

## Psykopat terroriserer arbeidsmiljøet

*Jeg arbeider sammen med en mann, som må være psykopat. Ved hjelp av en kollega driver han et kontinuerlig spill med split og hersk - metoder for å psyke ned kolleger han ikke liker.*

**Personen** er i egne øyne perfekt og uklanderlig, og arbeidsinnsatsen er høyt hevet over oss andre dødelige. De som våger å ta igjen, blir utsatt for en serie ubehageligheter med motarbeiding, nedpsyking og baksnakking. Personen spiller uskyldig og uvitende overfor sjefen, som virker nærmest handlingslammet: «Dere får bare overset det».

Hva gjør en person til psykopat? Er det spesielle ting en kan gjøre for å beskytte seg selv, og hvilket rettsvern har en overfor en slik person?

Hilsen en på vegne av flere

spør om

## Jobb & karrière

Lisa Wade har jobbet som journalist, kommunikasjonsrådgiver, coach og skribent/forfatter.

Dette er hennes siste bidrag som fast spaltist på disse sidene.

Har du spørsmål, tips eller andre innspill om jobb og karrière, så kan du nå oss på: [jobb.utvikling@aftenposten.no](mailto:jobb.utvikling@aftenposten.no) eller skriv til Aftenposten postboks 1178 Sentrum, 0107 Oslo.

Merk konvolutten

**jobb & karrière**



## Vanskelige kolleger er kommet for å bli

**Psykopat** er en psykiatrisk diagnose. Betegnelsen blir ofte brukt om manipulerende, hensynsløse og aggressive personer gjemt under et sjærmerende ytre.

Siden mange kan plasseres under denne definisjonen, kan det til tider virke som at Norge er fullt av psykopater. På grunn av dette, og på grunn av faglig uenighet om hva psykopati egentlig er, ønsker mange fagfolk å fjerne diagnosen.

Jeg er ikke psykater og skal ikke bevege meg inn i den debatten. Av samme grunn går jeg ikke inn på hva som gjør en person til psykopat. Men jeg vet en del om vanskelige kolleger og hvordan man skal takle dem og seg selv for å redusere plagsomme samarbeidsforhold.

Vi må regne med å møte personer som er vanskelige å arbeide med og forholde seg til. Nøkkelen til løsning ligger nettopp der: Å innse at dette er normalt og en del av livet. Vi trenger ikke stille noen diagnose. Så fort ordet psykopat nevnes, kan det virke som om saken er opp og avgjort og skylden plassert. Han er jo bare sånn!

Selv om det er relativt vanlig, er det veldig ubehagelig å arbeide under forhold som innsenderen beskriver. Grenseløs adferd er uhyggelig og kan gjøre hvemsomhelst engstelig. Samtidig vil vi helst slippe å irclessette andre. Det er litt ubehagelig for oss.

### Ikke mottagelige

Nå er ikke mennesker med denne type karaktertrekk spesielt mottagelige for kritikk. Du har trolig sett i at han har lav selvtillit. Mennesker med god selvtillit har ikke behov for å dukke andre i et sett. Lav selvtillit, men sterke forsvarsmekanismer, gjør dette til en person med liten evne til selvkorrigering. Jeg tror hverken du, dine kolleger eller din leder vil lykkes i å få ham til å forstå hvor destruktiv hans oppførsel er for arbeidsmiljøet.

Derimot tror jeg dere til en viss grad kan lykkes i å sette grenser for den sdeleggende omgangsformen. Den type oppførsel du skisserer hos din kollega er egentlig en oppfordring til den enkelte om å ta ansvar og sette ned foten. Det innebærer for eksempel å innse at baksnakking innebærer minimum to aktører:

Den som snakker - og den som lytter. Begge er ansvarlige for at det her foregår noe vi allerede som barn visste ikke var spesielt prisverdig.

I stedet for å jatte med,

går det an å velge den feigeste måten for passiv motstand: å snu seg bort, bla i avisene, trippe med beina og gi tegn på at du ønsker deg ut av situasjonen. Denne varianten er en smule mer heroisk:

«Du, når du omtaler Camilla slik, så opplever jeg det som ubehagelig. Jeg forstår at du har et dårlig inntrykk av henne, men jeg deler ikke den oppfatningen. Hvis du og jeg fortsatt skal samarbeide, ville jeg foretrekke at du sluttet å snakke om Camilla på den

måten.»

Dette er en konstruktiv måte å håndtere problemet på. Du nagler ham ikke til en rolle eller en diagnose. Du dømmer ikke. Du slår bare ganske rolig fast hvilken virkning denne konkrete episoden har på deg. Ingen kan trekke det i tvil. Videre peker du på en løsning som gjør at dere kan fortsette å samarbeide.

### Gruer seg

Dessverre gruer folk seg ofte til å si hva de mener om asosial oppførsel. De som gjør det, risikerer represaler fra den det gjelder og null støtte fra unnvikende kolleger. Dette er grunnen til at konfliktskapende personer får lov til å dominere et miljø, selv om alle egentlig er enige om at deres oppførsel er en uteing. Det kalles ansvarsfraskrivelse.

Noen gjemmer seg bak skjørten til lederen og mener han eller hun må ordne opp. Men hver og en av oss har et ansvar for det arbeidsmiljøet vi ferdes i. Å fly til læreren og klage hver gang det skjer noe ubehagelig, hører småskolen til. Voksne må lære seg å ordne opp selv.

Men hvis det er et mønster i denne oppførselen, må lederen må banen. En leder må greie å forholde seg til verbal vold i organisasjonen og ikke gjemme seg inne på kontoret sitt.

Lederen kan sette en standard for en ønsket kultur og sende ut klare signaler: Vi ønsker en åpen kultur hvor folk respekterer hverandre og ikke en grumsete, bak-ryggen kultur. Ved å være tydelig på hvilke miljø man ønsker og de mellommenneskelige spilereglene dette innebærer, oppnås trolig mer enn å mobilisere mot en skurk som står for alt det gale. Vi vet jo at virkeligheten er mer sammensatt en som så.

### Gjør folk usikre

Men, ja. Det er noen mennesker som er ekstremt vanskelige å forholde seg til og som har en egen evne til å gjøre andre mennesker usikre. Hvis du har en slik person på din arbeidsplass, er jeg redd du må innstille deg på at han er der. Det er nesten umulig å bli kvitt ham. Vi har ikke noen rettsvern mot spydige kommentarer og nedlatende blikk.

Ditt beste vern er å bygge opp deg selv og bestemme deg for hvor mye denne personen skal få påvirke ditt liv. Vi er ikke viljeløse ofre. Til en viss grad kan vi bestemme hva som skal få prege oss og vårt eget selv-bilde. Ved å la vanskelige kolleger få ta stor plass, på jobben og i vårt eget følelsesliv, gir vi dem mer makt enn de egentlig har.

Selvsagt er dette lettere å si enn å gjøre. Noen mennesker er mer robuste enn andre og blåser av episoder,

som kan sette de mer følsomme av oss fullstendig ute av spill i dagevis. Men trenings gir ikke bare større muskler. Det kan også gi tykkere hud.