

/static/gfx/logo/sources/vg.gif

Dårlige sjefer og latsabber på jobben

 VG | Sep 14 | 36 - 39 | 2423 ord

bi

Forfatter: INGRID JOHANSEN

Thomas Erikson mener selv han var en arrogant, oppblåst og ustrukturert sjef - som tok konsekvensen og sa opp lederstillingen. Stort bedre er det ikke med slappe ansatte som sløser bort tiden på andre ting enn arbeidet.

Jeg var en helt begredelig sjef, to-talt blottet for selvinnstekt, og gjorde hverdagen dårlig for de fleste som jobbet under meg. Jeg klarte ikke å gi en eneste god instruks, men forventet likevel at de ansatte skulle levere, sier Thomas Erikson. Han er omdiskutert og kritisert, særlig hjemme i Sverige. Likevel har Erikson solgt nær 1,5 millioner eksemplarer av bøkene «Omgitt av idioter» og «Omgitt av psykopater», som er oversatt til 39 språk. Nå har han gitt ut sin tredje i serien, «Omgitt av dårlige sjefer».

Selv innrømmer 53-åringen at han selv var en så elendig sjef innen banknæringen på 80-tallet at det var rene katastrofen. Han hadde ingen selvinnstekt eller tanker om hvordan han burde oppføre seg. Alt han ville, var å skinne i posisjonen han hadde solgt seg inn til - og fått.

- Rådville spurte de ansatte om hvordan de skulle løse oppgavene, og jeg hadde ett eneste svar: «Bare løs det!». Arbeidsmiljøet ble dårlig. Til slutt innså jeg at det var jeg som var problemet. Jeg ba selv om å få si opp.

Det er ikke bare sjefene som kan være er umulige, viser studier som den svenske forskeren Roland Paulsen har gjort. «Tomt arbeid» kaller han fenomenet med å sitte på arbeidsplassen i timevis uten å gjøre et arbeidsslag. Det mest ekstreme tilfellet han kjenner til, er en bankansatt jobbet kun en halvtime hver dag. Resten av arbeidsdagen lot han som han utførte relevant arbeid.

Studier Roland har gjort, viser at vi i gjennomsnitt kaster bort to timer av

arbeidsdagen på private gjøremål. Er du i lederposisjon og vil ha bukt med problemet, skal du likevel ikke sette i gang overvåkning av dem du mener er underyttere. Gjør du det, skaper du ineffektivitet, sier førsteamanuensis ved BI, Susann Gjerde.

Når Thomas Erikson nå deler egne erfaringer som dårlig sjef i sin nye bok, gir han samtidig sine beste tips for hva du bør gjøre om sjefen din er helt umulig.

En ansatt i bankens HR-avdeling så at den unge Thomas Erikson slet med selvinnsikten og inviterte ham til et møte etter at han hadde sagt opp sin stilling. Der forklarte hun om DISC-modellen, hvor mennesker kategoriseres i fargene rød, gul, grønn og blå, basert på atferd.

Forfatteren sier at det bidro til at han fikk øynene opp for sin oppførsel. Han så tydelig at han hadde vært en arrogant, oppblåst og ustrukturert sjef. Siden den gang har han benyttet seg av verktøyet og lært seg å kommunisere bedre med mennesker han møter.

Da Erikson lærte at atferd kunne kategoriseres i farger, fikk han også en bedre forståelse av hvordan han kunne nå frem til hver enkelt rundt seg. Han sier han selv var av type gul da han var banksjef, og beskriver kategorien i ett ord: «Tjohoooo!».

