

Den mørke siden av ledelse

Per Olav Solberg
redaksjonssjef

I omtrent 60 år handlet ledelsesforskningen nesten utelukkende om hva som skapte den gode lederen. Hvor ble den destruktive sjefen av?

Mange arbeidstakere har opplevd å bli utsatt for dårlig eller destruktiv lederskap. En del av dem har blitt regelrett trakassert og mobbet av sjefen. Til tross for manges hverdagserfaringer med destruktive ledere har paradoksalt nok ikke forskningen vært like opptatt av fenomenet. Hva kan det komme av, når det er åpenbart at destruktive ledere kan ramme organisasjoner, arbeidstakere og produktiviteten ved bedrifter svært hardt?

Bergensmiljøet

Mye av svaret har å gjøre med den amerikanske lederforskningstradisjonen som ble utviklet i etterkant av andre verdenskrig.

– I USA hadde ledelsesforskerne svært lenge et ensidig fokus på «the bright side of leadership.» To helt sentrale forskere her har vært Bernard M. Bass og Bruce J. Avolio. De utviklet – som sine kolleger – en ledelsesdefinisjon som i praksis ekskluderte alle former for destruktiv ledelse. Ledelse var per definisjon noe konstruktivt. I 1974 ga Bass ut boken *The Bass Handbook of Leadership*, som i fire tiår har vært for en bibel å regne innen forskning på ledelse, sier Anders Skogstad, professor ved Institutt for samfunnspsykologi på Det psykologiske fakultet ved Universitetet i Bergen.

– Rundt 2000 begynte man også i USA å se på de mer destruktive sidene av ledelse. Den anerkjente ledelsesforskeren Bent Tepper innførte begrepet «abusive supervision», som på norsk betyr noe sånt som «skadelig veiledning.» Det er nok ikke tilfeldig at han bruker ordet «veiledning» istedenfor «ledelse», med tanke på ledelsesbegrepets historie i USA, forteller han.



Det kan være bedre å få negativ oppmerksomhet enn å ikke bli sett i det hele tatt

Skogstad er en del av forskningsgruppen FALK ved Institutt for samfunnspsykologi i Bergen. Siden årtusenskiftet har de hatt den mørke siden av ledelse under forskningslupen. En viktig og mye sitert artikkel i denne sammenheng ble publisert i tidsskriftet *The Leadership Quarterly* i 2007, av Ståle Einarsen, Merethe S. Aasland og Anders Skogstad. (*Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model*). I artikkelen formulerte forskerne en mye brukt og sitert definisjon av destruktiv ledelse. I tillegg utviklet de en modell som tar for seg ulike former for destruktivt lederskap. Definisjonen først:

«En leders systematiske og repeterte atferd som bryter med virksomhetens legitime interesser gjennom det å underminere og/eller sabotere 1) virksomhetens mål, oppgaver, ressurser og effektivitet, og/eller 2) medarbeideres motivasjon, velvære eller jobbtilfredshet.»

