

# Sådan undgår du selv at blive en krænker

Af Annemette Schultz Jørgensen

*Artiklen er oprindelig udgivet på Lederstof.dk, der udgives af Lederne.*

Som leder bør du regelmæssigt give dig selv et etisk realitetstjek, så du ikke falder for magtens sødme og korrumpes af den. Det er ikke så svært.

De seneste måneders #MeToo-skandaler i Danmark har vist, at mange seksuelle krænkelssager handler om magtmisbrug. Om ledere, der falder for fristelsen og udnytter den magtposition, der følger med ledelsestitlen.

Spørger man eksperterne, er det ikke underligt. For forskning i magt viser, at hvor ledere ofte starter karrieren som empatiske, betænksomme og fair, så bliver man nemt tiltagende selvfed og arrogant i takt med, at man avancerer. Man korrumpes med magten, som det gamle ordsprog siger.

Og det er ikke bare til stor skade for de krænkede, men også for ledere selv. For arrogancen risikerer at spolere jordforbindelsen og føre til grænseoverskridende adfærd og skandaler, der på et splitsekund kan køre en lang lederkarriere i sæk.

Men hvad kan du selv gøre som leder for at undgå at korrumpere på vej mod toppen? Og hvordan sikrer du selv at holde fast i dit etiske og moralske kompas, så du ikke ryger ind på magtmisbrugets glidebane og kickstarter din egen lederoute?

»Du kan godt arbejde med dig selv som leder undervejs i karrieren, hvis du vil. Gennem refleksionsøvelser og træning, hvor du hele tiden øver dig i at holde fast i en sober adfærd og de rette værdier og derfor bliver mindre tilbøjelig til at forfalde til magtmisbrug«, siger Dacher Keltner, professor i psykologi på University of California, Berkeley og én af verdens førende forskere i magtmisbrug.

## Derfor bliver vi krænker

Ifølge psykologiprofessoren sker der især to ting med os, når vi opnår magt og anseelse, som kan få os til at opføre os dårligt. Det ene er en reaktion i hjernen. Det andet en reaktion på omgivelserne.

»Konkret udskiller hjernen signalstoffet dopamin, når vi føler os magtfulde. Det virker som et narkotikum, giver os energi og får os til at føle os mere i kontrol. Og det får os til at handle mere på vores impulser«, siger Dacher Keltner til Lederstof.dk.

Undersøgelser viser, at det er den impulsivitet, der får magtfulde mennesker til i højere grad at forfølge egeninteresser på andres bekostning.

De får en større tendens til at udbetale sig selv højere løn, tage flere risici med andre menneskers penge og bryde normer – som for eksempel at flirte mere upassende, overskride de seksuelle grænser og i det hele taget gøre flere amoraliske og uetiske ting.

»Men den uetiske opførelse er ikke kun et resultat af en reaktion på et stof i hjernen. Det er også en adfærd, der langsomt udvikler sig hos magtfulde mennesker, fordi omgivelserne i stigende grad giver dem særbehandling. Det får magten til at stige dem til hovedet«, siger han.

Studier dokumenterer, at indflydelsesrige mennesker bliver behandlet bedre end andre. Deres omgivelser kritiserer dem mindre, roser dem mere og gør flere ting for dem.

Den særbehandling risikerer at korrumpere folk med magt, rigdom eller anseelse, forklarer Dacher Keltner, fordi de ender med at tro, at de er mere værd end andre og derfor kan opføre sig mere egoistisk.

Bilister med højere indtægter ignorerer således oftere ventende fodgængere end folk med lavere lønninger. De afbryder oftere, multitasker mere under møder og hæver oftere stemmen. Og synes oftere end andre, at det er i orden at modtage bestikkelse, snyde i skat og befamle andre mennesker end folk uden samme indflydelse.

## Vær opmærksom på advarselslamperne

Ifølge Dacher Keltner bør du dog ikke fortvivle som leder på vej op. For selv om neurovidenskaben viser, at magtfølelsen altså bogstaveligt talt stiger os til hovedet, viser nyere hjerneforskning, at vi ved at være mere bevidste om os selv og vores impulser kan lære at bryde den negative magtadfærd.

»Helt overordnet handler det om, at du som leder igennem hele din karriere øver dig i at bevare evnen til selvrefleksion og øger din selvbevidsthed i takt med, at du opnår magt«.

»Det er som regel det, der kommer til at adskille de gode ledere fra de dårlige. Så bliv ved med at prøve at se dig selv og din adfærd udefra«, siger han.

