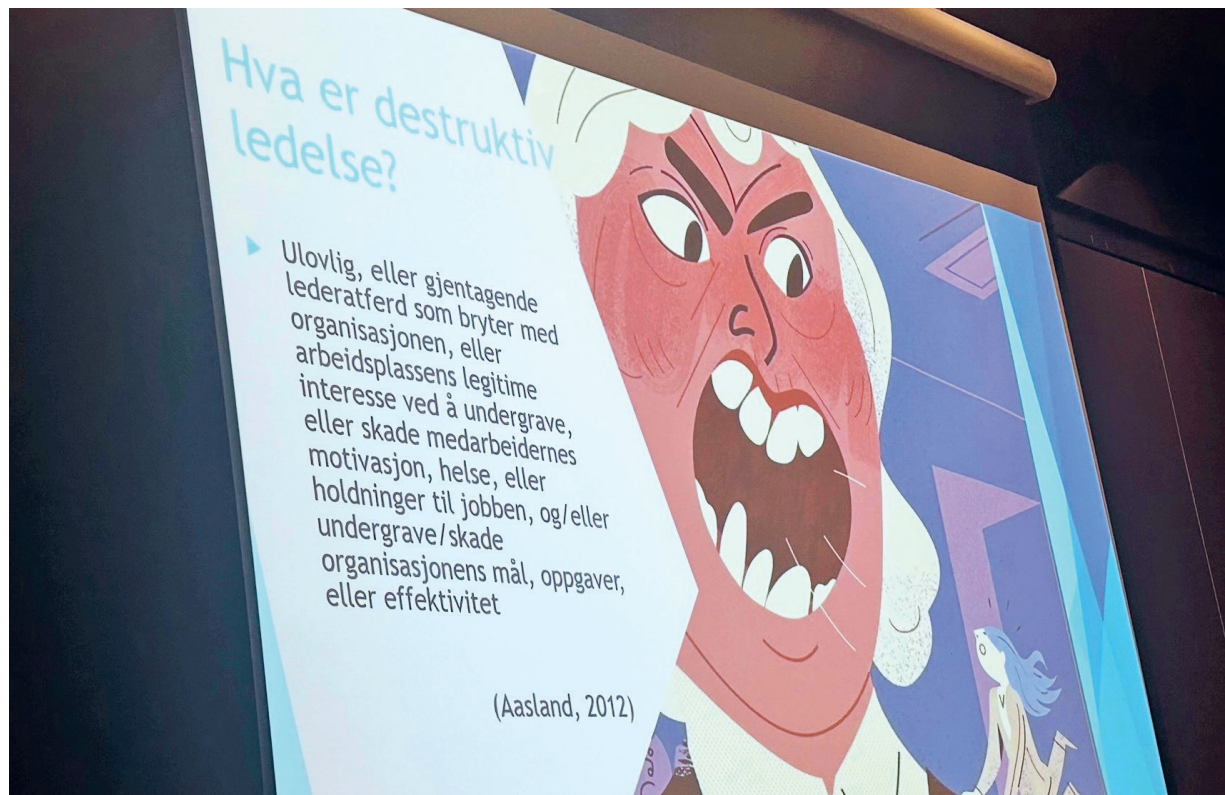




Ikke la det skure og gå – for det går ikke

✎  ELLEN BEATE DYVI

Psykolog Merethe Schanke Aasland har doktorgrad i destruktiv ledelse, og 31. oktober var hun på NTFs landsmøte og snakket til både arbeidstakere og ledere, det vil si først til tannhelsesekretærene og så til tannlegene.

En god leder ser hva den enkelte medarbeider trenger av oppfølging. Dette varierer fra individ til individ og fra situasjon til situasjon. En ny medarbeider trenger for

eksempel oftere mer oppfølging enn en som har vært på arbeidsplassen lenge. Nye oppgaver kan bety behov for mer oppfølging en periode. Noen er selvgående fra første stund, mens noen medarbeidere alltid vil ha behov for mer oppfølging enn andre, og så videre. Medarbeidere kommer i alle varianter. Det gjør også ledere.

Mange ledere fungerer godt, og ganske mange gjør det ikke. Hver tredje norske arbeidstaker har opplevd destruktiv

ledelse på jobben. Det verste å bli utsatt for er de lederne som bare lar det skure.

