Johan Velten

Arbeidsglede

Hvordan være seg selv på sitt beste

10. februar 2003

Forord

Denne boken handler om lederutvikling, og den er blitt til gjennom praktisk utviklingsarbeid i norske virksomheter. Den presenterer derfor i stor grad praksisteori. Det som har vist seg å virke godt i praksis, er systematisert og bygget opp til en helhetlig struktur.

Det som presenteres har altså oppstått i samspill med ledere i virkelighetens verden. Ledere som med sine sterke og svake sider har funnet gode løsninger og skapt miljøer som preges av vekst og utvikling.

Systematisk undersøkelse av lederpraksis og medarbeider-tilfredshet har vært en viktig del av utviklingsarbeidet i de siste 15 årene. Resultatet fra disse undersøkelsene utgjør en vesentlig del av det faktagrunnlaget boken bygger på. Svarene fra 50 000 ansatte i et 30-talls virksomheter i Norden har gitt viktige indikasjoner på hva som skal til for å bli en foretrukket arbeidsplass.

Jeg retter en takk til de 100-vis av ledere som indirekte har bidratt til at denne boken kunne skrives.

Oslo, februar 2003

Johan Velten

Innhold

Innledning 7

Den nye konkurransesituasjonen 9
Konkurransen om de beste medarbeiderne 11
Yrkesstolthet 13
Ytringsfrimodighet 18
Maktkunstens klassiker 21
Arven fra George Kenning 24
Senskader av Kennings teser 29

Det nye lederskapet 41
Lederskap, «sjefsskap» og vennskap 43
God ledelse er allmennkunnskap 47
Sjefsskap har et dårlig renommé 49
Individuelle forskjeller 53
Fasthet & handlekraft 54
Humør & samhandling 55
Trygghet & omsorg 56
Grundighet & presisjon 58
Modenhet & mental sunnhet 60
Makt og avmakt 66
Verdigrunnlag og holdninger 78
Utvelgelse og teamsammensetting 92

Den nye yrkesskaden 97
Intet nytt under solen 99
Industrialisering av sinnet 100
Utbrenthet – en sykdom i tiden? 108
Personbaserte årsaksforhold 117
Terrorvelde og frykt i organisasjoner 131

Det nye utviklingsverktøyet 139
Et måleverktøy blir til 141
En ny kommunikasjonskanal 145
Forklaringsmodeller 151
Atferdstrekk som forklaringsmodell 157
Organisasjonskultur 163
Nye måleenheter 166
Undersøkelsens kvalitet 168
Balansert målstyring 178

Utviklingsbølgen 189
Utnyttelse av bølgekraften 191
Den åpne dialogen 200
Den vanskelige dialogen 203
Kollegaveiledning 208
Utvikling som felles oppgave 214
Oppfølging er vekstpleie 218
Utviklingsbølgens logistikk 220

Den velfungerende organisasjonen 225
Utopia 227
Å forstå seg på folk 229
Å forstå det systemet man lever i 236

Appendiks 241
1. Naturtalent – eller personlighetstrekk 242
2. Korrelasjoner, naturtalenter, eller trekk 245
3. Korrelasjoner, lederskap og utbrenthet 247
4. Korrelasjoner, lederskap og arbeidsglede 249
5. Representative utvalgsstørrelser 252
6. Psykopatisk sjekkliste, revidert 253

Litteratur 256

Innledning

Denne boken er skrevet for alle som interesserer seg for temaet arbeidsglede. Årsakene til at man interesserer seg for dette kan være mange. Noen er interessert fordi de vet at det gir gode resultater. Folk som opplever glede i utførelsen av sitt daglige arbeid, presterer mer enn de som savner denne positive opplevelsen. Andre kan interessere seg for temaet fordi jobben er en viktig del av livet, og dermed er arbeidsgleden viktig for den totale livskvaliteten. Opplevelsen av arbeidsglede er nært knyttet til livsglede, og dersom arbeidsgleden mangler er det noe vesentlig som ikke stemmer i livet.

Noen kan interessere seg for temaet ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Arbeidsglede kan bidra til at folk er vitale og arbeidsføre frem til ordinær pensjonsalder, mens manglende arbeidsglede kan bidra til at man er utslitt lenge før den tid. Dette kalles gjerne for utbrenthet, og er en alvorlig mangel på arbeidsglede – som raskt også gir seg utslag i manglende livsglede.

Arbeidsglede er en omfattende tema. For mange handler det om opplevelsen av å lykkes, det handler om fremgang, om rom for selvutfoldelse, om å bli tillagt betydning, om å være med å skape noe, eller rett og slett om opplevelsen av å være til nytte. Gjøre noe som er verdifullt. Det er to forhold som er avgjørende for opplevelsen av slik glede eller tilfredshet: Det ene er forholdet til selve arbeidet, og det andre er forholdet til egen sjef. Begge deler må være i orden om man skal få den gode opplevelsen som skaper varige, gode resultater. Det er tvilsomt om lederen kan skape arbeidsglede, men det er udiskutabelt at han kan ødelegge den for sine medarbeidere. Dermed kan vi konkludere med at det er en sammenheng mellom ledelse og arbeidsglede.

I de fleste virksomheter er det økonomiske måleparametere som tillegges størst betydning. Kapitalens rentabilitet eller driftens resultatgrad er sentrale indikatorer på om virksom-

heten går bra eller dårlig. Dette er viktige størrelser, men de måler bare historiske prestasjoner. Dersom vi i tillegg til de økonomiske størrelsene får inn pålitelige tall for arbeidsglede vil vi ha noen gode indikatorer for virksomhetens evne til å skape resultater i fremtiden.

Det kan synes underlig å gi seg i kast med å måle glede, men faktum er at dette er vesentlige måleparametere for å utvikle en velfungerende organisasjon. Det som måles utvikles, mens det som ikke måles i beste fall forblir uforandret. Pålitelige tallverdier for endringer i arbeidsglede og de forholdene som påvirker arbeidsgleden er kraftfulle utviklingsverktøy.

Slike måleverktøy må benyttes med klokskap og innsikt, ellers kan de stelle til mer skade enn gavn. Målingen skaper forventningsenergi i organisasjonen. Denne energien kan benyttes til å skape vekst og varig forandring både i lederskapet og organisasjonskulturen.

Dette er hva boken handler om, og mitt håp er at den kan inspirere til verdifulle utviklingsprosesser både individuelt og i den organisasjonen du arbeider i.

Den nye konkurransesituasjonen

Konkurransesituasjonen er i forandring. Tidligere handlet konkurransen om å ha de beste produktene eller den beste teknologien. Nå er det først og fremst konkurransen om de beste medarbeiderne som er utslagsgivende. Den virksomheten som tiltrekker seg og beholder bransjens dyktigste folk vinner. Denne konkurransen gjelder i alle deler av arbeidslivet, både i privat og offentlig sektor.

I årenes løp har jeg usystematisk spurt folk rundt omkring i ulike organisasjoner hvor stor andel av sin arbeidskapasitet de utnytter, sett over året. Et vanlig svar ligger på mellom 70 og 80 %. Kostnaden for den uutnyttede andelen av deres arbeidskapasitet overstiger ofte bedriftens totale netto resultat. — Resultatet kunne altså vært fordoblet eller tredoblet, dersom folks arbeidskapasitet ble utnyttet fullt ut.

Lederens stil og væremåte kan være en viktig nærværsgrunn for medarbeiderne. Dermed kan det også være en fraværsgrunn, eller en årsak til sykefravær.

Konkurransen om de beste medarbeiderne

Å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere og skape situasjoner hvor disse er seg selv på sitt beste hver dag, er den mest avgjørende konkurransefaktoren i alle virksomheter. Medarbeidere som gjennom arbeidet får kontakt med sine personlige kvaliteter vil oppleve at de er gode. Dersom en slik kontakt med egne kvaliteter ikke er til stede, bli man i beste fall middelmådig. Til tross for alt man kan, vil og vet.

Enten det er offentlig eller privat sektor, er det den virksomheten som er den mest attraktive arbeidsplassen for dyktige folk, som vil lykkes i det lange løp. Attraktive arbeidsplasser frigjør folks energi. I konkurranseutsatte bransjer vil slike virksomheter oppnå både en kostnadsfordel og kvalitetsfortrinn som ikke lar seg kopiere. Dette gjelder enten man driver bank, mediehus, varehandel, sykehjem eller rørleggerbedrift.