Men der er også særlige tidspunkter i din karriere, hvor du ifølge magtforskeren bør være ekstra opmærksom på dig selv.

»Et advarselssignal er, når den særlige rusfølelse ved ledelse opstår. Det er en følelse, vi alle kan opleve, hvis vi bare kortvarigt føler os stærke og i kontrol. Den følelse skal ledere være særligt bevidste om«, siger han.

For rusfølelsen kan starte den impulsive adfærd, og det er her, du risikerer at blive absorberet af dig selv og reagere på dine impulser. Derfor skal du øve dig i at forblive opmærksom på dine egne instinkter og ikke handle impulsivt på euforien.

## Hold fast i dine lederdyder

Og så anbefaler Keltner, at du som leder undervejs i karrieren bevidst arbejder med at holde fast i lederdyderne. For eksempel empati, taknemmelighed og generøsitet.

»Empatisk adfærd er ikke svært at holde fast i. Giv dig selv nogle små faste praksisser. Husk at stille bare ét eller to spørgsmål, når folk fortæller dig noget vigtigt. Vær nærværende og giv folk din fulde opmærksomhed og brug et øjeblik før møder på at tænke på den person, du skal være sammen med«, siger Dacher Keltner.

Taknemmelighed øver du ved at huske at takke de folk, du kommunikerer og samarbejder med og gøre det helhjertet. Vis synlig anerkendelse, når medarbejdere og kollegaer har gjort en særlig indsats, og gør det i åbent forum.

Og vær mere generøs med at uddelegere ansvar og dele rampelyset med andre.

## Giv hellere en highfive end et knus

Og når det specifikt kommer til grænseoverskridende seksuel adfærd som leder, mener Keltner også, at der er konkrete ting, man bør og kan øve sig i.

»Selv om magtmisbrug kan ske for alle, kan vi se, at det især for nogle fører til en overseksualiseret adfærd over for deres omgivelser. Vores seksuelle instinkter er nogle af de mest primale, vi har. Så når impulsiviteten stikker af med ledere, kanaliseres den over i det seksuelle for nogle«, fortæller han.

Også her handler det ifølge psykologiprofessoren om at være sig selv bevidst og øve sig i at holde den instinktive adfærd tilbage. Blandt andet ved helt at undgå at få relationer til sine omgivelser, der har for tæt intim karakter.

»Lad være med at tale om intime ting med kollegaer og tal slet ikke om sex med dine omgivelser, hvis du er i en lederposition. Afhold dig fra seksuelle jokes og tænk over dine fysiske berøringer af andre, og om det overhovedet er noget, du skal praktisere på jobbet«, siger Dacher Keltner.

Han råder ledere til, at hvis man er den type, der kan godt lide at røre andre mennesker – også i arbejdssammenhæng – så gør det klogt.

»Vær hyper bevidst om din egen fysiske adfærd og dit fysiske rum over for andre. Og giv hellere highfives end knus«, siger han.

## Topledere er nødt til at udvikle en vis kynisme

Henrik Villumsen er international executive coach og har igennem årtier ført samtaler med topledere om deres personlige udfordringer. Også dem, der handler om, hvordan man undgår at blive korruperet.

Han mener også, at det, der går galt for mange ledere, når de stiger i graderne, er, at man gradvist vænner sig til at leve i det, han kalder for en parallelverden af særbehandling. Men der er også andre ting på spil.

»Ledere forandrer sig med den personlige udvikling, de gennemgår i takt med, at de bevæger sig mod toppen. De lærer gradvist at vænne sig til at håndtere et stigende pres, tage tiltagende svære beslutninger og stå i svære dilemmaer«.

»Det er alt sammen noget, der gør, at ledere bliver nødt til at udvikle en vis kynisme. Det, de ofte selv vil kalde realisme. Og den har nogle konsekvenser«, siger Henrik Villumsen, der i 2019 udgav bogen Ledelsesskygger, som beskriver de voldsomme dilemmaer, positioneringskampe og den personlige pris, som er en del af mange toplederes liv.

Den kynisme, mener han, kan også være med til at skubbe til de mere personlige etiske og moralske grænser. Dem, der kan få ledere til at udøve sexchikane og altså blive seksuelle krænker.

## Er du leder af de rigtige grunde?

Leders udvikling er derfor ifølge Henrik Villumsen kompleks. Og af samme grund gives der heller ikke simple svar på eller lette råd til, hvordan man undgår at blive en krænker.

Men helt sagesløs er man dog ikke. For der er ting, du kan gøre for ikke at lade dine moralske og etiske værdier forfalde på vej mod toppen.