Som regel assosierer vi ledelse med kompetanse, klokskap, mot og besluttosomhet. Samtidig har nok alle gjennom en yrkeskarriere opplevd ledere som, av ulike årsaker, ikke har fungert like godt i rollen som leder. Det er ikke en enkel oppgave å være leder, og det må være lov å gjøre feil, men når går man fra å gjøre noen feil til å fremstå som destruktiv?

For å være destruktiv må det være snakk om mer enn at en har gjort én enkelt feil en gang. Alle gjør feil, og det er lov. Det må være noe som gjentar seg, og det må være alvorlig for at det skal kvalifisere som destruktivt.

Aaslands definisjon på destruktiv ledelse fra 2012 er slik: Ulovlig, eller gjentakende lederatferd som bryter med organisasjonens eller arbeidsplassens legitime interesse ved å undergrave eller skade medarbeidernes motivasjon, helse eller holdninger til jobben og/eller undergrave eller skade organisasjonens mål, oppgaver eller effektivitet.

Et av hovedfunnene i Aaslands doktorgradsarbeid er at 33,5 prosent av respondentene svarer at de «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» har opplevd destruktiv ledelse på arbeidsplassen de siste seks månedene. Totalt oppgir 61 prosent av de spurte at de har opplevd en eller annen grad av destruktiv ledelse.

Naturligvis finnes det også destruktive medarbeidere. Samtidig har lederen et større ansvar enn medarbeiderne for å rydde opp i vanskelige situasjoner.

De som unngår å ta avgjørelser er verst

Undersøkelsen viser at det å bli utsatt for passiv eller unnnvikende «laissez-faire» eller «la det skure»-ledelse, har sterkest negativ effekt på arbeidstakere over tid. Denne atferden skaper utilfredshet og usikkerhet på jobben.

— Slik ledelse handler om å unngå å ta avgjørelser og ikke være til stede når det er behov for deg som leder, for eksempel ved at lederen trekke seg vekk fra både medarbeidere og fra arbeidsoppgavene i virksomheten.

Aasland kommenter dette videre med at Norge nok ikke er det enkleste landet å være leder i, fordi vi har en flat maktstruktur. Særlig i forbindelse med konflikter på arbeidsplassen ser vi at vi har en konfliktsky kultur her i landet. Vi vil gjerne være kompis fremfor å ta tak i vanskeligheter.

— Jeg registrerer ofte et ønske om en mer tydelig ledelse når jeg er rundt på arbeidsplasser. Når du er leder,

må du være bevisst på at du har formell makt og våge å være tydelig i lederrollen. Hvis ledere ikke griper inn i konfliktsaker, og håper at det skal gå over av seg selv, oppleves det veldig negativt for medarbeiderne. Det verste du kan gjøre er å gjøre ingenting.

Støttende, men illojal

Er det mulig å være både støttende og illojal? Ja, det er mulig. 11,6 prosent i Aaslands undersøkelse sier at de «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» har opplevd det som kalles støttende, men illojal lederstil.

Dette er en lederstil hvor lederen kan være kameratslig og støttende i forhold til medarbeiderne, og samtidig destruktiv når det gjelder oppgaveutførelsen – altså i forhold til virksomheten. Slike ledere vil gjerne være sosiale, greie og støttende, men handler på en slik måte at virksomheten ikke får gjort det den skal.

Slike ledere er gjerne morsomme, sosiale, vennlige og hyggelige, men det kan altså gå på bekostning av å få utført oppgavene og dermed måloppnåelsen.

Tyrannisk eller avsporet

Tyrannisk ledelse viser til en leder som er opptatt av å oppnå organisasjonens mål, få utført oppgavene og utnytte tilgjengelige ressurser samtidig som lederen er direkte destruktiv i forhold til sine medarbeidere. Dette er med andre ord en type leder som oppnår resultater på bekostning av sine medarbeidere, og vedkommende tar gjerne æren for ansattes arbeidsinnsats. Slike ledere ydmyker medarbeiderne, kommer med urettmessige anklager og bagatelliserer deres initiativ. De er tidvis også tilbøyelige til å bakvaske og manipulere sine underordnede. En slik leder kan fremstå som effektiv og konstruktiv overfor eiere og overordnede, og kan derfor være vanskelige å slå ned på og forandre. De som er over vet rett og slett ikke hvordan lederen er overfor medarbeiderne, og ser bare gode resultater. Dette er ledere som veldig ofte leverer varene, og de blir som regel tatt for å være en god leder av dem over seg, og stikk motsatt av dem under.

