b>6</b>
Lederen har initiativpligten – alle har et medansvar .....	6
Eksempler på forebyggende initiativer .....	7
<b>4. HÅNDTERING OG HANDLEMULIGHEDER</b> .....	<b>7</b>
Medarbejderens handlemuligheder .....	8
Lederes håndtering .....	9
Lederes håndtering af andenhånds informationer og tegn på problemer .....	10
HR & Legals rolle .....	10
Anonymitet og fortrolighed .....	10
Handlepligt .....	11
Arbejdsskade og erhvervsbetinget lidelse .....	11
<b>5. UPARTISK AFDÆKNING NÅR EN HENVENDELSE FØRER TIL KLAGE</b> .....	<b>11</b>
<b>6. OPFØLGNING OG ORGANISATORISK LÆRING</b> .....	<b>12</b>
Genopbygning af samarbejdsrelationer og psykisk arbejdsmiljø .....	12
<b>7. BILAG</b> .....	<b>13</b>
Bilag 1 Eksempler på sexismen og sexchikane .....	13
Bilag 2: Proces når medarbejderen tager initiativet .....	14
Bilag 3: Proces når andre, end den krænkede, tager initiativet .....	15
Bilag 4: Upartisk afdækning når en henvendelse har ført til klage .....	16

## 1. CBS´ HOLDNING TIL KRÆNKENDE HANDLINGER

På CBS skal alle føle sig velkomne og have gode rammer for at udfolde deres talent og løse deres opgaver. Alle har ret til at kunne gå trygt på arbejde uden at skulle bekymre sig om at blive udsat for krænkende handlinger herunder mobning og seksuel chikane – eller overvære at andre bliver det.

Det skal altid tages alvorligt, når en ansat føler sig chikaneret eller krænket og vælger at fortælle om det. Der skal tages udgangspunkt i personens oplevelse af de handlinger, som vedkommende udsættes for, og der skal reageres i overensstemmelse med CBS´ retningslinjer (se de følgende afsnit).

Formålet er ikke alene, et arbejdsmiljø, der i videst muligt omfang er frit for krænkende handlinger. Det er også, at vi som medarbejdere og ledere på CBS får øje på og imødegår de dybereliggende kulturelle faktorer, strukturer, kollegiale mønstre osv. som gør, at vi udøver krænkende handlinger til tider, uden vi er bevidste om at det netop er, hvad der sker.

#MeToo-fortællinger fra danske arbejdspladser og undervisningsinstitutioner og indsigter bragt frem af bl.a. #BlackLivesMatter-bevægelsen har været et wake up-call for mange, og det har givet anledning til at udvide arbejdet med racistiske, sexistiske men også andre krænkelse både i samfundet og internt på CBS. Erkendelse er første skridt i retning af at komme en sådan adfærd til livs.

Det næste skridt er, at vi som medarbejdere og ledere i fællesskab er opmærksomme i det daglige, siger fra over for krænkende handlinger generelt og at alle bidrager til en arbejdskultur præget af god tone, trivsel og gensidig tillid.

## 2. INDLEDNING

De følgende retningslinjer og procesbeskrivelser er til alle ansatte på CBS, både medarbejdere og ledere. Indledningsvist gives en begrebsafklaring og derefter de fire afsnit:

1. Forebyggelse
2. Håndtering
3. Upartisk afdækning, når en henvendelse fører til klage
4. Opfølgning og organisatorisk læring

Bagerst findes bilag, der visualiserer de processer, som nævnes i afsnit 2 og 3.

Retningslinjer alene om seksuelle krænkelse og sexismen blev udarbejdet af CBS/HR og var i høring i AMO og blev drøftet i HSU i 2022. Primo 2024 er den oprindelige retningslinje om sexismen og sexchikane indarbejdet i det overordnede begreb krænkelse, hvilket fremgår af det følgende.

AMO og HSU har modtaget den reviderede retningslinje til orientering.

*HR & Legal, maj 2024*

### Begrebsafklaring

Der findes en række begreber, som kan anskues som hørende under en 'paraply', der handler om krænkende adfærd. Fælles for begreberne er, at de vedrører adfærd, der indebærer en risiko for den enkeltes udfoldelse, sikkerhed og sundhed.

Dette afsnit oplister nogle formelle definitioner og eksempler, samt tilbyder et eksempel på et kontinuum for sexismen, som konkretiserer, hvordan krænkende adfærd kan komme til udtryk i det daglige.

## Formelle definitioner

**KRÆNKENDE HANDLINGER:** "Når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Der kan både være tale om aktive handlinger og om at undlade at handle. Adfærden skal *opfattes som nedværdigende* af den eller de ansatte".<sup>1</sup>

Krænkende handlinger i relation til arbejdet kan fx være:

- Tilbageholdelse af nødvendig information
- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Angreb mod eller kritik af ansattes privatliv
- At blive råbt ad eller latterliggjort
- Fysiske overgreb eller trusler herom
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ansattes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Krænkende telefonsamtaler
- Krænkende skriftlige meddelelser, SMS, billeder og videoer, herunder på sociale medier
- Ubehagelige drillerier
- Nedvurdering fx pga. alder, køn, kønsidentitet (se mere om sexismen herunder), seksuel orientering, etnicitet eller religiøs overbevisning
- Udnyttelse i jobbet, fx til private ærinder for andre

\*Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

Det skal for god ordens skyld understreges, at almindelig udøvelse af ledelse, kollegial feedback og lignende *ikke* i sig selv er krænkende handlinger.

**MOBNING:** "Når en eller flere personer i virksomheden regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for krænkende handlinger. Handlingerne skal opfattes som nedværdigende af den eller de ansatte. Handlingerne bliver dog først til mobning når den eller de personer, som de rettes imod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem".<sup>2</sup>

Mobning adskiller sig fra andre måder at krænke på ved:

- At det altid er den eller de samme personer, der systematisk udsættes for de krænkende handlinger
- At det ofte er den eller de samme personer, der udøver de krænkende handlinger.

**SEXCHIKANE:** "Enhver form for uønsket verbal, ikkeverbal eller fysisk adfærd med seksuelle undertoner med det formål eller den virkning at krænke en persons værdighed navnlig ved at skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima" ([Ligebehandlingsloven](#)). (...) Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte" ([Vejledning](#)).

Sexchikane kan fx være:

- Uønskede berøringer eller uønskede verbale opfordringer til seksuelt samkvem
- Sjofle vittigheder og kommentarer
- Uvedkommende forespørgsler om seksuelle emner
- Visning af pornografisk materiale.

