

# Ledelsesdilemmaer

**Det centrale ved dilemmaerne er diskussionen om de forskellige løsningsmuligheder. For at få en god diskussion anbefaler vi minimum 2 deltagere, optimalt 4-6 deltagere, og at I afsætter minimum 10-15 minutter til hvert dilemma. Deltagerne kan være både ledere/ledere og ledere/medarbejdere.**

Vi anbefaler, at du anvender ledelsesdilemmaer på følgende måde:

1. Læs dilemmaet
2. Diskuter to og to
3. Fremlæg jeres overvejelser og valg for de andre, og husk at begrunde jeres valg
4. Drøft, om der er en af løsningsmulighederne, som er bedre end de andre. I kan eventuelt lave en alternativ løsning, der er skræddersynet til jeres virksomhed

Et dilemma er blandt andet kendetegnet ved en enten-eller situation, hvor du skal træffe et valg. Indimellem er det sundt at se tingene i et større perspektiv og lidt fra oven. Hvordan ville dine lederkollegaer og dine medarbejdere løse samme dilemma?

## DILEMMA A

Du bliver kontaktet af en medarbejder, som beder om en samtale med dig hurtigst muligt. Under samtalen fortæller medarbejderen, at hun har oplevet en krænkende adfærd fra en mandlig kollega igennem den sidste uge. Hun fortæller dig, at det har drejet sig om grænseoverskridende verbal chikane, hvor hendes bryster er blevet kommenteret flere gange og enkelte eksempler med fysisk chikane i form af berøring på bagdelen. De har arbejdet sammen i to år, og det eneste som hun mener er anderledes, er, at den mandlige kollega er blevet skilt for et måned siden.

I afslutter samtalen, og du siger, at du vil undersøge sagen nærmere.

Du indkalder nu den mandlige medarbejder, og spørger ham, om han har udvist interesse for en eller flere af de kvindelige medarbejdere i den seneste tid. Han svarer, at han er glad for alle kollegaer og trives fint i dagligdagen. Du spørger samtidig, om han har indtryk af at der er eksempler på grænseoverskridende adfærd på virksomheden. I har jo en 0-tolerance i forhold til sexchikane, så du er som leder altid interesseret i, om medarbejdere ser eller oplever noget i den retning. Han svarer, at han ikke har set noget overhovedet. Igen spørger du ham, om han over for en medarbejder har været lidt grænseoverskridende i forhold til verbale komplimenter eller lignende. Han svarer, nej, det har han ikke, og i øvrigt har han også lige fået en ny kæreste efter sin skilsmisse. Og det forhold er han meget glad for.

Nu står du altså med en situation, hvor der ikke er noget entydigt billede af situationen.

Du bestemmer dig for at tage en yderligere samtale med den kvindelige medarbejder. Du spørger, om der eventuelt har været vidner (læs: kollegaer) til de episoder, som hun har fortalt om. Og nej, det har der ikke. Det har altid fundet sted, hvor hun har været alene med den mandlige kollega.

På den ene side har en kvindelig medarbejder betroet sig til dig med angivelse af flere tilfælde af sexchikane. På den anden side har du fra den mulige krænker fået et svar, som hverken peger på et nært kollegaskab eller bekræftelse af episoder, som måske kunne have givet anledning til misforståelser.

**Hvad  
gør du?**

## DILEMMA B

I en afdeling har flere af de kvindelige medarbejdere haft et større sygefravær i den seneste tid. Samtidig er personaletsomsætningen i samme afdeling den højeste i hele virksomheden – og det er primært kvinder, som har valgt at forlade virksomheden.

Afdelingen fik en ny ambitiøs mandlig leder for fem måneder siden og præsterer rigtig godt og er langt foran budgettet. Som direktør for virksomheden har du ikke modtaget konkrete klager eller hørt om usædvanlige forhold i den pågældende afdeling. Det eneste rygte du har hørt på gangene, er, at lederen kan have et frivolt sprog over for medarbejderne.

På den ene side er det en utilfredsstillende situation med fravær og fravalg blandt de kvindelige medarbejdere. På den anden side har du ikke hørt om konkrete problemer og afdelingen viser flotte tal på bundlinjen.



**Hvad  
gør du?**

## DILEMMA C

Din bestyrelse beder dig om en redegørelse for arbejdsmiljøet i virksomheden i forbindelse med en generel intern undersøgelse – herunder med en konklusion på, om der er en krænkelsekultur på virksomheden. Du har tidligere orienteret bestyrelsen om: Ja, der er et godt arbejdsmiljø, og nej, der ikke er en krænkelsekultur i virksomheden.