Blandt andet huske at bevare en indre dialog med dig selv om din udvikling. Én, hvor du løbende minder dig selv om, hvorfor du blev leder, og hvad du godt kan lide ved lederrollen.

»Alle yngre ledere siger altid: ”Jeg vil så gerne være en god rollemodel”. Men dertil svarer jeg: ”Rollemodel? Det er du allerede. For det blev du straks, du blev leder”. Så spørg hellere dig selv, om du er den rollemodel, som du gerne vil være«, siger han.

Det handler ifølge Villumsen om at reflektere over, om du er leder af de rigtige årsager, og sikre, at du bliver ved med at være det.

Har du altid kun virksomhedens ve og vel i sigte eller i stigende grad også dit eget? Er det muligheden for at få andre til at vokse og udvikle sig, der gør, at du holder af lederrollen? Eller handler det efterhånden mere om smagen af den status og indflydelse, der er vokset i takt med stjernerne på skulderen?

## Hold kritikere tæt på og giv plads til tvivlen

Ifølge Henrik Villumsen er det derudover også vigtigt, hvem du omgiver dig med.

»Sørg for at bevare nogle kritikere tæt på dig. Det er så vigtigt, at du bliver ved med at have nogle, der modsiger og altså korrigerer dig, når du selv begynder at tro på, at du er noget særligt og altid er den klogeste i lokalet«, siger han.

Han råder også ledere til at bevare og vedligeholde tvivlens nådegave. Selv om tvivlen er ubekvem og gør store beslutninger sværere, så forbedrer den også beslutninger, fordi den får dig til at tjekke en ekstra gang.

Vær også bevidst om dine såkaldte allowable weaknesses. Altså de tilladelige svagheder. Har du tendens til at få en tår over tørsten til julefrokosten og festlige komsammener, så lav en aftale med dine nærmeste kollegaer om at prikke dig på skulderen, når det sker, så det ikke ender galt.

## Vær bevidst om, hvor du letter tryk- ket for det pres, det er at være leder

Endeligt påpeger Henrik Villumsen, at man som leder altid bør være opmærksom på, at det pres, der med tiden vokser i jobbet, og som bygger sig op i kroppen og psyken, har brug for at forlade systemet igen.

»Pres avler som bekendt modpres, og man skal som leder være bevidst om at få skabt sig nogle gode vaner, hvor man kan afreagere fornuftigt«.

»Gå til boksning eller cykling. Men vær først og fremmest opmærksom på, at din krop skal have lov til at afreagere på det pres, du oplever på jobbet. Og at den afreaktion skal foregå på en rigtig – og ikke mindst etisk forsvarlig – måde«, siger han.



### Dacher Keltner

Professor i socialpsykologi på University of California, Berkeley og én af de førende forskere i verden inden for forskning i magtmisbrug.

Forsker i socialpsykologi med fokus på følelser, social interaktion, individuelle følelsesmæssige forskelle, konflikt og forhandling og kultur.

Har udgivet *The Compassionate Instinct: The Science of Human Goodness* (2010) og *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (2016).

Bor i Berkeley i Californien med sin kone og to døtre.



### Henrik Villumsen

Er uddannet filosof og psykolog fra Aarhus Universitet.

Har mere end 30 års erfaring med lederudvikling og har været mentor og coach for topledere i globale virksomheder i de fleste brancher, herunder Nokia, Canon, Mærsk, Vestas, Novo Nordisk og Danske Bank.

Er fast tilknyttet IMD, International Institute for Management Development, i Schweiz som coach.

Udgav sidste år *Ledelsesskygger* om topledereksistentielle dilemmaer.

Bor i Aarhus med sin kone.

## ACTION CARD

### Sådan undgår du at blive en krænker

- Øv dig igennem hele din karriere vedvarende i selvrefleksion og selvbevidsthed.
- Reflektér løbende over, hvorfor du er leder, og hvad du holder af ved din magt og din indflydelse. Er det for andre eller for dig selv, at du er leder?
- Bevar reelle kritikere tæt på dig igennem hele karrieren, så særbehandlingen ikke stiger dig til hovedet.
- Hold tvivlen vedlige og tillad dig selv at tøve ved store beslutninger.
- Opøv en opmærksomhed på dine egne instinkter og impulser som følge af din magt og indflydelse.
- Undgå generelt at gøre professionelle relationer for intime.
- Afhold dig generelt fra fysisk berøring og seksuelle jokes i professionelle sammenhænge.