\*Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

<sup>1</sup> AT-vejledning 4.3.1-1, udgivet 26/2-19, opdateret nov. 2020

<sup>2</sup> AT-vejledning 4.3.1-1, udgivet 26/2-19, opdateret nov. 2020

**SEXISME:** "Enhver handling, gestus, visuel repræsentation, talte eller skrevne ord, praksis eller adfærd baseret på ideen om, at en person eller en gruppe af personer er underlegen på grund af deres køn, som forekommer i den offentlige eller private sfære, uanset om den er *online* eller *offline*, med det formål eller virkningen at:

- I. Krænke en person eller en gruppe af personers iboende værdighed eller rettigheder; eller
- II. resultere i fysisk, seksuel, psykologisk eller socioøkonomisk skade eller lidelse for en person eller en gruppe af personer; eller
- III. skabe et intimiderende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller stødende miljø; eller
- IV. udgøre en barriere for en persons eller en gruppe personers autonomi og fuld realisering af menneskerettighederne; eller
- V. opretholde og styrke kønsstereotyper<sup>3</sup> (frit oversat efter [Ministers of the Council of Europe](#)).

Andre måder krænkende handlinger kan forekomme på:

- Krænkende handlinger, der udøves af en eller flere personer, der krænker forskellige personer på skift. I dette tilfælde er det den/de samme personer, der krænker skiftende personer efter et uforudsigeligt mønster
- Krænkende handlinger, der foregår uden systematik med hensyn til, hvem der krænker, og hvem der udsættes for de krænkende handlinger
- Krænkende handlinger, der foregår i konflikter, og hvor personer gensidigt krænker hinanden
- Enkeltstående krænkende handlinger

\*Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

#### KRÆNKENDE HANDLINGER UDØVET AF IKKE-ANSATTE

Krænkende handlinger herunder mobning og sexchikane, som udøves af personer der ikke er ansatte eller arbejdsgiver i virksomheden, fx borgere og kunder, er arbejdsrelateret vold, som reguleres af AT vejledningen D4.3.

---

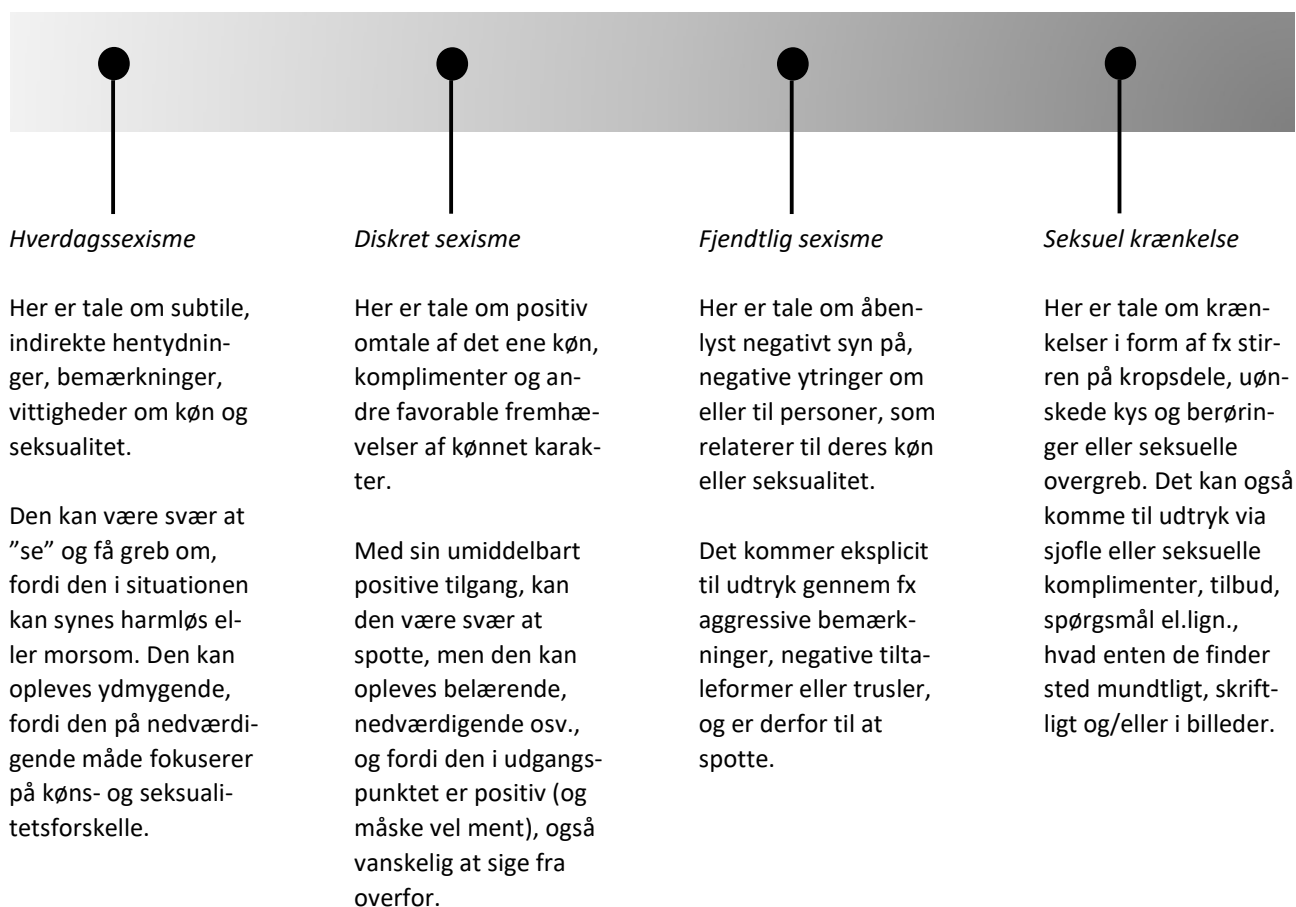
<sup>3</sup> Generaliseret syn på eller fordom om hhv. mænd og kvinder som følge af, at de tilskrives et eller flere kendetegn, karakteristika eller roller på grundlag af deres køn (European Institut for Gender Equality)

## Et kontinuum for krænkelse

Krænkende handlinger, herunder mobning, og sexchikane er komplekse størrelser. Det kan komme *direkte* til udtryk og være åbenlyst for kolleger, men kan også – og her bliver det ofte komplekst – komme *indirekte* til udtryk fx skjult i en vittighed, traditionerne i enheden eller strukturerne i området eller på CBS. Den indirekte, mere subtile, krænkende adfærd – ofte i form af ”mikroadfærd” – er typisk svær at opdage og dokumentere. Derfor er den også sværere at få greb om og håndtere blandt kollegerne og af lederne.

For at kunne undgå, at grænseoverskridende adfærd finder sted på CBS, og for at kunne håndtere sager, når de opstår, er vi nødt til at have en fælles CBS-forståelse af de mange måder, som krænkelse kan komme til udtryk.

Som eksempel har CBS udviklet modellen herunder som viser et kontinuum med glidende *gråzoner* indenfor sexismemrådet<sup>4</sup>. Modellen antyder en vifte af adfærd, men er ikke udtømmende.



Se eksempler i bilag 1.

<sup>4</sup> Inspireret af viften af formelle definitioner, og det cirkulære kontinuum i ’Sexisme in Danish Higher Education and Research’ af Anna Franciska Einesen et al (2021).