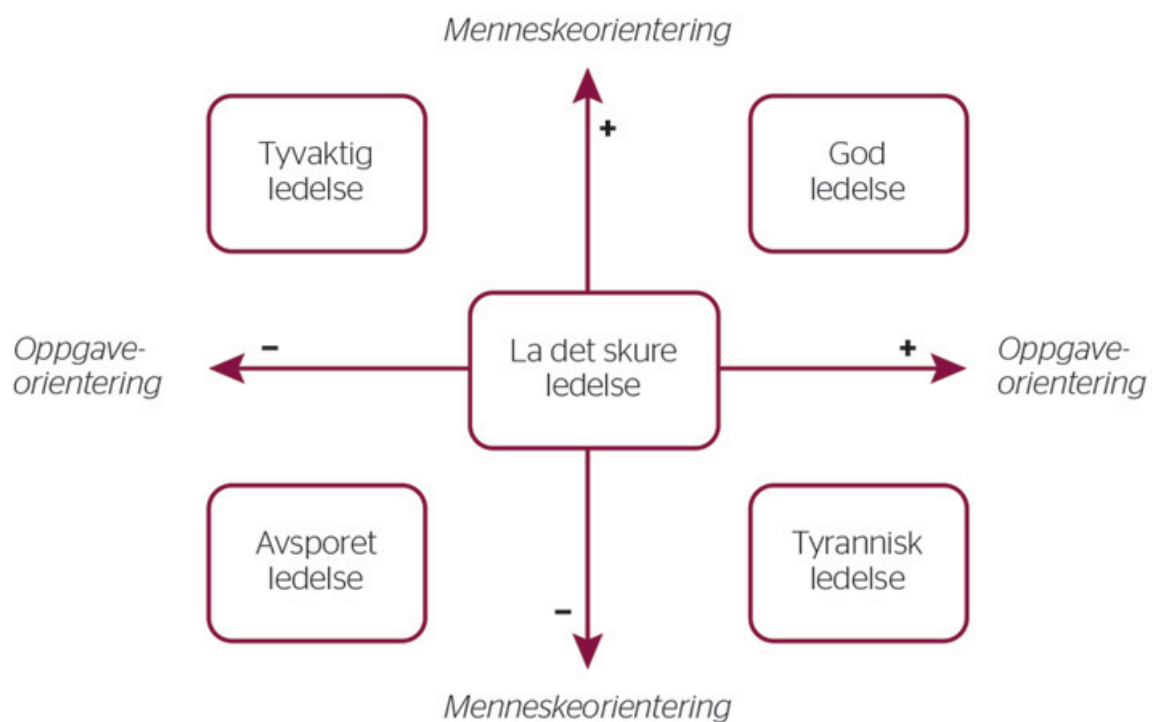
– Ifølge denne definisjonen kan destruktiv ledelse ramme både organisasjonen og medarbeiderne hver for seg, eller begge to samtidig. «Intensjon» er helt bevisst ikke tatt med i definisjonen. Hvorvidt lederen bevisst eller ikke forsøker å ramme organisasjonen eller medarbeiderne, er ikke det mest interessante. Det er hvordan ledelsesstilen oppfattes, og konsekvensen av den som er viktig. Det har også vist seg veldig vanskelig på vitenskapelig grunnlag å fastslå hvilke intensjoner ledere har hatt, sier Skogstad.

– Hva kommer det av at bergensmiljøet har blitt toneangivende i internasjonal forskning knyttet til destruktiv ledelse?

– Det er ikke tilfeldig. Vi står på skuldrene til blant andre tidligere professor Svein M. Kile, som jobbet på Det psykologiske fakultet fra 1977. I 1990 ga Kile ut boken *Helsefarlige ledere – og medarbeidere*. Det var et grensesprengende bidrag innen norsk organisasjonsteori som omtalte ledere med destruktiv atferd, sier Skogstad

Nullpunktet – laissez-faire

Artikkelen til Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) presenterer også en modell som forteller om tre former for destruktiv ledelse: avsporet, tyrannisk og tyvaktig ledelse (figur 1).



FIGUR 1 Modell som viser de ulike typene av destruktiv ledelse.

– I modellen er ledelse knyttet opp til de veletablerte ledelsesdimensjonene 'oppgaveorientering' og 'menneskeorientering'. En god leder ivaretar både oppgaver og ansatte på en god måte, mens destruktivt lederskap feiler på én eller i verste fall begge parametrene. Tyrannisk ledelse innebærer for eksempel en lederstil som fokuserer sterkt på å oppnå organisasjonens mål og utnytte tilgjengelige ressurser, samtidig som lederen er destruktiv i forholdet til sine medarbeidere. Selv om denne typen

autoritær ledelse kan gi gode resultater på kort sikt, vil organisasjonen som helhet rammes på lang sikt når medarbeidere utsettes for tyrannisk ledelse, sier Skogstad.

– Du har særlig forsket på en fjerde ledelsestype som i utgangspunktet ikke var med i denne modellen: *laissez-faire-* eller *la-det-skure* ledelse. Du argumenterer for at den også kan være destruktiv?

– Begrepet stammer jo opprinnelig fra økonomien, der *laissez-faire* var uttrykket for en stat som ikke grep inn, og som lot markedet styre samfunnsutviklingen. Ledelsespsykologien omfavnet begrepet og brukte det i betydningen fravær av ledelse eller ikke-ledelse. I organisasjoner der ansatte er svært selvstendige og lett tar ansvar, kan man fort tenke at denne formen for ikke-ledelse fungerer greit. Problemet oppstår i det øyeblikket medarbeidere virkelig har behov for assistanse og hjelp og lederen ikke er til stede eller ikke stiller opp. Da kan *laissez-faire*-ledelse være svært destruktivt, noe vi også har påvist i flere studier. For eksempel fant vi i en annen studie vi publiserte i 2007, at *laissez-faire*-ledelse hang sammen med høyere forekomst av mobbing. I ekstreme tilfeller utgjør *laissez-faire*-ledelse en form for ostrakisme, at man totalt overser og ignorerer andre på jobben. I valget mellom å bli totalt oversett og å bli ydmyket/trakassert av andre, velger faktisk de aller fleste som blir spurt, det siste, noe som underbygger at *laissez-faire*-ledelse i flere tilfeller kan oppleves som verre enn tyrannisk og avsporet ledelse. Det kan altså være bedre å få negativ oppmerksomhet enn å ikke bli sett i det hele tatt, sier Skogstad.

