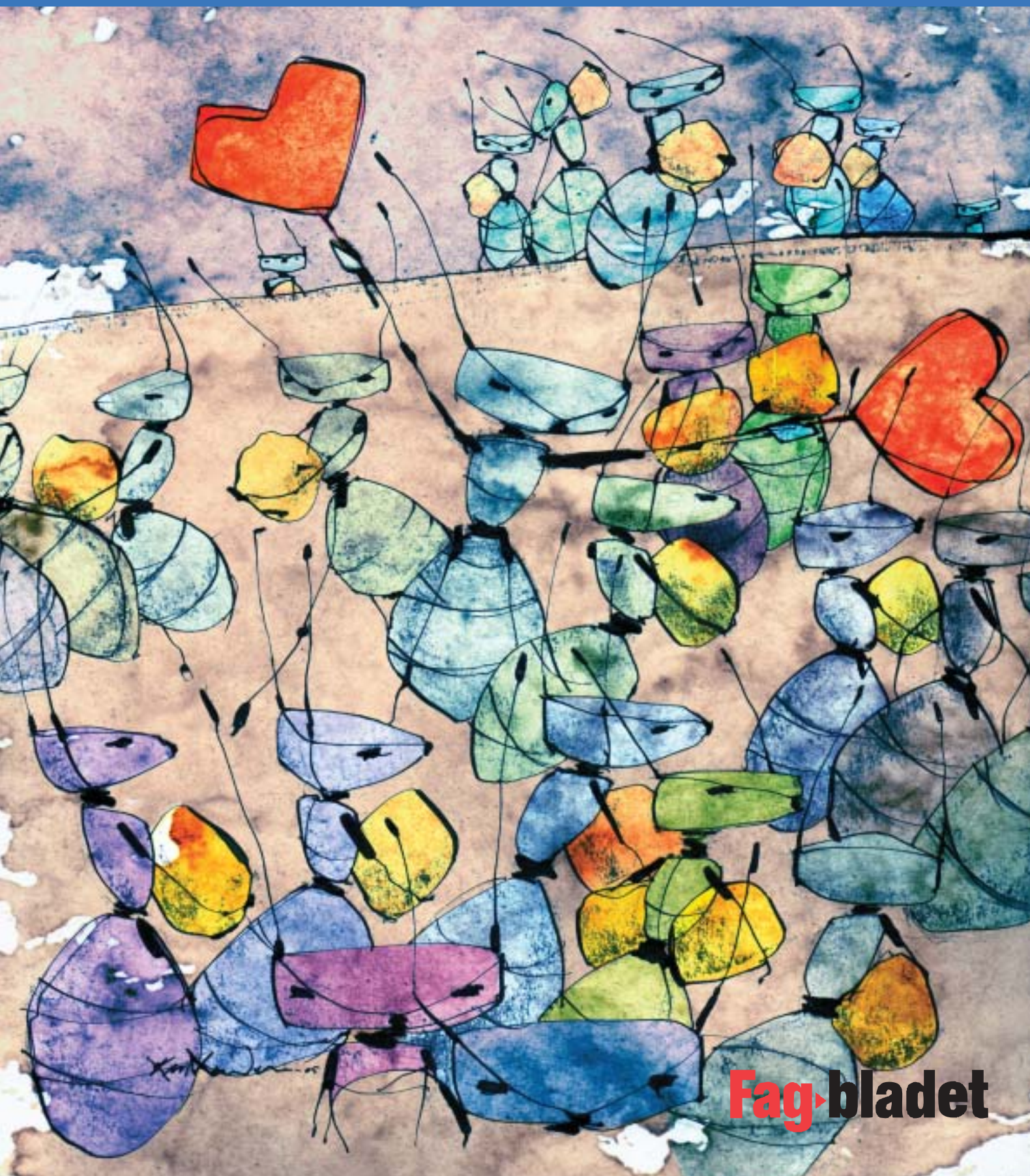
LEDELSE

YRKESFAGLIG TEMAHEFTE 3-2005



Fagbladet

INNHOLD

YRKESFAGLIG TEMAHEFTE

- **s 3:** Involver de ansatte
- **s 4:** En visjonær kommune
- **s 8:** Ledelse er etikk i praksis
- **s 10:** Tydelig og løsningsorientert
- **s 13:** Når munnkurven strammes
- **s 15:** En leder, 100 med myndighet
- **s 16:** Aktuell viten: Ledelsesuttrykk
  - Trond Kjærstad
  - Arne Selvik
  - Gro Mjeldheim Sandal
  - Kjell Arne Røvik
- **s 25:** Hvem har makten?
- **s 28:** Angst ødelegger teamet
- **s 30:** Lojalitetskonfliktene
- **s 31:** Bokomtaler og ressurspersoner

Fag·bladet **Ansvarlig redaktør:** Johnny Daugstad. **Prosjektleder:** Vegard Velle. **Mailer til bidragsytere:** johnny.daugstad@fagforbundet.no, vegard.velle@fagforbundet.no, an.lindstrom@fagforbundet.no, monica.schanche@fagforbundet.no og heidi.steen@fagforbundet.no. **Illustrasjoner:** Karl Gundersen. **Produksjon:** Cox Media, Oslo. **Trykk:** Aktietrykkeriet AS.

Involver de ansatte

– Fagforbundets modellkommuneforsøk er moderne endringsledelse. Hadde Boston Consulting Group stått bak, hadde de tjent mye penger, sa seniorforskeren Helge Dønnum på Fagforbundets landsmøte.

Lederen i organisasjons- og næringsliv leder med det formål å oppnå konkrete mål. I offentlig virksomhet er det et stadig sterkere press i retning av at virksomheten skal styres etter klare produksjons- og budsjettmål.

Medarbeiderne og lederen bedømmes og har sin eksistensberettigelse etter hvilke resultater som oppnås. Resultatene overskygger derfor i prinsippet alle andre hensyn, men resultatene er avhengige av hvordan arbeidet ledes.

STEINTØFF HVERDAG

I modellkommunene er samarbeid mellom ledelse og grunnplan en forutsetning. Viljen til å gjennomføre endringer skal i stor grad komme nedenfra.

De ansatte skal ha gode muligheter til å påvirke arbeidsplassen. Faktisk drives kommunen etter et konsensusprinsipp, som innebærer at både politikerne, de tillitsvalgte og administrasjonen skal være enige ved beslutninger om endringer og omstilling på en arbeidsplass.

I Sørum kommune, der modellkommunearbeidet har kommet langt, har ledelsen sendt et tydelig signal om at den setter de ansatte i sentrum. Det har skjedd gjennom en utvidelse av demokratiet, oppmuntringer til ansatteinitiativer og større åpenhet rundt avgjørelser.

Konsekvensen er at sykefraværet har stupt. Trivselen har økt betraktelig. Kommunen har stolte medarbeidere. Interessekonflikter er nærmest fraværende, og kommunen sparer ressurser ved at alle går i samme retning.

Alt dette har skjedd på tross av en steintøff økonomisk hverdag. I andre kommuner har den offentlige fattigdommen ført til et kraftig innsnevret tilbud.

VI ER SENSITIVE

Forskning viser at involvering av de ansatte og åpenhet lønner seg. Seniorkonsulent Tom Tellefsen har på hjemmesiden til Administrativt Forskningsfond (AFF) fremhevet en artikkel i Harvard Business Review. Der påpeker forskerne W. Chan Kim og Renee Mauborgne betydningen av å involvere de ansatte i prosesser.

Ifølge studiene deres kunne ledelsen gjennomføre smertefulle og vanskelige endringer dersom de ansatte opplevde å ha blitt trukket med i en såkalt rettferdig prosess. Og motsatt, at uten rettferdige prosesser klarte ikke ledere å gjennomføre endringer som til og med gagnet de ansatte.

Ifølge Kim og Mauborgne handler rettferdige prosesser om helt basale menneskelige behov. Alle ønsker å bli verdsatt som enkeltindivider, ikke som personell.

Ifølge forskerne ligger tre fundamentale prinsipper til grunn for ledere som praktiserer rettferdige prosesser: Involvering, forklaring og forventningsavklaring.

SKJERPER TENKNINGEN

Involvering betyr å engasjere medarbeiderne i beslutninger som angår dem selv. Poenget er å kommunisere respekt for medarbeiderne og deres bidrag. Involvering viser seg å skjerpe hver enkelts tenkning og utvikle en felles kompetanse og innsikt. Resultatet er bedre beslutninger og større oppslutning om disse.

Forklaring innebærer at alle involverte må forstå hvorfor de viktige beslutningene blir som de blir. Ledelsen forklarer tenkningen og intensjonen som ligger bak viktige beslutninger. Gode forklaringer legger grunnlag for at medarbeiderne kan ha tillit til ledelsens beslutninger selv om deres egne ideer ikke har fått gjennomslag.

Forventningsavklaring betyr at så snart beslutninger er fattet, må ledelsen snarlig bekjentgjøre de nye spillereglene og forventningene til medarbeiderne. Selv om disse kan være krevende, må medarbeiderne få vite hva som forventes av dem og hvordan deres innsats og bidrag vil bli målt.

IKKE LIKEGYLDIG

Ledelse handler grunnleggende sett om hvordan å lede en prosess frem til et resultat. En leder prøver å få gjort en jobb gjennom andre. Måten denne prosessen skjer på, er som vist ovenfor ikke likegyldig.

Arbeidsgiverne i offentlig sektor er forpliktet til å tilby tjenester av god kvalitet. Innbyggere, brukere og pasienter er avhengige av at de nødvendige tjenestene blir levert. Skal de ansatte lykkes, trengs dyktige og motiverte ledere. Arbeidsgiveren plikter å legge til rette for dette. God ledelse!

Vegard Velle

En visjonær kommu

Å være samfunnsutvikler er betydelig mer spennende enn å være en rendyrket tjenesteyter. Rådmannen og ordføreren i Øvre Eiker lar seg styre av en visjon og et verdigrunnlag i hverdagen.

Tekst: Vegard Velle



ne







Anders B. Werp.



Josten Barstad.

Visjonen gir en retning for skuta. Verdigrunnlaget holder båten flytende. Øvre Eikers visjon er «Sammen skaper vi et livskraftig Eiker». Verdigrunnlaget sier at kommunen skal jobbe for et inkluderende fellesskap.

– En visjon er noe du strekker deg etter, men aldri når. Omtrent som en ledestjerne. En når ikke frem, men målet kan bidra til å skape en levende prosess, sier Jostein Barstad, rådmann i Øvre Eiker.

– Visjonen har hjulpet oss til å forstå at vår hovedoppgave ikke er å være tjenesteyter, men samfunnsutvikler. En del av denne prosessen innebærer selvsagt å levere tjenester. Men kommunen skal ikke være alt for alle, mener Anders B. Werp, ordfører i Øvre Eiker.

SAMMEN, SKAPE OG LIVSKRAFT

De siste årene har Øvre Eiker tatt initiativet til en årlig stor matfestival, fått et internasjonalt samtidskunstsenter og lagt til rette for laksefiske for funksjonshemmede.

De tre sentrale elementene i Øvre Eikers visjon er «sammen», «skape» og «livskraft».

– For oss er visjonen verken fjern eller uforpliktende, men sterk og bindende. Men å oppdra en organisasjon i en visjon er et omfattende arbeid, forteller Barstad

– For det første ønsker vi at kommunens vesentlige avgjørelser skal være preget av visjonen. Videre settes den på dagsorden ved lederopplæringen. Lederne må få under huden at de primært har ansvaret for å utvikle samfunnet, ikke å telle blyanter, sier Barstad.

– Organisasjonsstrukturer ses ofte uavhengig av disses formål. Hva skal forandringer tjene til? Hva skal kommunen sysle med? Hva skal politikere og administrasjon sikte mot? Ut fra disse spørsmålene kan en diskutere verktøy og løsninger.

GIR OSS MENING

– Sammenhengen mellom visjon og arbeidsgiverpolitikk er også viktig. Kommunen må klare å rekruttere og holde på dyktige medarbeidere, sier Barstad.

I løpet av høsten skal rådmannen og ordføreren derfor treffe samtlige ansatte i kommunen på femten forskjellige møter. Hver høst og vår er det også tid for å møte de nyansatte.

– På begge treffarenaer vil vi gi et tydelig signal om at visjonen og verdigrunnlaget er viktig, sier Werp.

Også kommunens nyinnflyttede får en innføring i kommunens visjon og verdigrunnlag. To ganger i året inviteres alle nye i bygda til en tretimersøkt på Rådhuset med omvisning og kaffe.