## Kan alt potentielt være en krænkende handling?

I en arbejdsmiljømæssig kontekst er krænkende handlinger, som organisationen bør forebygge og håndtere, handlinger, der medfører risiko for helbredsforringelser. Derfor kan ikke alt være en krænkende handling, som ligger indenfor organisationens reaktionspligt. Denne vejledning/procedure beskæftiger sig primært med den formelle sagsbehandling på området for krænkelse. I det omfang der er tale om en 'anden slags krænkelse', skal en sådan håndteres på andre måder fx med hjælp fra medarbejdere med særlige kompetencer indenfor fx DEI området.

Tre aspekter antages at være afgørende for, om og i hvilket omfang en handling potentielt kan medføre helbredsmæssige forringelser for den der 'rammes',

- Grovhed: Hvor grove er de handlinger, individet udsættes for? Hvilken karakter og form har de?
- Varighed: I hvor lang en periode udsættes individet for disse handlinger?
- Hyppighed: Hvor hyppigt udsættes individet for disse handlinger?

Jo grovere, jo længere tid og jo hyppigere individet har været udsat for krænkende handlinger, jo større vil risikoen altså være for at det har en helbreds forringende effekt (i litteraturen også kaldet belastningstrekanten).

## Effekten af en krænkelse går forud for intentionen med den

Mennesker er forskellige og har forskellige grænser for hvad der opfattes som nedværdigende og krænkende. Det afhænger af den enkeltes personlige grænser, konteksten og de normer og praksis der gælder på stedet og i samfundet som sådan.

I den offentlige debat høres det somme tider, at personer der udsættes for krænkende adfærd "da bare kan sige fra" eller ligefrem, at personer der ikke siger fra er medskyldige. Det er imidlertid ikke altid let at sige fra! Og praksis på området viser, at det kan have karrieremæssige og/eller personlige omkostninger at sige fra. Som kollegaer må vi være opmærksomme på hinandens grænser og integritet, og som arbejdsplads betragtet skal vi tage udgangspunkt i den krænkede persons *oplevelse* af de handlinger, som vedkommende er blevet udsat for<sup>5</sup>.

Afgørende for, om en handling kan karakteriseres som krænkende, er, at den/de personer, der udsættes for den, opfatter den som nedværdigende. Dvs., at det er den ramte parts subjektive opfattelse der er i centrum fremfor den udførende parts intentioner.

Sexchikane er fx ofte kendetegnet ved, at krænkeren ikke har været tilstrækkelig opmærksom på den krænkede kollegas situation, signaler, integritet og lign., eller ikke har taget personens afvisning af den uønskede adfærd alvorligt.

I et forsøg på at undgå konflikt, vælger den krænkede måske at afvise adfærden på en afvæbnende og spøgefuld måde. Hvis krænkeren er i en position, hvor der kan udøves formel/ufornet magt, herunder fx over den krænkedes karriere, ansættelsessituation eller privatliv, kan den krænkede have svært ved at afvise adfærden.

I denne forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, at den ramtes subjektive oplevelse udelukkende er 'en døråbning' ud mod hjælp fra organisationen, men aldrig en dom i sig selv. Før der kan reageres med sanktion på den subjektive oplevelse, er det

### ***"Må man så ikke flirte længere?"***

Jo, en personlig omgangstone eller flirt på arbejdspladsen kan godt lade sig gøre – så længe det er gensidigt accepteret.

Det er dog vigtigt, at man altid er sig sin position bevidst, og forstår at man fx som den der har mest magt i en relation har et skærpet ansvar for at den anden part ikke føler sig utilpas eller krænkede, da magt-ubalancer har en indflydelse på, hvor nemt og konsekvensfyldt det er at sætte grænser og sige fra.

Vær altid opmærksom på og respektér hinandens signaler.

<sup>5</sup> [Arbejdstilsynets vejledning: Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane](#) (2020)

nødvendigt at afdække, hvad der er sket -så parter, der bliver anklaget, kan forvente en rimelig håndtering af anklagen.

### CBS' PLIGT til at reagere

CBS tolererer ikke krænkende handlinger på arbejdspladsen, fordi det er uforeneligt med den kultur som skal være den fremherskende på CBS. Hvis de krænkende handlinger kan antages at medføre risiko for helbredsforringende effekt, ligger det indenfor den *pligt* CBS ifølge lovgivningen har til at reagere.

### Ubevidste bias

Begrebet unconscious bias (her oversat til ubevidst bias) dækker over situationer hvor vi træffer beslutninger på baggrund af tidligere erfaringer og stereotype forestillinger, som vi er ubevidste om, at vi har. Derfor eksisterer og skabes den ubevidste bias uden for vores egen kontrol.<sup>6</sup> Andre biases er mere bevidste, men normaliserede i samfundet, og kan således også være svære at få øje på.

Når vi skal træffe hurtige beslutninger, gør hjernen brug af tidligere erfaringer og kulturelt bestemte stereotyper for at gøre tankeprocessen mere effektiv. Men hjernens effektive tankeproces gør også, at vi risikerer fx at dømmе personer for hurtigt, og i stedet for at møde personen som individ, styres vores tanker om og adfærd over for denne af stereotyper om køn, etnicitet, religion og meget andet. Derfor kan den (u)bevidste bias gøre os tilbøjelige til ukritisk at videreføre adfærd, som er uhensigtsmæssig og kan være krænkende.

Typer af biases er fx,

- Når vi lader en enkelt positiv egenskab farve vores opfattelse af en person som helhed. Hvis vi fx ser en person som meget venlig, kan vi ubevidst udelukke at den pågældende kunne udføre krænkende handlinger (kaldes Halo-effekten).
- Tendensen til at søge og huske information, der bekræfter vores eksisterende holdninger eller forventninger kan betyde, at vi straks og ukritisk tror på en påstand om, at en person har krænkede en anden. Vi ignorerer ofte information, der modsiger vores synspunkter. Dette kan påvirke vores beslutninger og vurderinger (kaldes confirmation bias).
- Vi tilskriver til tider andres handlinger personlige karaktertræk snarere end situationelle faktorer. Hvis en kollega fx ikke griber ind overfor en krænkende handling, kan vi ubevidst antage, at vedkommende er uansvarlig i stedet for at overveje mulige eksterne faktorer.

## 3. FOREBYGGELSE AF KRÆNKENDE HANDLINGER

CBS ønsker at sikre et arbejdsmiljø, der på alle måder er sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt på kort og lang sigt<sup>7</sup>. Det gælder også i forhold til at forebygge, at krænkende handlinger finder sted.

### Lederen har initiativpligten - alle har et medansvar

Lederen har et særligt ansvar for at sikre et sundt psykisk arbejdsfællesskab og for at tage initiativer, som forbedrer arbejdsmiljøet. Lederen kan ikke skabe det alene, men er forpligtet til at tage de nødvendige initiativer. HR & Legal ved People & Culture og/eller Legal Advisory kan oplagt inddrages i arbejdet. Alle ansatte har et desuden ansvar for at bidrage til et godt arbejdsmiljø og skride til handling og dialog, hvis de oplever eller overværer skadelig adfærd eller strukturer.



<sup>6</sup> Dansk Kvindesamfunds hjemmeside [her](#).

