

Hva kan ansatte gjøre når de blir utsatt for **dårlig ledelse?**

En avdeling på et sykehjem har fått ny leder som skaper frykt og utrygghet blant de ansatte. De ansatte kvier seg for å si ifra og vurderer å slutte. Hva bør de ansatte gjøre, og hva kan konsekvensene bli?

En helt annen lederstil

Ved et lite sykehjem på Østlandet hersker fred og harmoni, dette gjelder særlig avdelingen for demente som har åtte ansatte som har arbeidet sammen i en årrekke. Avdelingen ledes av Gunvor som snart skal gå av med pensjon.

Kort tid etter at Gunvor er takket av, tilttrer Anita som ny leder. Det viser seg fort at hun har en helt annen ledelsesstil enn Gunvor. Da en av de ansatte var hjemme med et sykt barn, ga Anita uttrykk for at det var altfor lett å være hjemme med syke barn og at hun tvilte på at barnet virkelig var sykt, særlig siden dette var en fredag. «Familien skal sikkert på hytta og vil unngå bilkø», sa hun i plenum. En dag når en ansatt hadde meldt fra om at hun ble hjemme grunnet kraftig migræne, uttalte Anita i plenum at vedkommende ikke tålte noe og hadde uvanlig lav smerteterskel.

I tillegg var Anita svært detaljfokusert og kritiserte alle som måtte ha en annen mening enn henne. Hun baksnakket ofte både underordnede og overordnede og brukte hersketeknikker som å himle med øynene og hadde et svært nedlatende kroppsspråk overfor de som våget å si henne imot. Dette medførte at de ansatte følte seg dumme og utilstrekkelige, og flere ble syke og noen søkte seg til andre avdelinger.

Da de ansatte var organiserte i en fagforening, kontaktet de denne sentralt og ba om råd.

Konfrontere leder

Siden Anita var organisert i samme fagforening, ønsket ikke denne å involvere seg direkte i konflikten, men viste til at arbeidsmiljøloven gir alle ansatte rett til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø og at ingen ansatte skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden. Fagforeningen viste også til at de ansatte må medvirke til å skape et godt arbeidsmiljø og plikter å melde fra om de blir kjent med trakassering eller diskriminering.

Fagforeningen anbefalte likevel at en representant for de ansatte først tok en samtale med Anita på tomannshånd og på den måten søkte å løse konflikten på lavest mulig nivå.

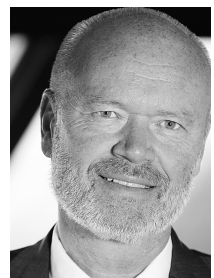
En av de ansatte, som også er verneombud, tok på seg oppgaven og hadde en samtale med Anita om hennes oppførsel og ledelsesstil. Anita tok imidlertid ingen selvkritikk og mente at de ansatte måtte tåle såpass. I tiden etter samtalen var det derfor ingen tegn til endringer i Anitas måte å opptre på og sykefraværet økte.

Skriftlig varsel til overordnede

Fagforeningen anbefalte da de ansatte å skrive et formelt varsel til leder for sykehjemmet, dette i samsvar med sykehjemmets varslingsrutiner. I varselet ble situasjonen beskrevet så objektivt som mulig og det ble vist til en rekke konkrete episoder. Disse ble grundig beskrevet både med tanke på hvem som var til stede og når episodene fant sted.

De ansatte på avdelingen vurderte først om varselet skulle sendes anonymt, men ble anbefalt av fagforeningen å opptre åpent og få flest mulig ansatte til å signere på varselet. Fagforeningen viste til at det er strenge regler i arbeidsmiljølo-

LEDERSTIL. Mange ansatte har ledere med en lederstil som skaper frykt og utrygghet.



ERIK RÅD HERLOFSEN

Advokat med arbeidsrett som sitt spesialfelt. Var medlem av Statens seniorråd fra 2004–2017 og har deltatt i flere debatter om aldersdiskriminering.



ven om ulovlig gjengjeldelse, og at arbeidsgiver kan komme i erstatningsansvar om Anita sanksjonerer overfor noen på grunn av varselet. De ansatte ble dessuten anbefalt å notere ned eventuelle negative hendelser etter å ha varslet, for eksempel om de plutselig ble tildelt ugunstige vakter eller fikk negative kommentarer som kunne ses i sammenheng med varselet.

