

Lederkrænkelser – det tavse tabu

*Af Camille Leicht, Erhvervspsykolog i IMPAQ og
Cathrine Lyster, konstitueret virksomhedsleder på ACV*



Om Cathrine Lyster

Uddannet pædagog i 1999 og har en Diplom i ledelse. Har været ansat på Autisme Center Vestsjælland (ACV) ved Slagelse Kommune siden 2007. Er én af 2 konstituerede virksomhedsledere på ACV, der beskæftiger ca. 700 ansatte og har ca. 350 borgere i deres tilbud. Er overordnet ansvarlig for den pædagogiske faglige kompetenceudvikling og for den ledelsesfaglige kompetenceudvikling på tværs af hele ACV.



Om Camille Leicht

Erhvervspsykolog i IMPAQ og autoriseret under Psykolognævnet. Arbejder med en bred vifte af organisationsudviklingsopgaver indenfor det offentlige og private; herunder individuel lederudvikling, lederteamudvikling, facilitering af ledernetværk, visions- og strategiarbejde samt kulturforandringsprocesser. Er desuden certificeret stressbehandler, forfatter og en hyppigt anvendt oplægsholder. Har tidligere været ansat som leder i PPR i Odense Kommune.

Krænkelser fra medarbejdere overfor ledere er en underbelyst problematik. Det opleves i praksis, at de stereotypiske forventninger til ledere er medvirkende til implicit at legitimere lederkrænkelser både for dem, der krænker lederen og for de ledere selv, som ikke får sagt tilstrækkeligt fra. Et første skridt på vejen for at nedbringe krænkelser af ledere er således at anerkende og italesætte, at de finder sted.

Hvis du læste overskriften og umiddelbart tænkte, at artiklen her handler om ledere, der krænker medarbejdere, så er det ikke så underligt. I forskning, litteratur og samfundsdebat fokuseres nemlig ofte ensidet på problematikken om ledere, som krænker medarbejdere. Senest har #metoo-bevægelsen kastet (behørigt) lys på ledere, som udnytter deres magtposition til at forgribe sig på medarbejdere. Herudover er vi qua det asynkrone magtforhold vant til at tænke lederen i den dominerende position og medarbejderen i den modtagende, underlegne position. Men krænkelser finder også sted den anden vej; fra medarbejdere til ledere. Det er dem, vi i artiklen her vil beskæftige os med.

Selvom problematikken er ganske lidt belyst i medier og samfundsdebat, ser vi nemlig i vores praksis som hhv. erhvervspsykolog og leder (alt for) ofte eksempler på, at ledere bliver krænket af medarbejdere. Og når krænkelserne sker, så reagerer ledere ofte med en form for handlingssammelse eller negligering af det skete.

Vores agenda er på ingen måde at bagatellisere eller retfærdiggøre lederes krænkelser af medarbejdere, men alene at sætte spot på, at krænkelser også finder sted overfor ledere, og at ligesom det for medarbejdere kan være svært at sige fra, så er der i et omvendt magtforhold også dynamikker, som kan gøre dette vanskeligt for ledere.

Vi oplever, at der er stort tabu forbundet med at tale om krænkelserne, når de opleves i en lederrolle. Og det kan have meget negative konsekvenser for såvel den enkelte som for organisationen og samfundet som helhed. Med artiklen her vil vi gerne være med til at bryde tabuet ved at give eksempler på lederkrænkelser samt dele vores perspektiver på, hvorfor krænkelser og tabuisering finder sted, og hvorfor vi mener, vi må udfordre de grundlæggende stereotypiske forventninger til ledere, hvis vi vil problematikken til livs.