– Visjonen gir oss en retning i vårt daglige arbeid. Den styrker muligheten til å bygge en felles kultur, skaper et felles referansepunkt for alle og gir virksomheten mening, mener Werp.

– Visjonen styrer hva vi gjør og hvordan. Konkret påvirker den måten vi samhandler innad og utad, hvordan vi utvikler kompetansen og hvordan vi forholder oss til innbyggerne, forteller Werp.

– Øvre Eiker har et kommunebudsjett på en halv milliard kroner og 1100 ansatte. Vi ønsker at innbyggerne skal få et eierforhold til kommunens ressurser.

HELE BYGDA

Visjonen har blitt omgjort til konkrete utviklingsstrategier. Når det gjelder utdanning, fastslår kommuneledelsen at «Det trengs ei hel bygd for å oppdra et barn». Omsorgspersonalet på sykehjemmet har ikke ansvaret alene. Fordi «Det trengs ei hel bygd for å eldes med verdighet».

De ulike tettstedene har blitt tildelt forskjellige roller i kommunen. Tettstedet Vestfossen er kulturhovedstaden. Hokksund er miljøbyen langs elva.

Helhetsperspektivet går igjen fra topp til bunn. Alle politiske avgjørelser fattes av kommunestyret i plenum. Helhetsansvar, ikke sektorpolitikk, er målet.

BYGGER KATEDRAL

– Vi prøver å tenke samarbeid og helhet også i forhold til de ansatte. Vi mener to ting om personalet. De har betydelig kompetanse, og de har krav på utfordringer i arbeidshverdagen. Personalpoli-

tikken handler derfor om mest mulig frihet under ansvar. De ansatte skal bli inspirert av ansvaret, sier Barstad.

– Du kan ikke styre moderne medarbeidere ved hjelp av kommando og kontroll. Du må inspirere. Når arbeidsoppgavene får en mening, gir det folk selvaktelse. Uansett om en er renholder eller rådmann – alle er samfunnsbyggere. Vi ønsker at de ansatte skal ha perspektivet om at de bygger en katedral, ikke at de løfter gråstein.

UTLØSER LIVSKRAFTEN

– Innbyggerne i kommunen sitter på store ressurser. Vi ønsker å utløse denne livskraften, sier Anders B. Werp.

Ut fra lokalpressen å dømme er det tydelig at kommuneledelsen med visjonen har klart å skape forventninger. Folk blir inspirerte, noe som har frigjort et ekstra engasjement.

Ekstra engasjement ligger for eksempel bak de innsamlede pengene til det nyinnkjøpte og berømte Arendt-orgelet i Haug kirke, sansehagen i bofellesskapet for aldersdemente i Vestfossen og de over 3 millioner kronene til lindrende behandling ved Eiketun sykehjem.

NAZIKONSERT UTLØSTE VERDIMOBILISERING

Øvre Eiker har også et verdimanifest – «Øvre Eiker viser ansikt». Bakgrunnen er en nazikonsert som ble arrangert i kommunen i 1995. Øvre Eiker kom på forsida av alle landets aviser, omtalt som nazibygda.

Spontant gikk innbyggerne i gang med en verdimobilisering. Denne munnet ut i et manifest formulert av innbyggerne. Målet der er sammenfattet som «Sammen for et inkluderende fellesskap».

De overordnede verdiene for å oppnå verdimålet er respekt og toleranse. Kommunestyret vedtok i forbindelse med verdimobiliseringen at manifestet skulle forplikte kommunestyrets beslutninger.



ETISK DILEMMA

HVEM BEHØVER KOMPETANSE?

Budsjettposten for kompetanseheving er skjært inn til beinet. Du føler behov for faglig påfyll innen ledelse og omstilling da kommunesektoren stadig møter nye krav og omstillingstakten innen sektoren er høy. Endringene står i kø og konfliktområdene er mange.

Dine ansatte behøver fagkurs innen sine respektive fagområder for å holde seg forsvarlig oppdatert. Hvem skal prioriteres? Kritikken fra ansatte er to-delt: På den ene side hevdes det at ledelsen er usynlig og lite delaktig, særlig under endringsprosesser, mens det på den annen side kommenteres at man skulle tro at ledelsen hadde lederkompetanse når man ble leder.

Det argumenteres derfor med at det er unødvendig å sløse ressurser på lederutvikling. Hvilke hensyn tar du?

Agnes Marie Nilsen og Gunn Andersen

Ledelse er etikk i

I enhver kultur som gjennomgår endringer, finner en at interessen for etikk øker. Mye av dagens ledelse handler om å takle endringer og foreta riktige valg.

Tekst: Vegard Velle

De siste årene har det blitt «in» for bedrifter og organisasjoner å snakke om verdier. Stadig flere selskaper lager etiske retningslinjer for sin drift. Private bedrifter blir konfrontert med at de har et samfunnsansvar, på internasjonalt businessspråk kalt Corporate Social Responsibility.

– Ledelser og bedrifter lever ikke i et vakuum, sier Helen Bjørnøy, leder i Kirkens Bymisjon og en profilert talsperson for verdier og etikk i organisasjons- og bedriftslivet.

– Når et samfunnssystem er stabilt, er handlingene gitte. Når en endring skjer, setter en seg ned og diskuterer. I første omgang er det lett å gripe til ideer som er «naturlige» eller som «sitter i veggene».

– Vi ser i dag en økt interesse for verdispørsmål.



Verden står overfor store endringer, og ideologisk viktige spørsmål er oppe til debatt. For eksempel fremtiden for velferdsstaten. Da øker oppmerksomheten rundt etikk og verdier, hevder Bjørnøy.

INGEN ER VERDINØYTRALE

– For meg er ledelse og etikk nesten en og samme ting. Som leder må en ta små og store valg. Et verdinøytralt grunnlag finnes ikke. Alle har bevisst eller ubevisst et sett med verdier.

En leder som kan begrunne sine valg, er en tydeligere leder, mener Bjørnøy.

– Ledelsen er viktigere for en bedriftskultur enn mange tenker. Det ledelsen gir sin oppmerksomhet til, er det som får oppmerksomhet i organisasjonen. Handlinger teller da mer enn teori. Bondevik sa han skulle bli husket som de fattiges statsminister. Etter fire år har han ikke endret noe. Da hadde regjeringen mistet sitt verdigrunnlag, hevder Bjørnøy.

Ledelse handler om å prioritere. Hva skal en vie oppmerksomhet til og ikke.

LEDELSESMOT TRENGS

– Etter min mening bør en ikke la rapporter, regnskaper og budsjetter ta oppmerksomheten fra verdidiskusjoner og hverdagsetikk. Vi som ledere må prioritere å gi vår oppmerksomhet til kvalitet, kompetanse og respekt for menneskeverdet. I en travel hverdag krever det et ledelsesmot, forteller Bjørnøy.

– Spesielt ledere som jobber i offentlig sektor bør skoleres i etiske spørsmål. Valgene til ledere i velferdsstaten får jo stor betydning for andres liv, for eksempel for syke, gamle og rusavhengige.

– Ledelse handler om å forholde seg til andre mennesker. Spesielt ved større omstillinger og endringer trengs et sterkt fokus på etikk og verdier. I slike situasjoner blir det feil å prioritere juristers

praksis

eller økonomers detaljkompetanse. Sjansen for at en omstilling skal lykkes, er større dersom ledelsen har en høy bevissthet om verdier, mener Bjørnøy. Ledere orientert mot verdier fokuserer på helhet, kommunikasjon og etisk skjønn. Organisasjoner som våger å gå grundig til verks, kan med større sannsynlighet skape endringer som er stabile og varige.

DOBBELKOMMUNIKASJON

Ikke bare trengs et felles verdigrunnlag. For å hindre at verdimålsetninger havner i skuffen, må de omsettes i praksis. De bør rette seg både innover i organisasjonen og utover. Ellers ender en opp med dobbelkommunikasjon.

– Enten vi vet det eller ikke, kommuniserer vi ut våre verdier hele tiden. Det gjelder også i en kommune eller i en resepsjon. Spesielt synes jeg det er problematisk og respektløst at offentlig sektor har laget så kompliserte systemer at mange ikke klarer å finne frem i dem, fastslår Bjørnøy.

– Viktigere enn flere regler er det å oppøve et godt faglig skjønn. Noe av det jeg misliker minst, er stoppeklokkementaliteten i eldreomsorgen. Denne fratar omsorgspersonell muligheten til nettopp å utøve faglig skjønn.

– Samfunnets utvikling har gått stadig sterkere i retning av en markedsstyrt tilpasning. Samtidig har det pågått en byråkratisering. Kombinasjonen av disse fenomenene kan suge all kraft ut av en leder. Jeg er fryktelig skeptisk til denne utviklingen.

POPULÆRT SAMFUNNSANSVAR

– Ledelsen må forstå at den er en sentral del av samfunnet. Valgene bedrifter gjør, får store konsekvenser. En bedriftsnedleggelse rammer ikke bare arbeidsplassene, men kanskje hele lokalsamfunnet, sier Bjørnøy.

Ifølge Bjørnøy øker interessen i det private for å ta et samfunnsansvar. Kirkens Bymisjon merker for eksempel en tilstrømning av bedrifter som ønsker å gi et økonomisk bidrag. Enkelte gir sine ansatte muligheten til å gjøre en frivillig innsats for bymisjonen et visst antall timer i året.

– Bedriften og deres ansatte får samfunnskunnskap. Vi får kompetanse.

UFORSTÅELIGE VERDIER

Kirkens Bymisjons visjon inneholder tre verdier: Respekt, rettferdighet og omsorg. Dersom visjonen ikke konkretiseres og gis en betydning i form av handlinger, dør den. Hva betyr for eksempel respekt i forhold til våre brukere og vårt personale?

– For meg handler respekt for brukerne for eksempel om at vi har et åpent lokale ut mot gaten. Hvem som helst kan komme inn og sette seg ned med en kopp kaffe, forteller Bjørnøy.

Visjonen og verdiene en velger, bør stå i stil med bedriftens eller tjenestens oppdrag. En apotekkjede valgte for eksempel verdiene pålitelig, nøyaktig og raus. For meg stemmer de to første. Verdien raus er derimot for meg uforståelig. Ønsker en å være raus med medisinene? Kjeden vil ha trøbbel med å sette denne verdien ut i praksis. Å velge ut de verdiene som henger sammen med ens oppdrag, er en kunst.



Helen Bjørnøy.

ETISK DILEMMA

KRYSSENDE LOJALITETER

Kommunen har dårlig økonomi og den politiske ledelsen pålegger rådmannen å foreslå oppsigelser. Blant annet reduksjon av antallet ansatte i rådmannens egen stab. Han får samtidig beskjed om ikke å informere de tillitsvalgte og holde saken unna pressen.

Arne Josefsen

ETISK DILEMMA

SATSE PÅ GODT VÆR?

Kommunen har innført bestiller/utførermodellen. Som leder ser du at dette fører til dårligere vedlikehold av avløpssystemet. Faren for mye overvann og flom kan bli resultatet ved store nedbørsmengder.
Dine medarbeidere har ikke lov til å utføre vedlikeholdsoppgaver de kommer over, uten at de har bestilt og fått innvilget en utførergodkjenning. Du har fått avslag på ekstra midler til systematiske kontroller.

Dersom du bestiller et systematisk vedlikehold av avløpene, vil det gå ut over andre oppgaver. Dessuten er det ikke ofte det kommer ekstreme nedbørsmengder. Du er likevel bekymret over skadene som kan oppstå, men dine overordnede er klar på at budsjettene skal holdes, uansett.

Johnny Daugstad

Tydelig og løsningsori

Ansatte forventer å bli sett, hørt, respektert og informert. Lederen skal stille opp og være lojal overfor sine medarbeidere. Han må tørre å være leder og evne å sette i verk nødvendige tiltak.

Tekst: Monica Schanche



Per Arne Nicolaysen.

Per Arne Nicolaysen er sosialtillitsvalgt i Oslo Sporveier og har klare meninger om hva den ansatte kan kreve av sin leder.

– Alle ansatte har behov for en tydelig leder. En leder som klargjør ansvarsforhold. En som tør å være leder. Å være konfliktsky eller forstå folk i hjel, er ikke bra. En god leder er den som går inn i en konflikt med den hensikt å løse den. En leder må bidra til å forebygge at folk havner i uføre og mister arbeid og inntekt. Mange som havner utenfor, går rundt som tikkende bomber. Vi må unngå at folk går på trynet, sier Nicolaysen.