<sup>7</sup> jf. Arbejdsmiljøloven og Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø

## Eksempler på forebyggende initiativer

Der eksisterer mange myter på det brede område for krænkelser. Derfor er det nødvendigt med grundig information og opbygning af viden om disse ting generelt, for i videst muligt omfang at kunne forebygge, at krænkende handlinger sker.

Følgende initiativer kan medvirke til at forebygge krænkende handlinger<sup>8</sup>:

- Skab bevidsthed om hvad krænkelser, herunder mobning og sexchikane, er hvorfor det skal væk fra arbejdsmiljøet, hvordan det kommer til udtryk og hvorfor det kan være svært at sige fra.
- Arbejd målrettet med at skabe psykologisk tryghed<sup>9</sup> i teamet/afdelingen/organisationen, så svære emner kan tages op, og så der kan skabes en konstruktiv feedback-kultur, hvor konflikter tages i opløbet.
- Etablér et sprog for at tale om grænser og mikroadfærd og skab et rum, der giver tid og anledning til de snakke.
- Skab fælles og velkendte normer og værdier for den adfærd, som ansatte<sup>10</sup> og ledere<sup>11</sup> forventes at udvise.
- Hold øje med jargon og omgangstone, og reager, hvis den er på vej til at 'kamme over' eller blive fjendtlig.
- Oplys om processen for indberetning og håndtering af krænkende adfærd, herunder klageproceduren, whistleblower-ordningen og muligheden for psykologisk og/eller juridisk rådgivning, (herunder at den sjældent kan gives på anonym basis, hvis der er tale om konkrete hændelser).

Forebyggende indsatser bør finde sted kontinuerligt og kan ske på uformel vis i dagligdagen og på seminarer, enheds-møder, MUS/LUS/GRUS, ledermail/-nyhedsbrev, vha. fysiske artefakter (plakater, skiltning mv.) el.lign.

Der kan med fordel iværksættes uddannelsesmæssige initiativer, som sikrer, at ledere og andre relevante aktører som fx arbejdsmiljørepræsentanter, har kompetencer til at forebygge krænkende handlinger.

## 4. HÅNTERING OG HANDLEMULIGHEDER<sup>12</sup>

CBS tager som arbejdsplads hånd om sager, der vedrører krænkende handlinger.

Det er ikke muligt at fastlægge en standard for, hvilke handlinger eller undladelser, der er acceptable, og hvilke der ikke er. Hvad der er acceptabel kollegial adfærd for én person, kan blive opfattet som krænkende af en anden. Krænkende handlinger kan antage forskellige former i forskellige dele af organisationen. Derfor tages der altid udgangspunkt i den enkelte persons oplevelse af de handlinger, som vedkommende er blevet udsat for, eller som 3. part, er vidne til.



<sup>8</sup> AT Vejledning 4.3.1-1, 24/2-18, pkt.8

<sup>9</sup> Tidligere indsats på CBS vedr. psykologisk tryghed; [https://cbsshare.cbs.dk/hr/organisation\\_udvikling/trivsel/psykologisktryghed/Pages/default.aspx](https://cbsshare.cbs.dk/hr/organisation_udvikling/trivsel/psykologisktryghed/Pages/default.aspx)

<sup>10</sup> Vedr. etablering af en proaktiv vidnekultur; Grænseoverskridelser i organisationer, Sarah Ambs-Thomsen

<sup>11</sup> Vedr. lederen som kulturskaber; Grænseoverskridelser i organisationer, Sarah Ambs-Thomsen

<sup>12</sup> AT Vejledning 4.3.1-1, 24/2-18



I nedenstående afsnit beskrives medarbejderens forskellige handlemuligheder, og dernæst proceduren for ledelses/HR & Legals håndtering heraf. Bilag 2-3 illustrerer processerne visuelt.

## Medarbejderens handlemuligheder

Hvis du som medarbejder eller leder oplever at blive udsat for krænkende handlinger, har du følgende handlemuligheder:

### SIG FRA I SITUATIONEN ELLER UMIDDELBART EFTER SITUATIONEN

Alle, der oplever grænseoverskridende adfærd og/eller decideret at blive krænket, har altid ret til at sige fra. Kolleger, der er vidner til grænseoverskridende eller krænkende handlinger, opfordres også til at sige fra, og desuden til at drage omsorg for og støtte til den/dem, som krænkelsen rettede sig mod.

Som tidligere nævnt kan det dog af mange grunde være svært at sige fra, så det kan være, at du først har brug for at sparre med nogen.

### TAL MED NOGEN OM DET

Alle, der oplever grænseoverskridende eller krænkende ytringer eller handlinger, enten på egen krop eller som vidne, anbefales at tale med nogen om oplevelsen. Man kan fx henvende sig til:

- Sin leder (se tillige nedenfor)
- En god kollega, som i kraft af sit kendskab til teamet/afdelingen/organisationen kunne yde sparring
- Sin arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant med henblik på støtte, råd og vejledning
- Sin fagforening, der ofte har kompetencer inden for dette felt
- CBS' ordning for psykologisk støtte og rådgivning via Prescriba (Se [Share her](#)).

### KONTAKT DIN LEDER ELLER LEDERS OVERORDNEDE

Medarbejderen kan kontakte sin leder eller dennes overordnede, hvis situationen ikke kan løses mellem de involverede parter. Lederen kan ikke garantere anonymitet til medarbejderen grundet sin 'handlepligt' (se nedenfor). Hvis medarbejderen føler sig usikker ved selv at kontakte ledelsen, kan medarbejderen rådføre sig hos:

- Arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentant
- HR & Legal, herunder Legal Advisory eller People & Culture, hvor der bl.a. er specialister indenfor Diversity & Inclusion (bemærk, at disse ligesom lederen, ofte har en handlepligt, og at et ønske om anonymitet kan blive udfordret, jf. nedenfor).

### BENYT CBS' WHISTLEBLOWER-ORDNING (SE [SHARE HER](#))

Alle, der oplever at blive krænket eller er vidne til krænkende handlinger kan indberette hændelsen til ordningen. Det er muligt at foretage en anonym indberetning. Man skal dog være opmærksom på, at anonymitet kan vanskeliggøre en undersøgelse af forholdet, og dermed tiltag, der kan ændre situationen. Anonymitet er dog og skal være mulig.

**I PRAKSIS VÆLGES OFTE EN HELT ANDEN MULIGHED: Ikke at foretage sig noget**, og det kan der være mange grunde til. Vær dog opmærksom på, at der kan være negative (og måske få positive) aspekter ved den. Da CBS ønsker at være et trygt sted for alle at arbejde, er det et stort ønske at få krænkende handlinger frem i lyset og håndteret. Selv hvis du vælger ikke at fortælle CBS om dine oplevelser anbefales det, at du under alle omstændigheder får talt med nogen, da grænseoverskridende eller krænkende oplevelser kan have markant negative konsekvenser for din generelle trivsel og velvære.

## Leders håndtering

Alle ledere skal tage henvendelser alvorligt og skal prioritere at håndtere dem hurtigst muligt. Hvordan en henvendelse skal håndteres, vil afhænge af den konkrete sag, herunder af grovhed, varighed og hyppighed. Lederen bør kontakte HR & Legal for rådgivning før, under og efter håndteringen.