Lederrollen

Mange steder er der efterhånden konsensus om, at ledere primært adskiller sig fra medarbejdere ved at have en anden funktion i organisationen – men altså grundlæggende har samme menneskelige behov og kvaliteter som alle mulige andre. Billedet på den moderne leder er mere mangfoldigt end karikaturregningen af den stoiske, stærke, alvidende alfaleder. Vi vil have ledere, som er autentiske og hele mennesker og som agilt bevæger sig imellem at være styrende, retningsættende og målrettede på den ene side og emotionelt intelligente og i kontakt med egen fejlbarlighed og sårbarhed på den anden. Men selvom den traditionelle forståelse af lederen som "gjort af et særligt stof" er aftagende, så oplever vi i praksis fortsat, at der



stilles forskellige krav til, hvad en leder og en medarbejder skal kunne kapere rent menneskeligt. Og vi hæfter os ved, at der i samfundet lever en række grundlæggende antagelser eller stereotyper om ledere, som vi endnu har til gode at tage livtag med.

Stereotypiske forventninger til ledere

Vi vil fremhæve tre stereotypiske forventninger til lederen, som vi anser som centrale i forhold til at forstå lederkrænkelser:

1. Ledere bør altid være tilgængelige – det er det, de får deres løn for

Når vi interviewer medarbejdere om, hvad der er vigtigt for dem, fremhæves det stort set altid, at lederen skal være (hurtigt og let) tilgængelig. Rent strukturelt understøttes denne antagelse ved, at ledere mange steder er ansat uden øverste tjenestetid og således forventes at stå til rådighed døgnet rundt.

2. Ledelse er et kald – arbejdet bærer lønnen i sig selv og behøver ingen afgrænsning

Her er vi tilbage ved den gamle antagelse om, at ledere er gjort af et særligt stof, og at de derfor kan og bør klare mere, end vi kan forvente af andre. Hvis man har valgt at påtage sig en særlig rolle, må man også være klar til at betale prisen. I praksis hører vi mange eksplicite udtalelser om, at "lederen jo selv har valgt at blive leder" eller "sådan er det jo at være leder".

3. Ledere skal kunne tåle mosten

Forventningen om, at ledere må være "emotionelt robuste", oplever vi også fortsat i vidt omfang. Det kommer eksempelvis til udtryk ved afskedigelsesrunder eller andre organisatoriske kriser. I disse situationer er der (heldigvis) ofte fokus på, hvordan medarbejdernes trivsel påvirkes, men selvom de fleste kan sætte sig ind i, hvor hårdt det må være at skulle afskedige medarbejdere, oplever vi ikke samme omsorg rettet mod lederen.

Ofte reduceres perspektivet på lederen til, at "det jo er en del af jobbet", "sådan sorteres fårene fra bukkene," eller "man skal jo kunne tåle mosten, hvis man vil være leder". Synet på lederen som én, der "container" andres følelser, er i vores oplevelse meget udbredt. "Lederen er ligesom ikke en, man har ondt af", som en medarbejder for nyligt udtalte.

Med stereotyperne vil vi rette fokus mod, at der fortsat er forskel på, hvordan vi ser på ledere og medarbejdere – og dermed også hvad vi opfatter som legitimt at kræve og udsætte et menneske for.

Ofte henvises til, at ledere aflønnes anderledes end medarbejdere, hvilket der jo også er noget om. I praksis møder vi imidlertid mange drifts- og mellemledere, som får udbetalt det samme eller mindre end deres medarbejdere, fordi de som ledere, modsat medarbejderne, ikke aflønnes for overarbejde eller får tillæg for anciennitet eller særfunktioner. Man kan altså ikke altid med rette legitimere de mange arbejdstimer og særlige krav med henvisning til lønnen.

En leder beskrev for nyligt, hvordan hun oplevede, at hun havde frasagt sig sine menneskerettigheder, da hun blev leder. Det var sagt med et skævt smil, men samtidig en vis alvor. Hun havde ingen øvre arbejdstid, høj tilstedeværelsespligt og en vagttelefon med hjem om aftenen og i weekenderne. Konsekvensen var, at hun følte, hun altid var på arbejde – også i de perioder, hvor vagttelefonen ikke ringede. Konsensus på hendes arbejdsplads var, at det var en (naturlig) del af det at være leder, og da hun prøvede at appellere til, at en anden kunne holde telefonen en weekend, så hun kunne være fuldt til stede til sin datters konfirmation, blev hun mødt med; "men det er jo det, du får din løn for!"

