

Når chefen er en trussel

af Jan Kaare. "Arbejdsmiljø" Juni/juli 1999

En leders menneskelige egenskaber er ofte afgørende for forholdene på arbejdspladsen. På godt og ondt. Nogle gange er det på meget ondt. Der findes chefer med decideret psykopatiske træk, og de bør fjernes fra enhver form for ledelsesansvar for at beskytte medarbejderne, mener psykolog.

Det er et stort ansvar at være leder af en arbejdsplads. Man skal kunne motivere og engagere medarbejderne, skabe et godt arbejdsmiljø og samtidig sørge for, at effektiviteten er i orden. Noget af ansvaret kan man lære at påtage sig gennem uddannelse, men det er en begrænset del: det meste kan man kun leve op til ved at have de rette menneskelige egenskaber.

I takt med, at der lægges øget vægt på medbestemmelse og værdibaseret ledelse i erhvervslivet, er flere og flere psykologer blevet opmærksomme på, hvor vigtige de menneskelige egenskaber er, og der er samtidig blevet opmærksomme på, at nogle af de ledere, der menneskeligt set ikke er klædt ordentligt på til jobbet, kan volde medarbejderne stor skade.

En leder kan i et vist omfang opøve emotionel intelligens, altså det, man kan kalde menneskelige egenskaber, men ledere, der har et svagt punkt på det område og som ikke bearbejder det, eller ledere, der har alvorlige psykiske blokeringer eller egentlige mangler i deres biologiske potentiale, kan nemt sprede angst og ødelæggelse i deres omgivelser, siger erhvervspsykologisk rådgiver Sebastian Nybo fra SEB Erhvervspsykologisk Rådgivningscenter.

Det er meget svært at sætte en præcis betegnelse på mennesker af den type, men en

del af dem falder ind under betegnelsen "socialiserede psykopater". Det vil sige mennesker, hvis sjæleliv er præget af mangel på etiske og moralske styremekanismer, men som er i stand til at kontrollere deres adfærd så meget, at de kan opretholde en normal tilværelse.

Succesrige mennesker

Sebastian Nybo er ikke glad for betegnelsen, fordi psykopati ifølge hans opfattelse er en alvorlig karakterafvigelse, hvor begrebet bliver udvandet, hvis man bruger det i flæng. Men to svenske psykologer, Tonya Pethman og Soly Erlandsson, har ikke de samme betæneligheder. De slår til lyd for, at man godt kan finde psykopatiske træk i forskellig målestok i den almindelige befolkning. I tidsskriftet Nordisk Psykologi har de i en artikel grundigt beskrevet, hvordan nogle af de samme træk, som findes hos den voldsomt afvigende psykopatiske massemander, også kan findes hos for eksempel erhvervsledere. Den amerikanske psykolog C.A. Holmes mener, at man ligefrem kan tale om "succesrige psykopater". Det vil sige en type mennesker, som klarer sig særdeles godt i samfundet i kraft af, at de opfatter sig selv som hævet over almindelige mennesker og i kraft af, at de ikke vil affinde sig med at være som alle andre. De får ifølge Holmes et særligt "kick" ved at manipulere med og nedværdige andre. De oplever ikke skyldfølelse eller anger, fordi de fungerer destruktivt, og de har ikke evnen til at se tingene fra et andet perspektiv end deres eget.

Mindre hardcore

Selv om Sebastian Nybo ikke bruger begrebet psykopat, kender han udmærket den beskrevne type. Som erhvervspsykologisk rådgiver konfronteres han ind imellem med den, når han gennemfører kurser i blandt andet personlig udvikling for ledere, og når han fungerer som



konsulent for virksomheder. -Jeg tror ikke, der er særlig god plads til den type ledere i Danmark, fordi vi har et velorganiseret arbejdsmarked med stærke fagforeninger, og fordi lederstilen generelt er mindre hardcore, end den er i for eksempel England. Men de findes, og det er ikke nødvendigvis kun topchefer, det drejer sig om, siger han.