I offentlig sektor vil slike virksomheter ha større evne til å fornye seg i takt med utviklingen i samfunnet, og de vil ha større verdiskapning pr. lønnskrone enn andre virksomheter. Det sykehuset som er preget av slike kvaliteter vil levere flere og bedre helsetjenester pr. lønnskrone enn andre. Det fengselet som er preget av slike kvaliteter vil bidra til at en større andel av fangene mestrer livet sitt etter løslatelsen. Det departementet som er slik, vil ha større produktivitet, de vil levere bedre forskrifter, og de vil gjøre færre saksbehandlings-feil.

Dette er bakgrunnen for min påstand: En velfungerende organisasjon er det eneste konkurransefortrinnet som ikke kan kopieres. Så godt som alt annet blir kopiert, nærmest over natten. Så snart man har utviklet nye produkter, tenkt ut nye løsninger eller tatt i bruk ny teknologi, kommer andre etter og gjør det samme, bare enda litt bedre.

Det er noen fellesnevnere ved de lederne og de organisasjonene som tiltrekker seg og beholder dyktige medarbeidere. Disse fellestrekkene skal vi se nærmere på.

En av de viktigste måleparametere for en virksomhets vekstkraft og overlevelsesevne er arbeidsglede. Det er arbeidsgleden som gjør at folk er seg selv på sitt beste. De som finner glede i arbeidet sitt vil kunne prestere det unike kunststykket å både heve kvaliteten og redusere kostnadene samtidig. Dette står i sterk kontrast til den vanlige antagelsen om at det er sterk styring og kontroll som fører til reduserte kostnader.

Kostnadsutviklingen i mange virksomheter har eksplodert i senere tid, ikke minst på grunn av sykefravær. Mange opplever en dobling av fraværet i forhold til for 10-15 år siden, og disse kostnadene truer eksistensen til mange virksomheter. Det er åpenbart at det må en omfattende endring til. En endring som tar tak i årsakene og ikke bare symptomene.

Innføring av karensdager eller andre reduksjoner i sykelønnsordningen kan kanskje gi en viss effekt, men det er først når man får tak i de bakenforliggende årsakene at man kan regne med å få til en positiv endring av betydning.

For å finne ut hvordan denne negative trenden med stort sykefravær kan snus, har vi behov for konkret informasjon om hvordan organisasjonen fungerer, hvordan lederskap foregår i praksis, og hva som gjør at folk er fornøyde eller misfornøyde. I stedet for ensidig fokus på fraværsgrunner, må vi gjøre studier av medarbeidernes nærværsgrunner. Dersom nærværsgrunnene er sterke, vil man kanskje velge å gå på jobben med en vond rygg, helt enkelt fordi ryggen er like vond uansett, og da kan man like gjerne ha ryggsmerter på jobben som hjemme. Nærværsgrunner kan flytte grensene for hvordan man definerer syk eller frisk.

Arbeidsglede er en opplevelse som kommer innenfra, og den er som en kraftkilde i hverdagen. Den oppstår i trekantforholdet mellom lederen, medarbeideren og arbeidet. Det er tre forhold i denne relasjonen som er avgjørende: *opplevelsen av å lykkes, opplevelsen av å være ønsket* og *opplevelsen av å være sett*.

Dette skaper arbeidsglede og det er nettopp arbeidsgleden som er den viktigste nærværsgrunnen.

De lederne som legger til rette for at denne gleden kan vokse og utfolde seg på arbeidsplassen er fremtidens ledere. Arbeidsgleden kommer innefra. Det er indre motivasjon. Lederen kan ikke skape denne motivasjonen, men han kan skape situasjoner hvor slik glede får vokse frem og utfolde seg på arbeidsplassen.

Yrkesstolthet

Yrkesstolthet er et gammelt uttrykk som nesten har gått ut av språket. Industrialiseringen på nær sagt alle livets områder har fortrengt denne litt gammelmodige, men viktige dimensjonen, som er så vesentlig for arbeidsgleden.

I den gamle tradisjonen kunne man finne igjen noe av håndverkerens sjel i produktets utforming. Den omsorg og flid han hadde lagt ned på å få frem produktet sitt, fulgte produktet og gjorde det til en ekstra glede både å eie det og bruke det.

Min oldefar ble kalt for tusenkunstneren på arbeidets område i hjembygda Stor-Elvdal. Han var redskapsmed og mestret både utformingen av verktøyet og bruken av det i de ulike håndverk han leverte til. Nærheten mellom produktet og den som hadde fremstilt det, ga det en ekstra dimensjon. At det var laget av «han Trond Velten» ga forhåpninger om hva man kunne få frem ved hjelp av dette verktøyet og førte til at produktet ble behandlet med varsomhet. En slags respekt for den innsikten og fliden som lå bak fremstillingen av det.

Med utgangspunkt i husmannsplassen Velta laget han produktene sine i andre halvdel av 1800-tallets Stor-Elvdal. For Trond var arbeidet grunnlaget for hans selvbilde og selvaktelse. Fra hans eget indre kom kravene til kvalitet og varighet, og disse kravene måtte han innfri av hensyn til seg selv og faget. Gjennom arbeidet fikk han stadig ny innsikt om hvordan naturens egne materialer kunne formes til å tjene nye

funksjoner i arbeidslivet og hjemmet. Denne innsikten førte til anerkjennelse og en livlig samhandling med omgivelsene. Han var en levende del av en pulserende helhet.

I det teknologiserte samfunnet er arbeideren blitt en del av maskineriet. Oppgavene utgjør ingen helhet, men er et fragment som vanskelig kan gi særlig grunnlag for yrkesstolthet og selvaktelse. Dette temaet er ikke nytt. Charles Chaplin leverte et drepende satirisk dokument om dette allerede i 1936 med filmen *Modern Times*. Her viser han hvordan maskinen har invadert mennesket, og styrer både tankegang, handlinger og mimikk. Filmen var en kommentar til ingeniøren Frederick Taylors (1856-1915) *Scientific Management*, hvor man tok tiden på alle bevegelsene industriarbeideren foretok seg, med henblikk på å korte ned tiden og få arbeideren i størst mulig grad til å kopiere maskinens bevegelsesmønster. Taylors *Time and Motion Studies* var videreutviklet og fornorsket til *Metode, Tid og Mål* da jeg startet min yrkeskarriere på Elektrisk Bureau (nå ABB) i 1962. Jeg husker hvordan produksjonsarbeiderne hatet det, men ikke våget å si noe.

I essay-samlingen *Den usynlige død* (1985) skriver idéhistorikeren Trond Berg Eriksen om dette fenomenet:

> *Maskinene ble forbilledlige arbeidere, og den disiplin, rasjonalitet og utholdenhet som man kunne kreve av maskinene, ble uttrykkelig eller stilltiende avkrevd de menneskelige komponenter i maskineriet. I stedet for avlastning og økt frihet, skapte de effektive maskinene strammere rutiner og krav om større utholdenhet og nøyaktighet.*

Temaet er gammelt, og hittil har det jo gått ganske bra? Ja, men det spørsmålet som trenger seg på, er om vi er i ferd med å nærme oss en terskel, hvor fragmenteringen av arbeidsinnsatsen og fremmedgjøringen gjør oss syke og utbrente. Sykefraværet øker, utbrenthet er et tema som debatteres stadig

oftere, og førtidspensjonering er blitt en vanlig terminering av yrkeslivet. Kanskje er det noe som bør korrigeres.

Er vi kommet til et punkt hvor *mer av det samme* ikke gir lavere kostnader og bedre resultat? Når kravene i arbeidslivet øker i et slikt tempo at mange ikke mestrer situasjonen, skaper det sykdom og fravær fremfor produktivitet. Kanskje er det tid for en omfattende nytenkning for å skaffe seg et konkurranse-fortrinn.

Opplevelsen av en ustoppelig akselerasjon virker skremmende. Akselerasjon uttrykkes gjerne i meter per sekund per sekund, og skrives m/sek². Kvadratsekund. Bare ordet gir assosiasjon til noe som bygger seg opp i et slikt tempo at vi en dag ikke lenger rår med det. På et tidspunkt vil utviklingskurven nærmest gå rett opp, og den som ikke henger med vil bli tatt av sin egen hekkbølge. Man kan bli syk av slike utsikter.