Et andet aktuelt eksempel er, hvordan skole- og institutionsledere m.fl. under coronakrisen har måtte arbejde i weekender og ferier for at implementere nye retningslinjer, iværksætte nødpassningsordninger, håndtere hjemsendelser osv.

Det interessante ved ovenstående forventninger og stereotyper er, at de udtalelser, vi har nævnt her, lige så ofte kommer fra lederne selv. De stereotypiske forventninger ligger så dybt indlejret i os alle, at vi på daglig basis reproducerer og forstærker dem, helt uden selv at være bevidste om det. Vi stopper simpelthen ikke op og forholder os til, om det er ret og rimeligt, at en institutionsleder arbejder hele påsken for at håndtere nye coronarestriktioner, for det ligger implicit, at "sådan er det at være leder". Det betyder også, at selv i de tilfælde, hvor medarbejdere viser lederen omsorg, så kan det være svært for en leder at tage imod, fordi det går imod selvforståelsen af at være den stærke leder.



En erfaren leder fortalte for nyligt, at hun blev vældig ramt, når medarbejdere bankede på hendes dør og spurgte: "Er du okay? Nu har du ikke for travlt, vel?" eller sagde: "Nu skal du også lige huske at passe på dig selv." Lederen havde svært ved at håndtere omsorgen og forklarede med egne ord: "Jeg er jo leder, så det skal de altså ikke gå og bekymre sig om."

Stereotyperne kan altså bevirke, at ledere kæmper for at leve op til en forventning til sig selv om at være stærke og i ro og balance. For hvad ville der ske, hvis medarbejderen opdagede, at lederen faktisk havde for meget om ørerne og ligesom alle andre mennesker ikke altid er i balance?

Når lederen krænkes

Det er vores oplevelse, at de stereotypiske forventninger til ledere er medvirkende til implicit at legitimere lederkrænkelser både for dem, der krænker lederen og for de ledere selv, som ikke får sagt tilstrækkeligt fra.

Men hvad mener vi overhovedet med lederkrænkelser? I det følgende vil vi præsentere et par cases til at belyse problematikken. Her kommer først en begrebsafgrænsning.

Krænkelserbegrebet dækker i denne artikel over de situationer, hvor et menneske oplever angreb på sin ære, person eller integritet. Det kan handle om deciderede fysiske, verbale eller seksuelle overgreb, men det kan også dreje sig om andre typer af respektløse handlinger. Men, definitionen af, om en handling eller en kommunikationsform er krænkende, må unægtelig altid defineres af den, der oplever sig krænket. Det betyder, at noget kan være afsendt og ment omsorgsfuldt, men ikke desto mindre opleves krænkende for den, der modtager det.

Hvorfor siger de ikke bare fra?

Dét spørgsmål dukker nok op hos mange, når man hører om en leder, som er blevet krænket.

For det er jo nærliggende at tænke, at hvis en leder føler sig krænket, så kan han eller hun vel bare afskedige medarbejderen eller i det mindste sætte vedkommende på plads! I praksis oplever vi imidlertid, at det, der udspiller sig, er noget mere komplekst end som så. Vores erfaring er, at ledere er lige så lidt tilbøjelige til at få sagt fra rettidigt som alle andre, der oplever sig krænket. Men hvad er det, der gør det svært for ledere, som jo ikke i direkte forstand bør frygte opsigelse, repressalier eller andre begrænsninger i ansættelsesforhold? Vi mener, at de stereotypiske forventninger til lederens profil og ageren spiller en afgørende rolle her; både i forhold til at kunne forklare, hvorfor ledere krænkes, og hvorfor det er svært for dem at sige fra og efterfølgende bryde tabuet. Og vi vil argumentere for, hvordan magtforholdet faktisk kan virke begrænsende for lederens oplevelse af at kunne sige fra.

