



🕒 2 min. 👁️ 📌 02-10-2015

# Bryd tabuet om lederens skyld

En stor del af ledelsesarbejdet handler om ansvar og skyld. Alligevel er skyld ikke noget, ledere er gode til at tale om. Ifølge en ny undersøgelse er skyld tabuiseret og næsten umulig for lederen at tage på sig, også selvom de gerne vil. Læs om, hvorfor skyld er så svært at håndtere, og hvorfor det alligevel er nødvendigt at gøre forsøget.

## Skribentinfo

[Camilla Sløk](#)

Lektor CBS, Ph.d.

**A**nsvar og skyld er et ledelsesanliggende, fordi det berører, hvordan der skal rettes op på fejl, og om der skal rettes op på fejl, eller om de bare skal sejle videre. Ledere kan ikke slippe uden om dette spørgsmål, selvom moral og etik ikke er noget, mennesker synes at være særligt enige om. En undersøgelse fra 2012, hvor offentlige ledere blev interviewet om deres erfaringer med ansvar og skyld, viste, at der er tre måder, hvorpå en leder kan gøre sig erfaringer med ansvar og skyld.

### En leder kan således:

1. Være skyldig, fordi man ikke tager det rette ansvar/den rette beslutning i tide.
2. Være skyldig pga. ledelsesbeslutninger, andre ikke er enige i.
3. Blive gjort til syndebuk for beslutninger, man ikke selv har taget.

### Skyld drøftes i kulissen

De interviewede ledere gav eksempler på at ansvar og skyld har fyldt i dens praksis, men måtte indrømme, at skyld ikke var noget, der blev diskuteret åbent. Den slags foregår i kulissen. Diskussioner om fejl bliver tabuiseret, og i stedet italesættes ansvar som positivt. Skyld kommer dermed til at optræde som den negative og ofte tabuiserede udgave af ansvar.

I kulisserne diskuteres, hvem der har skylden for omstruktureringer, reformer, dårlig ledelse osv. men det er vanskeligt at bestemme indholdet af denne skyld. Når skyld erkendes åbent, bliver det muligt at tilgive og skabe forsoning mellem begivenhed og ofret for begivenheden.

At undskylde kan blive dyrt.

Man kan ikke bebrejde lederne, at de ikke rager skylden til sig. Vi lever i et samfund, som grundlæggende forstår mennesket som skyldfrit. Den moderne pædagogik er inspireret af Jean Jacques Rousseaus socialkonstruktivistiske idé om barnet som født uskyldigt. Dette uskyldigt fødte menneske giver kun problemer for andre, hvis kulturen (dvs. de andre) gør noget negativt ved barnet. Dette positive menneskesyn gør det vanskeligt at diskutere ansvar og skyld.

Hvem har fx ansvaret, når et system ikke griber ind over for et barn i vanskeligheder? En af de interviewede ledere siger det således: *"Og så til sidst ender den her møgsag, der stinker langt væk, på bordet hos en eller anden ledende embedsmand, som formentlig selv kun har et perifert kendskab til selve sagens sammenhæng"*.

Ofte var pågældende embedsmand ikke engang installeret i jobbet, da sagen begyndte. Nu er det imidlertid hans ansvar at håndtere den, og han skal håndtere den uden at indrømme skyld. For ifølge flere ledere er en beklagelse det længste, man kan strække sig.

En undskyldning kan nemlig føre til, at man påkalder sig skyld og dermed mulig erstatning, og det vil kaste en skygge på den ansatte, der undskylder. Der er derfor både økonomiske grunde til ikke at tage skylden og stå til ansvar, ligesom det også kan få konsekvenser for karrieren.

Men giver det mening at have et samfund, hvor magthavere ikke vil påtage sig skyld? Giver det mening at tale om ansvar uden at tale om skyld? Skal ledere have høje lønninger og prestige uden også at kunne blive gjort skyldige? Ledelse er at have magt, og at have magt er at have ansvar.

### **Den ufejlbarlige leder**

I moderne, personligt lederskab er der fokus på, hvordan lederen kan bruge sig selv som person. Det er lederens inderste, der skal i spil. Ledere og ledelseslitteratur fremstiller fantasibilleder af mennesker, der kan og skal klare alt.

Med en så reduceret forståelse af ledere, som meget amerikansk ledelseslitteratur lægger op til, er det klart, at man har svært ved at forholde sig til skyld. For hvis man går på arbejde "som sig selv", kan det netop blive helt umuligt at forholde sig til fejl og skyld.

Som en leder siger: *"I den der dårlige sag er det jo ikke mig, der har gjort noget forkert. Men som leder bliver man meget hurtigt gjort ansvarlig"*. Man skal forholde sig til skyld. Ledelse er ikke kun sjovt. Det er også hårdt arbejde. Ledelse koster *blod, sved og tårer*.

I 2012 gennemførte Camilla Sløk en række interview af offentlige ledere om deres erfaringer med ansvar og skyld i deres dagligdag. Resultatet af analysen er trykt i hendes bog: "[Blod, sved og tårer: om ansvar og skyld i ledelse](http://lederweb.dk/Dokumentarkiv/Boger/Blod-sved-og-tarer/). (<http://lederweb.dk/Dokumentarkiv/Boger/Blod-sved-og-tarer/>)" (DJØF Forlag, 2014). Interviewene med lederne gav indblik i disse ledes tanker om emnet, og peger imod en større samfundsmæssig diskussion af forholdet mellem ansvar og skyld.

## Læs også

[11 kodekspunkter for god ledelse i kommuner og regioner](http://lederweb.dk/Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/80042/11-kodekspunkter-for-god-ledelse-i-kommuner-og-regioner) (<http://lederweb.dk/Dig-Selv/Lederrollen/Artikel/80042/11-kodekspunkter-for-god-ledelse-i-kommuner-og-regioner>)

[Hvem har aben?](http://lederweb.dk/Dig-Selv/Effektivitet/Artikel/84693/Hvem-har-aben) (<http://lederweb.dk/Dig-Selv/Effektivitet/Artikel/84693/Hvem-har-aben>)