

# Sjefen fra helvete

**Synkende selvtillit, vondt i kroppen og søvnløse netter.  
Det er ikke lett å gå på jobb når sjefen er en djevel.**

Tekst: Lillian Bikset. Foto: Stian Andersen, Monster, Twentieth Century Fox, UIP og Warner Bros.

**Sjefen brøler: – Du er udugelig!** Hun krymper seg. Rundt bordet sitter kollegene, og hun skulle gjerne sett hvem som skjuler smil og hvem som krymper seg med henne. Men hun tør ikke se opp. Hun vet at det bare vil gjøre alt verre. Det er ikke første gang hun blir ropt til. Følelsen blir verre for hver gang det skjer.

– Kan du ikke gjøre en eneste liten ting korrekt? Hvor dum er du egentlig? Hun gruer seg til å gå på jobb, og hun sover dårlig om nettene. Av og til kaster hun opp. Kanskje burde hun sykemelde seg. Men det vil vel ikke gjøre saken noe bedre?

Arbeidstilsynet anslår at rundt fem prosent av alle norske arbeidstakere til enhver tid opplever mobbing på arbeidsplassen. Det tilsvarer rundt

100 000 personer. Forskning fra Universitetet i Bergen viser at i omtrent halvparten av tilfellene er det sjefen som er mobberer.

Ofte går mobbingen så langt at den som mobbes, blir syk. Utbrenthet, depresjoner, søvnvansker og inleksjoner på grunn av nedsatt immunforsvar kan være konsekvensene.

Det siste året har problemet fått stor oppmerksomhet. I januar gikk Ingunn Yssen offentlig ut og fortalte at LO-leder Gerd-Liv Valla hadde mobbet henne. Saken førte til Vallas avgang. Per Ståle Lønning fortalte senere samme måned at han på slutten av sin karriere i TV 2 ble oversett og hetsset av sjefene, og at kollegene hans sluttet å komme innom kontoret.

Mange flere mobbes i det skjulte. Det vet Grace Beathe Mathisen, daglig leder for Arbeidslivstelefonen.

– Konflikter med lederen er den aller største grunnen til at folk ringer oss. Deretter kommer

mobbing eller trakassering, der lederen er mobberen, sier hun.

Overgangen mellom konflikter og mobbing kan være uklar. Men definisjonen på hva som er mobbing, er klar.

– Blir man angrepet på grunn av sin person og over tid, er det mobbing, sier Annik Apall Austad, prosjektleder i Jobbing uten mobbing, en kunnskapskampanje om jobbmobbing i regi av Arbeidstilsynet.

– Man må kunne ha faglige konflikter på en arbeidsplass uten å kalle det mobbing, men arbeidstakere skal vernes mot at slike konflikter går på verdigheten løs, legger Apall Austad til.

## INGEN DIAGNOSE

Mathisen tror at mørketallene er store. Mange av dem som opplever mobbing på arbeidsplassen, melder ikke fra om det. I stedet bytter de jobb eller sykemelder seg.



– Mobbing er ingen diagnose. Skriver legen at sykemeldingsårsaken er at lederen mobber, får ikke den ansatte sykepenge. I stedet kan det for eksempel stå at pasienten er deprimert eller utbrent. Det oppleves av mange som en urettferdig ekstrabelastning, sier Mathisen.

Dessuten går mobbing på selvtilliten løs.

– Skam og tap av selvtillit er en naturlig reaksjon, sier Apall Austad.

– Det er lett å tenke at det er en selv det er noe i veien med. «Hva har jeg gjort for å fortjene dette,» kan folk tenke. Mobbing er skambelagt, sier Mathisen.

Samtidig mener hun at Yssen-saken har fjernet litt av skammen hos den som blir mobbet. Saken har vist at også høyt kvalifiserte mennesker i prestisjejobber kan oppleve dette. Etter Yssen-saken har Arbeidslivstelefonen merket en kraftig økning i antall telefoner om mobbing. Et flertall av innringerne er kvinner, og de fleste er mellom 30 og 39 år gamle. Men Arbeidslivstelefonen har ikke merket kjønnsforskjeller når det gjelder sjefene innringerne forteller om. Både menn og kvinner kan være mobbere. Og mobbing er ikke alltid like synlig, utfrysing er også en vanlig teknikk.