For å komme videre må vi skape arbeidsplasser hvor folk opplever at de har kontroll og mestrer situasjonen. Det handler både om trygghet og om verdighet.

Yrkesstolthet og arbeidsglede er beslektede størrelser. Et klart perspektiv på *hva det vi si å være profesjonell* bidrar til at man blir litt rettere i ryggen og får et nært forhold til sitt eget arbeid. Tilsvarende vil fravær av yrkesstolthet føre til slendrian, slapphet og, over tid, et dårlig selvbilde. Dersom det ikke er så nøye hvordan man utfører arbeidet, gir det ingen selvbekreftelse og dermed ingen stolthet over hva man får til. Og det *å få til noe* på jobben er en avgjørende komponent i arbeidsgleden.

En stor norsk rørleggerbedrift har drevet aktiv utvikling av profesjonelle holdninger blant sine ansatte og dette arbeidet har bidratt både til å skape større engasjement og økt yrkesstolthet i bedriften. Den sterkeste responsen blant de ansatte var den

beskjeden som ble gitt om hvordan man ikke skulle opptre. Under overskriften *Hva vi ikke driver med* kom disse punktene:

> *Vi driver ikke med omtrentligheter, slendrian og fusk. Fra oss kommer det ikke dårlig utført arbeid og dårlige løsninger. Vi tar ikke betalt for arbeid vi ikke har utført og hever ikke lønn for innsats vi ikke har levert. Vi forurenser ikke miljøet og etterlater oss ikke søppel og rask.*

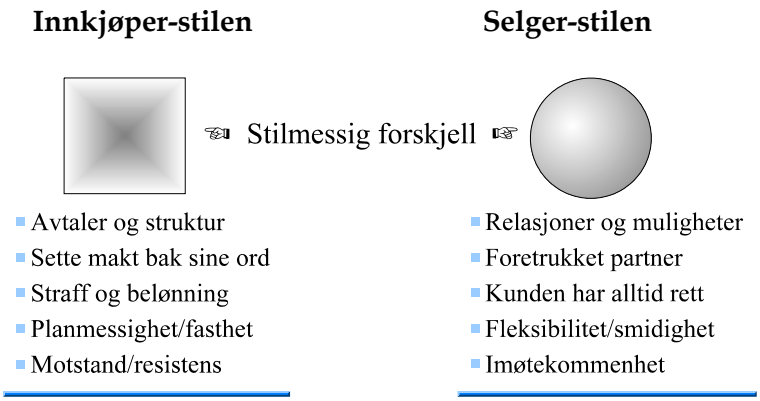
Det var som om medarbeiderne vokste noen centimeter når dette ble uttrykt klart og tydelig. Disse enkle utsagnene var med på å styrke selvbildet og yrkesstoltheten. Arbeidet er i sterk grad identitetsgivende og tydelige krav til profesjonalitet i arbeidet bidrar til arbeidsglede.

Selv i fengselsvesenet har man sett denne utviklingen. Tidligere hadde fengselsbetjentene liten eller ingen utdannelse ut over 7-årig folkeskole. Årsaken til at de fleste valgte dette yrket var gode arbeidstidsordninger og god lønn. I senere tid har de fått en omfattende utdannelse, og dermed et klarere perspektiv på hva det vil si *å være profesjonell*. Dette har ført til helt andre holdninger og handlinger blant de ansatte, og dermed større arbeidsglede. Fangenes (og dermed vår) nytte av dette er at den mer profesjonelle behandlingen gjør det lettere for dem å fungere i samfunnet etter løslatelse.

Nå kan man ta fagbrev innen renhold. Det vil over tid føre til en helt annen yrkesstolthet og et annet profesjonelt selvbilde for de som skaffer seg dette fagbrevet, hvilket i sin tur vil prege utførelsen av arbeidet. Folk som er rette i ryggen når de snakker om jobben sin, har en gjerne en yrkesstolthet og en holdning til hva det vil si å være profesjonell innen sitt arbeidsområde.

En positiv holdning til egen profesjon er et godt grunnlag for å forstå og respektere andre profesjoner. Og det kan åpne for forståelse av at de handlingene og den væremåten som anses som profesjonell innen et profesjonsområde, ikke nødvendigvis

kan overføres til et annet profesjonsområde. Dette kan enkelt belyses gjennom å se på funksjoner som *innkjøp* og *salg* som er to svært forskjellige roller og fagområder, som krever forskjellig stil og væremåte.



Det som er profesjonalitet i den ene yrkesrollen, vil oppfattes som amatørpreget opptreden i den andre rollen. Som profesjonell innkjøper bør man være forholdsvis firkantet i sin væremåte, mens en selger som opptrer på dette viset vil oppleves som en håpløs amatør. Tilsvarende må en selger utvise stor grad av fleksibilitet, smidighet og imøtekommenhet. Overført til innkjøp vil en slik arbeidsstil oppfattes som lite profesjonell.

Tilsvarende forskjeller kan det være mellom psykologen og kirurgen, mellom omsorgsarbeideren og revisoren, mellom terapeuten og fangevokteren.

Et klart perspektiv på egen profesjonalitet er et godt grunnlag, både for selvrespekt og respekt for andres profesjon. Og det kan tydeliggjøre at svært ulike roller ikke kan ivaretas av en og samme person. Man vil «møte seg selv i døra» så ofte at man ikke lykkes i noen av rollene.

Ytringsfrimodighet

Skal arbeidsplassen være attraktiv for dyktige medarbeidere, må det være rom for fri meningsytring. Det er en viktig del av *å få bruke seg selv*. Dyktige folk har behov for å engasjere seg og bruke sin kunnskap og innsikt. «Stopp-flagg» som heises når man engasjerer seg, pleier å ha en drepende effekt på relasjonene mellom leder og medarbeider, samt at de fører til dårlige beslutninger.

En av mine dypeste overbevisninger er at et velfungerende team alltid treffer bedre beslutninger enn det mest briljante enkeltmedlem av teamet. Det finnes selvfølgelig ikke noen enkeltperson som er i nærheten av å besitte så mye kunnskap, innsikt og livserfaring som det samlede teamet. Teamet vil kunne se sakene fra mange forskjellige vinkler og dermed sikre at det ikke treffes beslutninger på sviktende grunnlag. Men for at teamet skal komme til sin rett, må der være rom for frimodige ytringer. Servilitet og god beslutningskvalitet går dårlig sammen.

Kåre Willoch tar for seg ytringsfrihetens vilkår i en kronikk i Aftenposten 31. mai 1997:

> *Fedrene på Eidsvoll viste stor forståelse for betydningen av en fri debatt. Men de var også klar over at debatten kan bli begrenset hvis sakkyndige lar være å si ifra fordi de frykter at åpenhet kan skade deres karriere eller økonomi. Derfor skrev de inn i Grunnloven regler som skulle hindre at regjeringen kunne motvirke frimodige ytringer ved negativ behandling av kritikerne. [...] Konformitetspress, og frykt for å komme på kant med «konvensjonell visdom» eller mektigere krefter i samfunnet fører til mangel på det som kan kalles ytringfrimodighet.*

Willochs kronikk var en kommentar til Ytringsfrihetskommisjonens arbeid under Francis Sejerstedt, men synspunktene er

like relevante i arbeidslivet. Ytringsfrimodighet er et kjennetegn på et sunt samfunn og en sunn organisasjon.

De fleste ledere ville nikke gjenkjennende til kommentarer om ytringsfrimodighetens trange vilkår i arbeidslivet. De har selv erfart at det er en vanskelig gråsone mellom mot og dumdristighet når det gjelder hva man velger å si. Behovet for å holde seg på den sikre siden, øker i takt med fallhøyden. De færreste har særlig problemer med å balansere på en togskinne som ligger på bakken, men de fleste vil betakke seg for å forsøke dersom den er hevet 3-4 meter over bakkenivå. De vil oppleve det som dumdristig og ikke forsøket verd. Balanse-evnen settes faktisk på en alvorlig prøve allerede ved 50 cm høyde over bakkenivå.