Ifølge professoren er det hvordan lederstilen oppleves, som blir målet på om den er destruktiv eller ikke.



Narsissistiske ledere fungerer som regel godt på kort sikt, men ikke på lang

– Vi tar den subjektive opplevelsen på alvor. Hvis en ansatt mener seg utsatt for destruktiv ledelse eller mobbing, er det legitimt og sant for det individet som opplever det. Det betyr at ulike medarbeidere kan reagere helt forskjellig på den samme atferden fra lederen. Hvis vi tar for oss de fem sentrale personlighetstrekkene i «Big Five»-modellen, er det logisk å tenke at en medarbeider som skårer høyt på nevrotisisme, lettere vil tolke en leders atferd som negativ og destruktiv enn en medarbeider som er mer følelsesmessig stabil, noe som også underbygges av nyere forskning.

– *Laissez-faire er vel en lederstil det er lett å tenke seg kan bli tolket svært forskjellig fra ansatt til ansatt?*

– Under EAWOP-konferansen i Oslo i mai i fjor la jeg sammen med min kollega Guy Notelaers frem resultater som for første gang viser at i hvilken grad laissez-faire-ledelse har destruktive konsekvenser, har å gjøre med hvordan medarbeiderne årsaksforklarer eller attribuerer lederens atferd. Studien som ble presentert på EAWOP-konferansen, viste at laissez-faire-ledelse hadde klart mindre

destruktive konsekvenser når medarbeidere ikke tok lederens atferd personlig, men attribuerte årsaken til omgivelsene, sier Skogstad.

Å ikke se seg selv

Professor Birgit Schyns var også til stede ved EAWOP-konferansen i Oslo sist vår. Hun er professor i organisasjonsatferd (Organisational Behaviour) ved Durham University i England. Schyns er mest opptatt av den menneskelige siden av destruktivt lederskap. Hun har særlig interessert seg for den narsissistiske lederen, men også hvordan ulike ledelsessituasjoner kan kreve ulik type ledelse.

– Å studere fotballag og ledelse er interessant. Kvalitative studier med profesjonelle fotballspillere viser at fotballtrenere kan oppføre seg dårlig mot spillerne, samtidig som spillerne kan rettferdiggjøre trenerens atferd på grunn av høyt press. Atferden blir dermed ikke oppfattet som destruktiv. I kriser kan det som vanligvis blir oppfattet som destruktiv lederstil, plutselig bli sett på som en styrke og noe positivt, sier Schyns, og viser til hvordan en fotballtrener med narsissistiske personlighetstrekk kan komme inn og redde et lag fra nedrykk.

– Men på lang sikt, over en hel sesong, kan en slik lederstil virke svært ødeleggende på spillerne. Narsissistiske ledere fungerer som regel godt på kort sikt, men ikke på lang, sier hun.

Schyns har vært opptatt av den narsissistiske ledertypen på grunn av deres sterke ønske om å søke makt, innflytelse og bli beundret, samtidig som ledelsesstilen kan være svært skadelig.

– Det er lett å la seg blende av denne typen mennesker i jobbintervjuer, de fremstår som faglig dyktige og kan også være karismatiske i væremåten. Det gjør at de er vanskelige å avsløre. Men deres selvopptatthet skaper fort vansker i relasjonen til medarbeiderne og i andre samarbeidssituasjoner. Tilbakemeldinger fra ansatte oppleves for eksempel som truende og blir møtt med mistenksomhet.

– *Hvordan avsløre narsissistiske ledere før de får drømmejobben?*

– Det er et godt spørsmål. Man bruker ofte personlighetstester i jobbintervjuer for å avdekke slike personlighetstrekk, men disse testene er relativt enkle å manipulere. En annen metode er å undersøke atferd i sosiale medier. Måten man fremstiller seg på og kommuniserer her, kan gi et hint om kandidatens personlighetstype, sier Schyns.

Et annet problem med narsissistiske ledere er muligheten for endring.

– Lederutviklingsprogrammer forutsetter en viss evne til å se seg selv utenfra og å kunne ta den andres perspektiv. Når dette i seg selv er vanskelig for narsissisten, er det lite håp om endring. Paradokset blir at de som har mest behov for ledertrening, er de som er minst i stand til å få utbytte av den eller innse at de trenger det, sier hun.