**Enda et møte hun ikke er blitt innkalt til. Enda en e-post hun ikke har fått. Det ser ikke ut som om hun får være med på det nye prosjektet, heller. Hun har prøvd å ta det opp.**

**– Jeg jobber her, jeg også, sier hun.**

**– Å, ja så, svarer sjefen. – Sier du det?**

**Snart orker hun ikke mer. Hun gråter når ingen ser henne. Gått ned i vekt har hun gjort, og hun føler seg tom for energi. Hun sover og sover, men det er som om hun aldri blir uthvilt. Hodepine har hun stadig oftere. Hun lurte på om det er dette de kaller utbrenthet. Men hvordan kan hun være utbrent? Hun som knapt har noe å gjøre på jobb?**

## FARLIGE LEDERE

Flere forskningsprosjekter viser at misnøye med sjefen er den vanligste grunnen til at folk bytter jobb.

BI-professor Paul Moxnes har delt de farlige lederne inn i fire hovedkategorier: den dramatiske, den aggressive, den engstelige og den eksentriske. Hvor mange som tilhører hver kategori, finnes ingen forskning på, men det er anslått at rundt én prosent av befolkningen har en alvorlig personlighetsforstyrrelse. Flere kan ha et snev av én eller flere av personlighetstypene, og Moxnes minner også om at forhold mellom mennesker og spesielle situa-

sjoner kan framheve trekk som dem han nevner i sin kategorisering.

– Personlighetstypene er velkjente fra psykologisk forskning. Det jeg har gjort, er å vise hvordan de vil slå ut hos sjefer. Sjefer er alminnelige mennesker, de også, sier Moxnes.

Psykolog og lederutvikler Bente-Marie Ihlen stiller seg tvilende til kategoriseringen.

– Vi mennesker er langt mer kompliserte og sammensatte enn som så. De samme menneskene kan reagere på forskjellige måter i forskjellige situasjoner mot forskjellige motparter. Å sette folk i bås er en måte å skape tilsynelatende forutsigbarhet på, og dermed oppnå en følelse av trygghet. Men vil man oppnå dialog, er det å sette folk i bås omtrent det verste man kan gjøre. Det er lettvent og fjerner all nysgjerrighet, sier Ihlen.

Dessuten kan folk forandre seg – hvis de selv bestemmer seg for å gjøre det. Psykologene og søstrene Bente-Marie og Heidi Ihlen arrangerer lederkurs der bevisstgjøring er en viktig faktor. De vil gjøre lederne bevisst på både hvordan de selv reagerer og hvordan de virker på andre. Å være en god leder handler ofte om å gjøre andre trygge, mener Bente-Marie Ihlen.

– Utgangspunktet er å få folk til å føle seg betydningsfulle. Føler folk seg trygge, er de også i stand til å motta kritikk, sier hun.

## KONFLIKTSKY

Grace Beathe Mathisen kjenner igjen alle Moxnes' ledertyper, men ser det som umulig å vurdere hvilke ledertyper som er de mest skadelige.

– De aggressive lederne, som skjeller ut de ansatte, brøler og roper, vekker gjerne mer angst og redsel enn de roligere og mer mystiske sjefene. Men unnvikende og konfliktsky sjefer kan også være skadelige, sier Mathisen.

Problemet er at den unnvikende sjefen ikke tar tak i problemer på arbeidsplassen.

– Hvis sjefen er feig og lar konflikter mellom ansatte utvikle seg, er det et problem. Sjefer som bagatelliserer problemer, kan også skape vansker for de ansatte. Noen ledere kan også gjøre narr av dem som tar opp problemer, og si ting som for eksempel: «Tenk at hun måtte sykemelde seg på grunn av noe sånt! Ha-ha-ha, har du hørt?» Vi får stadig telefoner fra folk som opplever at de ikke blir tatt på alvor, sier Mathisen.