RESPEKT

Oslo Sporveier er en IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv) og har stort sett god orden på ansettelsesforhold, men det hender det glipper.

Som da en medarbeider på trikken gikk på tilsigelse i to år. Det vil si at du bare er ansatt den dagen du blir tilsagt. I tillegg ble vedkommende brukt til småjobber som tilsvarte full stilling. Men ansettelse var det ikke snakk om. Det var ikke bruk for ham.

– Da tok vi affære og lekset opp arbeidsmiljøloven. Regel- og avtaleverket skal nøytralisere «snille» eller «slemme» ledere. Når en arbeidsleder kjenner til tariffavtalen og respekterer spillereglene, da har vi kommet langt, mener Nicolaysen.

Som ansatt har du krav på forutsigbarhet. Du har krav på en arbeidsavtale så snart som mulig, og senest en måned etter at du begynte i arbeid.

– For et godt arbeidsmiljø er det viktig at tillitsvalgt og leder anerkjenner hverandre som likeverdige parter. At begge setter seg inn i sakene og gjør leksa si. I Sporveien finner vi stort sett rimelige løsninger. Vi baserer oss ikke på urimeligheter. Vi må jenke oss. Finne fram til en vinn-vinn situasjon. Å sitte igjen med en leder som er knust, er ikke bra. Heller ikke med en tillitsvalgt som blir avkledd.

INKLUDERENDE LEDELSE

Arbeidsmiljøloven slår fast at arbeidet skal legges til rette slik at du ikke får uheldige fysiske eller psykiske belastninger. Ansatte har krav på nødvendig utstyr til å utføre jobben. Du skal ikke utsettes for trakassering, og du må få mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet.

– Ikke mange arbeidsplasser har en sosialtillitsvalgt. Det burde flere ha, mener Nicolaysen. Han er for tiden leder for attføringsutvalget i Oslo Sporveier, og får inn de tyngste sakene.

– Blir du sykmeldt, skal du bli fulgt opp av din leder, som skal legge til rette for at du kan komme tilbake. Du kan ikke sies opp med den begrunnelsen at du er sykmeldt. Et år etter at sykepengerettighetene opphører, vurderes ansettelsesforholdet. Forutsetningen for fortsatt ansettelse er at du er under medisinsk utredning, behandling eller godkjent attføringopplegg.

– De som har yrkesskade, får et lengre løp. Dersom fraværet skyldes godkjent yrkesskade, har du rett til full lønn i to år, ifølge Sporveiens tariffavtale.

ROMSLIG OG STØTTENDE

Han opplevde en bonuseffekt etter at bedriften innførte IA-avtale. En rekke samarbeidskomiteer er satt ned der tillitsvalgte er tungt representert.

– Vi har fått mer tillit til lederne og respekt for hverandre. Vi kan være mer åpne og ikke så lure, og da finner vi de gode løsningene, mener Nicolaysen.

En leder må også stille opp når folk er i beit. Følge opp når noen er ulykkelige og har en vanskelig livssituasjon.

entert



Når du opplever dødsfall eller samlivsbrudd, trengs en romslig leder som kan gi støtte. Ansatte med små barn, og særlig enslige forsørgere, har også behov for at arbeidsplassen er fleksibel for å få ting til å gå opp.

– For meg er en god arbeidsleder den som er lojal og stiller opp for deg. Selv om du har gjort en feil og er blitt uglesett. En slik leder vil også få lojalitet tilbake fra sine folk hvis han selv skulle bli uglesett i bedriften.

INVOLVERER

– Arbeidsmiljøet er godt når jeg kan føle meg trygg, vet hva jobben går ut på og mestrer den. Det er viktig at lederen følger meg opp dersom jeg gjør en feil eller er uaktsom. Ikke for å bli straffet, men for å lære å gjøre det bedre. Jeg forventer at jeg får skikkelig opplæring, og at lederen min kan gi meg konstruktiv kritikk hvis jeg har en adferd som er uakseptabel, sier Nicolaysen.

Viktig for et godt arbeidsmiljø er gode kolleger. Ikke baksnakking, men gode arbeidskamerater som har tilsvarende trygghet. Bli sett, hørt og lyttet til.
– En god leder tar folk med på idédugnad, og lar dem få eierskap til mål. Flere av ideene i reklamekampanjen for 5- og 10-minuttersrute for kollektivtrafikken i Oslo kommer fra de ansatte.

GJENSIDIG TILLIT

En god leder spør: Er det noe vi kan gjøre, så fortell det. Husk at vi er her for deg.

– Jeg venter at det jeg sier i fortrolighet til min leder, ikke blir brukt mot meg i en annen sammenheng, sier Nicolaysen.

Han framholder at det er viktig å bygge opp et tillitsforhold. Men en skal også være varsom med å si for mye til lederen.

– Han eller hun tar som regel først hensyn til bedriften, og så til deg. Enten de bruker pisk eller gulrot, så er det for bedriften. Den tillitsvalgte derimot, prioriterer først medlemmene, og så bedriften.

– Ta med en tillitsvalgt i vanskelige samtaler. Det er viktig å ha et godt referat og noen å snakke med etterpå. Skriftlige referater er det eneste som teller overfor trygdekontoret eller i en rettssal, påpeker Nicolaysen.

Han understreker at du som ansatt må ta eget ansvar for hva som er viktig for deg i en samtale med din leder.

– Du må ta skrittene sjøl, men vi tillitsvalgte skal gå sammen med deg, sier Per Arne Nicolaysen.

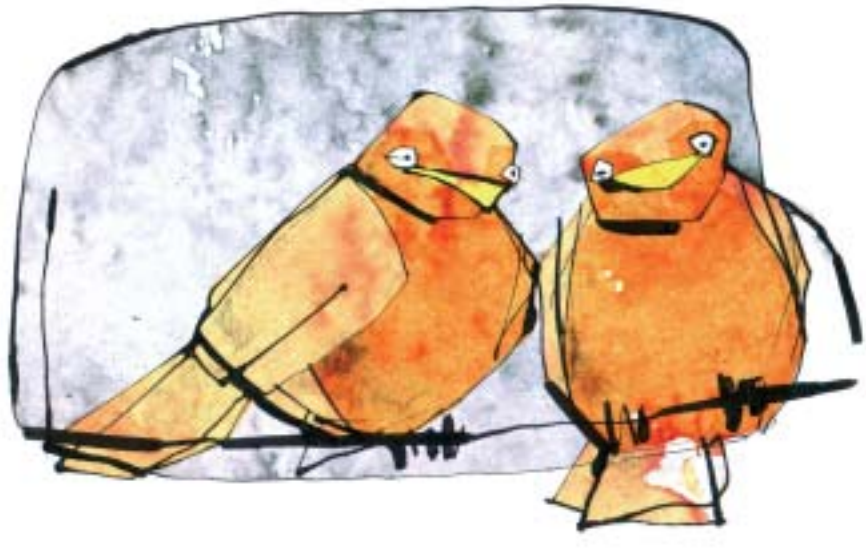
ETISK DILEMMA

NÅR ER DET NOK?

Budsjettrammene for den kommunale enheten du leder er for knappe. Det går utover kvaliteten på tjenestene og du sliter med høyt sykefravær. Etter din oppfatning er ikke det du og din enhet leverer, faglig forsvarlig. Den trange økonomien gjør at du stadig må kjøpslå med egne verdier.

Slutter du og overlater problemene til en ny leder? Fortsetter du og prøver å gjøre det beste ut av det?

Johnny Daugstad



Når munnkurven strammes

Jorunn Arnesen fikk refs for å ha opptrådt illojalt mot kommunen. Det har ikke Hilde Frøystein i nabokommunen fått. Men de to kjenner begge krysspresset rundt hvem de skal være mest lojale overfor. De leder hver sin barnehage.

Tekst og foto: Heidi Steen

Å sitte som barnehagestyrer og mellomleder er en vanskelig rolle: Skal lojaliteten bare gå oppover til kommunen? Eller skal den gå nedover og omfatte barna, foresatte og de ansatte?

FÅTT MYE BRÅK

Jorunn Arnesen har verdens beste jobb og snakker varmt om alle frynsegodene – tillitsfulle barn som har mye å fortelle, mange klemmer og en hverdag som aldri er lik en annen. Til sammen har hun vært barnehagestyrer i 22 år. Måten hun jobber på i Askeladden barnehage i Oslo, førte til at hun ble berømmet for å være løsningsorientert. Men da hun begynte å stille kritiske spørsmål rundt en stor omlegging, ble hun sett på som vanskelig og lite endringsvillig.

I 2003 omgjorde bydel Sagene alle barnehagene til resultatenheter. Barnehagestyrerne ble til fagledere og enhetsledere med ansvar for flere barnehager. Arnesen har ikke lenger det formelle ansvaret for personalet og økonomien, men i praksis styrer hun fremdeles Askeladden.

– Hva er lojalitet? For meg har det med rettferdighet å gjøre. Og når jeg ikke ser logikken i det som skjer, stiller jeg spørsmål, sier Arnesen.

Arnesen, som nå kalles fagleder, skjønte at ting var i gjære i kommunen, men det tok tid før kommunen informerte om de vedtatte endringene. Askeladden valgte likevel mot bydelens vilje å informere samarbeidsutvalget i barnehagen. Fagforeningen kontaktet Fylkesmannen for å se om omleggingen var i tråd med barnehageloven.

– Vi har skaffet oss mye bråk rundt det å stille vanskelige spørsmål. Jeg ser ennå ikke fordeler ved omleggingen, sier hun.

KOMMUNIKASJON ER VIKTIGST

Når regler og planer blir trædd ned over hodet på deg, reagerer de fleste negativt. Det gjør også barnehagebestyrere, bekrefter lærerorganisasjoner.

– Jeg bruker veldig mye tid på å snakke med og informere mine ansatte så fort det skjer noe som påvirker arbeidet vårt, sier Hilde Frøystein. Hun har jobbet som styrer fra 1985 i Oslo, og i Solheim barnehage i Lørenskog siden 1996.

Frøystein følger også tjenestevei. Hun har aldri blitt kalt inn på teppet eller følt at hun har fått munnkurv.

– Styreransvaret er en del av administrasjonen, og lojaliteten min er jo derfor knytta til administrasjonen. Men det er her i barnehagen jeg jobber hver dag. Dette går mye på lederstil. Jeg mener at jo færre



Jorunn Arnesen.

Munnkurv

Ytringsfriheten står sentralt i det demokratiske samfunnet og er beskyttet i Grunnloven. «Varsling» og «munnkurv» er betegnelser som stadig oftere brukes i forbindelse med situasjoner der det er begrensninger i ytringsmulighetene til arbeidstakere som er vitne til kritikkverdige forhold på egen arbeidsplass. Forslaget til ny arbeidsmiljølov foreslår en lovfestet beskyttelse av «varslere». (Kilde: AFI).

Arbeids- og sosialdepartementet har nedsatt et utvalg med 18 personer som i løpet av året skal lage et forslag til ulike typer virkemidler, primært lovregler, for å styrke ansattes ytringsfrihet.


Hilde Frøystein.

avgjørelser jeg sitter her og gjør alene, og jo bedre personalet er informert, jo bedre kan vi forholde oss til omstillinger. Det handler også om gjensidig tillit, for vi tror jo at skole- og oppvekstsjenesten ønsker det beste for barnehagen.

Frøystein synes hun jobber i en kommune hvor administrasjonen er lydhør for gode argumenter. Hun bruker også Samarbeidsutvalget i barnehagen som en kanal.

EN FORSIKTIG RASE

Barnehagene har fremdeles øremerkede midler, men de er likevel ikke skjermet fra nedskjæringer. Konsekvensen er mangel på vikarer og flere barn per ansatt.

– Det er klart jeg merker krysspresset rundt lojaliteten min. De ansatte forteller jo hvordan de gjerne vil ha det. Men virkeligheten er jo slik at vi ikke kan få alt vi vil. Ikke må vi bli for sutrete, heller, sier Frøystein.

– Å være bevisst ens rolle, og å kommunisere åpent både oppover og nedover – det er det viktigste for å klare denne rollen. Og så kan vi vel bli litt flinkere og tøffere til å uttale oss, og ikke være så forsiktige, legger Frøystein til.