Tilsvarende vil det forholde seg med å si sin mening når man lever i et hierarki. Jo høyere opp i hierarkiet man befinner seg, desto raskere melder opplevelsen av dumsdristighet seg. Synspunkter som i seg selv burde være enkle nok å snakke om, kan oppleves som farlige å bringe på bane. Man kan bli misforstått og ekskludert fra det gode selskap.

Lammende frykt fører også til dårlige prosesser. Dersom medlemmene av ledergruppen er altfor opptatt av å fremstå som «flinke» eller «lojale», blir det verken kreative prosesser eller gode beslutninger i ledermøtene.

Ønsket om å være en del av ledelsen springer for de flestes vedkommende ut fra et ønske om å være med og påvirke utviklingen i virksomheten. Man vil gjerne bidra og realisere sine ideer og evner. Nettopp derfor oppleves det som farefullt å stille seg i en situasjon hvor man kan ekskluderes fra den gruppen hvor beslutningene treffes. Det behøver heller ikke være faktisk ekskludering. Faren for at ens synspunkter i fremtiden kan bli tillagt mindre vekt, er i seg selv ekskludering god nok.

Dette fører til at det i liten grad føres åpne drøftelser i de fleste ledergrupper. Ledermøter har lett for å bli en monolog fra topplederens side, bare avbrutt av bifall fra enkeltpersoner, og eventuelt et oppklarende spørsmål eller to. Ikke sjelden ser man at medlemmene av ledergruppen begynner å nikke til monologen lenge før det er presentert noe poeng i det hele tatt. Det kan ses som et uttrykk for at man har forstått dette som sin rolle i ledermøtet; *Jeg er her for å gi støtte og bifall til sjefens synspunkter*.

Som en klakør, disse som i gamle tiders teater var leid inn for å klappe under forestillingen.

Topplederen kan på sin side oppleve dette som ytterst plagsomt. I stedet for klakører, ønsker han medspillere som kan bidra til en bedre dialog. Kanskje leier han inn en ekstern medspiller som får i oppdrag å bidra til friskere meningsutveksling, bedre beslutningsprosesser og større vitalitet i ledermøtene.

Det vanlige er at alle er fanget i et mønster de ønsker seg ut av. Lederen ønsker mer debatt, og medlemmene av ledergruppen ønsker større takhøyde. Og alle er fanget i det samme garnet. Garnet er en felles kulturarv. I denne arven sitter Gud øverst i hierarkiet og under han kommer Paven som hans stedfordtreder eller plassjef her i Jammerdalen. Videre i denne rekken følger kongen og etter hvert verkseieren, og deretter direktøren, driftssjefen osv.

Vår egen kong Sverre opponerte mot pave Innocens 3.s sentralstyring. Blant annet var det et krav at han skulle kjøpe italiensk nattverdsvin. Det var dyrt, og kong Sverre opplevde dette som ren utsuging fra pavens side. Han fant ut at egenprodusert vin av krekling sanket i norske skoger gjorde nytten i det kirkelige sakramentet.

Stort mer skulle det ikke til for å bli lyst i bann. Pavens reaksjon handlet om penger og makt, men ble forkledd som *hellig vrede*. Dette pleier å være ytterst virkningsfullt. Kong

Sverre hadde motsagt «Herrens stedfortreder» og det var ikke særlig smart. Han skulle snart få erfare hvem han hadde lagt seg ut med.

Ytringsfrihet og ytringsfrimodighet er viktige kvaliteter i en vital organisasjon. Det gir rom for talent, selvutfoldelse og engasjement. Meningssensur eller sanksjoner overfor de som har avvikende meninger virker drepende på energien i en ledergruppe.

En eksentrisk men vellykket bedriftsleder innførte for en del år siden *Fritt ords pris* i egen bedrift. Denne ble tildelt den som hadde ytet topplederen den mest innsiktsfulle motstanden i årets løp. Hvem som helst i bedriften kunne nominere noen til prisen, og vinneren ble utpekt av ledergruppen, uten at topplederen selv hadde stemmerett i sakens anledning. Han skulle bare dele ut prisen. Dette ble en virkningsfull årlig foreteelse, som forandret samhandlingsmønsteret i ledergruppen fullstendig.

Maktkunstens klassiker

Niccoló Machiavelli (1469-1527) fra Firenze leverte i 1513 en dyptpløyende analyse av makt og hersketeknikk i boken *Fyrsten*.[1] Den italienske politikeren og stattholderen er blitt en enestående klassiker for alle som ønsker å forstå maktens vesen. Machiavellis sterke litterære grep var å konsentrere seg om hva folk virkelig gjør, uten å skjele til moralske normer. Kjølig beskrivelse av handlingene og vurdering av om de ga ønsket resultat var hans prosjekt. Da han skrev boken var han avsatt som stattholder i Firenze og kunne vel saktens ha noen bemerkninger å komme med i den forbindelse. Gjennom en sylskarp (og lite flatterende) presentasjon av herskernes handlinger samtidig med en varm anbefaling av handlemåten fordi den gir resultater, blir boken ganske uangripelig for makthaverne. Uansett om det handler om sarkasme eller

anbefalinger, har boken vært studert til alle tider, og det er åpenbart at den også kan bidra til å belyse hva som skjer i norsk næringsliv 500 år senere.

Machiavelli sier at man ikke skal være altfor fintfølende med sin maktbruk:

> *Derfor vil det ikke finnes bedre forbilde for dem som i sin provins vil ønske å sikre seg mot sine fiender og skaffe seg venner; å seire enten ved styrke eller snedighet; å bli elsket og fryktet av befolkningen; æret og fulgt av soldatene; å fjerne for godt de han kan eller bør krenke; å sette nye ordninger i de gamles sted; å være streng og mild; storsinnet og generøs; å knuse upålitelige tropper og skaffe seg nye. (Fyrsten, kapittel VII 13)*

Dette er en sterk leksjon om lojalitet. Dersom man har et annet syn enn topplederen i viktige saker, kan det føles risikabelt å komme med alternative forslag, eller åpent si ifra om at man anser noe for å være uklokt. Frykten for å bli oppfattet som illojal og bli knust som «upålitelige tropper» , stopper dialogen i mange ledergrupper.

Han har også noen anbefalinger som gir assosiasjoner til en ny toppleder som skal «bo seg til» i sin nye rolle og føler behov for å bytte ut ledersjiktet under seg:

> *En fyrste må virke barmhjertig, trofast, menneskekjærlig, helstøpt og som en god kristen. Dels må han også være det, men med hodet på rett plass, slik at han også kan være det motsatte når dette kreves. En fyrste må forstå at det er umulig for ham å opptre som om alle mennesker er gode. Og spesielt gjelder dette for en som i Guds navn vil måtte handle stikk i*

strid med all troskap, all velgjørenhet, all menneskelighet og all tro. (XVIII 4)

Av dette følger at den fyrste som erobrer seg en ny provins, må gjøre unna alle de krenkelser akten fordrer på én gang, slik at han slipper å begå nye grusomheter for hver dag. Dermed vil han senere kunne vinne menneskene ved å yte dem velgjerninger og ikke stadig gjøre dem ondt. Den som ikke går frem på dette vis, av frykt eller på grunn av dårlig råd, vil alltid måtte leve med kniven i hånden. Han vil aldri kunne stole på sine undersåtter, og de vil aldri føle seg trygge på ham på grunn av stadig voldsbruk. Voldshandlinger må derfor begås alle på en gang, slik at deres beske smak ikke blir hengende for lenge igjen og naget blir stort. Velgjerningen bør utføres litt etter litt, slik at deres smak får en lang varighet og kjennes bedre. (VIII 8)

Denne oppskriften vil nok også mange dra kjensel på, og ha sine kommentarer til. Møtene og beslutningsprosessen i ledergruppen kan også hente næring hos Machiavelli:

I all sin gjerning må fyrsten gi inntrykk av storhet, åndskraft, alvor og styrke. I forhold til sine undersåtter må fyrsten alltid ha det siste ord og hans avgjørelse skal ikke kunne omstøtes av noen. (XIX 1-2)

Hans anbefaling med hensyn til å la seg råde, er også relevante retningslinjer:

Det er viktig at en fyrste alltid spør seg til råds. Likevel skal initiativet komme fra ham og ikke fra andre. Ingen må få gi han råd, med mindre han selv har bedt om det. (XXIII 4)

Kunnskapen om Machiavelli er ikke allemannseie. Allikevel utgjør den en viktig del av vår kulturarv og vår kollektive underbevissthet. Den utgjør en *taus viten*; vi *vet;* men har ikke ord for *hva* vi vet. I det kollektivt ubevisste erkjenner vi Machiavellis prinsipper og tar våre forholdsregler.