**– Det var sikkert ikke slik ment, sier sjefen.**

**Hun har tatt mot til seg for å be om en samtale. Endelig har hun fortalt om kollegaen som plager henne. Om de grove vitnene, de slibrige kommentarene,**

**klypingen i baken og tafsing på brystene. Omsider har hun sagt høyt de ordene hun lenge har tenkt: seksuell trakassering. Men hun får ingen støtte. Hun burde ha visst at hun ikke ville bli tatt på alvor.**

**Hun er sliten, slapp og lei seg, hun har mistet appetitten, og hun sover dårlig. Ofte før blir hun forkjølet, og hun har stadig vondt i magen. Ryggen verker også. Hun vil sykemelde seg.**

## VEIEN UT

– Hva bør man gjøre når man opplever mobbing på arbeidsplassen?

– Dokumentasjon er viktig. Skriv ned det som skjer. Ta vare på e-post. Si fra til støtteapparatet på arbeidsplassen. Sørg for at lederen får vite hvordan du opplever situasjonen, sørg for at det blir arrangert møter, og at det finnes skriftlige referater fra møtene, sier Mathisen.

Minst like viktig er det å søke psykisk støtte.

Både Grace Beathe Mathisen og Annik Apall Austad anbefaler samtaler med både kolleger, tillitsvalgte og utenforstående. Det gir perspektiv og kan hjelpe en til å gjenopprette egen selvtillit.

– Hva med å kontakte advokat?

– Det anbefaler vi ikke. Det koster mye penger, tid og krefter. Hvis du går til sak for å få tilbake en jobb du har mistet, er sjansen stor for å tape. Det er gjerne slik at du også taper selv om du vinner. Jobben blir ikke bedre selv om du har vunnet en rettssak. Ofte kan det være bedre å gå til arbeidsgiver og si: «Jeg skjønner at dere vil bli kvitt meg, hvor mye er dere villige til å betale for at jeg skal slutte?», sier Mathisen.

Får du en sluttpakke, kan du legge jobben bak deg og bruke tiden på å etterutdanne deg. Eller du kan finne en ny og bedre jobb.

**Hun har sykemeldingen i hånden. Hun orker ikke å gå innom jobben for å levere den, så hun putter den heller i postkassen. Øynene er fortsatt røde etter alle tårene hun felte på legekantoret.**

**– Ta det rolig, sa legen.**

**– Ta vare på deg selv.**

**Endelig er det noen som vet hvordan hun har det. Men hun vet at hun en gang må tilbake, til jobben og sjefen som gjorde henne syk. Hun vet ennå ikke helt hva hun skal gjøre med det.**

(Eksemplene er utarbeidet med hjelp fra Arbeidslivstelefonen)



Meryl Streep er den skrekkinnjagende sjefen Miranda Priestly i «The Devil Wears Prada». Klassisk aggressiv-pågående.



Bridget Jones (Renée Zellweger) lar seg nesten forføre av sin narsissistiske sjef Daniel Cleaver (Hugh Grant) i «Bridget Jones: På randen».

## De farlige sjefene

Jo verre sjefen er, desto viktigere er det å holde distanse, understreker Sverre Torgersen, psykologiprofessor med kompetanse innen personlighetsforstyrrelser, ved Universitetet i Oslo.

– Det er viktig å oppføre seg nøytralt og ikke vise følelser. Særlig viktig er det å skjule sinne eller fortvilelse. Man bør ikke fortelle noe om seg selv eller bli for personlig, fordi man lett kan komme i et vanskelig forhold. Man bør heller ikke prøve å appellere til hans eller hennes medlidenhet. Det beste er å skifte jobb, særlig om sjefen er aggressiv, urimelig selvhevdende eller bølle. Eller om han eller hun latterliggjør og håner. De engstelige og tilbaketrukne sjefene er antakelig et større problem for aksjeeierne enn for de ansatte.

Her er professor Paul Moxnes' klassifisering av de helseskadelige lederne – og råd om hvordan du skal takle dem.

### De aggressive sjefene

**Den passiv-aggressive:** Framstår som sta, opposisjonell, negativ, irritabel og utilfreds. En leder som stadig motsetter seg krav om å yte noe ekstra for bedriften. Motstanden kan også vise seg ved at han eller hun somler, utsetter ting, «glemmer» eller unnlater å la seg påvirke av andre. Det blir tydelig at denne personen ikke ønsker å oppfylle andres forventninger.