Lederen har, overordnet betragtet, følgende opgaver:

1. **INDLEDENDE DIALOG:** Leder skal hurtigst muligt invitere til en indledende dialog, når vedkommende får info om, at der har været en krænkende handling. Leder skal forberede sig indenfor nærværende retningslinjer for så vidt muligt at kunne afdække situationen i mødet med medarbejder. På mødet afdækkes og aftales hvad den pågældende medarbejder har behov for (evt. psykologisk (første-) hjælp), og hvordan leder forholder sig efterfølgende for at bidrage til at 'stoppe ulykken' hhv. bedre situationen hurtigst og bedst muligt. Typisk kræves en opfølgende samtale efter en 'tænkepause'.
2. **IGANGSÆTNING AF INDLEDNINGSVISE TILTAG:** Baseret på dialogen og den berørte medarbejders ønsker og behov kan der iværksættes rådgivning fx ved Prescriba, generel ledelsesmæssig udmelding til teamet eller organisationen om adfærd og omgangstone el.lign. Evt. er en grundigere undersøgelse dog nødvendig forinden.
3. **AFDÆK DE KONKRETE OMSTÆNDIGHEDER:** Et vigtigt element er at afdække tilstrækkeligt for at kunne vurdere, hvorvidt der er tale om kritisabel adfærd eller egentlig misligholdelse af ansættelsesforholdet. Det er vigtigt at høre *alle* parter og eventuelle vidners versioner samt inddrage eventuelle bevismaterialer, hvis sådanne findes. Leder skal sikre, at *alle* parter behandles med omtanke og med respekt. I den forbindelse bør HR & Legal inddrages.
4. **BESLUT HVAD DER VIDERE SKAL SKE:** Krænkelser dækker over en vifte af forseelser (jf. ovenfor) og leder beslutter, som udgangspunkt i samråd med HR & legal, hvordan den konkrete henvendelse skal behandles:
  - i. Leder (eller dennes leder, når leder er involveret) lukker sagen efter en snak med en eller flere parter eller
  - ii. Leder medierer mellem parterne, og sagen løses gennem dialog/konfliktmægling over en kortere eller længere periode (HR & Legal ved People & Culture eller en neutral tredjepart kan bistå med medieringen) eller
  - iii. Leder håndterer forseelsen som misligholdelse af ansættelsesforholdet (når konflikten har en karakter så dette er relevant) i samarbejde med HR & Legal ved Legal Advisory. Leder/HR kan fortælle til krænkede, at der er foretaget en ansættelsesmæssig håndtering, men må *ikke* fortælle, hvilket udfald sagen konkret har fået for krænkeren (jf. fortrolighed om personalesager). HR & Legal har i henhold til lovgivningen tavshedspligt om personalesager. Sager kører som oftest både i et ansættelsesretligt spor og et medieringsspor.
5. **INFORMER OM SAGENS AFSLUTNING:** Leder skal informere medarbejderen, der har henvendt sig, og andre involverede om, at sagen er afsluttet. Leder kan pga. grundlæggende forvaltningsretlige hensyn og regler ikke oplyse parterne/afdelingen om eventuelle personalemæssige konsekvenser, selvom det i nogle tilfælde kan være lindrende information for den krænkede/afdelingen. Bemærk at der ofte vil være et særligt hensyn i relation til kommunikation til teamet omkring de involverede, som altså skal ske på et passende niveau, som ikke udleverer parterne. HR & Legal kan rådgive herom.

'Leder' dækker over såvel den krænkedes umiddelbare leder, som over leders leder i de tilfælde, hvor den direkte leder er krænkeren.

### **Leders håndtering af andenhånds informationer og tegn på problemer**

Organisationer udviser fra tid til anden tegn på problemer på anden vis end ved at en medarbejder konkret gør opmærksom på dem. Det være sig via trivselsundersøgelser, APV eller at udenforstående gør opmærksom på at der foregår krænkende handlinger i organisationen.

I de tilfælde vil det være nødvendigt at søge at få indblik i mere konkret information, fx via samtaler med interessenter hvis muligt eller ved at opfordre medarbejdere til at henvende sig. En egentlig kortlægning kan være nødvendig, fx ved anonyme interviews foretaget af eksterne konsulenter eller ved interne konsulenter fra HR & Legal ved People & Culture. Under alle omstændigheder kan HR & Legal ved People & Culture rådgive om, hvordan en proces kan håndteres.

### **HR & Legals rolle**

Når en henvendelse kommer til lederen og/eller HR & Legal vil den blive taget alvorligt og håndtering heraf vil blive prioriteret, så det sker hurtigst muligt. Leder skal som hovedregel altid involveres, medmindre sagen vedrører denne.

I HR & Legal findes et team af specialister, både jurister, ledelseskonsulenter og CBS' DEI lead som kan behandle henvendelsen. HR & Legal vil således sørge for, at den enkelte henvendelse behandles med de fagligheder, der er relevante og ofte i et samarbejde mellem flere fagligheder.

Som udgangspunkt rådgiver HR & Legal lederen om processen (eller leders leder hvis sagen omhandler lederen) herunder lederens rolle og opgaver i forhold til at håndtere den konkrete sag (bl.a. i forhold til ansættelsesmæssige vurderinger og håndteringen af disciplinærsager). HR & Legal vejleder også om, hvordan lederen kan forebygge, at krænkelser kan ske igen, og hvordan lederen kan medvirke til at genopbygge samarbejdsrelationer, arbejdsfællesskaber mv. efter en konkret sag.

HR & Legal kan rådgive såvel den krænkede medarbejder som den formodede krænker/krænkeren (det er dog lederen, der står for den løbende håndtering og kommunikation til parterne – i samråd med HR Legal). Oftest er det dog mere hensigtsmæssigt at involvere tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten, som er de rette rådgivere for medarbejdere.

### **Anonymitet og fortrolighed**

En medarbejder, som oplever at have været udsat for en krænkende adfærd, kan henvende sig, fortroligt til sin arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentant, som kan tilbyde støtte, råd og vejledning.

En medarbejder kan ikke være anonym, hvis lederen eller HR & Legal skal håndtere sagen, hvilket er tilfældet, hvis sagen ligger inden for handlepligten som arbejdsgiver er pålagt (se nedenfor).

Den formodede krænker har af retssikkerhedsmæssige hensyn krav på at blive gjort bekendt med klagen, klagens indhold, hvem der eventuelt er angivet som vidner samt hvem der har indgivet klagen.

Da dette ikke kan overholdes ved anonyme indberetninger i Whistleblowerordningen, kan sådanne indberetninger derfor ikke nødvendigvis resultere i en konkret sag, men dog være med til at give et billede af problemer, der eksisterer i en afdeling eller med et enkelt individ. Hvis en indberetning er vedlagt tilstrækkelig dokumentation, vil det omvendt være i overensstemmelse med ordningen, så vidt muligt, at fremme den som en sag. Læs nærmere om Whistleblowerordningen på [SHARE](#).

