



⌚ 4 min. 👁 02-11-2018

Skam: Følelsen der driver dig og dine medarbejdere

Skam er ikke noget, vi taler om. Ikke desto mindre er det en følelse, der er på spil i dit arbejde som leder og påvirker både dig og din organisation. For mødet og samarbejdet med andre mennesker er ikke kun positivt. Det er også præget af magtkampe, kritik og vurderinger, hvor skammen er en central faktor.

Skribentinfo



[Mette Vesterager](#)

selvstændig ledelsesrådgiver og
executive coach

Hvilke oplevelser har du, der med sikkerhed peger hen på andre menneskers tilstedeværelse? Skam. Du kan kun skamme dig, fordi andre mennesker kan vurdere dig. Derfor peger den franske filosof Jean-Paul Sartre på skammen som fundamental i vores relationer til andre.

Men selvom du ikke altid er bevidst om skammen, må du ikke undervurdere den, for den former på afgørende vis dit (arbejds-)liv.

De andres blik

I skammen ligger dét, at andre kan se dig og vurdere dig uden for din kontrol. For Jean-Paul Sartre er det mest centrale i mødet derfor blikket fra den anden. Det, der især går op for dig i mødet, er, at det andet menneske kan se dig.

At opleve blikket skal ikke forstås som, at du ser to øjne, men at du oplever det at blive set. Og det at blive set betyder, at den anden kan definere dig. Når du møder den andens blik, oplever du dermed en sårbarhed

og en magtesløshed.

Så selvom du har gjort dig umage med dit arbejde, fjerner det ikke muligheden for, at andre kan kritisere dit arbejde og dig som person.

Vi bedømmer os selv

Andre mennesker behøver ikke at være fysisk til stede for at fremmane følelsen af skam. Vi er grundlæggende relationelle, og derfor tænker vi over og reagerer følelsesmæssigt i forhold til, hvad andre kunne sige og mene, uanset om de er til stede eller ej.

Som mennesker er vi i stand til – på godt og ondt – at se os selv udefra. Skam regulerer derfor også vores liv, når vi blot er os selv. Andres vurderinger og mulige fordømmelse af det, vi gør, er derfor hele tiden til stede i vores liv. Vi overtager blot selv denne bedømmende funktion. Det, der gør skammen så smertefuld, er ikke primært, at andre ser os på en devaluerende måde, men at vi selv gør det.

Skam i organisationer

Skam er en udbredt følelse i organisationer. Men har du nogensinde talt om den eller været på kursus i emnet? Nej, vel. Vi undgår derimod situationer, hvor vi kan opleve skam, og når det ikke lykkes, så undgår vi at tale om det.

Det er også derfor, at mange ledere foretrækker at sende e-mails ud til medarbejderne om de svære emner. Det at stå over for andre mennesker, når en afskedigelse eller forflyttelse skal annonceres, kan opleves som utroligt skamfuldt af lederen. “Jeg formåede ikke at gøre alle tilfredse”. “Jeg formåede ikke at passe på alle mine medarbejdere”. “Måske medarbejderne synes, jeg er en dårlig leder”. Sådanne tanker kan fylde meget.

Incitamentsordninger og kultur kan fremme skam

Skam kan være en skæbnesvanger drivkraft, og alle arbejdspladser bør forholde sig til deres incitamentsordninger og kultur i det lys. Indførelsen af diverse performance-systemer har været med til at fremme skammen. For her gøres dit værdi i forhold til dine kollegaer op i simple tal.

Det er dog ikke kun de åbenlyse instrumenter, men lige så meget de underliggende normer, der spiller en central rolle. Overvej disse spørgsmål:

- Hvordan taler I til hinanden og om hinanden?
- Hvilke normer har I for, hvad det vil sige at være en god leder eller medarbejder?
- Hvordan håndterer I fejl i organisationen? Støtter I hinanden, eller skal der udpeges en syndebuk?

Normer er ofte styret af urealistiske idealer. Det skyldes blandt andet, at vi i kraft af de sociale medier kan manipulere vores identitet i højere grad end nogensinde før, og det har flyttet idealerne endnu længere væk fra det normale og gennemsnitlige. Det betyder, at flere og flere skammer sig over ikke at være succesfulde nok, fordi de ikke føler, at de kan leve op til de voksende forventninger.

Skam er en drivkraft i vores jagt på succes

En uheldig konsekvens af skam er, at den skaber et behov for at afreagere. I skammen ligger en

dehumanisering, hvor vi ikke føler os anerkendt. Det giver en følelse af afmagt, og som reaktion har vi behov for at gøre andre lige så magtesløse. Vrede og aggression skyldes ofte en skamfølelse og har en grundlæggende selvbeskyttende funktion.

Det modsatte af skam er stolthed. Ved at opnå succes og status forsøger vi endegyldigt at slå en pæl igennem skammen. Skammen er ofte den underliggende drivkraft i vores jagt på succes, men den kan være skæbnesvanger.

Fire ting du kan gøre

Alle mennesker føler skam, men hvis vi vil gøre op med den, er det værd at forholde sig til, hvad der bringer den frem. Skammen reduceres, når vi bedre forstår mekanismerne bag og gør noget for at ændre på de forhold, der særligt bringer den frem. Og særligt mindskes skammen ved, at vi taler om den.

Her er fire ting, du kan gøre:

1. Organisatorisk refleksion

Overvej om I har nogle normer, der kan være med til at udbrede følelsen af skam. Tal om, hvordan I kan få mere anerkendende ledelse. Hvornår tror du, dine medarbejdere skammer sig? Og hvad kan du gøre for at afhjælpe det?

2. Egen refleksion

Tænk over, hvornår du selv oplever skam? Er der situationer, hvor du særligt oplever de andres blikke på dig som ubehageligt? Er der noget, du undlader at gøre for at undgå skammen?

3. Anerkend dine medarbejdere

Som leder er det værd at huske på, at når du over for dine medarbejdere ikke anerkender deres arbejde eller synspunkter, kan det betyde, at de ikke føler sig set. Afvises deres indsats eller opfattelse, bliver det også til dels en afvisning af, hvem de er. Skam og ensomhed er følgesvende og opleves begge, når ens egen selv- og verdensopfattelse ikke bliver spejlet af de andre, vi møder, eksempelvis når vi bliver overset eller mødt af kritik.

4. Del skammen med andre

Når man deler skamfulde oplevelser med andre og bliver mødt af forståelse og en genkendelse hos dem, forsvinder eller mindskes skammen. Men det er selvfølgelig lige værd at overveje, hvem du kan dele dine oplevelser med. Som leder er det vigtigt, at du overfor dine medarbejdere tør fortælle, når du har begået fejl eller følt dig usikker på noget. På den måde gør du det lettere for dem at åbne op for deres oplevelser af skam.

Artiklen er baseret på bogen Eksistentiel Ledelse – En guide til personligt lederskab, der udkom i november 2017 og blev udvalgt til at være blandt årets bedste erhvervsbøger af Jyllands-Posten. [Læs mere her](#)