**Paul Moxnes råd:** Bli kvitt vedkommende fortest mulig.

**Den aggressivt-pågående:** Denne sjefen opptrer uredd, skrekkinnjagende, dogmatisk og fiendtlig. Dette er en leder som tilsynelatende ikke lar seg avskrekke av verken farer eller straff. Han eller hun liker å konkurrere, dominere og ydmyke andre, og går ikke av veien for å anvende harde og brutale metoder. Vedkommende oppleves som fryktløs og modig, sterk i sine meninger, trassig, tykkhudet og utholdende, men også som autoritær, fordomsfull og intolerant. Han eller hun har et stridbart temperament som kan føre vedkommende inn i full krig om det så gjelder.

**Paul Moxnes råd:** Pass på at du selv ikke blir fienden. Og blir du likevel det, så skaff deg sterke allierte.

**Den selvutslettende:** Dette er en leder som vender sin aggresjon mot seg selv. Den selvutslettende personlighetstypen er tilbakeholdende, underkastende og selvmotsigende. Denne lederen virker

depressiv, selvstraffende og masochistisk. Han eller hun rakker ned på seg selv, dvæler ved triste hendelser fra fortiden og trekker fram sine egne verste sider. Et spesielt kjennetegn ved denne sjefen er at vedkommende stadig argumenterer for holdninger som er helt motsatt av det hun eller han innerst inne egentlig mener og føler. Vedkommende føler at hun eller han ikke har maktet å leve opp til andres krav, og at han eller hun derfor fortjener å ha det vondt.

**Paul Moxnes råd:** Be ham eller henne om å søke hjelp.

### De dramatiske sjefene

**Den narsissistiske:** Dette er en leder som har et grandiost selvbilde, på grensen til stormannsgalskap. Han eller hun ser på seg selv som den ypperste, og har nærmest fantasier om egen ubegrensede suksess, makt og briljans. Denne sjefen krever stadig ros og oppmerksomhet, og har et stort behov for å bli elsket, helst av så mange som mulig. Samtidig forventer narsissisten at andre underkaster seg. Han eller hun opptrer arrogant, utnyttende og selvsikkert.

**Paul Moxnes råd:** Jatt med. De elsker å få bekreftelse.

**Den psykopatiske:** Sjefen med en psykopatisk personlighetstype opptrer impulsivt, ansvarslost, viser forakt, er utagerende, ufølsom og føler seg uforpliktet overfor andres verdier. Dette er en leder som ikke er til å stole på. Han eller hun er utspekulert og kynisk, og går aktivt inn for å ødelegge for andre. Vedkommende kan tenkes å begå lovbrudd eller fysiske overgrep.

**Paul Moxnes råd:** Finn en annen jobb.

**Den hysteriske:** Denne sjefen opptrer affektert, flørtende, overfladisk, impulsivt, ureflektert og til tider teatralisk. Når man legger til humørsyk og selskapssyk, er dette en leder som kan oppleves som stimuleringsøkende. Men selv om han eller hun kan være både varm og sjarmerende på overflaten, oppfattes denne sjefen også som grunn og uekte.

**Paul Moxnes råd:** Gled deg mens du kan.

**Den ustabile:** Dette er en sjef som opptrer uberegnelig, lunefullt, barnslig, følelsesmessig ustabil og usikkert. Han eller hun har et umodent selvbilde, og skifter mellom motløshet og oppstemthet. Denne lederen kan ha anfall av irritasjon, selvødeleggende handlinger, angst og impulsivt sinne – for deretter å vende tilbake til et normalt stemningsleie igjen.

**Paul Moxnes råd:** Hold ut til det går over – for denne gang.

## Sjefen fra helvete



Dolores Umbridge (Imelda Staunton) har mer enn en sjefsdiagnose i «Harry Potter og Føniksordenen». Hun er både paranoid og psykopatisk.

### De eksentriske sjefene

**Den paranoide:** Dette er en leder som er uberettiget mistenksom. Han eller hun provoserer andre, er mistenksom, hissig og redd for å bli krenket. Vedkommende er i konstant forsvarsberedskap, og det er som om han eller hun tror at noen vil lure eller skade ham eller henne. Denne sjefen stiller stadig spørsmål ved andres lojalitet, og er stadig opptatt av å søke etter andres motiver.