La meg for ordens skyld presisere at Machiavelli ikke representerer «den nye konkurransesituasjonen». Tvert imot. Dette tankegodset var under sterk tvil gangbart den gang konkurransen dreide seg om helt andre ting enn å tiltrekke seg og beholde bransjens dyktigste folk.

Arven fra George Kenning

Det kunne virke som den amerikanske konsulenten George Kenning kom inn i norsk næringsliv som en postmoderne variant av Machiavelli. Med sine autoritære teser og beskjedne interesse for hva som får folk til å tikke og gå i hverdagen, fikk han minst like mange kritikere som tilhengere. «Et gufs fra fortiden» var karakteristikken mange ga Kennings doktriner. Den svenske forfatteren Sara Lidman ga denne kommentaren i forbindelse med hans virksomhet i LKAB i Kiruna på 1960-tallet:

> *Hvem ser for seg et levende menneske mellom ordene i Kennings teser, – for eksempel en arbeider på 60 år, døv, med ødelagt rygg og støle fingre – det fornemmes ikke den svakeste duft av menneske i Kennings totale forkynnelse. Hans ord er bare som kryss i rutene på et skjema. Og samtidig er det en fornærmelse mot mennesket i bedriften ut over all fornuft.*

Det var litt av en salve, og den traff så mange «hjemme» at dette ble et favoritt-sitat for mange av Kennings kritikere. Og de fleste av Kennings kritikere (undertegnede inklusive) har en ting felles: De har aldri møtt mannen det snakkes om. De

uttaler seg om hans teser og de assosiasjoner disse tesene gir. Og det er i stor utstrekning assosiasjoner om dårlig ledelse. I noen situasjoner vil mange si at det er en eksakt beskrivelse av hvordan man ikke skal opptre som leder. Fremfor alt opplever man at tesene bygger på et menneskesyn og et verdigrunnlag som for lengst er passé i arbeidslivet og samfunnet forøvrig.

Før vi går videre, må vi bare fastslå at Kenning er den konsulenten som har hatt størst påvirkning på nordmenns oppfatninger om ledelse i moderne tid. Han samlet en bukett av toppledere rundt seg som andre konsulenter bare kunne drømme om. Det gir noen antagelser om at han, kritikken til tross, ikke var helt på villspor. Dersom vi dessuten ser på de resultatene som enkelte av disse lederne har skapt, må vi også erkjenne at heller ikke det underbygger en antagelse om at alt hva Kenning sto for var antikvert og forkastelig. La meg bare nevne forvandlingen av Akers Mek Verksted til Aker Brygge. Et bemerkelsesverdig byutviklingsprosjekt som har fått fortjent oppmerksomhet verden over. Denne forvandlingen ble initiert og gjennomført av svorne Kenning-tilhengere.

For å si det mildt, er det en del som tyder på at «Kenning-apostlene» ikke var dårlige ledere. Samtidig må det, paradoksalt nok, sies at det er mye fornuft i det kritikerne presenterer. Helt ærlig må jeg erkjenne at jeg synes mye av tankegodset i Kennings teser virker provoserende. Og her tror jeg vi er ved sakens kjerne. Om jeg har forstått det riktig, var Kenning først og fremst en samtalepartner, som ofte og gjerne utfordret folks oppfatninger om hva det vil si å være leder. Hensikten med hans teser, eller *Praxes* som han kalte dem, var å utfordre lederne for derved å få dyptpløyende samtaler om sentrale problemstillinger. Hensikten var altså å provosere frem diskusjoner, og når tesene etter hvert ble presentert som skriftlige lederprinsipper, er det klart at de provoserte. Når så disse provokasjonene ikke ga energi til en utviklingsprosess,

men ble til flengende kritikk i fagtidsskrifter og dagspressen, ble det mye dårlig PR i det offentlige rom.

Kenning var ikke særlig skrivefør. Hans litterære produksjon begrenset seg til de 31 stakkato setningene som utgjorde hans *Praxes*. Disse kan neppe sies å være litterære perler, og som lesestoff betraktet er jeg høyst usikker på om de er egnet til å gjøre folk klokere med hensyn til hva som er god eller dårlig ledelse. De er i sin form så lite utfyllende at de gir rom for en uendelighet av tolkningsmuligheter. Ofte er det lettere å finne eksempler på situasjoner hvor disse tesene virker irrelevante enn situasjoner hvor de er et dekkende uttrykk for god ledelse.

Det mangetydige gjorde tesene til gode agenda-punkter. En enkelt tese kunne være tema for en hel dags drøftelser. Den kunne være så mangetydig og provoserende at den ga energi nok til å holde diskusjonen i gang i timevis. Dette var sikkert en virkningsfull måte å få frem gode synspunkter på, men tesene i seg selv kan neppe sies å representere moderne tanker om godt lederskap. Her er noen smaksprøver:

- *Fagkompetanse er ikke en forutsetning for å være leder. En virkelig leder kan lede hva som helst.*
- *Effektivt lederskap er å lede gjennom styring, ikke gjennom enighet eller å være et godt eksempel.*
- *[Disse] lederprinsipper er allmenngyldige og kan benyttes i enhver situasjon og enhver virksomhet.*
- *En sjef må vise fullstendig lojalitet mot den som er overordnet.*
- *En sjef må være beredt til å skifte standpunkt for å støtte høyere sjef.*
- *Å være en lydig medspiller er i seg selv en lederkvalitet.*
- *En leder plikter å korrigere sin sjef.*

Den sistnevnte tesen utgjør et påfallende stilbrudd i helheten. De øvrige tesene er beskjeder som kun kan ha appell til folks underkastelsesbehov, mens den sistnevnte oppfordrer til at man skal rette seg opp i ryggen og korrigere sjefen sin. Han som bare har kommunisert med sin underordnede med å gi ordre og stille krav, og som aldri har lurt på hva medarbeideren tenker og mener! Kenning bekreftet ved et tilfelle at han ikke hadde sett noe vellykket eksempel på dette, men mente uansett at det var riktig å ha det med som et prinsipp. Et prinsipp som altså ikke lot seg realisere i virkelighetens verden.

George Kenning hadde en bemerkelsesverdig karriere. Han startet ved samlebåndet hos General Motors, hvor han først gjorde seg bemerket som fagforeningsleder, og fra denne posisjonen «byttet han side» og avanserte i hierarkiet. Etter krigen ble han fabrikksjef i Antwerpen, hvor han var med på gjenoppbyggingen av GMs bilfabrikk som var blitt bombet. Det var der han fikk sin opplæring i GMs lederprinsipper, og disse dannet siden grunnlaget for konsulentvirksomheten hans og de 31 tesene. Og som konsulent fikk han altså toppledelsen i noen av Norges største bedrifter som sine stabile kunder. En imponerende progresjon.

Hans første konsulentoppdrag i Norge var et fire måneders oppdrag i 1955 for Norsk Produktivitets Institutt. I ettertid opprettholdt han sporadisk kontakt med noen kunder i Norge og det var først på 1970-tallet virksomheten skjøt fart med oppdrag for Christiania Spigerverk, Elkem og, ikke minst Akers Mek. Verksted, som etter hvert ble den viktigste Kenning-bastionen.

Onde tunger døpte kundekretsen *Gutteklubben Grei,* hvilket hentydet på at de også hadde et sosialt fellesskap. Det ble oppfattet som et slags broderskap, som hadde sine egne ord og uttrykk, og som kunne kommunisere med hverandre i noe som for omverdenen virket som kodespråk. Disse kodene var

Kennings *Praxes.* De hadde tilgang til en felles hemmelighet, nemlig hemmeligheten om hva som skal til for å bli *den universelle leder*. Lederen som kan lede hva som helst. Det de fleste ikke visste, eller forsto, var at de faktisk hadde en klubb, men navnet var Presidentklubben. Et navn som trolig var avledet av amerikanernes bruk av tittelen president på topplederen i et konsern.

