

Gjestekommentar  
- ledelseAnne-Kari  
BrattenAnne Lise  
FimreiteBirgitte  
LangeBård  
KuvaasØyvind  
KvalnesLinda  
Lai

# Dårlig ledelse koster

Dårlig ledelse har mange varianter, og koster dyrt for både medarbeidere, organisasjoner og samfunnet.

## Ledelse Linda Lai



**O**pptil en tredjedel av norske medarbeidere sier at de har ledere som er så dårlige at de står i veien for at medarbeideren skal kunne gjøre en god jobb.

Dårlig ledelse kommer i mange former. Den vanligste formen er mangel på ledelse, såkalt laissez-faire ledelse eller la det skure og gå ledelse. Ikke-ledelse av denne typen kan gi mange negative effekter, inkludert høyere konfliktnivå mellom medarbeidere.

En annen variant av dårlig ledelse er å insistere på gjøre det motsatte av god og motiverende ledelse. Noen ledere velger kontroll og detaljstyring fremfor tillit. De satser på dominans fremfor motivasjon og inspira-



Dårlig ledelse gjør også at medarbeiderne får en mer negativ oppfatning av selve organisasjonen. Medarbeiderne blir derfor mindre stolte og lojale, og de snakker mindre positivt om organisasjonen utad.

Foto: Istock/Getty Images

sjon. De måler og overvåker fremfor å legge til rette for læring, mestring og fleksibilitet. De plasserer også ansvaret for resultatene av dårlig ledelse hos medarbeiderne. Denne formen for dårlig ledelse handler ofte om manglende kunnskap, men kan også skyldes personlig uegnethet.

Dårlig ledelse kan også være direkte destruktiv og skadelig. Fiendtlighet, trakassering, trusler, blokkering, hersketeknikker, latterliggjøring, stjeling av æren for medarbeideres suksesser og bruk av medarbeideres syndebukker er eksempler. Destruktiv ledelse skyldes vanligvis personlig uegnethet for en lederrolle.

En stor oversiktsstudie (metaanalyse) viser at dårlig

ledelse, og spesielt de to siste formene for dårlig ledelse, gir mange negative effekter og store kostnader for organisasjonen.

Dårlig ledelse gir dårligere tillit til lederen og større motstand mot å gjøre det lederen ønsker. Men åpen motstand mot en dårlig leder kan være risikofyllt. Mange medarbeidere tyr derfor til mer subtile former for motstand, som å motarbeide lederen i det skjulte og gjøre ting som skader organisasjonen. Skulking, nettsurfing, sabotering, stjeling, unøyaktighet og slurving er eksempler på dette. Mange jobber mindre og saktere, og innsatsen og ytelsen blir lavere.

Dårlig ledelse gjør også at medarbeiderne får en mer negativ oppfatning av selve orga-

nisasjonen. Lederen blir sett på som en representant for organisasjonen, og negative følelser overfor lederen smitter over på organisasjonen. Medarbeiderne blir derfor mindre stolte og lojale, og de snakker mindre positivt om organisasjonen utad. De får også et høyere ønske om å slutte, og gjennomtrekken blant medarbeiderne øker.

Dårlig ledelse har også konsekvenser ut over selve arbeidssituasjonen. Medarbeidere som har dårlige ledere, blir mer stresset og mindre tilfredse med livet. Dette kan svekke både livskvaliteten og helsen deres.

Dårlig ledelse har med andre ord store, negative effekter både for medarbeiderne og organisasjonen. Lavere ytelse og gjennomtrekk blant medarbei-

## Forskningen

**Hva:** How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes

**Hvem:** Birgit Schyns og Jan Schilling

**Hvor:** Leadership Quarterly, Februar 2013.

derne samt motstand og motarbeiding av dårlige ledere har åpenbare kostnader for organisasjonen. Mange av de andre negative effektene av dårlig ledelse kan også gi samfunnsmessige kostnader gjennom høyere sykefravær og at medarbeidere faller ut av arbeidslivet i lengre perioder.