Det siste bekreftes av Arbeidsforskningsinstituttet, som hadde problemer med å få ansatte i barnehager og skolefritidsordninger til å bli med i en anonymisert undersøkelse om ytringsfrihets kår. De var redd for å bli gjenkjent.

ETISK DILEMMA

ALENEFORSØRGER MED KOMPETANSBEHOV

Du skal forsørge dine barn, og da er karriereplanlegging og kompetanseutvikling nyttige verktøy for å sikre en god og innholdsrik jobb. For å ta studiet i ledelse må du være borte på studiesamlinger over tre dager, tre ganger per semester. Hva gjør du? Du har ingen familie eller besteforeldre som kan avhjelpe. Melder du pass og tar du hensyn til minsten på 6, eller organiserer du vennepass selv når det er skolestart og nye rammer for barnet ditt? Hva veier tyngst, dagens utfordringer eller fremtidens?

Agnes Marie Nilsen og Gunn Andersen



En leder, 100 med myndighet

Høy trivsel og lavt sykefravær kjennetegner Klukstuen omsorgssenter. Personalet er stabilt. Ingen ønsker å slutte.

Tekst: Vegard Velle

Ifølge en medarbeiderundersøkelse gjennomført av Hamar kommune i fjor, svarte 97 prosent av de ansatte at de var ganske eller meget fornøyd med arbeidsplassen.

Hele 83 prosent svarer at de ikke vurderer å finne en annen arbeidsgiver. Tallet var langt høyere enn ved de tre andre sykehjemmene i kommunen. Også på en rekke andre spørsmål som hadde med trivsel, samarbeid og arbeidsmiljø å gjøre, skåret Klukstuen høyest i undersøkelsen.

Omsorgsarbeider Henny Moe er 63 år. – Jeg kan ikke tenke meg å slutte. Tvert imot kunne jeg tenke meg å øke stillingen fra åttifem prosent til full stilling.

Mange føler seg sett. Mange synes at deres særegenheter og kompetanse blir lagt merke til.

– Vi har lagt stor vekt på myndiggjøring av medarbeiderne. Slik har vi vært siden oppstarten av omsorgssenteret i mars 2001, sier Aud Helseth, fungerende daglig leder.

ANSVAR, MEN OGSÅ INNFLYTELSE

Omsorgssenteret har ikke noen større bemanning enn andre steder det er naturlig å sammenlikne seg med. Heller ikke større økonomiske ressurser.

Ett hundre personer, femtini årsverk, jobber på Klukstuen. Mellomledere mangler. Fagansvaret er delegert til ti faggrupper. Selv om det finnes en fagansvarlig på hver gruppe, fungerer gruppene likevel med flat struktur.

Lederen har ukentlige møter med fem fagansvarlige for beboerne. Hver måned møter hun de tillitsvalgte. Personalmøtene er månedlige. På hvert av de fem husene er det også møte en gang i måneden. Der diskuteres for eksempel praktiske oppgaver, nye beboere eller større turnusforandringer.

Også de fagansvarlige deltar i den ordinære turnusen. En dag i uka har de kontordag.

– Vi trenger ikke gå mange ledd hvis vi trenger å prate med ledelsen. Vi går direkte til lederen, hvor døra står åpen, sier hjelpepleier Bente Tangen.

SNAKKE MED, IKKE OM

– Allerede før oppstarten diskuterte vi hvordan vi ønsket å ha det på senteret. Vi lagde målsetninger for beboere, pårørende og personale. For eksempel at miljøet skal være åpent, og at vi skal ta opp problemer. At ingenting er for dumt. At vi skal snakke med hverandre og ikke om hverandre, forteller Tangen.

Det er lov å komme med nye ideer og tanker. Etter innfall fra noen av medarbeiderne har senteret arrangert 50-tallsdager. De eldre kan tove ull, delta i sang og dans samt få besøk fra barneskolen en gang i måneden.

På Klukstuen finnes også et erindringsrom som består av en rekke gamle gjenstander. Venneforeningen arrangerer månedlige hyggekvelder.

– Vi gjør stort sett som vi vil. Og bestemmer dagen selv. Er det noe spesielt, diskuterer vi det på morgenmøtet, forteller Henny Moe.

– Våre meninger blir hørt på. Det styrker selvtilliten. Vi ser utfordringer som noe positivt. En vokser med oppgavene, mener Moe.

LÆRER HELE TIDEN

Klukstuen legger stor vekt på kompetanseheving. Hver høst og vår arrangeres en fagdag. Hver tirsdag i en og en halv time deltar personalet på internundervisning. For eksempel om medisiner, ulike diagnoser, demens og etiske dilemmaer. Foreleseren er ofte en av de ansatte. Det legges vekt på å benytte kompetansen en har på stedet.

– Undervisningen er viktig. Jeg lærer noe der hele tiden. Vi blir trygge på det vi holder på med, og vet at vi gjør en god jobb, sier Tangen.

Funksjonsinndeling etter beboernes funksjonsnivå fungerer bra. Større likhet blant beboerne skaper mindre uro. Personalet får også høyere kompetanse på sin type beboere.

– For å få myndiggjorte medarbeidere, forventer jeg at kolleger tar og får ansvar. Jeg er ingen kontrollerende leder, og har et positivt menneskesyn, sier Helseth.



Henny Moe.



Aud Helseth.



Bente Tangen.

Kjenn deg selv

Sokrates hevdet at det viktigste for et menneske er å kjenne seg selv. En leder må ha selvinnsikt og vilje til selvutvikling.

Tekst: Vegard Velle



Trond Kjærstad.

Foto: Scanpix



Steinar Bjartveit.

Bli kjent med deg selv. Forstå det nye arbeidslivet. Tro på noe. Ledelsesekspert Trond Kjærstad mener ledere bør være selvkritisk og reflekterende.

– En flora av nye teorier og motebegreper preger ledelseslitteraturen. Bakgrunnen er endringer i arbeidslivet siden 1970-tallet, mener Kjærstad, som er studierektor ved Handelshøyskolen BI og konsulent i Bjartveit & Eikeset.

TIL MEG SELV

– Istedenfor å lese tonn med ledelseslitteratur, begynn med å bli kjent med deg selv. Søk tilbakemeldinger. Få noen hjelpere til å vise deg selv utenfra. Stopp opp og spør deg selv hva du ønsker å utrette som leder, påpeker Kjærstad.

– Kanskje den beste ledelsesboka er skrevet av Marcus Aurelius, som levde i romerrikets storhetstid. Dagboka «Til meg selv» handler om å finne den indre roen og om å gå i seg selv. Den råder lederen til å være selvkritisk og se sine egne begrensninger.

190 teorier

Tidligere var organisasjoner ofte organisert etter en hierarkisk modell som mest minte om militær struktur. De kloke tankene ble tenkt på toppen. Utføringen skulle skje på bunnen.

– Gjennom 1980- og 90-tallet skjedde en gradvis overgang til et produksjonsliv basert på kompetanse. Jeg velger å kalle overgangen for kunnskapsrevolusjonen, sier Kjærstad.

– Økt kontroll er i dag ikke lenger den mest effektive måten å få kompetente arbeidere til å bli mer produktive. Ledere må finne andre virkemidler enn ordre, mener Kjærstad.

– Det store spørsmålet er hvordan en skal greie å øke effektiviteten. Mange av de nye ledelsestrendene handler om å lete etter et svar på nettopp dette. Usikkerheten avspeiles i 190 nye motebegreper og trendteorier om god ledelse. Viktigere enn å forstå alle ledelsesuttrykkene, er å forstå de store linjene.

– I det øyeblikket bunnen av organisasjonen sitter på kunnskapene, gjelder det å knytte denne tettere opp til organisasjonens ledelse. Administrerende mellomledd som fungerer som flaskehalser må fjernes. Problemet kommer da i neste omgang dersom ledelsen i praksis ikke leder, men overlater ekspertene til seg selv. Underledelse er et utbredt problem i mange flate strukturer.

Trenden vekk fra ordrebruk og oppsigelsestrusler forsterkes av de mange rettighetene som beskytter arbeidere.

GENERASJON X

Kunnskapsrevolusjonen ledes an av yrkesgrupper som preges av formell kompetanse og spesialisering. Det gjelder for eksempel lærere, samfunnsvitere, konsulenter, IT-medarbeidere, journalister, ansatte i underholdningsbransjen, markedsførere, reklamefolk og arbeidere i servicefag som jobber med tilrettelegging. Et eksempel på det siste er ansatte i reisebyråer som skreddersyr reiser. Men også de tradisjonelle yrkesgruppene snekkere, rørleggere og elektrikere er spesialister som alltid har visst best selv hvordan jobben skal utføres.

– Gruppen som kom inn i arbeidslivet med overgangen til kunnskapssamfunnet, betegnes ofte som generasjon X. De var 20 år gamle omtrent i 1985. Mange har høy utdanning. De ønsker et kult arbeidsliv.

Ifølge Tom Colbjørnsen ved Norges Handelshøyskole jobbet tidligere generasjoner for sitt daglige brød i sitt ansikts sved. Dette til forskjell fra Generasjon X, som ønsker å ha det gøy mens man tjener til sin baguett.

KARISMATISK LEDELSE

– Såkalt karismatisk ledelse, der lederen tror på noe, er den ledelsesformen jeg har mest tro på. En administrator passer på at alt foregår riktig. Martin Luther


LEDELSE
TEORI
STRATEGI

King representerer derimot ledertypen som går foran med sin drøm, forteller Kjærstad.

– Ledere bør hente frem den ibsenske kongstanken. De bør finne i seg selv noe de tror på. Personer som jobber med en leder som tror på noe merker forskjellen.

– En karismatisk lederstil er ikke noe en er født med, men utvikler. Den grå eminensen Tormod Hermansen ble av mange oppfattet som karismatisk fordi han hadde en drøm om å skape et norsk-svensk selskap bygd på likeverdighet. Slikt vekker entusiasme hos nordmenn med mindreverdighetskompleks.

FORTELLINGEN

– Lederen må ha sosiale antenner for å fange opp hva som vil utløse entusiasme hos personene hun leder. Av og til ender lederen opp med å tro på andre ting enn det medarbeiderne tror på. Da bør lederen gå av og finne seg en arbeidsplass med riktige verdier for henne, mener Kjærstad.

De siste par årene har såkalt narrativ ledelse blitt aktuelt. Her handler det om å finne seg en fortelling som en lever ut. Et excel-ark eller et budsjett er lite egnet til å begeistre folk.

Langt bedre er det om lederen har en fortelling om hva arbeiderne bidrar til å skape. En barnehagebestyrer kan for eksempel fokusere på at barnehagen former en ny generasjon. Målet styrer hvordan en jobber.

DEN INDRE MOTSTANDEREN

Coaching er et begrep fra idrettsverdenen. En tennistrener oppdaget at den viktigste motstanderen ikke sto på den andre siden av nettet, men befant seg inne i tennisspilleren selv. En leder som coacher ønsker ikke å gi ordre, men å tilrettelegge. En fare er at tilretteleggeren ender opp som omsorgsperson.

– Coaching handler om å forstå hva medarbeidere trenger for å kunne yte best mulig. Begrepet er en nyskriving av medarbeidersamtalen, men handler om å ta denne på alvor. Medarbeidersamtalen er i det hele tatt viktigere i 2005 enn i 1970, mener Kjærstad.

LENNON OG MCCARTNEY

Team er et annet ord i tiden. Med så mange flinke ekspert-primadonnaer, hvordan skal en få mest mulig ut av hver enkelt uten pisking? Deling av kunnskap handler om at 1 pluss 1 pluss 1 ikke er lik tre, men åtte. Sammen kan et team lage noe nytt som enkeltpersonene ikke kunne skapt hver for seg. Det klassiske eksempelet er Lennon og McCartney.

– Teamorganisering kan overdrives. Mange oppgaver handler om å grave grøften fortest mulig. Steinhardt arbeid, ikke team, duger da best, sier Kjærstad.

– Team fungerer der en skal løse en kompleks oppgave, hvor en ikke vet svaret på forhånd. Og hvor en ønsker kreative løsninger. Det kan være aktuelt for eksempel der teknisk avdeling og salgsavdelingen skal få til et samspill. Før ville lederen da sette seg ned og tegne bokser. I dag er det mer aktuelt å danne et tverrfaglig team bestående av eksperter langt nede i organisasjonen. Disse jobber sammen mot et felles mål.

HVEM ER VI

Team er en del av såkalt systemorientert ledelse. Den grunnleggende tanken er at ting ikke befinner seg i, men mellom mennesker. Poenget er ikke å se hvem er du, men hvem er vi.

