

Giftig arbeidsmiljø – hva kan du gjøre med det?

Et giftig arbeidsmiljø er en av de største utfordringene du kan møte som leder. Det kan være direkte skadelig både for andre medarbeidere, lederen, og for virksomhetens resultater.

tekst LISA EKLI foto BÅRD GUDIM OG OSCAR BRANDBYGE

Sladder, allianser og krevende konflikter kan suge energien ut av enhver arbeidsplass. Og selv om lederen legger inn både tid og ressurser, er det ikke alltid enkelt å snu situasjonen.

– Negativitet og dårlig samspill har en rekke negative konsekvenser, som lavere motivasjon, flere internkonflikter, økt fiendtlighet mot ledelsen og lavere produktivitet i bedriften. I tillegg blir viljen til å yte det lille ekstra ofte borte, mener Øystein Bonvik. Han er forfatter av boken *Frist meg ikke inn i Ledelsen*, foredragsholder og har lang erfaring med ledelse, kommunikasjon og formidling.

Kan vokse seg stort

Det har lite for seg å dra på kostbare turer eller seminar sammen én gang i året, og legge planer for veien videre, hvis alle kommer hjem og fortsetter som før. God dynamikk i teamet krever kontinuerlig trening, forklarer Lars Christian Larssen, som er daglig leder i Vidde AS og en erfaren ekspedisjonsleder og orga-

nisasjonsutvikler.

Han sammenligner det med et gnagsår:

– Et lite gnagsår er ganske uproblematisk, så lenge du setter på et plaster. Men gjør du ikke det, kan det vokse seg så stort at du må fraktes ut fra Grønlandsisen med helikopter, sier han.

Sammenligningen kan virke ekstrem, men Larssen har ledet mange tøffe ekspedisjoner både på Grønland og Svalbard, og mener de har mange likheter med utfordrende situasjoner i næringslivet.

– Jeg har jobbet i veldig mange ulike miljøer, og ser at det er noen mønstre som går igjen. Effektivisering går på bekostning av samtaler. Stress, konflikt og slitasje preger arbeidsmiljøet i mange virksomheter. Mange ledere vil bare få jobben gjort, og tenker ikke at relasjonene i teamet spiller så stor rolle. Men de tar feil. Teamdynamikk er en muskel, og den må trenes jevnlig, fastslår han.

Hvem har skylda?

Det er arbeidsgivers formelle ansvar å sikre et godt arbeidsmiljø. Men det

er krevende å få til i praksis hvis ikke medarbeiderne også føler et ansvar og bidrar i hverdagen, påpeker Øystein Bonvik.

– Akkurat som i idretten finnes det både gode og dårlige trenere og spillere på en arbeidsplass. Og fordelingen er nok ganske jevn, mener han.

Det er Larssen enig i. Han etterlyser mer oppmerksomhet rundt et begrep han mener er avgjørende for et godt arbeidsmiljø: Selvledelse.

– Arbeidsmiljøet er et resultat av den innsatsen som både leder og de andre teammedlemmene legger ned. Alle har et ansvar for å lede seg selv, og være rigget for å møte andre. Hvis du sover for lite og stresser for mye, kommer primitive handlingsmønstre fram – du mister perspektiv. Det gjelder både ledere og alle andre. Og selv om lederen har et ekstra ansvar, er dette noe alle medarbeidere kan gjøre noe med, mener Larssen.

Giftige medarbeidere

På de aller fleste arbeidsplasser jobber det mennesker med ulik personlighet. Noen medarbeidere er mer krevende å lede enn andre. Andre



Øystein Bonvik har skrevet boken *Frist meg ikke inn i Ledelsen*.

går så langt som å motarbeide mye av det leder og virksomheten prøver å få til.

– Det finnes medarbeidere som er både egosentriske, konfliktskapende og passiv-aggressive. De bygger seg posisjoner som gjør dem nærmest uangripelige. Slike mennesker kan føre til store belastninger for både ledere og medarbeidere, og ofte forstås ikke selv hvor skadelige de er, sier Bonvik.

I boken *Frist meg ikke inn i ledelse* gir han et åpent og usminket bilde av hvor vanskelig lederrollen kan være, ikke minst når arbeidsmiljøet preges av konflikter. Han trekker frem Suzanne Benoits beskrivelse av noen spesielt krevende medarbeidertyper:



Teamdynamikk er en muskel, og den må trenes jevnlig

LARS CHRISTIAN LARSEN

Intrigemakerne sprer sladder, rykter og insinuasjoner. De setter gjerne kollegaer opp mot hverandre, samtidig som de sørger for å holde seg selv utenfor.

De uangripelige knytter nettverk med de riktige personene, og lykkes med å sette seg selv i et så godt lys, at det er vanskelig å irtettesette dem eller ta fra dem kontrollen.