Dårlig ledelse bør i større grad forebygges gjennom systematisk siling ved rekruttering til lederstillinger. De som vurderer kandidater bør lete aktivt etter tegn på manglende kunnskaper og/eller personlig uegnethet hos kandidatene. Utsiling av dårlige ledere, før de kommer til makten, er avgjørende fordi de er veldig vanskelige å bli kvitt. De beskyttes av sine egne og har makt, nettverk og sanksjonsmuligheter overfor kritikere og varslere.

Rekrutterere har et stort ansvar. Organisasjoner som leier inn støtte til lederrekruttering, bør derfor stille strengere krav til deres kompetanse, ikke minst i å luke ut dårlige og destruktive ledere. I dag slipper for mange gjennom.

Linda Lai, professor ved Handelshøyskolen BI

## Sanderuds kostnadsberegninger

I DN 24. oktober forteller NVE-sjef Per Sanderud om de grønne sertifikatenes fortreffelighet og om hvor glad han er for de positive konsekvenser ordningen har hatt for norsk vindkraftutbygging. Intervjuet er forstemmende ensidig. Vi er overrasket over at NVE gjør seg til talsmann for en enkelt bransjes interesser og fullstendig overser vindkraftens mer problematiske sider. Det var som å lese et innlegg fra vindkraftlobbyen Norwea!

Norsk, landbasert vindkraft

har kostnader på ulike nivåer og av ulik art. Noen dreier seg om turbinpriser og anleggsutgifter, andre om naturverdier og menneskelige aspekter.

Når NVE gir sine vindkraftkonsesjoner, har etaten et helhetsansvar for å vurdere alle disse kostnadene. Det gjelder for eksempel naturødeleggelsene som uvegerlig følger med en utbygging, det gjelder konsekvensene for dyrelivet og naturmangfoldet, for mennesker som får ødelagt sitt friluftsliv, for naboer som blir plaget av støy etc.

Vi er mange som mener at NVE ikke lever opp til dette helhetsansvaret når konsesjonene gis, men at utbyggenes økonomiske interesser gis

forrang. Selvsagt finnes det eksempler på at konsesjoner er nektet av naturvern hensyn, men det store bildet er dystert.

Vi i La Naturen Leve hadde forventet at NVE-sjefen hadde uttrykt en mer nyansert oppfatning av vindkraften. Det at kostnaden pr. kilowattime går ned, betyr ikke at de øvrige kostnader reduseres. Tvert imot: Med økt utbygging forsterkes de negative følger av utbyggingen.

Vidar Lindefjeld, La Naturen Leve

## Enkel butikkanalyse

Økonomiprofessorene Øystein Foros og Hans Jarle Kind

serverer i DN 24. oktober en svært enkel analyse om hvor flott det er for miljøet med den norske butikk tettheten hvor vi kan spasere til butikken.

For mange, ikke minst eldre, er det viktig at vi har butikker tilgjengelig i nærheten, men hvor mange lavutvalgsbutikker innenfor fem minutters gangavstand trenger vi? Når vi ser at Oslo har fire ganger flere dagligvarebutikker enn Stockholm, er det grunn til å stille noen kritiske spørsmål.

Mange små butikker gir færre kunder per butikk, som igjen gir lavere omsetning til tross for like høye driftskostnader. Det har sannsynligvis negative konsekvenser både for utvalg og

pris.

Oslo Economics har levert en god rapport om etableringshindre i dagligvaresektoren. Stordriftsfordeler i innkjøp fremstår som den viktigste etableringshindringen for nye aktører. Derfor er det grunn til å tro at det er lønnsomt for matkjedene å ha butikker med begrenset omsetning, da det drar opp markedsandeler og dermed også volum på innkjøp.

Hadde det vært en sunn konkurranse på pris og utvalg, hadde de neppe hatt råd til å ha så mange butikker.

Randi Flesland, direktør i Forbrukerrådet