Denne eksklusive, lille gruppen av toppledere møttes sammen med Kenning med jevne mellomrom for å drøfte lederskap. Når så ressurssterke personer avsetter et par dager til å drøfte lederspørsmål, blir det selvfølgelig verdifulle samlinger, og de ville sikkert blitt verdifulle også uten Kennings tilstedeværelse.

Toppledere i næringslivet er sterke personer. De aksepterer ikke uten videre det de blir fortalt. Når disse topplederne så ivrig siterte Kenning, er det nærliggende å tro at forkynnelsen ga resonans i deres individuelle klangbunn. De opplevde ikke tesene som gammelmodige eller autoritære. Tvert i mot. De virket avklarende, og derfor oppsto det musikk med spennende akkorder i møtet med Kenning, for å holde oss til klangbunn-metaforen. Tesene kunne synges.

Kenning ble verdensberømt i Norge. Ingen andre miljøer hadde hørt navnet hans eller hørt noe om hans teser. Den norske forfatteren og forlagsmannen Nils Schjander ville gjøre bot på Kennings manglende litterære produksjon og skrev en bok *om* og *for* Kenning [2] som han siden fikk oversatt til engelsk. Jeg tok med den engelske versjonen til professor William Starbuck, som var instituttsjef for lederutvikling ved New York Business School. Hans undring var stor. Han opplevde disse tesene som de reneste anakronismer. Feilplassert i tid og rom. Men i Norge ble de ansett som god latin. Faktisk noe av det ypperste i sitt slag.

Aker-skolen ble det viktigste samlingsstedet for Kennings kunder. I den ene ledersamlingen etter den andre foretok de dypdykk i Kennings teser, på en måte som kunne minne om religiøse grublerier over apostelen Paulus' brev. At begge deler hørte til i en annen tid og en annen realitet, var det ingen som hadde mot til å kommentere. Men det var ikke alle som forsto at disse tesene fra fabrikkgulvet i GMs amerikanske produksjonsmiljø på 1940-tallet, var relevante prinsipper for en som skulle lede høyt utdannede folk på 1980-tallet. Mange av de som skulle ledes hadde doktorgrader og noen hadde professorater ved NTH. «De samme prinsipper for ledelse kan tillempes i alle virksomheter, til alle tider» lyder tesen.

En pussighet med Kenning og Aker-skolen var at bedriftens og skolens ledelse var langt mer begeistret enn kursdeltakerne. Mange av dem syntes det ble litt vel ensporet og dogmatisk. En av topplederne i konsernet som jeg hadde mye med å gjøre på den tiden, var sterkt uenig i mange av tesene, men våget ikke å si hva han mente, av frykt for å bli hektet av lederjobben.

Å klage på gehalten i disse doktrinene, ville risikomessig være på høyde med kong Sverres klage over prisen og kvaliteten på italiensk nattverdsvin.

Senskader av Kennings teser

Det faktum at en del av Norges mest profilerte ledere var trofaste brukere av Kennings tjenester, beviser at han gjorde en god jobb og var til stor nytte for dem. Kanskje var Kenning bedre enn sitt rykte. Eller kanskje var han bedre enn seg selv når han var sammen med de norske topplederne? Disse kunnskapsrike og meningsklare personene kunne sikkert berike noen hver. Uansett hva det kommer av, er det hevet over tvil at han gjorde et verdifullt arbeid sammen med disse toppledere i næringslivet.

Men når det kommer til ordlyden og den faglige gehalten i tesene hans – som reellt sett bare var å betrakte som

samtaletemaer – må det være tillatt å si at det var lite imponerende. Og de har stelt i stand en god del skade der hvor folk har sett på tesene som lederprinsipper. Altså fullgode retningslinjer for hvordan en leder skal opptre.

Ordlyden i tesene introduserer et skarpt skille mellom en «leder» og en «ikke-leder», som han kalte de som ikke hadde en lederoppgave. Begrepene var hentet fra GMs personalpolicy, hvor de het «exempt» og «nonexempt». Disse begrepenne er ikke lette å forstå umiddelbart. Ordbøkene forteller oss at exempt betyr fritatt. Men fritatt fra hva? Eventuellt ikke-fritatt? Begrepene stammer fra den historiske bestemmelsen i *Fair Labor Standards Act – FLSA* som lovregulerte lønnsforhold, først og fremst i forhold til overtid. Denne lovgivningen gjaldt folk som var timelønnet. Arbeidsgiveren betalte dem for deres tid, til forskjell fra personer som hadde månedslønn med en fast sum som betaling for å gjøre en jobb. Disse var *fritatt* – fra FLSA.

Skillet mellom exempt og nonexempt var altså helt enkelt skillet mellom *arbeidere* og *funksjonærer*. Skillet mellom *lønn* eller *gasje* som det het i gamle dager. Dette ble siden Kenning-tesenes skillelinjer mellom *leder* og *ikke-leder*. Peter Drucker (1909-) kommenterer dette skillet slik:

> *Not so long ago, even in the 1950s, as much as 90% of the US workforce was classified as «nonexempt» – subordinates who did as they were told. The «exempt» were the supervisors who did the telling. Most nonexempt workers were blue-collar workers who had few skills and little education.They typically did repetitive tasks on the plant floor or in the office. Today, less than one-fifth of the workforce is blue-collar. Knowledge workers now make up two-fifths of the workforce, and while they may have a supervisor, they are not subordinates. They are associates. Within their area of expertise, they are supposed to do the telling.* [3]

Det klasseskillet som samfunnet møysommelig hadde arbeidet med å få fjernet gjennom hele 1900-tallet, fikk en renessanse med Kenning. «Lederen har det hele og fulle ansvaret 24 timer i døgnet, 365 dager i året, enten han er til stede eller ikke» mens «en ikke-leder bare har ansvar for å følge ordre» sies det i tesene. – Underforstått: En «exempt» er betalt for å gjøre en jobb, uavhengig av hvor mye tid det krever, mens en «non-exempt» er betalt for sin tid og skal utføre det arbeid han blir satt til i arbeidstiden.

Denne holdningen til klassen ikke-leder kompletteres ytterligere med en utdypende forklaring: «Jeg betaler deg ikke for å vise initiativ med mindre jeg har gjort det til en del av jobben din.» En naturlig følge av et slikt prinsipp er at folk (ikke-ledere) skal vise initiativ bare i den grad de er pålagt det av sin sjef. Forøvrig skal de gjøre det de blir bedt om. Verken mer eller mindre.

Hans tese nr. 29 lyder slik: «De aller fleste ønsker, og har ofte et behov for å bli fortalt hva som forventes av dem. De trenger assistanse, oppmerksomhet og råd fra sin leder.» I samtale med Schjander utdyper Kenning denne tesen slik: «Mange mennesker foretrekker jobber som ikke krever tankevirksomhet fordi det er enklere å stå opp om morgenen og la noen fortelle deg hva de skal gjøre, fremfor selv å skulle legge opp arbeidet og ta initiativ. Gir man folk mer frihet i jobben vet de sannsynligvis ikke hva de skal gjøre med den.» Underforstått, ikke-ledere er mennesker som er late av natur og mangler selvdisiplin og selvkontroll. De har ingen ambisjoner og fremdrift på egne vegne. De må styres, kontrolleres og motiveres med høy lønn eller andre påskjønnelser.

Klasseforskjellen og forskjellen i arbeidsmoral og holdninger mellom leder og ikke-leder som tesene antyder, legger også til rette for at ledere kan utvikle en selvhøytidelighet som kan bli større enn evnen til å få det beste ut av medarbeiderne. Dessuten kan det gi en hierarkisk tankegang som både fører til

dårlige beslutninger og bidrar til manglende arbeidsglede. Beslutningskvaliteten svekkes på grunn av at de som vet mest om temaet som regel ikke er med i beslutningsprosessen. Beslutningene treffes på for høyt nivå. Arbeidsgleden blir lidende, dels fordi beslutningene er for dårlige, og dels fordi folk ikke får brukt sin innsikt og kompetanse. Dermed er dette en lederstil som gir høye kostnader og en svekket konkurransekraft.