Villstyringene tar snarveier og beslutninger de ikke har myndighet til, og lager sine egne regler. De er flinke til å skjule sine spor, og derfor er det vanskelig å sette fingeren på hva de egentlig har gjort, og gjøre noe med det.

– Slike medarbeidere finnes både i lederroller og i andre posisjoner, og de kan være direkte skadelige for både andre medarbeidere, lederen, og for virksomhetens resultater, påpeker Bonvik.

Se deg selv i speilet

Noen ledere forsøker å ignorere negativitet og dårlig samspill i teamet. De venter og håper at det skal gå over av seg selv. Både Bonvik og Larssen er enige i at denne strategien både

er dårlig, og risikabel.

– Er du leder, bør du starte med å se deg selv i speilet, og være ærlig med deg selv, råder Larssen.

Er du i balanse, eller er du stresset? Kan det hende at du er en del av problemet?

Han anbefaler også å snakke med kollegaer som kjenner deg godt, og andre nøkkelpersoner i organisasjonen som kan være ærlige. Hvordan ser de på situasjonen?

– Jeg mener de aller fleste mennesker er gode, men stress kan få frem det verste i oss. Som leder bør du aktivt trene på din egen stressrespons, og sørge for at du selv er i balanse, slik at du kan være til hjelp for andre, sier Larssen.

Våg å snakke om det

Før eller siden må du likevel tørre å snakke høyt om elefanten i rommet. Ta den vanskelige praten, og møt konflikten – ikke med anklager, men med nysgjerrighet og en aksepterende holdning. Legg vekt på at folk er forskjellige, men målet må være å finne et felles ståsted til tross for ulikhetene, råder Larssen: →

Lars Christian Larssen er en erfaren ekspedisjonsleder og organisasjonsutvikler.



– Jeg anbefaler å gjøre dette så tidlig som mulig, for det er veldig sjelden at slike situasjoner går over av seg selv. Men du må bruke den tiden som kreves – dette er ikke noe du løser med én workshop.

Er det enkeltpersoner som står i veien for et godt arbeidsmiljø, må du ta en ordentlig prat med den det gjelder, anbefaler Larssen.

– Det er alltid flere sider av en sak.



Et lite gnagsår er ganske uproblematisk, så lenge du setter på et plaster.

LARS CHRISTIAN LARSSEN

Men mennesker som motarbeider virksomheten kan dra ned både effektivitet og omsetning, og kan ikke få lov til å fortsette med det, påpeker han.

Hans råd er å gå frem på en åpen og spørrende, men tydelig måte. Spør om de ønsker å fortsette i jobben, og hva som i så fall må gjøres annerledes av alle parter for at situasjonen skal bli bedre. Aksepter deres innspill, og

jobb videre ut fra det, råder Larssen og legger til:

– Av og til kan dette være et viktig steg for å få til et bedre samarbeid. Men i andre tilfeller, er det best for alle parter om man avslutter arbeidsforholdet.

Medarbeidernes ansvar

Selv om leder har ansvaret, er det ingen grunn til at de andre medarbeiderne skal sitte stille i båten og vente på en løsning. Alle medarbeidere har et ansvar for hvordan de forholder seg til arbeidsoppgavene, kollegaene og arbeidsgiveren, påpeker Larssen:

– Veldig mange klager over ting på jobb, men samtidig gjør de ingenting for å løse problemet. Det blir destruktivt og energitappende både for dem selv, og for de som er rundt dem, råder han.

Han anbefaler at alle medarbeidere stiller seg selv noen enkle spørsmål:

Gir jeg energi på jobb, eller tar jeg? Får jeg energi her, eller tappes jeg for energi? Kan det hende at jeg er en del av problemet?

– Husk at det du fokuserer på, automatisk får mer plass i bevisstheten. Koser du deg med misnøye, og velger å snakke om alt det som er negativt, vil det etter hvert vokse seg større og ta mer plass, avslutter Larssen. <

KJENNETEGN VED GIFTIGE MEDARBEIDERE

Intrigemakerne

Intrigemakerne er eksperter på å sette kollegaer opp mot hverandre. De sprer sladder, rykter og insinuasjoner, og skaper konflikter, uro og forstyrrelser i teamet. Og selv om de ofte er kilden til konflikter, holder de seg selv på trygg avstand.

De uangriplige

Disse menneskene fremstår ofte som verdifulle for virksomheten på overflaten. De skaffer seg makt og fordeler ved å knytte bånd med mektige nøkkelpersoner i virksomheten, noe som gjør det vanskelig for leder å irrettesette dem eller ta kontrollen.

Villstyringene

Villstyringene nekter å følge reglene på jobb. De tar snarveier og beslutninger de ikke har myndighet til, men er flinke til å skjule sine spor. De bygger også nyttige interne allianser, som gjør det vanskelig for leder å finne bevis, og sette fingeren på hva slags påvirkning de egentlig har.

Kilde: Suzanne Benoits