Anna

Anna er en ung og talentfuld leder, som er steget hurtigt i graderne på sin arbejdsplads. Hun har derfor mange medarbejdere, som er næsten dobbelt så gamle som hende selv. Nogle af de ældre medarbejdere havde i begyndelsen svært ved at vænne sig til tanken om at skulle have så ung en leder, men det aftog hurtigt, da Anna viste sig at være både dygtig og vellidt. En af de ældre ansatte, Frank, er meget positiv overfor Anna og giver hende altid medløb. På et personalemøde for den samlede medarbejderstab diskuterer de forskellige temaer. Anna er meget engageret i diskussionerne og fremfører sine perspektiver med stor indlevelse. Da hun går forbi Franks bord, siger han højt: "Slap nu lidt af, lille skat!" og klapper hende bagi. Der er et øjebliks stilhed og så bryder Frank og en del af de andre ud i høj latter. Anna bliver så overrumplet, at hun ikke siger noget, men blot fortsætter mødet. Bagefter er hun flov over episoden og skammer sig over ikke at have sagt fra overfor Frank.

Dorthe

Dorthe er en del af chefgruppen i en større organisation. En dag kommer en medarbejder ind på hendes kontor og begynder uden nogen synlig anledning at kommentere på Dorthes fysiske fremtoning. Medarbejderen mener, at Dorthe er blevet meget tynd og efter en lang monolog, hvor alt fra Dorthes smilehuller til hendes bagdels størrelse kommenteres, ender medarbejderen med at konkludere, at Dorthe "har udviklet en spiseforstyrrelse". Dorthe bliver først og fremmest overrasket; står hun virkelig der og får analyseret sin fysik midt i arbejdstiden – af en medarbejder, uden at have inviteret til en sådan snak? Dernæst hører hun sig selv forsøge at afgrænse medarbejderen ved at sige, at hun da vist ikke har bedt om vedkommendes holdning. Men medarbejderens talestrøm fortsætter ufortrødent, og selvom hun fysisk kan mærke sit eget ubehag ved at høre på det, får hun ikke sagt fra. Hun kan simpelthen ikke få et ord over sine læber. I sin efterrefleksion tænker Dorthe over, at hun nemt ville kunne have givet en kollega i samme situation gode råd til, hvordan man burde sige fra i en sådan situation, så hvorfor lykkedes det ikke for hende selv?



Jan

Jan har været teamleder for en gruppe fagspecialiser i lidt over et halvt år. Han blev ansat som led i en organisationsforandring, hvor den øverste ledelse ønskede at arbejde mere systematisk og på tværs end tidligere. Medarbejderne var imod forandringerne og Jans ansættelse fra begyndelsen, da de oplevede deres metodefrihed og professionalisme under voldsomt pres. I Jans oplevelse har medarbejderne modarbejdet samtlige af de tiltag, han er kommet med, og de mistolker alt, han siger, i negativ retning. Roser han, hvordan én opgave er løst, himler medarbejderne med øjnene og udbryder prompte, at "alt det andet, vi laver, er så åbenbart lort!" Jan sætter en række individuelle samtaler op med det formål at lære medarbejderne at kende hver især. Han synes selv, samtalerne går godt, men efterfølgende bliver han indkaldt til et krisemøde med AMR, TR og chefen over Jan. Her fremfører AMR og TR, at medarbejderne oplever ham som manipulerende og psykopatisk. De siger, at medarbejderne er bange

for ham og ikke vil være alene med ham, fordi han virker truende. De refererer til sætninger, han angiveligt har sagt i de individuelle samtaler, men Jan oplever, at de er taget ud af kontekst og kan slet ikke genkende billedet. Beskyldningerne gør både Jan ked af det og vred. Flere gange appellerer han til sin chef for støtte, men chefen takker blot TR og AMR for at turde bringe oplevelserne frem og siger med en alvorlig mine, at han vil sørge for, at Jan får hjælp til at arbejde med sin personlige ledelsestil. Jan går fra mødet med en følelse af, at både hans personlige og faglige integritet er blevet krænket. Alligevel er det, der fylder mest for Jan faktisk, at han på mødet følte sig handlingslammet og ikke kunne tage til genmæle. Han oplevede sig begrænset af tavshedspligten overfor de medarbejdere, han havde talt med. Herudover ville han ikke virke som om, at han gik i forsvar og ikke kunne tage imod kritisk feedback.