Kanskje kan nettopp dette være noe av årsaken til at personer som jobber med lederutviklingsprogrammer, ikke har ønsket å ta i narsissisten med ildtang, for han eller hun passer ikke inn i et forandring-er-mulig-paradigme.



– Vi har kartlagt mobbing i arbeidslivet siden tidlig på 90-tallet, og tallene er usedvanlig stabile over tid

– Ledelsesforskning og lederutvikling har lenge vært – og er i hovedsak fortsatt – på den positive psykologiens side. Du ønsker å selge inn at positiv forandring er mulig. Det som ikke passer inn i dette bildet, er det enklest å definere ut. Destruktiv ledelse er fortsatt en liten del av forskningsfeltet, men det er under utvikling. Da jeg først startet i dette feltet, var det vanskelig å få publisert artikler om destruktiv ledelse eller medarbeidere som fortalte om mobbing, i vitenskapelige tidsskrift. Da fikk jeg beskjed om at dette ikke var ledelsesforskning og derfor ikke kunne publiseres. Vi er heldigvis ikke der lenger nå, sier Schyns.

– Hva bør en medarbeider gjøre hvis han/hun er utsatt for en narsissistisk leder som gjør jobbhverdagen svært ubehagelig og smertefull?

– Det enkle svaret er: Bytt jobb, hvis du har mulighet.

Mobbet av sjefen

Ikke alle som mistrives, har mulighet til å bytte jobb. Særlig ikke nå, med et strammere arbeidsmarked og voksende arbeidsledighet. Det betyr at mange arbeidstakere hver dag gruer seg til en ny arbeidsdag, fordi sjefen er ugrei. En del blir regelrett mobbet. Men hvor mange?

I oktober 2015 var det ca. 2,7 millioner sysselsatte i Norge, ifølge Statistisk sentralbyrå.

Forskning utført av Universitetet i Bergen og Statens arbeidsmiljøinstitutt indikerer at fem prosent av arbeidstakerne mobbes på jobben til enhver tid – og rundt halvparten av disse blir mobbet av sjefen sin. I faktiske tall betyr det at rundt 67 500 arbeidstakere mobbes av en overordnet. Konsekvensen er psykisk og fysisk uhelse, sykemeldinger og dårlig produktivitet, for å nevne noe – i sum en god del lidelse som rammer både enkeltskjebner og samfunnet som helhet.

Morten Birkeland Nielsen er forsker på Avdeling for arbeidspsykologi- og fysiologi ved Statens arbeidsmiljøinstitutt og har forsket mye på mobbing, psykiske plager og sykefravær knyttet til arbeidslivet. Det er også han som har oppgitt prosenttallene for mobbeofre i norsk arbeidsliv i forrige avsnitt.



I helsesektoren virker det vanlig at fagpersoner uten lederbakgrunn eller – utdanning blir ledere ut fra sin fagbakgrunn. Det er uheldig.

– Vi har kartlagt mobbing i arbeidslivet siden tidlig på 90-tallet, og tallene er usedvanlig stabile over tid.

– Hvordan forklarer du denne stabiliteten? Er det et tegn på at narsissistiske/tyranniskere ledere er en relativt stabil faktor i arbeidslivet?

– Det er mange mulige forklaringer. Norsk kultur er preget av liten maktavstand mellom leder og medarbeidere, noe som kan gi mindre grobunn for mobbing. I tillegg har vi hatt mange år med god økonomi og lav arbeidsledighet, og det er rimelig å anta at dette kan ha innvirkning på trivsel og klima på arbeidsplasser. I et godt jobbmarked er det lettere å skifte jobb hvis man mistrives eller opplever konflikter og mobbing. Trekk ved organiseringen av arbeidslivet, og da særlig ledelse, kan også ha betydning. Det skal ofte mye til for å bytte ut en leder. En tyrannisk leder vil ofte prioritere

måloppnåelse på bekostning av medarbeidernes trivsel og velvære, og det kan dermed tenkes at toppledelsen opplever lederen som god i og med at virksomhetens mål blir oppnådd.

Undersøkelsen Birkeland Nielsen refererer til ovenfor, ble gjennomført i 2005, 2007 og 2010. Det er heller ikke noen forskjell i prosent mellom andel menn og kvinner som mobbes på jobben.

– *Hvordan er tallene i Norge sammenlignet med andre land?*

– Skandinavia skårer lavt på mobbing sammenlignet med andre europeiske land og verden for øvrig. Det globale gjennomsnittet ligger på rundt 15 prosent. I andre europeiske land utsettes rundt 14 prosent av medarbeidere for mobbing, mens i ikke-europeiske land er andelen hele 20 prosent.