Blant Kennings teser er det særlig to som har voldt stor skade, og som fortsatt ligger i underbevisstheten til mange, særlig i store norske industribedrifter. Det er tesene *En virkelig leder kan lede hva som helst* og *Du skal vise 100% lojalitet overfor de beslutninger som er fattet.*

Den første tesen om at *en virkelig leder kan lede hva som helst*, har mest av alt vært skadelig fordi den har brakt så mange dyktige folk inn i lederjobber de ikke har vært egnet for. Når man ikke forstår problemstillingene som medarbeiderne står overfor, er det vanskelig å være til særlig nytte. Fremragende personlige kvaliteter er i seg selv ikke tilstrekkelig.

En person som mangler nødvendig kunnskap om økonomi og forretningsdrift kan f.eks. vanskelig være til særlig nytte i rollen som leder for banksjefer. I drøftingen av banksjefenes problemer blir man avhengig av å lytte til andres vurderinger og må basere seg på de innspillene som lyder mest fornuftige. Kort tid senere får man kanskje andre innspill som går helt på tvers, men som også lyder fornuftige. Dermed blir de vinglete, og etter hvert føler banksjefene et behov for å beskytte sin overordnede mot hans mangelfulle vurderinger.

Over tid blir det å skjule sin mening om lederens beslutninger og disposisjoner et viktig mestringsområde. Dermed blir klimaet og samspillet ganske krampaktig positivt.

Platearbeideren eller obersten kan være utstyrt med en utmerket integritet, ha en fars omsorg for sine medarbeidere og

være dyktig til å kommunisere, men han (det er som oftest en *han*) kommer allikevel til kort i lederjobben, på grunn av manglende fagkompetanse.

Mange vil kanskje komme med innvendingen at det er mange dyktige fagpersoner som er blitt udugelige sjefer. Ja, fagkompetanse alene er ikke nok, men å besitte fagkompetanse forhindrer ikke at man har andre verdifulle egenskaper. To forhold er helt grunnleggende for å kunne fungere godt som leder:

1. Man må være i stand til å prioritere og styre ressursinnsatsen mot et mål.
2. Man må kunne snakke med folk og utvikle relasjoner.

   Begge disse basale lederferdighetene forutsetter at man har en solid kompetanseplattform.

I mine tallrike studier av lederpraksis og samspill, er det et gjennomgående trekk at de lederne som oppleves som kompetente innen sitt fagområde, oppleves som mer åpne for andres ideer, de kommuniserer bedre og de er mer mottakelige for konstruktiv kritikk, enn ledere som mangler en solid faglig plattform.

Dette står i kontrast til den sterke vektleggingen av at det å være en god leder ikke er det samme som å være en god fagperson. Denne sannheten er gjentatt så mange ganger og med så stor styrke at det nesten kan høres ut som om fagkompetanse er diskvalifiserende i forhold til å være en god leder. Så godt som alle mine studier i norsk næringsliv viser et entydig bilde av at man faktisk *må* være en dyktig fagperson for å være en god leder. Man må besitte kompetanse som er nyttig for virksomheten og for de man skal lede. Dersom man ikke

kan faget, eller bransjen, kommer man gjerne til kort både i rollen som leder og som strateg.

Den nagende tvilen om egen tilstrekkelighet fører ofte til en dominerende lederstil og et avvisende kroppsspråk. Å gå inn i en åpen meningsutveksling, eller det vi gjerne kaller *strukturert tvil*, kan virke skremmende hvis man ikke er trygg på at man har tilstrekkelig kompetanse. Man kan føle at det er fare for å bli avslørt. Å skjule egen utilstrekkelighet kan da bli et viktig mestringsområde, og det kan føles tryggere ikke å kommunisere enn å kommunisere. Selv om det er umulig ikke å kommunisere. Omgivelsene fornemmer uansett hva som foregår, også når det er helt tyst.

Andre kan velge en oppfarende væremåte. Den minste kommentar kan utløse lederens ukontrollerte vrede i plenum. Når et enkelt innspill eller spørsmål kan utløse et raseriutbrudd, lærer folk å vokte sine ord. Lederen har gjenvunnet makten i rommet, og utbruddet virker sterkt oppdragende, både for den som får korreks og for de øvrige tilhørerne. Det er ikke helt uvanlig at dette kombineres med at man reklamerer for fri meningsytring og stor takhøyde.

Det kan sikkert være en sterk forenkling, men mitt bestemte inntrykk er at en oppfarende eller passivt dominerende væremåte stort sett stammer fra tvil om egen tilstrekkelighet. Min arbeidshypotese er at det bak enhver bratt fasade og enhver utnyttelse av mer eller mindre primitive hersketeknikker sitter en redd liten gutt (eller jente) som helst ikke vil at utilstrekkeligheten skal bli avslørt.

Den anerkjente sveitsiske psykologen Carl Jung (1875-1961) kalte dette for *inflasjon*. I egen bevissthet påtar man seg et ansvar som går langt ut over hva man med rimelighet kan mestre. Dette skaper en ubalanse, som man så forsøker å utligne gjennom å blåse seg opp til et volum som likner volumet eller omfanget av oppgaven man har påtatt seg.

Ledere som er trygge på at deres kompetanse er tilstrekkelig i forhold til oppgaven, behøver ikke å blåse seg opp. Det blir større rom for forskjellighet når lederen har mot og vilje til å la egne synspunkter bli gjenstand for nærmere undersøkelser. Det signaliserer også at de ønsker at deres ideer skal kompletteres. Da blir det rom for vekst og utvikling. Det blir et *lærende miljø.* Dette er fjernt fra tanken om at lederen selv skal besitte all kunnskap. Han skal være tilstrekkelig, men det fordres ikke at han skal være et universalgeni. Det kreves ikke omnipotens. Lederen skal tvert imot være kjent med sine egne begrensninger og være åpen for å la seg komplettere. Det krever en grunnleggende trygghet som er forankret i relevant kompetanse.

Den andre Kenning-tesen som har forårsaket stor skade i norsk næringsliv er *En leder må vise fullstendig lojalitet overfor overordnede*, og: *En leder må være forberedt på å bytte standpunkt for å støtte høyere ledere.* Man skal lete lenge etter en sterkere beskjed om at konformitet og servilitet er ønsket bedriftskultur. I denne kulturen er det lite rom for å si ifra om uheldige forhold og uheldige disposisjoner. Selve kraftsatsen er at *man skal vise 100% lojalitet når beslutningen er fattet.*

Dette er trolig en av de tesene som har forårsaket de største kostnadene og de største ulykkene både i Norsk næringsliv og offentlig sektor de senere år. Storebrands mislykkede Skandiaraid ble alene kostnadsberegnet til ca. 30 milliarder 1990-kroner. Det fantes tvilere og kritikere rundt topplederens bord, men de fikk beskjed om at beslutningene var truffet, og at nå var det bare lojalitet som ble tolerert. En av medlemmene i toppledergruppen presiserte at hans poeng var at de hadde truffet en gal beslutning. «Det burde du tatt opp der og da, ikke her og nå» var svaret. Og «dersom du skal være uenig, kan du vel finne deg et annet sted å være det».

De fleste har vel opplevd at man først dagen etterat et møte ble avholdt, finner ut hva man egentlig mener og hva man burde ha sagt i det aktuelle møtet. Hvorfor sa man det ikke på riktig sted til riktig tid? Helt enkelt fordi tanken ikke var ferdig tenkt! Thomas Hylland Eriksen skriver i boken *Øyeblikkets Tyranni*: «Noen av de skarpeste hodene trenger tid til å tenke seg om, og plass til å formulere seg presist.» Jeg tror mange i arbeidslivet vil dra kjensel på dette. Først når man har fått møtet og diskusjonen litt på avstand klarner tanken, men da er ofte beslutningen fattet, og nå er det lojalitet som gjelder. Selv om det koster skjorta, eller hele bedriftens eksistens for den saks skyld.

«Noen av de skarpeste hodene trenger tid til å tenke seg om og plass til å formulere seg presist»
Thomas Hylland Eriksen

Gode beslutninger vokser fram gjennom strukturert tvil. En sekvensiell arbeidsmetode passer ikke til den måten hjernen fungerer på. Man må tillate seg å gå litt frem og tilbake, og iblant kanskje i ring, for å komme frem til en god beslutning.