**Paul Moxnes råd:** Vis overbærenhet.

**Den mystiske:** Denne sjefen virker i perioder avsondret fra andre. Han eller hun virker sær og kan opptre irrasjonelt, med eksentrisk atferd, særegne tanker og litt rart språk. Trolig føler han eller hun seg fremmedgjort. Enten virker det som om denne lederen har sterk angst for mennesker, eller er likegyldig overfor dem, som om andre rett og slett ikke angår vedkommende.

**Paul Moxnes råd:** Lytt – det kan være noe å lære.

**Den likegyldige:** Den likegyldige personlighetstypen virker fjern, intellektuelt fattigslig og følelsesflat, men er i egne øyne vennligsinnet.

Dette er en leder som oppleves som følelsesmessig kald og reservert. Han eller hun kan virke fri for empati og er en person som stille seg likegyldig til hva andre føler. Om vedkommende selv får ris eller ros, synes heller ikke å spille noen rolle.

**Paul Moxnes råd:** Bruk ham eller henne for det han eller hun er verdt.

Foto: Lisa Westgaard/innagent.com



# Sans®

NESTEN FOR GODT TIL Å VÆRE SUNT



For en skriftlig utgave av den visuelle oppskriften, se [tine.no/sans](http://tine.no/sans)

 TINE®

## Sjefen fra helvete



Beslutningsvegringen tar overhånd hos Tor (Atle Antonsen) som sjef for Plan- og bygg i «Etaten». Tor er av den avhengige typen.

### De engstelige sjefene

**Den avhengige:** Dette er en sjef som framstår som naiv, fredelig, selvreduserende og umoden. Han eller hun virker passiv og føyelig, underkaster seg lett sin overordnede, ja, føler seg forlatt uten. Vedkommende kan virke som et varmt, ømt og snilt menneske, men mangler selv-tillit. Denne lederen underordner seg andres behov, og kan endog tolerere mishandling. Dette er en leder som er uegnet til å ta på seg en mer moden og ansvarlig rolle.

**Paul Moxnes råd:** Hold din irritasjon for deg selv – det hjelper ikke likevel.

**Den unnvikende:** Dette er en leder som helst unngår andre. En fjern type som beskytter seg selv ved å leve avsondret, ofte i ubehagelig ensomhet, med en indre verden av fantasier og drømmer. Den unnvikende sjefen opptrer vaksomt, tilbake-trukket, redd og fremmedgjort. Vedkommende engasjerer seg kun i perifere lederroller, og ned-vurderer lett sine egne ytelser, samtidig som han eller hun er overfølsom for tegn på nedvurdering eller latterliggjøring fra andre.

**Paul Moxnes råd:** Lett å være sammen med dersom du ikke stiller krav om å bli sett.

**Den tvangspregede:** Sjefen med en tvangspreget personlighetstype virker disiplinert, respektfull, høytidelig og tankemessig begrenset. Dette er en leder som er uvanlig perfektjonistisk, konvensjonell, formell, seriøs og samvittighetsfull. Han eller hun er opptatt av detaljer, regler, orden og planlegging, og blir fort urolig i møte med noe nytt. Vedkommende krever at andre skal underordne seg hans eller hennes måte å gjøre ting på, og er ikke klar over de negative følelser dette vekker hos andre.

**Paul Moxnes råd:** Slapp av, tingene vil bli riktig gjort. □

Kilde: «Fasett-mennesket: personlighet og rolle i et lederopp-læringsperspektiv» (2007)

# Sans®

## NESTEN FOR GODT TIL Å VÆRE SUNT



Sans er produkter for deg som er opptatt av å ha et balansert kosthold uten for mye fett og sukker. Sans dekker ulike måltidsbehov gjennom hele spisedøgnet. Produktene kan brukes som ingredienser i matlaging eller nytes som et sunt lite måltid i seg selv. Sans består i dag av Kesam, Cottage Cheese, Ekstra Lett Rømme og Yoghurt.

Les mer om Sans  
på [www.tine.no/sans](http://www.tine.no/sans)