## Handlepligt

Lederen, HR & Legal og CBS' øverste ledelse har handlepligt, hvis forseelsen har haft en sådan grovhed, varighed eller gentagende karakter, at den har medført fare for ansattes sundhed og sikkerhed. Dette beror på en konkret juridisk vurdering, der foretages af HR & Legal.

Arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentanterne er ikke omfattet af handlepligt, hvis en medarbejder henvender sig om en krænkelsessag. Hvis de derimod orienterer HR & Legal eller lederen om sagen, har de pågældende -afhængig af sagens karakter- typisk handlepligt af retssikkerhedsmæssige hensyn til den formodede krænker og omsorgspligt for den krænkede.

## Arbejdsskade og erhvervsbetinget lidelse

En krænkende handling, der har medført fysisk eller psykisk personskade og fravær ud over den dag, hvor den fandt sted, skal anmeldes som en arbejdsulykke. Leder, arbejdsmiljørepræsentanten og Campus Services' Sikkerhedsafdeling bistår med rådgivning og forestår den konkrete anmeldelse. Krænkende handlinger kan også føre til en erhvervsbetinget lidelse, som det kun er egen læge, der kan anmelde.

## 5. UPARTISK AFDÆKNING NÅR EN HENVENDELSE FØRER TIL KLAGE

Ansatte der har oplevet at blive krænket af en anden ansat (herunder en leder) eller en studerende, kan klage over den krænkende handling uanset at adfærden er helt eller delvist håndteret. HR & Legal kan informere om processen, anonymitet osv., og skal rådgive i den konkrete sag.

Dette trin skal således ikke forveksles med ledelsens indledende dialog med den berørte. Karakteristisk for dette trin er, at det typisk vil udløse den ovenfor beskrevne handlepligt og at alle involverede parter inddrages.

Alle klager skal rettes til HR & Legal, som varetager den formelle proces. Hvis en leder modtager en klage, skal HR & Legal kontaktes.

I det følgende opridses denne proces, og bilag 3 illustrerer processen visuelt:

1. Medarbejderen, arbejdsmiljø-/tillidsrepræsentanten eller lederen (eller dennes leder) kontakter HR & Legal, som formelt håndterer klagen
2. HR & Legal forelægger klagen for den formodede krænker
3. HR & Legal afdækker i samarbejde med alle involverede de konkrete omstændigheder
4. Leders leder og HR & Legal drøfter sagen og beslutter, hvordan der skal forholdes i sagen
5. HR & Legal informerer alle de relevante om sagens afslutning

Bemærk at HR & Legals 'håndtering' betyder sagsbehandling, herunder at oplyse og vurdere sagen grundigt forud for hhv. på hvert af de 5 trin.

Inden en afdækning igangsættes, bør man være helt sikker på at det er den rette vej frem. Fx kan den anklagede have undskyldt det skete på en måde, så den krænkede *de facto*, ikke ønsker at videreføre sagen. Det kan også være ledelsen, der ønsker en afdækning mens den krænkede, ikke har mod på det. Det skal så vidt muligt respekteres.



De følgende spørgsmål kan evt. bidrage til at belyse, hvorvidt afdækning er den rette vej frem:

- Er klagens indhold tegn på adfærd, som er i modstrid med den forventede adfærd i organisationen?
- Ønsker den ramte en sagsmæssig afdækning? Og risikerer en afdækning at skade den ramte mere end det gavner – i så fald: hvordan kan dette undgås?
- Er der tale om mobning, som vedrører et helt arbejdsfællesskab og derfor er for diffust, til at denne metode kan anvendes?
- Er parterne stadig ansat i organisationen?
- Har den anklagede vedkendt sig handlingerne og har undskyldt? Er handlingerne ophørt?

## 6. OPFØLGNING OG ORGANISATORISK LÆRING

Når der er konstateret krænkende handlinger, og/eller at trivselsmålingen viser tegn på mobning og chikane, skal ledelsen og de ansatte/arbejdsmiljøorganisationen drøfte konkrete foranstaltninger til at genopbygge samarbejdsrelationerne og det psykiske arbejdsmiljø.

Ud over at håndtere en given sag skal lederen søge at sikre, at lignende krænkelser ikke sker igen. Også de relevante ansatte og arbejdsmiljøorganisationen skal lære af forløbet og medvirke til, at det ikke kan gentage sig. Det kræver en evaluering af blandt andet trivslen, samarbejds klimaet, strukturerne, og måske også observationer og analyse af tendenser og mønstre. En sådan evaluering må tilpasses de konkrete forhold. Ledelsen har initiativpligten til, at det sker og HR & Legal rådgiver og bidrager i relevant omfang.

Lederen må ikke omtale den konkrete hændelse eller bestemte personer, jf. tavshedspligten, og er derfor nødt til at adressere udfordringen på et tilpas overordnet niveau. Ledere og ansatte skal informeres om planlagte og trufne foranstaltninger.

### Genopbygning af samarbejdsrelationer og psykisk arbejdsmiljø

Genopbygning af samarbejdsrelationer og psykisk arbejdsmiljø kan ske via:

1. Mundtlig/skriftlig kommunikation fra leder, der udtrykker klare holdninger om krænkende handlinger/godt psykisk arbejdsmiljø
2. Workshops/afdelingsmøder og lign., hvor kultur, krænkelser, psykologisk tryghed o.a. kommer på dagsordenen
3. Individuelle 1:1 samtaler
4. Opfølgingsmøde(r) med de involverede
5. LUS/MUS
6. GRUS og øvrige teamudviklende aktiviteter
7. Medarbejdermøder og/eller seminarer med oplæg og gruppedrøftelser (her kan f.eks. bruges dialogkort, spil, cases mv.)

Tiltagene skal tilpasses sagens karakter og aktuelle kontekst. De kan med fordel fokusere på at styrke den gode tone, samarbejdet og den psykologiske tryghed i afdelingen/enheden/instituttet, herunder hvordan der markeres grænser, identifikation af faresignaler og drøftelse bystander-effekten<sup>13</sup>. Leder kan opsøge sparring til håndtering og specifikke indsatser i People & Culture.



<sup>13</sup> Bystander-effekten henviser til fænomenet, hvor jo større antal mennesker der er til stede, jo mindre sandsynligt er det, at de tilstedeværende hjælper en person i nød.