I dag mener han at han er både gul, blå og rød. Han forklarer fargekategoriene så kortfattet han klarer:

- Er du gul, oppfører du deg energisk, men ustrukturert. Rød, da det skal skje noe med en eneste gang. Blå, du agerer langsomt og grublende. Grønn, du er svært følsom. Vet du dette om folk rundt deg, så når du lettere frem til dem. Problemene på en arbeidsplass oppstår når sjefen ikke tar seg tid til å forstå medarbeiderne sine. - Er det et utbredt problem?
- Ja. Ineffektivitet er et stort problem på arbeidsplasser i dag. En av årsakene er at de ansatte ikke vet hva de skal gjøre. Og hvorfor vet de ikke det? Jo, fordi det er dårlig ledelse. Ledere som ikke kjenner sine medarbeidere, som ikke når frem til arbeidsstokken sin. De snakker sammen, men de forstår ikke hverandre. Mange sjefer er veldig opptatt av å servere det kjappe, gode svaret fremfor faktisk å lytte. Da oppstår det konflikter, dårlig arbeidsmiljø, ineffektivitet.
- Hvem er en dårlig sjef ?
- Hun eller han som ikke ser sine ansatte. Sjefene med lavt selvbilde er de aller dårligste.
- Hvorfor?
- De overvåker, de oppfører seg dårlig mot dem lenger ned i hierarkiet. De sparker ned og slikker oppover.
- En ganske bastant påstand?
- Tja ... Det finnes nok også sjefer med lavt selvbilde som har selvinnsikt. De

behøver ikke være så ille. Men det eksisterer dessverre mange bisarre eksempler på at sjefer med dårlig selvbilde og null selvinnsett, er forferdelig å jobbe for.

I 2014 ga Roland Paulsen ut boken «Empty Labor». Her forklarer han inngående fenomenet «tomt arbeid» og årsakene til det. Det er undersøkelser gjort i USA, Storbritannia, Sveits og Finland som indikerer gjennomsnittet på to timer hver dag. Selv har Paulsen intervjuet 40 svenske ansatte i hjemlandet om samme tema.

- Det ser ut til å være samme situasjon i Sverige, sier han.

- Og i Norge?

- Så vidt meg bekjent er det ikke utført tilsvarende undersøkelser der, men det er grunn til å tro at situasjonen er lik også i Norge.

Tall fra OECD forteller at nordmenn er på jobb i gjennomsnitt 38 timer i uken, noe som ligger litt under OECD-snittet på 40 timer. Tallene forteller ingenting om hvor effektive vi er, eller hva slags sysler vi bruker arbeidstiden på.

Roland presisere at det er store variasjoner fra yrke til yrke, altså om du har mulighet til å sluntre unna, eller ei.

- Studiene viser at de som for eksempel jobber på gulvet i industrien eller i omsorgsykker står på hele dagen. Arbeidet de utfører er målbart på en helt annen måte enn for arbeidstagerne som sitter på et kontor foran en skjerm. I Norge og i Sverige har produktiviteten økt de siste 40 årene, i det store og hele er vi blitt mer effektive. Men teknologien kan gjøre oss svært passive, sier han, og forklarer hvordan den bankansatte kom unna med å gjøre relevant arbeid i kun en halvtime hver dag:

- Han var veldig god på et dataprogram, mye bedre enn sine sjefer. Det var ingen over ham som visste hvor lang tid han brukte på arbeidsoppgavene sine. Etter en halvtime var han ferdig med det han skulle levere, men lot som at det tok hele dagen, forteller Paulsen.

De private systemene som eter opp arbeidstiden vår, er særlig surfing på sosiale medier på internett. Roland har også snakket med folk som holder på med nettstudier i arbeidstiden, ansatte som tar seg en dupp, eller som komponerer musikk.

Forskeren sier at det er flere årsaker til at tomt arbeid oppstår og ikke gjennomskues.

- Noen surrer bort tiden fordi de synes jobben de er satt til er meningsløs, eller at de mener de har en dårlig sjef. Så finnes det mange som faktisk ikke har nok arbeidsoppgaver til å fylle en hel arbeidsdag. All omorganisering i store bedrifter kan bidra til nettopp det, og enkelte arbeidstagere blir faktisk glemt.

Han forteller om en tysk arbeidstager som etter oppnådd pensjonsalder røpet at han ikke hadde gjort et arbeidsslag de siste 14 årene av arbeidslivet.