Frygten for at misbruge sin magt

Noget af det, ledere som Dorthe, Jan og Anna typisk rammes af, er først og fremmest en frustration over, om det virkelig kan passe, at man er nødt til at sige til et andet voksent menneske, at vedkommende skal opføre sig ordentligt på arbejdspladsen. Dette handler ofte om magtforholdet leder og medarbejder imellem. På trods af (eller netop fordi) lederen har den formelle magt til at sætte medarbejderen på plads, så kvier mange ledere sig ved at skulle udmønte den. I moderne demokratisk ledelse kan det opleves som en falliterklæring, hvis man er nødt til at trække det formelle magtkort. Derfor vil en leder ofte have et spor kørende i baghovedet om, hvordan det vil opleves for medarbejderen, hvis man direkte påtaler, at vedkommende er gået alt for langt eller opfører sig krænkende. Vil det være magtmisbrug?

Hertil kommer, at magt opererer mere subtilt og komplekst end kun i den formelle hierarkiske orden. For Jan er magtforholdet således på sin vis vendt om i situationen, idet medarbejderrepræsentanterne kan give deres version af situationen og sætte prædikater på ham, alt imens han er (eller i hvert fald oplever sig) låst af fortrolighed og hensyntagen til medarbejderne.

Negligering af krænkelsen

En anden tendens, som typisk aktiveres i krænkelssituationer, handler om at negligere det hændte. Det er en helt grundlæggende psykologisk forsvarsmekanisme, som vi kender fra alle typer af situationer, hvor mennesker oplever krænkelser; at vi for at passe på os selv nedtoner eller decideret fortrænger omfanget af en voldsom hændelse. Man fortæller sig selv, at "så var det heller ikke værre" og forsøger at skubbe episoden fra sig, så man kan komme videre – og psykologisk set væk fra tanken om det ubehag, man er i eller lige har været i. Vores hypotese er, at skammen kan forstærkes af det omvendte magtforhold. Selvom magtforholdet netop var med til at hindre lederen i at sige fra eller tage til genmæle,

så er det selvsamme magtforhold efterfølgende medvirkende til, at mange ledere tænker; "men jeg kunne jo bare have sagt fra" eller; "som leder bør jeg vel kunne tåle den slags".

Hertil kommer, at ledere ofte er trænede i at sætte sig i medarbejderens sted og agere emotionel container. For Dorthe kunne det konkret handle om, at hun kunne fortælle sig selv, at medarbejderen jo nok bare ville vise hende omsorg, mens Anna kunne sige til sig selv, at hun jo selv havde opdyrket en venskabelig relation til Frank, eller at det jo bare var "hans facon".

Det tavse tabu

Det er vores erfaring, at ledere som Anna, Jan og Dorthe ofte holder de krænkende oplevelser for sig selv eller opsøger eksterne sparringspartnere. Når vi spørger dem, hvorfor de ikke har talt med nogen i deres organisation om episoden, giver de ofte én af tre grunde: 1. Jeg skammer mig og vil bare glemme episoden; 2. Jeg mener, jeg som leder bør kunne håndtere den slags selv eller 3. Jeg vil ikke opfattes som svag. Det betyder, at rigtig mange lederkrænkelser aldrig kommer frem i lyset, og det er efter vores mening et meget alvorligt problem – både for den krænkede, for den respektive organisation, som mister muligheden for at trække læring ud af situationen og for samfundet som hele, fordi problematikken forbliver underbelyst og dermed ikke behandles.

Manglende organisatorisk læring

Når en leder ikke bringer sin oplevelse af at være blevet krænket videre i organisationen, kan det have flere u hensigtsmæssige følger. Først og fremmest er det på individuelt plan problematisk, at lederen ikke modtager den støtte og anerkendelse af sin oplevelse, som vedkommende fortjener og kunne have brug for for at få oplevelsen bearbejdet og ansvaret placeret. Hertil kommer, at den krænkende part ikke modtager den feedback eller konsekvens, som kunne sikre, at adfærden ikke gentager sig.