## 7. BILAG

### Bilag 1 Eksempler på sexismen og sexchikanen

#### Hverdags- sexisme

##### Eksempler på hverdagssexisme:

- Når (traditionelt) maskuline karaktertræk tillægges mere værdi end (traditionelt) feminine
- Når maskulinitet tilegnes mænd og femininitet tilegnes kvinder
- "Du er nok dygtig af en kvindelig forsker at være!" efterfulgt af grin og glimt i øjet
- Når mændene i en forsamling forventes at flytte rundt på tunge borde
- "Ta' det som en mand"
- En mandlig professor kalder en yngre kvindelig adjunkt for "min sekretær"
- Jokes om køn og seksuel orientering, især når disse er stereotypiserende

#### Diskret sexisme

##### Eksempler på diskret sexisme

- Når en mand benævner en kvindelig kollega i "positivt" ladede vendinger fx "den kvikke Pernille"
- Italesætte mandlige kolleger som særligt konkurrencemindede
- Når TAP (som de facto er kvinder) forventes at fylde og tømme opvaskemaskinen (når de ikke har det som en del af deres opgave), men VIP (langt overvejende mænd) ikke gør
- "Boys will be boys"
- "Skåne" en kvindelig ansat for en (karrierefremmende) opgave, for at give hende tid til familiære forpligtelser (og/eller ikke at yde en mandlig ansat samme omtale/behandling)
- Når en kvindelig ansat forhører sig om muligheden for at avancere, og lederen, måske for at spare hende for udfordringerne, svarer, "jeg er usikker på, om det ikke bliver for meget for dig"

#### Fjendtlig sexisme

##### Eksempler på fjendtlig sexisme

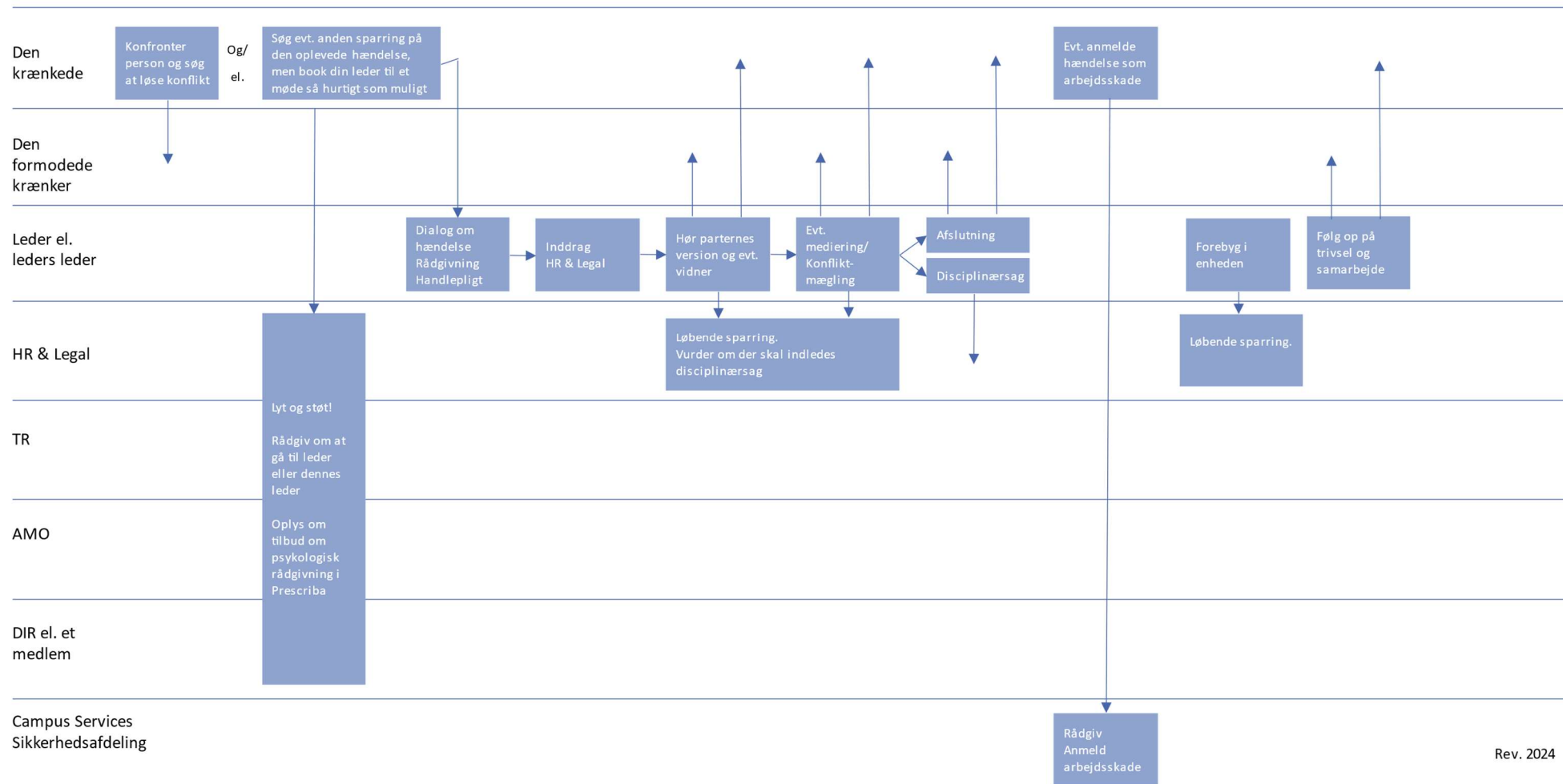
- Når en mand/far, som prioriterer sin familie eller fx ønsker lang barsel, omtales som "under tøflen"
- Håne kvinder, der udviser klassisk maskuline træk eller som stræber efter traditionelt maskuline opgaver/stillinger
- Når mænd, som stiller sig frem og fortæller om overgreb/seksuelle krænkelse bliver grinet ad og hånet eller mødt med "tænk, at sådan en stor mand er bange for sådan en lille pige"
- Homoseksuel mand dedikeret til sit administrative arbejde, der får at vide, "få dig en kone og nogle børn, så du har noget at gå op i"
- Latterliggørelse af mænd, der giver deres børn to forskellige strømper på
- Antydninger om at kvinder på ledelses-/magtfulde poster har "bollet sig til tops"