Også den lærende organisasjonen handler om å utnytte kompetansen best mulig. Middelet her er å skape tillit i organisasjonen.

Bruker- og kundeorientert ledelse er viktig i produksjonsorienterte bedrifter. Telenor har for eksempel måttet utvikle seg fra en ingeniørstyrt organisasjon til å bli en service- og salgsstyrt bedrift. En visste mye om duppeditter og teknikk, men lite om kundebehandling. Ledelse handler her om å fange opp det kundene vil ha, helst før de forstår det selv.



Advarer mot ledelsestrender

En ledelsesfilosofi som passer et sted, passer ikke nødvendigvis et annet sted. Alle kropper kler ikke de samme motene.

Tekst: Vegard Velle

– Selv om det er en mote for tenåringsjenter å gå med navlen bar, kler ikke moten alle like godt. Ikke alle kommuneledere er like visjonære og fengende, sier Arne Selvik, seniorkonsulent i Administrativt Forskningsfond (AFF).

– Da passer det kanskje dårlig med en ledelsesteori som sier at lederen skal være karismatisk eller visjonær. Også stillferdige og forsiktige ledere oppnår gode resultater. Alle kropper kler ikke de samme motene. God ledelse et sted, er det ikke nødvendigvis et annet. Ledelse er grunnleggende kontekstuelt, mener Selvik.

Viktigst er det å ta utgangspunkt i hvem en er og hva som passer for ens virksomhet, hevder Selvik. En kan med fordel bruke sunn fornuft i møte med nye ledelsesteorier. Lederen bør drøfte med medarbeiderne hva som passer for organisasjonen. Til syvende og sist handler det jo om å få jobben unnagjort.

MÅL OG STØTTE

De klassiske Ohio-studiene, fra trettitallet, var den første systematiske undersøkelsen av hva ledere driver med, bør drive med og de ansatte mener de bør drive med. Denne viser at to ting er essensielt for en leder: Hun må kunne lage mål for virksomheten samt støtte medarbeiderne til å oppnå disse. De fleste senere studier kommer omtrent til samme slutninger.

– Støtte kan for eksempel innebære kursing, mer penger, ekstra bemanning, hjelpemidler eller oppmuntring. Hvis en leder både har laget mål og støttet medarbeiderne i løpet av en dag, har hun gjort lederjobben, forteller Selvik.

KAPITALKREFTENE STÅR BAK

De fleste ledelsestrendene oppstår i Boston, med sin nærhet til noen av verdens største konsulentselskaper og universitetene Harvard og Massachusett's Institute of Technology.

– Sterke kapitalkrefter og store konsulentbyråer står bak trendene. Jeg advarer mot å kaste seg ukritisk på de. «Trendenes tyranni» heter en ny undersøkelse som peker på den kolossale økningen i ledelsesteorier, sier Selvik.

– Ofte kaster kommuner seg over trender etter at disse ikke har fungert i det private. Spesielt har visjonsprosesser og balansert målstyring herjet norske kommuner de siste fem årene. Balansert målstyring betyr at kommunen ikke bare måler harde data, som regnskaper og budsjetter. Kommuneledelsen måler også trivsel, rekruttering og kvaliteten på tjenestene.

ØKT TEMPO OG KOMPLEKSITET

– Først og fremst har tempoet og kompleksiteten endret seg i norsk arbeidsliv de siste årene.

Kompleksiteten reflekteres i at det er langt flere saker å ta hensyn til når lederen skal ta en beslutning. For eksempel media, omdømme i forhold til brukerne, resultater og dokumentasjon av disse. Alt er mer gjennomsiktig. Samfunnet er samtidig også mer uforutsigbart, sier han.

VANSKELIGE MEDARBEIDERSAMTALER

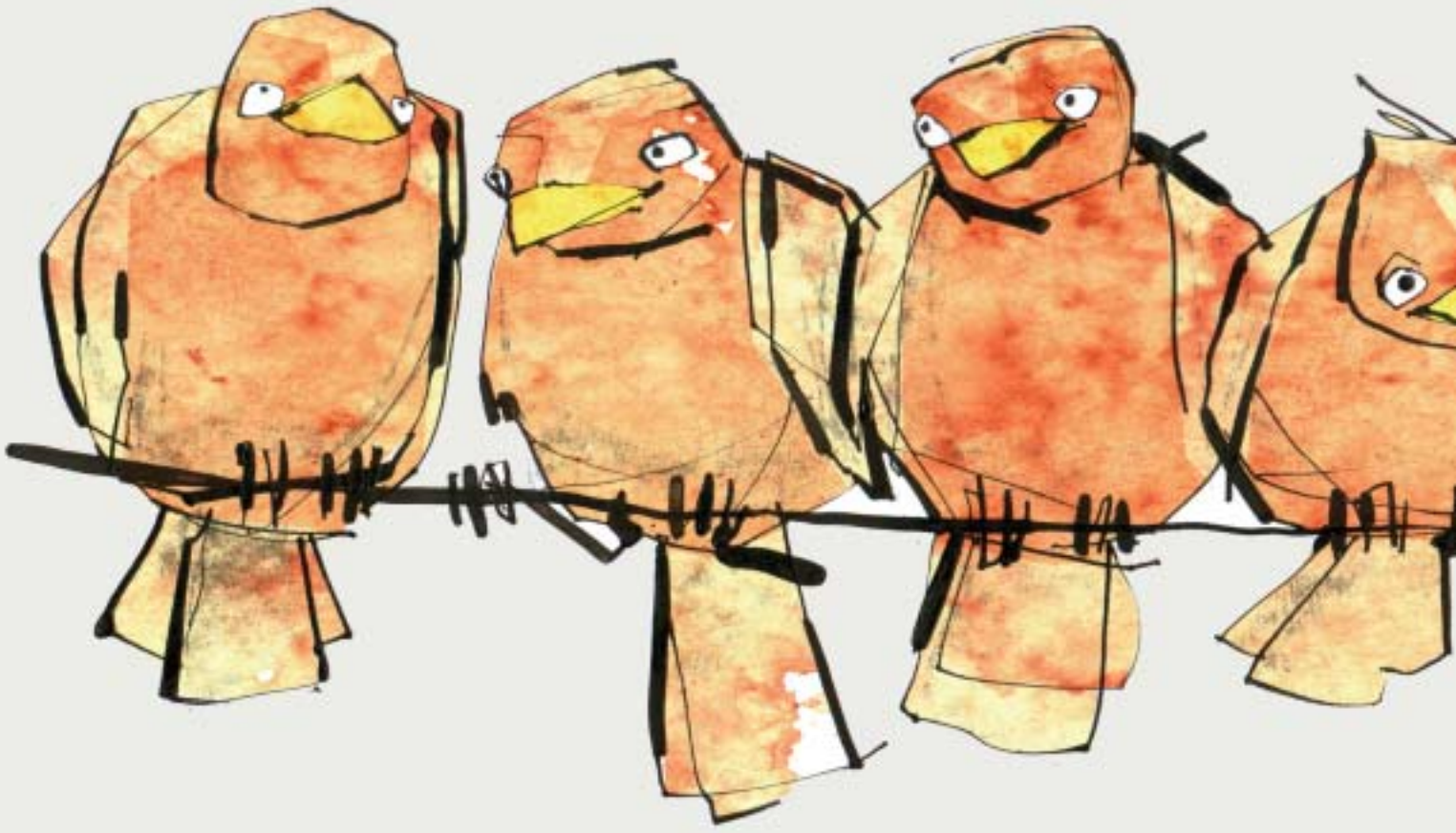
– Ledere trenger først og fremst å være nære, trygge og stole på at medarbeiderne gjør jobben sin. Å lede handler om å få gjort ting gjennom andre mennesker. Ofte kan og bør mer myndighet delegeres til lavere nivåer, sier Selvik.

– Mitt råd til mellomledere er å trene på å bli god på relasjoner. Spesielt kan det være utfordrende å gjennomføre vanskelige medarbeidersamtaler, håndtere konflikter og å gi systematiske tilbakemeldinger.

Lederen bør vite hvordan hun virker på andre mennesker. Derfor bør hun søke å få tilbakemeldinger, råder Arne Selvik.



Arne Selvik.



Først blant like

De beste lederne inspirerer frem forandringer. Transformasjonsledere forflytter oppmerksomheten fra ledelsen til medarbeiderne.

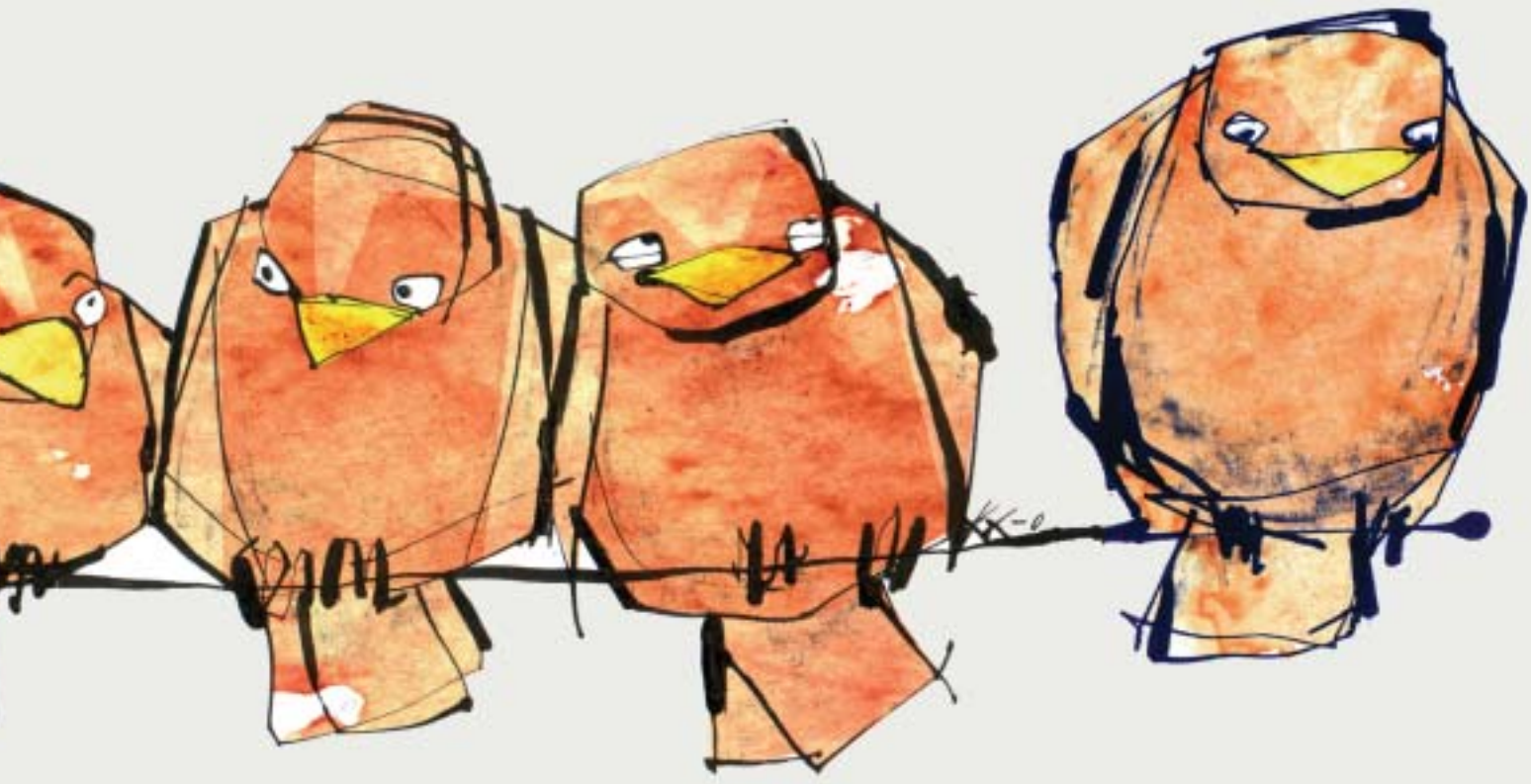
Tekst: Vegard Velle

– Mellomledere spiller ofte en nøkkelrolle for om personalet trives i organisasjonen. De er sentrale for arbeidsmiljøet, sier Gro Mjeldheim Sandal, professor ved Institutt for samfunnspsykologi i Bergen.