Konsulent og psykolog Nikolaj Lunøe kender fra sit tidligere arbejde som psykolog på psykiatriske afdelinger de psykopater, der selv har alvorlige problemer med deres psykiske tilstand, og han kender den anden type - de succesrige - fra sin nuværende virksomhed, hvor han bl.a. er konsulent for virksomheder med ondt i arbejdsmiljøet. De succesrige er ikke de mindst vanskelige at have med at gøre: -De er så dygtige til at manipulere med virkeligheden, at det kan være meget svært at lokalisere dem. Det er sket, at det først efter 14 dages samarbejde er gået op for mig, hvad problemet består i, siger han.

Får lov at blive

I modsætning til Sebastian Nybo mener han, at de succesrige psykopater har gode muligheder på det danske arbejdsmarked, selvom de på langt sigt er til skade både for de ansatte og for virksomheden. -de er så gode til at lyve, at de nemt slipper godt fra ansættelsesforløb, også selv om der har været professionelle headhuntere involveret. Når deres karaktertræk bliver opdaget, er de godt i gang i jobbet, og en firing ville falde tilbage på dem, der har været med til at få dem ind i virksomheden. Derfor får de tit lov til at blive, siger han. Nikolaj Lunøe tror ikke på, at de succesrige psykopater for alvor kan opøve sociale træk. Det vil kræve omfattende psykoterapeutisk behandling og vil alligevel næppe hjælpe. Det gælder derfor først og fremmest om at finde frem til de ledere, det drejer sig om, og at få den placeret i en stilling, hvor de ikke har ledelsesansvar. Han kender flere aktuelle eksempler på, at chefer med psykopatiske træk har ødelagt store arbejdspladser, fordi der ikke blev grebet ind i tide. Sebastian Nybo mener, at en leder med de

nævnte karaktertræk bør tackles ved, at medarbejderne holder sammen og agerer som en samlet gruppe. Uanset hvad medarbejderne gør, vil lederen opfatte det som hamrende illoyalt. Derfor er sammenhold påkrævet. -Jeg har oplevet, at både en værktøjer og en direktør er blevet fjernet, efter at medarbejderne eller deres faglige organisationer fortalte, hvad der var galt højere op i virksomheden. Det løser ikke nødvendigvis alle problemer at få lederen fyret, men det er sådan, man skal gribe det an, siger han.

Samvittigheden mangler

Ifølge de to svenske psykologer Tonya Pethman og Soly Erlandsson kan man finde frem til psykopater og psykopat lignende mennesker ved for eksempel at anvende en metode, hvor man ser på, om en person som voksen udviser mindst tre af følgende træk: · Gentagne lovovertrædelser · Bedrag (for eksempel løgnagtighed) · Impulsivitet/manglende evne til langsigtet planlægning · Irritabilitet og aggressivitet · Ansvarsløs opførsel i situationer, hvor andres eller egen sikkerhed er på spil · Generel ansvarsløshed hvad angår både arbejde og økonomi · Mangel på skyldfølelse samt efterrationalisering eller bortforklaring af den skade og de lidelser ens opførsel har forvoldt andre Andre psykologer som canadieren Robert Hare tilføjer en række andre karaktertræk i deres vurderingsmetode: · Glat og overfladisk charmerende · Egocentrisk og selvovertvurderende · Konstant behov for nye impulser · Ufølsom · Snylteradfærd · Bluffer og manipulerer · Forsømmelig over for børn · Hyppigt skiftende samlivsforhold Psykologen

Nikolaj Lunøe har denne definition: - Psykopater kan være lige så forskellige som alle andre mennesker. De kan være sprudlende, charmerende eller drønkedelige, intelligente eller dumme.

[Hør mere om emnet på www.sebastiannybo.dk](http://www.sebastiannybo.dk)