Det kræver en bevidsthed både hos den enkelte leder, men også i organisationen, om at respekt og en ordentlig kommunikation altid går begge veje. Sproget er ikke uskyldigt, og man kan ikke tillade sig at sige hvad som helst til lederen, bare fordi denne "selv har påtaget sig rollen", får en højere løn eller des lignende.

For det andet har tabuiseringen betydning for arbejdsfællesskabet. Lederen er afgørende kultursætter i organisationen, så når lederen ikke påtaler og siger aktivt fra overfor krænkelser og grænseoverskridende adfærd, vil der være stor risiko for, at lignende adfærdsmønstre vil finde sted imellem medarbejdere. Som leder er det ikke nok kun at gå forrest ved at handle, når man får kendskab til uhensigtsmæssig kommunikation eller adfærd imellem medarbejderne. Nej, man må også gå forrest, når man selv oplever krænkelser.

Lykkes man med at bryde tabuet, åbnes muligheden for i første omgang at få sparring på håndteringen af den pågældende oplevelse og næstefter for at have dialoger på arbejdspladsen om, hvad der er acceptabel adfærd, og hvordan man kan sige fra, hvis man oplever sine grænser overskredet. Men det er ingen let opgave for en leder, der netop har oplevet sig krænket, at skulle gå forrest her.

I vores erfaring er et sundt og trygt samarbejdsfællesskab i den ledergruppe, lederen indgår i, afgørende for, om lederen deler sine oplevelser.

Lederkrænkelser koster samfundet dyrt

I medierne diskuteres med jævne mellemrum undersøgelser, som viser, at såkaldte psykopater er overrepræsenterede i chef- og toplederstillinger (se fx [https://politiken.dk/oekonomi/art5678981/Hver-tiende-chef-er-psy-](https://politiken.dk/oekonomi/art5678981/Hver-tiende-chef-er-psykopat)

kopat). Ofte fokuseres på, at mennesker med psykopatiske træk tiltrækkes af den magt og prestige, som kendetegner lederpositioner. Vi har imidlertid en hypotese om, at det også kan handle om, at vi undervejs på rejsen fra medarbejder til chef/topleder får skræmt en stor del af de dygtige og empatiske ledere, der er i kontakt med egen sårbarhed, væk fra ledelse. Vi mener, at de stereotypiske forventninger om, at man må "tåle mosten" kombineret med krænkende oplevelser, kan betyde, at dygtige kandidater fravælger ledelse relativt tidligt i karrieren. Mange af de ledere, vi møder, som enten overvejer at stoppe som leder eller allerede har søgt andre veje, angiver, at de menneskelige omkostninger, og det man forventes at lægge ryg til som leder, simpelthen er mere, end de vil udsætte sig selv for. En supplerende forklaring på den tilsyneladende høje forekomst af psykopater i topledelse kan derfor være, at vi med de nuværende stereotypiske forventninger til ledere og det manglende fokus på lederkrænkelser får sorteret de forkerte "får fra bukkene". Hvis vi ønsker os ledere, som agerer menneskeligt overfor de ansatte, må vi også behandle ledere som mennesker. Ledere har et særligt ansvar i en organisation, og det ansvar skal de naturlig-

vis kunne bære, men det betyder ikke, at ledere er "supermennesker," der skal kunne "tåle mere most" end andre mennesker. Alle mennesker har ret til at blive behandlet respektfuldt og til at sige fra overfor grænseoverskridende og krænkende handlinger på arbejdspladsen, også hvis man er leder. Vi har brug for sunde organisationer præget af et trygt og udviklende læringsfællesskab på tværs af organisatoriske roller og positioner, og det får vi kun, hvis vi anerkender, at lederkrænkelser finder sted, og at de er vanskelige at italesætte og håndtere.