Hennes forskergruppe har gjennom en årrekke studert mellomledere. Forskerne har bedt hundrevis av medarbeidere om å evaluere lederne sine. Studiene har gått gjennom ledernes personlighet og ledelsesstil. Og disse faktorenes betydning for medarbeideres tilfredshet, helse, utbrenthet og motivasjon i jobben.

FEM SENTRALE I-ER

– Ledere som utpeker seg som overlegent de beste ut ifra medarbeidernes vurdering, kalles i ledelseslitteraturen for transformasjonsledere. De karakte-



menn

riseres med 5 I-er: Idealisert innflytelsesrike, inspirerende, fremmer indre motivasjon, intellektuelt stimulerende og individuelt ivaretakende, forteller Sandal.

Idealisert innflytelsesrike: Lederen fungerer som en karismatisk rollemodell for sine medarbeidere. Gjennom sin væremåte går hun foran som et godt eksempel i forhold til integritet, verdier og holdninger som er til gode for fellesskapet. Slik oppnår hun medarbeidernes beundring og identifikasjon.

Inspirerende: Å motivere og inspirere medarbeidere i forhold til mål er hva lederskap handler om. Ledere som forstår at utviklingen av en organisasjon handler om å utvikle menneskene i organisasjonen, lykkes i større grad enn andre.

Fremmer indre motivasjon: Evnen til å skape arbeidsoppgaver som oppfattes som interessante og spennende, uavhengig av ytre belønning.

Intellektuelt stimulerende: Lederen stepper inn som en aktiv samtalepartner for den ansatte. Og stimulerer til nytenkning heller enn at en skal holde fast ved etablerte og forslitte måter å arbeide på. Også i tilfeller hvor lederen ikke selv har spisskompetanse.

Individuell ivaretakende: Lederen er opptatt av å videreutvikle medarbeiderne og å se den enkeltes kompetanse. For å kunne gjennomføre dette må lederen være genuint opptatt av menneskene i organisasjonen og av å bygge relasjoner.



Gro Mjeldheim Sandal.

DRESSUROBJEKTER

Transformasjonsledelse skiller seg fra transaksjonsledelse. Sistnevnte bygger på en antakelse om at den ansatte er et dressurobjekt som får lønn og belønning i bytte mot sin arbeidsinnsats.

– Transaksjonsledelse tar ikke tilstrekkelig høyde for at folk ofte skifter jobb, ikke på grunn av lav lønn. Men kanskje heller fordi de føler seg usynliggjort. Eller fordi de ønsker mer utfordrende arbeidsoppgaver, sier Sandal.

Det springende punktet i transformasjonsledelse er å la de ansatte føle at de innehar hovedrollen. Gode ledere forstår at de ansatte skaper verdiene. Resultater oppnås når medarbeiderne føler at de er betydningsfulle og blir sett.

Og dette synes å være helt grunnleggende menneskelige behov. En effekt av transformasjonsledelse synes å være at det oppstår et livgivende samspill mellom ledere og medarbeidere. Begge parter motiveres til å yte langt mer enn egeninteressen i forhold til eksempelvis lønn skulle tilsi. Studier viser at denne typen ledelse også henger sammen med direkte mål på produktivitet.

DINOSAURLEDERE

– En type leder som kan skade både organisasjonen og arbeiderne, er den passivt unnvikende lederen. Hun er lite synlig som leder, unnvikende, uklar på hva som forventes av de ansatte og lite flink til å gi tilbakemeldinger. Hun er tåkedotten som ikke er der når det er behov for henne, mener Sandal.

– I våre studier ser vi at slike ledere bidrar til at de ansatte mister gnisten og utvikler symptomer på utbrenthet. Dette gjelder særlig ansatte som er svært samvittighetsfulle og opptatt av å gjøre en god jobb, samtidig som at de selv ikke er flinke til å sette grenser for hvor mye de skal jobbe.

De strekker seg lenger og lenger, men får aldri vite om de gjør en god jobb. Tydelig ledelse og gode tilbakemeldinger mangler.

– Andre ledere dekker seg bak en administratorrolle. De er mest opptatt av å holde budsjetter, følge standarder og påpeke avvik. Denne klassiske kommanderende og kontrollerende lederen, som har dominert bedriftene i det siste århundret, er lite i tråd med det vi i dag vet om god ledelse, påpeker Sandal.

Studier fra luftfart har vist at denne ledelsesstilen virket lammende og at besetningen unngikk å peke på feil selv ved åpenbare faresignaler. Dårlig kommunikasjon hindrer fornuftig bruk av ressursene i arbeidslivet, og dette er et ledelsesansvar.

GODE BILDER I HODENE

– Transformasjonsledere er analytiske og har mye empati. De trives med en type makt som er sosialisert, ikke personifisert, forteller Sandal.

De lar medarbeidernes og virksomhetens behov gå foran egne. De vekker entusiasme ved å skape visjoner eller gode bilder i hodene på medarbeiderne av mål som skal nås. Dermed vil de også lettere få oppslutning om endringer og nytenkning.

Sosialisert makt utøves til det beste for medarbeiderne og organisasjonen. Personifisert makt ser vi når ledere utelukkende benytter sin posisjon som et springbrett til videre karriere og gjerne etterlater virksomheten nærmest i ruiner.

– Selvinnsikt er alfa og omega. Våre studier viser at ledere med best utsikter til å utvikle seg videre og oppnå gode resultater er de som er gode på å reflektere rundt sine egne personlige utfordringer. Først og fremst ved at de også er flinke til å søke og nyttiggjøre seg tilbakemeldinger, mener Sandal. Transformasjonsleder blir en trolig ikke over natta, men gjennom en langvarig læreprosess.

LEDER KATTER

Ledere kan ikke bare være til stede, men må også gi tid og oppmerksomhet til sine ansatte. I en hektisk hverdag, er det ofte nettopp denne kontakten ledere forteller at de prioriterer minst.

– I Norge oppnår en den sterkeste legitimiteten i lederrollen ved en kombinasjon av ekspertmakt og personmakt. Siden likhetstankegangen står sterkt, må lederstilen også legitimeres med personlige egenskaper, mener Sandal.

– I Norge er lederen først blant likemenn. De ansatte lytter ikke nødvendigvis på deg bare fordi du har rykket opp til mellomleder. Jeg sier ofte at å lede nordmenn er som å lede katter, sier Gro Mjeldheim Sandal.

ETISK DILEMMA

POTTEN ER TOM

Personalsjefen er medlem av den lokale avdeling av Fagforbundet. Han skal foreslå fordeling av potten i de lokale forhandlinger. Rådmannens ledergruppe vedtar å gå inn for en fordeling som han vet er på tvers av de prioriteringer som den lokale forening har gjort. Skal personalsjefen være lojal mot rådmannen?

Arne Josefsen

Management by karate

Åttitallets teddybjørnkosing med medarbeiderne er på vei ut. Det samme gjelder mellomlederne. Kommunenorge ønsker mer måleapparatur og flere menn med hår på brystet.

Tekst: Vegard Velle

Kjell Arne Røvik, som er professor i statsvitenskap ved Universitetet i Tromsø, har satt seg grundig inn i ledelsestrender. Ifølge Røvik er trend en tung ide en kan finne på tre nivåer - både i publikasjoner, hos konsulenter og hos brukerne.

Både store kommuner og store virksomheter satser nå mindre på åtti- og nittitallets relasjonsorienterte ledelse, der lederen skulle være de ansattes likemann. Nå skal det styres.

RÅDMENN ER PILOTER

– Ledere har for dårlige monitorer, heter det. Idealet er piloten som sitter i cockpiten på et fly. Kommunene satser derfor på formelle styringsverktøyer, for eksempel balansert målstyring, sier Røvik.

Flere og riktigere måleapparater enn regnskaper og budsjetter er veien til bedre styring. For eksempel brukeroppfatninger, tydeligere tall på sykefravær og sammenhengen mellom personaltiltak og bunnlinja.

– En voldsom rasjonalisering dominerer kommuneledelsene, mener Røvik.

UPOPULÆRT HIERARKI

Rådmannens grep er strukturelle. Flatere strukturer skal innføres. Etater og linjemyndighet skal vekk. Inn kommer resultatorienterte grupper.

Ekstra fort har denne utviklingen kunnet bre om seg fordi den får oppslutning fra alle kanter – både fra toppledelsen og fra grunnplanet. Ledelsen ønsker å spare penger ved å fjerne mellomlederne. Grunnplanet ønsker en mer demokratisk organisasjon.

Røvik advarer mot overdrevet fokus på strukturendringer.

– Troen på sammenhengen mellom strukturelle reformer og sparing er mye større enn den påviselige spareeffekten. Det kan høres logisk ut at en sparer penger ved å fjerne mellomlederne. Så langt har ingen undersøkelser dokumentert noen spareeffekt.

– Fjerningen av mellomledere kan få uforutsette konsekvenser. Det faglige utviklingsarbeidet vil for eksempel kunne lide under slike endringer. Mellomledere står også i spissen for de små skritts endringsprosesser. De sørger for å justere reformer og gi dem en lokal form.

– Akkurat nå er mellomlederne svært utsatte, men jeg kan love at om kort tid vil det komme ut ledelseslitteratur som forsvarer mellomlederne.


Foto: Scanpix

Kjell Arne Røvik.

HARDE LEDERTYPER

Tilretteleggelsen for en mer uformell styring fører til en ny ledelsesstil, som jeg vil kalle «management by karate». Hvorfor skaffe seg et godt forhold til en håndfull medarbeidere som snart skal ut av virksomheten?

Kriteriene rådmenn tilsettes etter i dag, er nokså forskjellig som for tjue år siden. Ledelse har gått fra en mild variant til en hardere.

Lederen skal ha hår på brystet. Han tar på seg den tøffe jobben med å rydde opp i budsjettene.

Lederne for resultatenhetene, for eksempel rektor eller sykehjemslederen, får seg forelagt et budsjett som de skal holde. Punktum. Ikke som de gamle etatlederne, som hadde et visst spillerom.

Rådmannsidealet er en person som er i stand til å gi klare ordre og styringssignaler. Under seg har han et disiplinert korps av medarbeidere som forstår signalene og iverksetter disse, såkalte «doers».

Overgangen fra ledelse til styring utgjør samlet en svært tung reform i kommunene. Kommunene har stått med ryggen mot veggen i ti år. En av de tyngste drivkreftene som ligger bak endringer, er behovet for å spare.



Hvem har makten?

I disse dager når regjeringsskifte og statsrådkabaler drøftes, kan det være greit å minne om den engelske komedieserien «Yes, minister». Når den nyutnevnte statsråd Hacker gjør sin entré i departementet, møter han sin departementsråd, Sir Humphrey, som han så vidt har møtt tidligere i et komitémøte i parlamentet.

Steinar Bjartveit, Handelshøyskolen BI/Bjartveit & Eikeset AS

Sir Humphrey: «You came up with all of the questions I hoped nobody would ask.»
Statsråd Hacker: «Well, opposition is about asking awkward questions.»
Sir Humphrey: «And government is about not answering them.»
Statsråd Hacker: «Well, you answered all mine anyway.»
Sir Humphrey: «I'm glad you thought so, Minister.»

Verken Øystein Djupedal eller Trond Giske slipper unna dette. Men for den saks skyld: det gjør heller ikke andre ledere i noen organisasjon. Makten sitter ikke nødvendigvis på toppen. Den kan være et helt annet sted i hierarkiet.

SPILLET OM MAKT

Hvem har makten i organisasjoner? For mange kan dette synes som et tåpelig spørsmål. Sjefen har makten. Hans sjef har mer makt enn ham igjen, og oversjefenes sjef kontrollerer alt. Over ham finnes bare Gud. Formell makt er lik reell makt. Enkelt og greit. Men så er vi rimelig enkle her i landet når det gjelder synet på makt. Hierarkisk posisjon utgjør bare en av mange maktfaktorer, og det er langt fra sikkert at den er den viktigste. Spør en hvilken som helst leder. Får du et ærlig svar, så forteller de at det reisverket som de troner på toppen av, til tider virker svært vaklende og ustabilt. Undersøkelser bekrefter at den tingen ledere engster seg for er dette: De blir avslørt for å mangle kontroll, makt og kunnskap. Andre vet mer og styrer sterkere.