Avsporet ledelse derimot innebærer at lederen opptrer destruktivt i forhold til både arbeidsoppgaver og medarbeidere. Dette er snakk om ledere som både tyranniserer sine medarbeidere og aktivt bidrar til at virksomheten ikke når sine mål eller i akseptabel grad utnytter sine ressurser. Avsporede ledere er som oftest ute av stand til å delegere arbeidsoppgaver og motivere sine medarbeidere. Slike

ledere kan skjelle ut medarbeidere i andres nærvær, ydmyke dem og ta fra dem arbeidsoppgaver, så de ikke får gjort jobben i forhold til bedriften.

Ofte vil en slik leder være opptatt av egen vinning fremfor virksomhetens og medarbeidernes interesser. Det blir antatt at avsporede ledere sjelden blir sittende lenge i sine lederstillinger fordi både ledelsen og de ansatte har interesse av å få dem fjernet.

Hele 8,8 prosent av de spurte i Aaslands undersøkelse hadde opplevd avsporet ledelsesatferd mens 3,4 prosent hadde opplevd tyrannisk ledelse «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» de siste seks månedene.

Hvordan påvirkes ansatte av destruktiv ledelse?

— Negativt, både når det gjelder tilfredshet og usikkerhet. Når lederen lar være å involvere seg, føler man seg gjerne avvist og blir usikker. Jeg tror mange ledere undervurderer effekten av å se medarbeiderne, gi anerkjennelse og gjerne en klapp på skulderen.

Akutte reaksjoner på destruktiv lederatferd kan være uro, engstelse, fortvilelse og forvirring og vanlige plager er søvnløshet, depresjon, irritabilitet og lav selvspekt.

Reaksjoner over tid kan være hodepine, mageproblemer, muskel-skjelettplager, angst og lignende.

Eventuelle ettervirkninger kan være symptomer på porttraumatisk stresslidelse (PTSL).

Tiltak

Hva kan man gjøre for å unngå eller få slutt på destruktiv ledelse?

Det beste er å unngå problemet med destruktiv ledelse ved å forebygge. Slike primære tiltak handler om å utvikle et godt inkluderende arbeidsmiljø med toleranse for mangfold og konflikt – og samtidig utvikle gode, myndige, uredde og ansvarlige ledere i en organisasjonskultur med toleranse for konflikt og med klare grenser for atferd.

Sekundære tiltak er å lage prosedyrer for å rapportere og stoppe destruktiv lederatferd.

Tertiære tiltak er behandling av offer og utøver og rehabilitering av offer og arbeidsmiljø.

Organisatoriske konsekvenser av destruktiv lederatferd er høyere turnover, lavere tilhørighet til organisasjonen og mindre ekstrarolle-atferd.

— Mye kan nok gjøres, sier Aasland, som legger til at lederprogrammer og -kurs ofte ensidig handler om hvordan man skal bli bedre.

– Jeg tror det også er viktig å sette søkelyset på hvordan man skal forebygge, og på hvordan man skal hente seg inn igjen hvis man kommer skeivt ut. Det finnes knapt ledere som ønsker å skade medarbeiderne sine med viten og vilje. Dem er det i tilfelle få av, psykopaten er ikke veldig utbredt i arbeidslivet, sier Aasland.

Tidendes pris for beste kasuistikk

Tidende ønsker å motta gode kasuistikker til tidsskriftet. Vi har derfor opprettet en pris som vi tar sikte på å dele ut hvert annet år, og neste gang ved NTFs landsmøte i 2026.

Prisen på 30 000 kroner tildeles forfatteren(e) av den som vurderes som den beste av de publiserte kasuistikkene i løpet av to årgan-

ger av Tidende. Tidende ønsker med dette å oppmuntre til en type fagskriving som er etterspurt blant leserne og som bidrar til å opprettholde norsk fagspråk. Vi er ute etter pasienttilfeller som er sett og dokumentert i praksis og som beskriver kliniske situasjoner som bidrar til erfaringsgrunnlaget i tannhelsetjenesten. Vi er svært

interessert i flere bidrag fra den utøvende tannhelsetjenesten i tillegg til kasus fra spesialistutdanningene. Ved bedømmelsen blir det lagt særlig vekt på: Innholdets relevans for Tidendes lesere, disposisjon, fremstillingsform og lesbarhet, diskusjon av prognose og eventuelle alternative løsninger samt illustrasjoner.