Men reelt ved du det ikke! Det er blot din mavefornemmelse, som du refererer til. Vil du involvere alle dele af virksomheden eller lave stikprøver? Vil du foretage en kvantitativ spørgeundersøgelse eller supplere denne med en kvalitativ interviewundersøgelse?

Samtidig med dine overvejelser kommer du i tanke om, at du i den sidste måned har været vidne til to episoder, hvor en kvindelig leder har udvist en meget intim og nærgående adfærd – herunder med berøringer – over for to yngre mandlige medarbejdere. Og du gjorde ingenting. Primært fordi du tidligere har haft en flirt med den pågældende kvindelige leder, og du ikke ønsker at nogen skal kende til det forhold.

På den ene side har bestyrelsen bedt om en redegørelse og nogle konkrete svar. På den anden side frygter du, at en undersøgelse kan få førnævnte – og måske – andre forhold til overfladen. Og da to medarbejdere er klar over, at du var vidne til førnævnte episoder, kan du ligeledes blive ramt af spørgsmål om, hvorfor du ikke reagerede og ikke efterlevede virksomhedens 0-tolerance over for sexchikane.

**Hvad  
gør du?**

## DILEMMA D

I salgsafdelingen har virksomheden en sælger, som overgår alt og alle. Kunderne er vilde med ham, og han lander den ene store kunde efter den anden.

Det er en kendt omstændighed, at han ofte kommenterer de kvindelige medarbejders påklædning, idet han sidder i et storrumskontor.

Med hans succes som den bedste sælger, har han også pålagt sig en meget direkte tone og feedback over for kollegerne. Fx omtaler han nu ofte de kvindelige medarbejdere som "Smukke Julie" og "Veldrejede Sara". På nuværende tidspunkt har ingen af de involverede i salgsafdelingen imidlertid sagt noget til nærmeste leder eller HR.

Det bemærkes, at du som chef for salgsafdelingen ikke sidder i storrumskontoret, og at du ofte leder på distancen på grund af megen rejseaktivitet.

I øvrigt skal det bemærkes, at sælgerne får bonus efter dels egen omsætning, og dels efter afdelingens samlede omsætning. Så de er gensidigt afhængige af hinanden i den sammenhæng.

En dag føler en kvindelig medarbejder sig gået for nær på grund af en direkte tilnærmelse, og hun bryder sammen i tårer og er sygemeldt dagen efter. Du bliver orienteret om episoden dagen efter af en af de andre medarbejdere, som overhørte episoden – og den version giver ikke et særligt flatterende eller sympatisk billede af supersælgeren. Omvendt siger samme medarbejder, at ingen af de andre syntes, at det var for meget, eller at det faldt uden for "vores normale" adfærd og omgangsform.

På den ene side har du en sygemeldt medarbejder, som tydeligvis er blevet udsat for noget grænseoverskridende fra supersælgerne. På den anden side har du sandsynligvis de øvrige medarbejdere, som ikke mener, at der var tale om et specielt grænseoverskridende forhold – og naturligvis en supersælger.

**Hvad  
gør du?**

## DILEMMA E

Som ny leder i afdelingen med 27 medarbejdere har du besluttet dig for at sætte yderligere fokus på virksomhedens 0-tolerance over for sexchikane.

Du har meldt ud, at I blandt andet vil tage emnet op på et fællesmøde, hvor du kort vil samle op på emnet i forhold til virksomhedens overordnede værdier, hvor blandt andet respekt indgår som en afgørende værdi.

Samtidig vil du dele medarbejderne op i mindre grupper på 5-6 personer, hvor de ud fra dialogkort og dilemmaer skal drøfte og italesætte situationer med sexchikane, således at medarbejderne får en fælles forståelse af emnet og hinandens tilgang og grænser.

Flere medarbejdere kvitterer for dine initiativer og siger, at de glæder sig til øvelsen. Imidlertid får du også fire konkrete tilbagemeldinger fra tre mænd og en kvinde i afdelingen, som mener, at det er spild af tid, da medarbejderne jo selv kan læse om det i virksomhedens personalepolitik, hvor det allerede er beskrevet, at virksomheden har en 0-tolerance. De siger samtidig til dig, at der ikke er problemer med sexchikane. Sammenholdet er fint, og alle trives i hverdagen.

På den ene side mener du, at det er en løbende øvelse, og at det vil styrke jeres fælles tilgang og forebyggelse af sexchikane i din afdeling. Som også flere medarbejdere har hilst velkommen. På den anden side har du en "modstand" fra fire - og måske flere med samme synspunkt - som mener, at det er unødvendigt med øvelsen. Og hvis det kører fint allerede, hvorfor så risikere at skabe tvivl og splid i medarbejdergruppen?



**Hvad  
gør du?**