Makt er et sammensatt fenomen. Det handler om evnen til å påvirke mennesker selv når disse ønsker å motsette seg denne påvirkningen. Vi utøver alle makt, og vi blir alle utsatt for makt. I ethvert mellommenneskelig forhold finnes makt. Derfor blir det fattig å isolere makt til en lederstilling. Hvem har mest makt i Yes, minster? Den entusiastiske politikeren med ekstremt tøyelig ryggrad eller den erfarne menneskekjenneren av en departementsråd, som vet akkurat hvilke knapper han skal trykke på? Du er vel ikke i tvil? Sir Humphrey'er kommer i ulike farger og størrelser. Makt er nettverk og vennskap. Makt er ekspertise og sladder. Makt er popularitet og frykt. For makt er ikke en posisjonell størrelse, men en relasjonell størrelse. Derfor kan en vanlig medarbeider langt ned i en avdeling ha mer makt enn selve avdelingslederen. Uformell makt kan glatt slå ut den formelle makten.


Foto: Scanpix
Steinar Bjartveit.

BYGGER PÅ AVHENGIGHET

Hvis makt bygges i relasjoner, hvordan får man den? Og kanskje enda mer vesentlig, hvordan bryter man andres makt? Hva er hemmelighetene bak maktens trolldom og trelldom? Makt baserer seg i alt vesentlig på to fundamenter. Det ene elementet er ganske selvinnlysende. Det andre er kanskje mer fjernt, men desto viktigere.

Først av alt bygger makt på avhengighet. Makt eksisterer ikke uten at det forekommer et avhengighetsforhold. Derfor finnes makt i relasjoner. I relasjoner skapes avhengighet. Likevel blir det altfor enkelt å tro at denne avhengigheten kun er

materiell. Da faller vi tilbake til den fryktede leder som straffer og belønner ut fra et ressursknippe av lønnspålegg og opprykk. Vi baserer oss også på andre ressurser i relasjoner. Når Gudmund Hernes skriver den første Maktutredningen, legger han til grunn en teoretisk modell som ser på all mellommenneskelig samhandling som byttehandel. Vi bytter varer og tjenester, men vi bytter også informasjon, oppmerksomhet, anerkjennelse og kjærlighet. I slike byttehandler tilstreber vi ofte likhet og rettferdighet, men paradoksalt nok ønsker vi samtidig å maksimere utbyttet av byttehandelen. Når har du makt? Når du i slike byttehandler kontrollerer en ressurs som den andre ettertrakter, men som han ikke lett kan få tak i andre steder. Sir Humphrey har makt over statsråd Hacker fordi statsråden fungerer ikke uten Sir Humphreys tause kunnskap om byråkratiet og hans interdepartementale nettverk. Tenk så herlig å inneha kunnskap som ingen andre har, men flere trenger. Da har du virkelig monopol og kan diktere betingelsene for å avgi noen gullkorn nå og da. Men du må selvsagt aldri gi fra deg kunnskapsbasen, for da mister du trolldomskraften til å bevege andre. For makten ligger ikke i kunnskapen, men i avhengigheten til kunnskapen.

KJÆRLIGHET OG FRYKT

Interessant nok gjelder det samme resonnementet overfor ressurser som oppmerksomhet og sinne. Noen personer fremstår som så likendes at vi trakter etter deres blikk eller smil (..eller roser og klemmer, som vi har sett i valgkampen …). Personer som er godt likt eller høyt respektert i organisasjoner, kan ha stor innflytelse. Dette ser man ikke minst under store omstillingsprosesser. Får du de imot deg, så er løpet kjørt. På den annen side kan de ha avgjørende betydning i å trekke med seg organisasjonen i en positiv retning. Kjærlighet og beundring er faktisk også makt. Men det motsatte gjelder også. Sinne eller frykt for sinne utgjør en maktbase. Hvem ønsker vel å bli skjelt ut etter noter når man har krysset en annens sti? Eller hvem orker å bli maltraktert av syrlige og ironiske snerter fra en spiss tunge? Mennesker kan styre på frykt, og maktrusen som dette gir, kan være skremmende deilig. Management by fear brukes av både ledere og medarbeidere. Avhengigheten er stor fordi de som blir rammet av det, strever så intenst for å unngå det

DEFINERER VIRKELIGHETEN

Avhengighet gir således makt. Dette premisset gjelder i arbeidslivet så vel som i private forhold som vennskap og ekteskap. Men avhengigheten bygger på noe. Det finnes et dypere lag for makt. Noe som er selve grunnfjellet i enhver maktutøvelse. Det er så grunnleggende at vi ikke engang ser det eller er klar over at det er her de virkelige maktkampene kjempes. Kampen om makt er kampen om å definere virkeligheten. Den har mest makt som bestemmer hva som er sant, og dermed hva som er rett og galt. Slik ruller Sir Humphrey over statsråd Hacker. Han definerer hvordan verden ser ut og statsråden

Når lederen mobber

Norske undersøkelser viser at mellom 50 og 80 prosent av dem som rammes av mobbing, mobbes av sine nærmeste ledere.

Tekst: An C. Lindstrøm

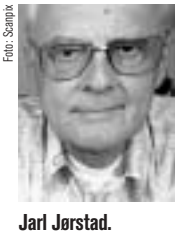


Foto: Scanpix

Jarl Jørstad.

– Det er overraskende, for en leder skal ikke mobbe, men gå foran som et godt eksempel, sier den pensjonerte psykiateren og psykoanalytikeren Jarl Jørstad.

HAKKELOVEN

Mobbere er ofte blitt autoritært oppdratt og selv blitt mobbet, og tar aggresjonen ut mot de som er svakere.

Mellom fem og ni prosent av den norske arbeidsstokken har blitt mobbet. For offeret er mobbingen helseskadelig, uansett hvem som står bak. Mobbeofre forteller blant annet om baksnakk, sladder, rykter, taushet og utfrysing, sverting, seksuell trakassering og arbeidsoppgaver som blir fratatt dem. Følgen er vantrivsel, sykefravær, misbruk av rusmidler, arbeidsløshet, uføretrygding og skilsmisse.

lar seg belære. Som Sir Humphrey en gang sier: «The public doesn't know anything about wasting government money, we're the experts.»

Å SKAPE SANNHETER

Hvem bestemmer hva som er essensiell kunnskap og som vi alle avhenger av? Hvem avgjør hva som er god ledelse eller godt medarbeiderskap? Og hvem definerer hva som er det lykkelige ekteskapet? Se nøye etter og oppdag premissleverandørene for våre handlinger. Ofte vil det være rådende oppfatninger i tiden som nesten propagandistisk gjentas og gjentas som sannheter i media. Flere ganger er vi selv med på å skape sannheter som vi også blir fanger av. Men mange ganger har noen enkeltpersoner eller miljøer avgjørende betydning for å definere hva som er virkelig. Noen setter dagsorden for møter. Noen tier gjennom lange og frustrerte diskusjoner for i utmattelsens øyeblikk kremte dypt og forsiktig si: «Er det ikke dette vi egentlig snakker om …?» Noen har sett andre verdener og vender nyfrelste tilbake med det glade budskap. Noen har levd et langt liv og uttaler seg med pondus og gråstenk i håret om byggverkets hjørnesteiner. Den som maler bakgrunnslandskapet vi alle tar for gitt, har makt.

Men det er også her makt brytes. Frihet kutter premissenes fortøyning. Frihet utroper: «Det står skrevet, men jeg sier dere!» Frihet viser sannheter for hva de egentlig er: mulige fortolkninger av virkeligheten. Men her ligger også paradokset i en hver frigjøringskamp enten det skjer i Sør-Amerika, på arbeidsplassen eller innenfor hjemmets vegger. Når en virkelighetsoppfatning faller, etterlater den ikke et tomrom. Den erstattes av en ny virkelighetsoppfatning, en ny sannhet. Og ofte er det de aktørene som bryter ned den gamle sannheten som definerer de neste trossetningene. Vi kan ikke leve uten fortolkninger av virkeligheten, og de som definerer disse, har makt.

MAKT TIL Å PÅVIRKE

Så hva da med den formelle lederen som blir tannløs og maktesløs? Hva med statsråd Hacker? Du kan aldri ta makten for gitt selv om du formelt sett har maktens høyeste posisjon. Over tid er det umulig å fungere som leder hvis du ikke er en av de mest sentrale maktaktørene i din egen organisasjon. Enevelde er ikke nødvendig, kanskje heller ikke ønskelig. Men du må ha innflytelse. Ledelse handler om makt fordi lederens oppgave er å påvirke. Hvis ikke, bør han ikke lede. Men det finnes mange vis å påvirke på. Den mest banale form for maktutøvelse er å være autoritær. Du kan være smartere og mer effektiv enn det. Og det blir også Hackers løsning. Utover i episodene fremstår han som noe mer enn et politisk offerlam. Han utfordrer både avhengighetsforhold og sannheter, og her står alltid kampen om makt.

Statsråd Hacker: «These figures are just guesses.»
Sir Humphrey: «No, they are government statis..... they're facts.»

– Det verste ved å bli mobbet er at en føler seg som en taper. Det oppleves urettferdig og krenkende hvis en ikke klarer å ta igjen, sier Jørstad.

EN NØYTRAL PERSON UTENFRA

Når en mellomleder er den som mobber, anbefaler Jørstad å starte ryddejobben på toppen av pyramiden. Hvis ikke ledelsen ser konflikten, mener Jørstad at det er viktig å få en ekstern konsulent til å bedømme situasjonen.

På arbeidsplasser med store påkjenninger, kan regelmessige møter med en konsulent utenfra være et åpent forum for å legge fram vanskeligheter og frustrasjoner i arbeidet.

– Møtene skal ikke være et forum å anklage hverandre. En nøytral konsulent utenfra, med kunnskap og erfaring med gruppeprosesser, kan bidra til å skape et bedre arbeidsmiljø og dermed forebygge mobbing, fastslår Jørstad.

STRAFFBART

Mobbing er straffbart. Ansvaret for å forebygge mobbing er gitt i arbeidsmiljøloven (AML), som stiller klare krav til arbeidsplassen og arbeidsmiljøet: «Arbeidsplassen skal innrettes slik at arbeidsmiljøet blir fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd», sier lovens paragraf 8,1.

Angst ødelegger

Alle lederes drøm er å ha velfungerende avdelinger eller team der de ansatte skaper en synergi som langt overgår summen av det individuelle. Virkeligheten er at mange sliter med gruppekonflikter som hindrer oppgaveløsning og ødelegger arbeidsmiljøet.

Tekst: Johnny Daugstad

Manglende tillit og trygghet i en avdeling eller enhet fører til angst. Det er ofte hovedgrunnen til usunne gruppeprosesser. Angst i organisasjoner kan ha mange årsaker.

Ansatte kan oppleve ikke å ha god nok kompetanse i forhold til oppgavene. En generell utrygghet kan prege gruppen. Eller den enkelte kan oppleve manglende støtte. Usunn konkurranse eller redsel for å bli satt utenfor av de andre er også angstskapende faktorer.

Alt dette har til felles at det meste forblir uutalt og fungerer ubevisst i gruppen. Gruppemedlemmene strekker ikke hendene ut for å gi hverandre hjelp, men henfaller til sine egne strategier for å overleve.

Det kan gi økt sykefravær, gjentatte konflikter og til slutt true gruppens evne til å løse sine oppgaver. I ekstreme tilfeller er det nødvendig å legge ned eller oppløse gruppen.

INDIVIDUALISME

For at gruppen skal oppnå et best mulig resultat, må alle medarbeidere bidra til å dyktiggjøre hver-



teamet

andre. Det er vanskelig i et samfunn som bygger på individuelle prestasjoner.

Teamarbeid må derfor læres gjennom prosesser og metoder som bygger på felles handlinger og refleksjon. Målet er kunnskap, ferdigheter og personlig modenhet for at gruppen skal kunne ta i bruk synergieffekter av å være flere. Vi må lære å spille hverandre gode.

MENING OG INNFLYTELSE

Den enkelte medarbeider er alltid opptatt av å få dekket et grunnleggende behov for tilhørighet, innflytelse, kontroll over egen arbeidssituasjon og meningsfylt arbeid. Samtidig er det slik at gruppen alltid er i prosess og utvikling. Derfor må gruppens leder arbeide systematisk med å gjøre denne utviklingen bevisst.

Medarbeiderne i en gruppe vil tilsammen alltid skape en merverdi som er større enn summen av individene. Denne merverdien kan rettes inn mot oppgaveløsningen, eller den kan forbrenne internt i gruppen og hindre at oppgavene blir løst.