- Når du ikke har nok å gjøre, så er det lett å si at vedkommende bør si fra og be om å få flere arbeidsoppgaver, men studiene viser at det ikke alltid er så enkelt. Noen later som de har mer enn nok å gjøre for ikke å virke overflødige på arbeidsplassen, mens andre lar være å melde fra i frykt for å bli satt til arbeidsoppgaver ingen andre vil ha. Andre igjen kan best beskrives som latsabber som synes det er helt greit å ha meget avslappende dager på jobb.

Men å sette merkelapper på folk kan stigmatiserende og hemmende, påpeker Tommy Lund Andersen, som er teolog med mastergrad i arbeidspsykologi. Han sier det kan være direkte farlig å dele folk inn i ulike kategorier.

Derfor har Thomas Erikson også fått massiv kritikk for verktøyet som han presenterer i bøkene sine. Noen mener DISC-modellen med fargekategoriseringen er fullstendig utdatert, og at den ikke er mer vitenskapelig enn et horoskop. Andre mener Erikson lurer folk. I Sverige har han måttet stille opp i TV- og radiodebatter for å svare for seg, og han ble kåret til «Årets villeder 2018» av Föreningen Vitenskap och Folkbildning. Her i Norge er bøkene hans blant annet blitt omtalt som «lapskaus av et populistisk makkverk».

- DISC-metoden bidrar ikke til at du utvikler deg som menneske, snarere tvert om. Du blir puttet i en bås av noe som ikke er vitenskapelig solid. Det er etisk problematisk, sier Tommy Lund Andersen.

Erikson trekker på skuldrene når kritikken presenteres.

- Jeg er ydmyk overfor at folk har andre meninger enn meg. Det finnes en rekke teorier, jeg presenterer den jeg har veldig god erfaring med. Det er viktig å understreke at DISC-modellen beskriver ens atferd, ikke ens personlighet. Det er mye DISC-modellen ikke kan brukes til, noe jeg også opplyser om i mine foredrag og bøker.

- Lurer du folk?

- Nei, det gjør jeg ikke. Jeg forteller om en teori som har vært brukt i mange år. Jeg påstår ikke at det er vitenskap, ei heller at det er min teori. Jeg sier derimot at det er et av mange verktøy som kan brukes for å bedre kommunikasjonen mellom mennesker. Det er min erfaring, og det står jeg fast ved. - Kan DISC-modellen være farlig å bruke?

- Alt som rører med det menneskelige psyket, medfører en viss risiko. Det gjelder alle typer psykologisk behandling. At det er farlig å dele mennesker inn i ulike kategorier, er en bastant uttalelse. Alle setter stempler på dem vi møter. Utfordringen er å ikke rangere ulikhetene, men heller se dem som noe positivt vi kan lære noe av, svarer Thomas Erikson.

Tommy Lund Andersen sier at ledere kan dra stor nytte av å investere mer tid til å fremme relasjonen de har til sine ansatte.

- Mange vil få mer ut av sine ansatte om de var tettere på. Det kan være flere årsaker til at en medarbeider ikke yter så mye som han bør i arbeidstiden.

Kanskje er han i en livskrise, noe som går ut over arbeidsinnsatsen. Kanskje opplever han arbeidsmiljøet som dårlig, at det er en fryktkultur som bidrar til at han blir redd for å ta initiativ, påpeker arbeidspsykologen.

- Etter tøffe omorganiseringer ser vi at en del ikke lenger vet hva som forventes av dem, og at de blir gående i et vakuum. Har du ikke en god relasjon til sjefen din i slike situasjoner, er det en fare for å bli oppfattet som en underlyter. Man skal huske på at de aller fleste i utgangspunktet er drevet av et ønske om å gjøre en virkelig god jobb.

- Hva hvis du virkelig har med en latsabb å gjøre?