Leder av sykehjemmet tok varselet svært alvorlig og involverte med en gang varslingsutvalget som intervjuet alle involverte. Utvalget fant de ansattes forklaringer svært troverdige og konkluderte med at Anita burde omplasseres eller sies opp.

Leder for sykehjemmet gikk deretter i dialog med Anita og ga henne tre alternativer. Hun kunne enten få en ny stilling som sykepleier uten lederansvar, eller få en sluttavtale som tilsvarte tre måneders lønn i oppsigelsestiden uten arbeidsplikt. Det siste alternativet ville være at sykehjemmet iverksatte en formell oppsigelsesak. Anita ba om en ukes betenkningstid og sa at hun ville drøfte saken med en advokat.

Oppsigelse og domstolsbehandling

Etter en uke fikk sykehjemmet brev fra Anitas advokat hvor han opplyste om at Anita nå var sykemeldt og at hun ville bestride en eventuell oppsigelse. Sykehjemmet kalte inn Anita til drøf-

tingsmøte og gikk deretter til oppsigelse. Anita og hennes advokat tok ut søksmål og krevde at oppsigelsen ble kjent ugyldig og at Anita ble tilkjent erstatning.

Da partene ikke ble enige underveis i prosessen, ble saken til slutt behandlet av den lokale tingretten.

Tingretten innledet sin dom med å presisere at avgjørende for saksutfallet er hvorvidt det foreligger saklig grunn for oppsigelse og viste til at terskelen for å gå til oppsigelse er høy. I tillegg er det arbeidsgiver som har bevisbyrden for de faktiske forhold.

Tingretten uttalte videre at det rettslig sett er uproblematisk å fastslå at det foreligger saklig oppsigelsesgrunn dersom det kan dokumenteres at den ansatte ikke har tilstrekkelige evner til samarbeid og for øvrig vanskeliggjør arbeidsmiljøet. Da dette var godt dokumentert, kom tingretten til at Anita hadde sviktet i forhold til sine grunnleggende lederoppgaver. Samarbeidet med de ansatte på avdelingen fungerte ikke, og arbeidsmiljøet var blitt svært dårlig. Sykehjemmets forsøk på å finne løsninger som ivaretok både Anita og de øvrige ansatte hadde ikke ført frem, samtidig som saksbehandlingen hadde vært forsvarlig.

Oppsigelsen ble derved ansett som saklig, og Anita hadde da heller ikke krav på erstatning.

FIKK SPARKEN. Det anbefales å varsle slik de ansatte gjorde i artikkelen. Da kan det bli en endring til det bedre.



ANBEFALER Å VARSLE

Dårlig ledelse kan ofte gi seg utslag i «mangel på ledelse», altså i de tilfeller leder er fraværende eller likegyldig, eller gå i motsatt retning hvor leder bedriver utstrakt kontroll og detaljstyring. Begge former for ledelse kan skape et høyt konfliktnivå, mistriksrel, høyt sykefravær eller høy gjennomtrekk av ansatte. Ekstra ille er det når leder opptre destruktivt og skadelig, for eksempel ved å opptre trakasserende eller utøver hersketeknikker som latterliggjøring av sine underordnede, tar æren for andres innsats eller gjør andre til syndebykker når noe går galt. Dette medfører ofte at flinke ansatte slutter, mens andre blir demotiverte eller syke. I sum medfører dette dårlig trivsel og negative økonomiske resultater.

Det er dessverre et faktum at det ofte er vanskelig å bli kvitt dårligere ledere, som gjerne er flinke til å skape allianser og interne nettverk, som kan vanskeliggjøre endringer. Jeg vil likevel anbefale alle arbeidstakere som blir utsatt for mobbing eller annen dårlig ledelse, å varsle arbeidsgiver slik at dårligere ledere ikke kan fortsette sin destruktive opptreden. Arbeidsgivere anbefales dessuten å være ekstra påpasselige ved rekruttering og oppfølging av ledere. På den måten kan skadene forhåpentligvis begrenses, slik at man på ny kan få et forsvarlig og godt arbeidsmiljø.