– *Hva er det mobbeofrene reagerer mest på med lederens atferd?*

– En interessant studie undersøkte både hvordan mobbeofrene opplevde trakasseringen fra sjefen, og hvordan andre ansatte som ikke ble mobbet, så på den samme lederen. De som ble mobbet, opplevde lederen som inkonsekvent og uforutsigbar, noen ganger hyggelig, andre ganger ikke. Arbeidstakere som ikke ble mobbet selv, men som hadde observert mobbing av andre, opplevde derimot lederen som stabilt autokratisk og tyrannisk. De som blir mobbet, har altså et mer nyansert syn på lederen sin enn de andre, kanskje fordi de har mer med lederen å gjøre enn de andre og faktisk lærer ham bedre å kjenne. Men det er det uforutsigbare som virker mest problematisk.

– *Hvilke konsekvenser får mobbingen for de ansatte?*

– Vi har gjennomført meta-analyser der vi har oppsummert alt vi har funnet om mobbing og helse. De som er utsatt for mobbing i arbeidslivet, har hele 70 prosent større sjanse for å ha helseplager i etterkant av mobbingen, sammenlignet med andre ansatte. Følgene virker altså veldig klare og tydelige.

– *Det betyr vel også langt større andel sykemeldte i denne gruppen?*

– Sammenhengen mellom mobbing og sykemeldinger er ikke så sterk som man skulle tro. Mange av dem som mobbes, forsøker å stå i jobben selv om de er syke og har det ganske fælt. Hva som er grunnen til det, er litt uklart. Man kan tenke seg at det vil være ekstra stigmatiserende å gå ut av jobben på grunn av mobbing, og man mister på sett og vis enda mer kontroll over situasjonen man er i. Kanskje prøver man i det lengste å bli opplevd som en av de andre medarbeiderne, sier Birkeland Nielsen.

Lavterskeltilbud

La oss til slutt bevege oss ned fra forskerposisjonens høye tind og ned til brukerorganisasjonen Mental Helse. De opprettet Arbeidslivstelefonen i 2002. Hit kan hvem som helst ringe – både ansatte og ledere – for å snakke om arbeidsrelaterte spørsmål og problemer. I 2015 fikk telefonen omkring 1700 henvendelser, en økning på 14 prosent fra året før.

– Rundt 35 prosent av henvendelsene handler om misnøye med lederen i en eller annen forstand. Mobbing og trakassering er ett aspekt her, å ikke bli sett av lederen et annet. Å bli tildelt feil arbeidsoppgaver eller opplevelsen av å bli urettferdig behandlet er også temaer som er hyppig oppe, sier Arne Glenna, rådgiver ved Arbeidslivstelefonen.

70 prosent av dem som ringer, er kvinner, og dette tallet har vært stabilt hele tiden.

– *Er dette en indikasjon på at kvinner blir mer trakassert på jobben enn menn?*

Hva som oppleves som krenkende og urettferdig, varierer fra person til person – og kanskje også mellom kjønn. At kvinner generelt kan være mer fintfølende enn menn og dermed lettere opplever seg trakassert, kan også være et aspekt her. Årsaken til at flest kvinner tar kontakt, handler nok om at kvinner generelt ikke er så redde for å spørre om hjelp når noe er vanskelig. Seksuell trakassering

er også noe kvinner rammes mer av enn menn, og som vi får henvendelser om. Dette kan virkelig ødelegge en medarbeider, og vi har hatt samtaler med personer som har blitt langtidssyke på grunn av dette.

– *Er noen bransjer/yrker oftere i kontakt med dere om trakassering og mobbing enn andre?*

– De som henvender seg, fordeler seg temmelig jevnt mellom mange ulike bransjer, og fordelingen mellom offentlig og privat sektor er ca. 50–50. Når det er sagt, får vi en god del henvendelser fra helsesektoren, og en gjenganger her er ansatte som klager på inkompetente ledere. Å være en dyktig lege eller tannlege betyr ikke at du automatisk blir en god leder. I helsesektoren virker det vanlig at fagpersoner uten lederbakgrunn eller -utdanning blir ledere ut fra sin fagbakgrunn. Det er uheldig. Ledelse er selvsagt også et fag som må læres, sier Glenna.

– *Hva med utdanningsnivå og mobbing? Det er lett å tenke at det er mer mobbing i røffe, manuelle yrker enn i akademiske yrker. Ser man noen sammenheng her?*

– Nei. Rundt halvparten av de som kontakter oss om spørsmål knyttet til trakassering eller mobbing, har høyere utdanning. Mitt inntrykk er at destruktive ledere finnes overalt der hvor ledelse utøves, avslutter Arne Glenna.