- «Latsabb» er for det første en meget grovmasket diagnose. Men det finnes så klart mennesker som velger å ikke prestere maksimalt og som tenker at «godt nok holder». Dersom du faktisk har en underlyter i staben, må du som sjef se om årsaken ligger enten hos individet eller i konteksten. Er det medarbeideren som har det vanskelig med seg selv, eller er det arbeidsmiljøet eller meg som sjef som er dårlig?

Dårlige ledere finnes nær sagt overalt, mener Thomas Erikson. Han har ulike teorier om hvorfor de får holde på.

- Enkelte ganger ser øverste leder at de har en dårlig mellomleder, men de velger ikke å gjøre noe med det, fordi de ikke aner hvem de da skal ansette i den posisjonen. I andre tilfeller ser vi kameraderi, at sjefene drar nytte av hverandre på en eller annen måte, og dermed også forsvarer hverandre, sier han.

- Og ikke sjelden ser vi klatring, en mellomleder som klør en sjef av høyere rang på ryggen, for så selv å bli løftet oppover i systemet, til slutt så høyt opp at vedkommende ikke har en anelse om hvordan han skal utføre jobben han er satt til.

I Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelse fra 2016 svarer 31 prosent av de ansatte at de opplever dårlig forhold mellom seg og ledelsen. 45 prosent svarer at det ofte eller av og til har for mye å gjøre knyttet til forventninger til jobben de skal utføre.

- Hva gjør du hvis du har en dårlig sjef ?

- Det første du skal spørre deg om, er om sjefene egentlig er så umulig som du vil ha det til, svarer Erikson.

- Kan det være at det er du selv som er problemet, at du har satt deg på

bakbena når det ønskes forandringer, eller at du ikke har gjort det du kan for å kommunisere godt nok hva du ønsker? Her kommer DISC-verktøyet inn i bildet: Hvis du for eksempel vet at du er en blå person, vil du kunne forstå hvorfor den røde sjefen oppfører seg som hun gjør, fremfor å stemple henne som en udugelig idiot. Du vil da kunne finne en fornuftig måte å tilnærme deg henne på.

- Høres lett ut?

- Det er ikke enkelt. Det skal jeg love deg. Det krever en stor porsjon selvinnsikt.

Hvis du har forsøkt alt, men situasjonen likevel er fastlåst, bør du ta din hatt og gå, mener Erikson.

- Finn deg en annen jobb. Livet er altfor kort til å ha det vanskelig hver eneste dag på grunn av en elendig sjef. Du må selv ta ansvar for ditt eget liv. Du må ikke sitte på samme arbeidsplass til du blir vissen, bitter og mister deg selv. Da blir det langt vanskeligere å få jobb senere.

Også Tommy Lund Andersen støtter langt på vei Erikson i at du bør finne deg en annen jobb hvis du har det helt elendig på arbeidsplassen.

- Aller først må du begynne med deg selv. Jobber du et sted med god feedbackkultur, er det viktig å gi tilbakemelding også oppover. Men som oftest får du ikke forandret sjefen. Derimot har du muligheten for å endre noe i deg selv, påpeker arbeidspsykologen.

- Finn en balansegang mellom å svelge kameler og velge dine kamper. Ta konsekvensene av dine valg og gi det litt tid. Hvis du likevel kjenner at det går på helsen løs, så kom deg vekk og se etter en ny jobb. Å ha det tungt hver eneste dag på arbeidsplassen er ikke bra for deg.

"«Rådville spurte de ansatte om hvordan de skulle løse oppgavene, og jeg hadde ett eneste svar: «Bare løs det!». Arbeidsmiljøet ble dårlig. Til slutt innså jeg at det var jeg som var problemet. Jeg ba selv om å få si opp.»

THOMAS ERIKSON"

Illustrasjon: ADA WIKDAHL | Thomas Erikson, forfatter | Tommy Lund
Andersen, teolog med mastergrad i arbeidspsykologi | Roland Paulsen, forsker

© VG

Alle artikler er beskyttet av lov om opphavsrett til åndsverk. Artikler må ikke videreformidles utenfor egen organisasjon uten godkjenning fra Retriever eller den enkelte utgiver.