USUNNE GRUPPER

Organisasjoner, avdelinger og enheter i næringslivet eller i offentlig virksomhet har til oppgave å løse ulike oppgaver bestemt ut fra en målsetting for gruppens arbeid både på kort og lang sikt. En velfungerende gruppe i et slikt system kalles en arbeidsgruppe.

Når prosessen i gruppen fungerer i motsatt retning og hindrer at oppgaven blir løst, kalles det en grunnantagelsesgruppe (Wilfred R. Bion, Erfaringer i grupper). Dette kan skyldes at en gruppe strever med å skaffe seg tilstrekkelig trygghet, eller den kan streve med å overleve.

Slike prosesser er ofte utrykk for gruppens ubevisste sider, og kan deles inn i tre. De kjennetegnes ved at de utvikler alternative gruppekulturer som inntar spesielle posisjoner til ledelsen. Den ubevisste gruppeprosessen kan ha til formål å avsette lederen (på et psykologisk nivå) eller få ledelsen til å abdisere.

HANDLINGSLAMMELSE

Avhengighetsgruppen er helt avhengig av lederen og er hjelpeløs og handlingslammet uten leder. Ønsket er å ha en allmektig leder som kan fikse alt.

Kamp/fluktgruppen er preget av aggresjon og flukt. Den har to måter å overleve på: Enten ved å skaffe seg en fiende (ofte lederen, men også fenomener eller personer utenfor gruppen) eller flykte. Flukten resulterer i at gruppen forkaster og flykter fra oppgaven eller lederen.

Pardannelsesgruppen deler seg i undergrupper som fungerer godt, mens gruppen som helhet fungerer dårlig. Dette skjer som en følge av at lederen er uklar og utydelig. Gruppen venter på det paret som skal frelse dem.

Dersom lederen blir tydelig, vil kulturen ofte skifte til kamp-flukt. Disse prosessene ligger latent i alle grupper og kan slå ut i forbindelse med omstillingsprosser, endring i en avdelings sammensetning eller utrygge utsikter for virksomhetens framtid.

MOT OG BEVISSTGJØRING

Lederens handlinger for å ta tak i problemene vil øke angsten på kort sikt. Det kan i utgangspunktet kjennes ubehagelig for individene, gruppen som helhet og lederen selv.

Dersom lederen ikke utviser mot og er trygg i sin rolle, skjer det ingen positiv utvikling. Uredde handlinger fører alltid til en tydeliggjøring: Når sollyset blir sterkt nok, sprekker trollet.

Konflikter og ubevisst grums kan ikke feies under teppet. Åpenhet og ærlighet er nødvendig. Det er alltid et første skritt for å gi gruppen trygge rammer. Trygghet er eneste mulighet til å øke gruppens kollektive mot. Når angsten avløses av mot, vil gruppen kunne ta i bruk sin spontanitet og evne til utvikling.

Systematisk teamutvikling med formål å skape en gruppekultur som preges av tillit, toleranse og gjensidighet er en beste forsikring mot angst og ubevisste og irrasjonelle gruppeprosesser. Bygging at et velfungerende team er ikke gjort en gang for alle. Alle grupper har behov for et bevisst refleksjonsarbeid for å endre individets og enhetens praksis.



Johnny Daugstad.

Lojalitetskonfliktene

Fagforbundet bør ha regler som avklarer spillereglene for fagorganiserte ledere ved en streik. Disse bør utarbeides i fredstid. Jeg vil ha mer ro og forutsigbarhet, sier Arne Josefsen.

Tekst: Vegard Velle



Arne Josefsen.



Kurt Mosbakk.

– I dag er det uavklart både hvilke ledere som kan streike og når dette kan skje. Etter min mening bør ledere kun unntaksvis streike. En naturlig avgrensning er ved større prinsipielle konflikter. Da er det naturlig å delta. Ellers ikke, mener Josefsen, leder i Østfold administrative forening i Fagforbundet.

Fagforeningen hadde dårlige erfaringer for tre år siden da alle de ansatte i utvalgte kommuner og fylkeskommuner ble tatt ut i streik. Flere ledere kom i lojalitetsklemma mellom arbeidsgiveren og Fagforbundet. Tre-fire personer meldte seg ut.

SKVIST MELLOM TOPP OG BUNN

– I streikesituasjoner forventes lederen å være kommunens representant. Han skal sørge for at organisasjonen fortsetter å rulle, være et kontaktledd for de som streiker samt organisere arbeidshverdagen til de uorganiserte eller de som er organisert et annet sted. Det gjelder selv om han sympatiserer med streikegrunnlaget, sier Josefsen.

– Som personalsjef fant jeg det feil i forhold til medarbeiderne å delta på klubbmøter der medlemmene skulle diskutere lønnsforhandlinger, streik og taktikk. Eventuelle uenigheter i klubben eller foreningen kan utnyttes. Når sjefen deltar på møtet, blir folk tause og tør ikke ta ordet. En er definert som arbeidsgiver og møter seg selv i døra med stor kraft, forteller Josefsen.

– Ledere har fellesinteresser med andre medlemmer, men også spesielle utfordringer. For eksempel krysspresset fra de ansatte og fra toppledelsen.

DEN GRUNNLEGGENDE IDENTITETEN

– Jeg kunne ikke tenke meg ikke å være organisert, selv om det ikke blir på den samme måten som andre. Mange ledere har den samme grunnleggende identiteten og ideologien som andre fagorganiserte. Det ville være synd om folk tapte LO-medlemskapet i det øyeblikket de rykket opp, sier Kurt Mosbakk, pensjonist, medlem i Østfold administrative forening og tidligere handelsminister.

– En slik praksis ville føre til at mange ville tape tilhørigheten til det store fellesskapet i LO. De ville ikke føle at de kunne være med og utvikle samfunnet i retning av fagbevegelsens grunnsyn.

Fagforbundet ville ved en slik praksis miste det nære samspillet mellom mange arbeidstakere og mellomledere. Tillitsvalgte ville også minske tilgangen på organiserte mellomlederes kompetanse om hvordan effektiviseringsprosesser kan gjennomføres som tar hensyn til medarbeiderne.

– En har bruk for ledere som sier fra oppover også. Ledere som er organisert står sannsynligvis lettere mot et press ovenfra om å kutte i hjørnene. Siden en kjenner regelverket, kan en si tydeligere fra om hva de ansatte ikke vil akseptere, sier Mosbakk.

ENSOMME LEDERE

– Mange ledere er ensomme i jobben sin. Ofte er det vanskelig å knytte for sterke bånd til medarbeidere. På et lite sted kan det være vanskelig på fritiden å møte de ansatte og deres familier, som en skal fatte beslutninger om på jobben, sier Mosbakk.

– Også vi har behov for noen å diskutere med. I gitte situasjoner kan det være nyttig å ha andre i ryggen, for eksempel ved lønns- og arbeidskonflikter. Ofte blir lederlønninger ensidig fastsatt av kommunen. I beste fall skjer det etter en drøfting, hevder Arne Josefsen.

– Arbeidslivet har blitt hardere, også for ledere, de siste årene. Ledere presses til å endre, effektivisere, innskrenke og innspare. Ofte på bekostning av de ansatte og tjenestene, mener Kurt Mosbakk. Østfold-foreningen deltar i forhandlingsmøter, stiller med rettslig bistand og vurderer dispensasjoner ved streik.

FAGLITTERATUR

TIPS: LITTERATUR TIL BRUK I REFLEKSJONSGRUPPER



Gro Johnsrud Langslet: «LØFT for ledere» Gyldendal Akademisk, 2002.

LØFT for ledere tar for seg LØFT-metoden (løsningsfokusert tilnærming) som alternativ innfallsvinkel til typiske ledelsesutfordringer. Gjennom lettlest teori og mange praktiske eksempler tydeliggjøres hvordan fokus rettes mot løsninger, i stedet for å grave seg ned i problemer. Boken beskriver i etapper hvordan LØFT-metodikken kan anvendes som et praktisk lederverktøy. Hovedfilosofien er å lære å gjøre mer av det som fungerer bra, og med små skritt nærme seg den framtida man ønsker.

Rune Ramsli



Jan Spurkeland: «Relasjonsledelse» 2. utgave. Universitetsforlaget, 2004.

Relasjonsledelse gir en innføring i sentrale sider ved relasjonsorientert ledelse. Boken belyser en side ved ledelse som bygger på dialog og kommunikasjon i en mellommenneskelig relasjon mellom ledere og medarbeidere. Relasjonsledelse er en bok som oppmuntrer til refleksjon og handling. Refleksjonsledelse henger nært sammen med veiledning, og boken gir absolutt nyttig «påfyll» for ledere som benytter veiledning i personalarbeidet. Relasjonsledelse egner seg som «håndbok» for ledere som ønsker at samhandling skal stå sterkt i sitt lederskap.

Rune Ramsli



Guro Øiestad: «Feedback» Gyldendal Akademisk, 2004.

Boken Feedback belyser det faktum at vi alle er avhengige av tilbakemeldinger som korrektiv eller bekreftelse på vårt selvbilde. Boken tar for seg hvorfor feedback er så nødvendig, ulike måter å gi feedback på, og konsekvenser og resultater av å gi og få feedback. En av de viktigste opplevelsene av å lese boka er erkjennelsen av at feedback er viktig, men også vanskelig, og derved ofte uteglemt. Man blir imidlertid bevisstgjort til å sette feedback på dagsorden, og i sterkere grad gjøre dette tema til en sterkere del av lederkulturen. Boken er inspirerende, og viser en overkommelig tilnærming til temaet: hvordan gi og ta i mot feedback.

Rune Ramsli



Paul Moxnes: «Dyproller: helter, hekser og horer i organisasjonen» Forlaget Paul Moxnes, 2001.

Ubevisste prosesser lever et virksomt liv på arbeidsplassen, i familien og i samfunnet. Denne boken forteller om grunnleggende mellommenneskelige urfantasier - hvor de kommer fra og hvilke konsekvenser de får. Vi ser våre medmennesker i roller som horer og prinsesser, vinnere og tapere eller onde og gode. Moxnes knytter sammen kunnskaper fra sosialantropologi, psykoanalyse, mytologi og eventyr. Vi skaper andre mennesker ut fra våre indre bilder og plasserer dem i dyproller som passer med den situasjonen organisasjonen er i.

Johnny Daugstad



Per Ø. Bastøe, Kjell Dahl og Erik Larsen: «Organisasjoner i utvikling og endring» Gyldendal Akademisk, 2002.

Ingen organisasjoner er statiske eller uforanderlige. I takt med skiftninger internt og eksternt foregår det stadig utvikling og endring. Presset mot fornyelse og omstilling er stort. Til tross for nye teorier er avstanden ofte stor mellom teoriene og praksisen organisasjonene lever etter. Denne boken viser hva som kjennetegner organisasjoner som lykkes i sine utviklings- og endringsprosesser. Ingen forandring skjer uten angst. Å overvinne angst kalles mot. Ledelse finnes ikke uten mot, og uten ledelse skjer det ingen forandring.

Johnny Daugstad

BESTILLING

TRENGER DU FLERE YRKESFAGLIGE TEMAHEFTER?

«Yrkesetikk» kan bestilles i Fagforbundets Nettbutikk. Gå inn på www.fagforbundet.no. Klikk på Nettbutikken.

Oppgi antall og om det skal brukes som klassesett i undervisning.

1 eksemplar kr 25,-
Klassesett (25 stk.) kr 150,-



RESSURSPERSONER

FOR MER INFORMASJON:

- Rune Ramsli, opplæringsleder, Kommunal kompetanse. rune.ramsli@kommunal-kompetanse.no, 958 53 006, 23 11 52 63 (j)
- Arne Josefsen, leder, Østfold Administrative forening, Fagforbundet. arne.josefsen@so-hf.no, 934 81 013, 69 86 01 32
- Roy Jevard, leder, Landsforeningen for rådmenn og andre ledere, Fagforbundet. jevard@online.no, 957 79 218, 72 85 50 00 (j)
- Hilde Iren Husom, leder, Oslo kommunale tjenestemannslag, fagforbundet325@c2i.net, 926 61 252, 22 89 43 67 (j)
- Arne Selvik, arne.selvik@aff.no, 906 02 292, 55 33 23 00 (j)
- Gro Mjeldheim Sandal, professor, Institutt for samfunnspykologi i Bergen, Gro.Sandal@psysp.uib.no, 908 40 130, 55 58 86 85 (j)

Fagbladet – postboks 7003, St. Olavsplass – 0130 Oslo, tlf. 23 06 40 00, faks 23 06 44 07.