#### Seksuel krænkelser

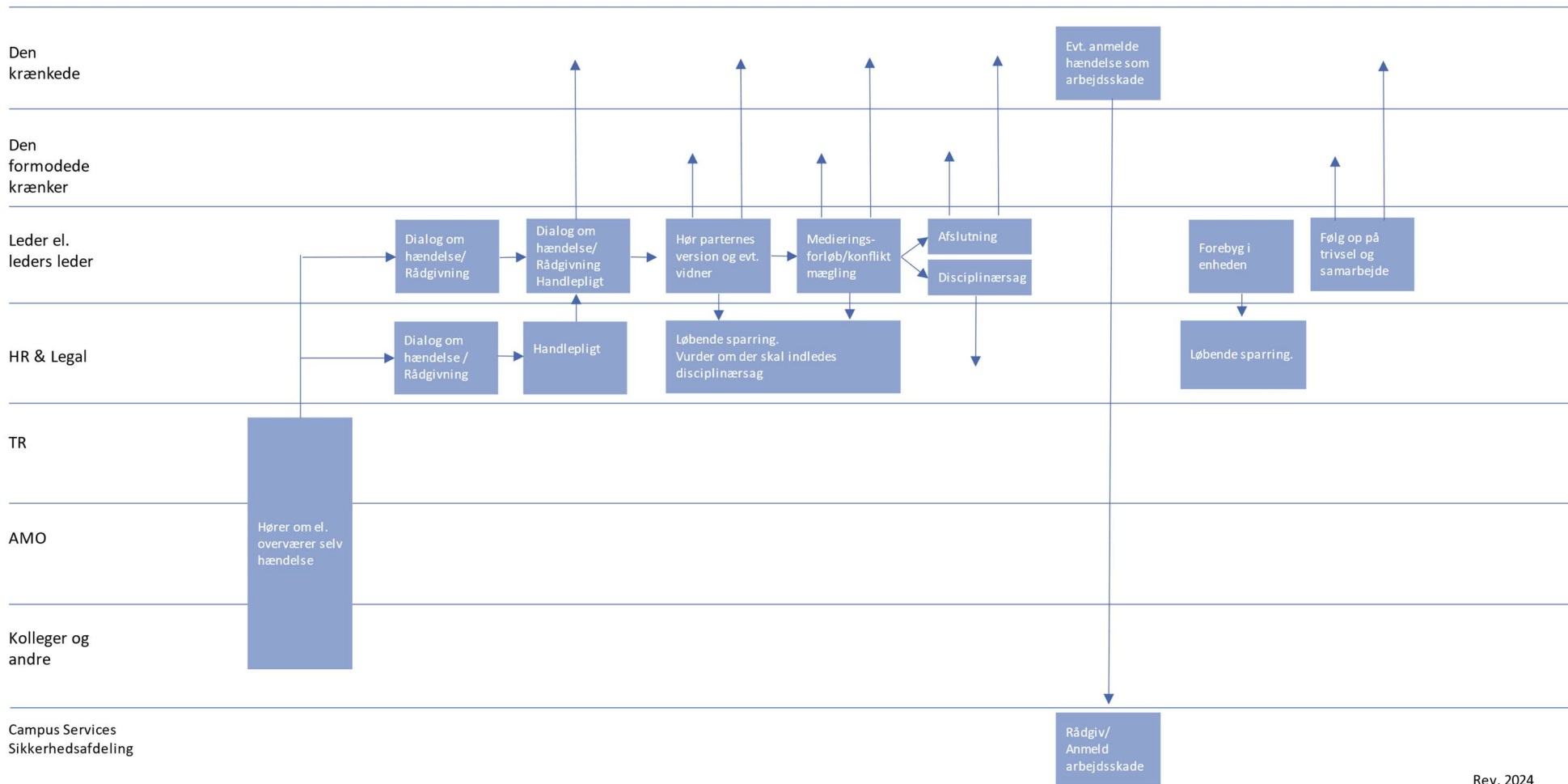
##### Eksempler på seksuel krænkelse

- Overdreven stirren på kropsdel
- Uønskede kys, berøringer mv.
- Seksuelle overgreb
- Eksplícitte sjofle eller seksuelle komplimenter, tilbud eller spørgsmål, hvad enten de finder sted mundtligt, skriftligt eller via materielle artefakter som fx et billede.

## Bilag 2: Proces når medarbejderen tager initiativet



### Bilag 3: Proces når andre, end den krænkede, tager initiativet



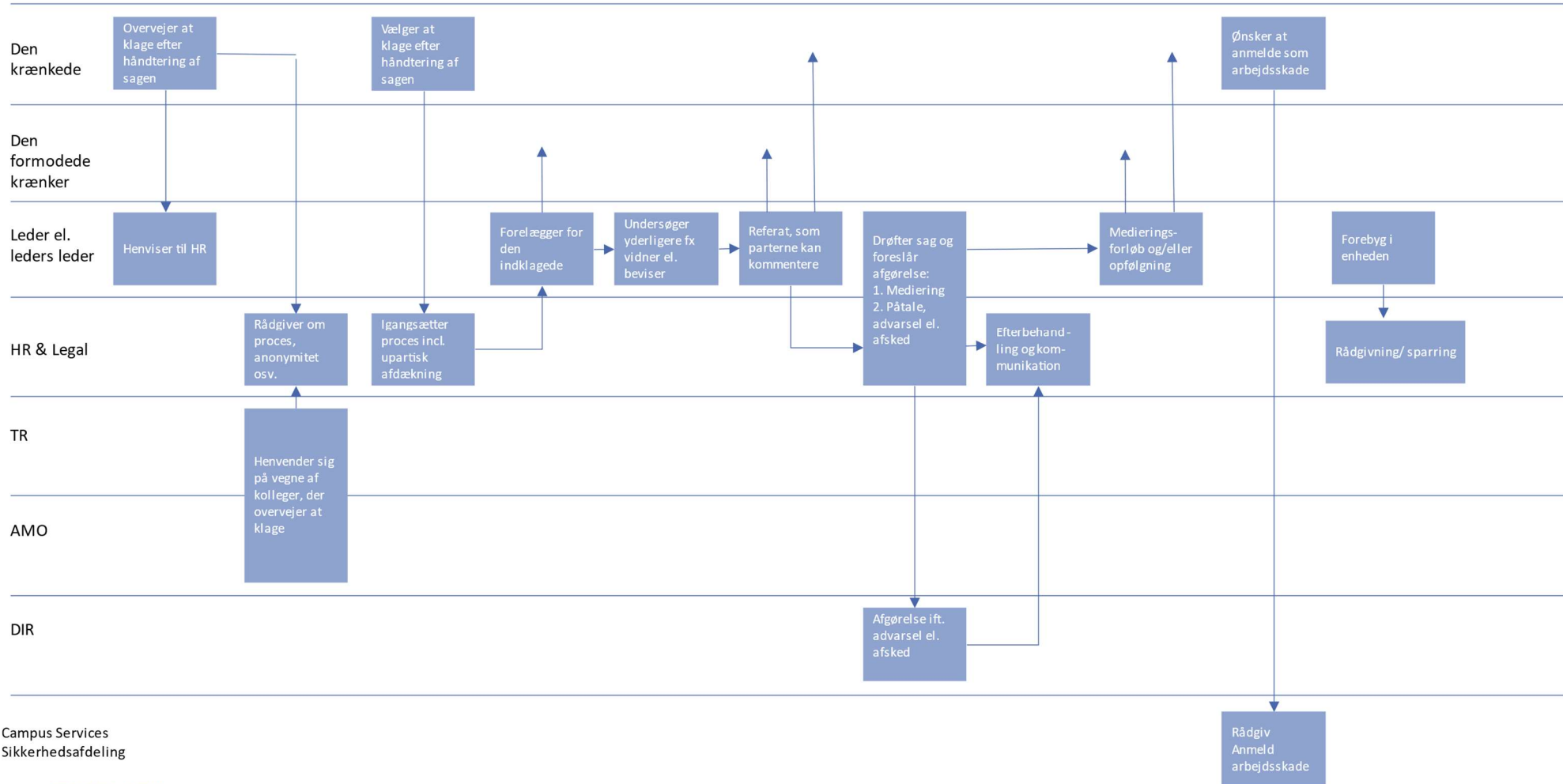
Campus Services  
Sikkerhedsafdeling



Rev. 2024



## Bilag 4: Upartisk afdækning når en henvendelse har ført til klage



Campus Services  
Sikkerhedsafdeling



Rev. 2024