Mange ledere anklager sin egen organisasjon for at debatten starter først når beslutningen er fattet. Dette skyldes at det er først på dette tidspunktet at tankene er i ferd med å klarne. Altså er beslutningen blitt tatt uten at tankene har fått modne. Det har gått for fort.

Raske beslutninger og stor handlekraft kan se ut som effektivitet, men ofte er det bare *tilsynelatende effektivitet*. I ettertid ser man at det faktisk var kontra-produktivt. Det virket mot sin hensikt. Det som tilsynelatende skulle bringe oss til nye høyder, brakte oss kanskje til konkursens rand. Handlekraftig inkompetanse.

Beslutningskvalitet krever ro, fordypning og alternative synspunkter. Ofte er kravet til raske beslutninger drevet frem av frykten for å sakke akterut i konkurransen eller at andre skal

komme en i forkjøpet. «Det er nå toget går», er et vanlig uttrykk. Da kan det bli lite rom for å dvele ved tanken om hvorvidt dette i det hele tatt er det «toget» vi skal være med på. Heseblesende beslutninger og krav til konformitet er ikke det vi trenger for å lykkes i konkurransen i det lange løp. Ofte oppnås det raskere resultater gjennom mer ro.

Tilbake til Storebrand-eksempelet. Etter en ukes tid var minst én sentral leder kommet til bevissthet om at fornemmelsen sa noe om at det var små utsikter til å lykkes med en fiendtlig overtakelse av en bedrift som var tre ganger større enn en selv. I ettertid ser «alle» at dette var en god situasjonsforståelse. Men da var altså beslutningen fattet, og det eneste det var rom for var lojalitet og Kenning-tesen om at *En leder må være forberedt på å bytte standpunkt for å støtte høyere ledere.*

Jeg opplever i det hele tatt at fokuset på lojalitet er forfeilet. Det er ikke noe vesentlig problem. Folk er grunnleggende lojale. Når folk lar være å sette beslutninger ut i livet, er det ikke et uttrykk for illojalitet, men heller at de ikke synes det virker særlig klokt eller særlig viktig. Kanskje er de dypt overbevist om at det er skjebnesvangert. Men det er ikke klima for å si noe om det. I stedet for å risikere å bli oppfattet som negativ, velger man ubevisst et langsomt gjennomføringstempo, i håp om at noen med nødvendig makt og posisjon oppdager den manglende klokskap og sørger for å reversere beslutningen før det er skjedd uopprettelig skade.

Manglende tempo og kraft i gjennomføringen skyldes enten at folk ikke har forstått beskjeden, eller at det er vesentlige mangler ved beslutningskvaliteten. Mitt råd er: Gå en runde til i stedet for å bruke makt og true med Kenning-sitater. Kompetente medarbeidere vil bedriftens beste. De er ikke illojale. Men de kan tvile. Og denne tvilen kan inneholde livsviktig informasjon, både for deg som leder og for bedriften.

La meg for ordens skyld presisere at jeg ikke foreslår at alle skal ha utsettende veto på nærmest alt som besluttes i bedriften. Poenget er å sikre beslutningskvaliteten gjennom at *de mest kompetente* blir hørt i beslutningsprosessen. Og at man tar deres fornemmelser på alvor, selv når de ennå ikke er i stand til å artikulere sine synspunkter.

I den tradisjonelle gamle industrien var det underforstått at topplederen hadde større kompetanse enn neste ledernivå. I dagens virkelighet må en toppleder ha bred kompetanse, samtidig som han/hun er bevisst på at det nærmest på et hvert fagområde vil (og bør) finnes personer som har dypere kompetanse innen sitt område.

For sin innsats i norsk næringsliv ble George Kenning i 1978 utnevnt til Ridder av 1.klasse av St. Olavs orden. Ti år senere, den 12. november 1988 ble han hedret med en nekrolog i Aftenposten, undertegnet av 14 markante personer i norsk næringsliv:

> *Kaspar K. Kielland, Thorvald Reinertsen, Fredrik Vogt Lorentzen, Gerhard Heiberg, Karl Glad, Harald Norvik, Svein Aaser, Jan Erik Langangen, Kjell Kran, Carsten Ellertsen, Finn Enger, Gunnar Aasberg, Kristian Rambjør og Nils Schjander*

La det bli med det. Fred over hans minne. Nå må vi legge denne tiden og dette tankegodset bak oss og utvikle en måte å være sjef på som er tilpasset den tiden vi lever i.

Det er oppstått en ny konkurransesituasjon: konkurransen om de beste medarbeiderne. Den virksomheten som tiltrekker seg, utvikler og beholder de beste medarbeiderne, og som i tillegg klarer å utnytte deres kompetanse og arbeidskapasitet fullt ut, vil ha et vesentlig konkurransefortrinn i markedet.

Dyktige medarbeidere som finner glede i arbeidet gir virksomheten både en kostnadsfordel og en kvalitetsfordel i forhold til andre aktører i bransjen.

Arbeidsglede handler primært om tre forhold:

- Yrkesstolthet og opplevelsen av å lykkes
- Rom for selvutfoldelse, vekst og utvikling
- Gode relasjoner til egen leder

Mange av de tesene som stammer fra Kennings virksomhet (og som kanskje er blitt misforstått eller feilaktig utledet) kan være et hinder for å skape gode arbeidsplasser for dyktige folk. De blir for preget av en ovenfra-ned holdning, som virker demotiverende og hemmer engasjementet.

I det neste kapittelet skal vi se nærmere på lederskap som kan bidra til at det blir rom for arbeidsglede. Slikt lederskap bidrar til å skape varige, gode resultater.

Det nye lederskapet

For å skape vefungerende organisasjoner trenger vi ledere som er både faste og romslige på en gang. Som både kan styre og gi rom for selvutfoldelse. Man må være både leder og sjef. Lederskap krever sosial kompetanse, sjefsskap krever tydelighet.

De fleste har et naturlig talent for det ene eller det andre. Noen har lett for å være leder, i betydningen å skape entusiasme og få folk med seg, men har ikke så lett for å ta styringen, kontrollere og korrigere det som skjer innen eget ansvarsområde. Andre har et naturlig talent for å være sjef, i betydningen ta styringen, men har ikke så lett for å få folket med seg. Andre igjen har et naturlig talent for å vise omsorg og være en venn i hverdagen, men har ikke så lett for verken å skape entusiasme om målene eller å stille krav til medarbeiderne.

Lederutvikling handler om å bli bevisst hvordan man er. Dette er et nødvendig og godt grunnlag for å strekke seg ut over det som er naturgitt, uten at man forstrekker seg. En god leder har god kontakt med seg selv.

Lederskap, «sjefsskap» og vennskap

Virksomheter trenger både ledere og sjefer. Ledere har tilhengere og utfører som oftest sin gjerning med basis i folkets tillit. Lederes meritter og væremåter skaper en tillitsplattform som gjør at de får folk med seg. Sjefer har autoritet og råder over noen maktmidler og styringsredskaper som sikrer at folk opptrer slik de skal.

Forskjellen på lederskap og «sjefsskap» kan belyses utfra forskjellen på *samfunn* og *stat*. Norge er både en stat og et samfunn.

Det som særlig kjennetegner *staten* er at den har skattemonopol og voldsmonopol. Staten er den eneste som kan kreve penger av befolkningen uten at det er oppgjør for en vare, en tjeneste eller en rettighet. Dette er *skattemonopolet*. Politiet er statens maktapparat og er den eneste instans som har rett til å utøve vold. Ingen andre kan iføre seg skjold og hjelm og gå løs på befolkningen med batonger. Dette er *voldsmonopolet*. Disse monopolene er noe av kjernen i staten Norge, og vi har alle våre oppfatninger av hvordan den ivaretar sine plikter og rettigheter.

Så har vi *samfunnet* Norge. Det handler om hvordan vi innretter oss i forhold til hverandre, hvordan vi driver vår daglige dont, hvordan vi ter oss i samhandling med omgivelsene og fellesskapet. De som blir ledere i samfunnet, blir det i kraft av sine meritter eller sin evne til å overbevise. Deres autoritet er basert på at de klarer å få folk med seg. Å være leder er å være en *beveger*. Ledere beveger andres holdninger og oppfatninger, og de har et prosjekt eller en idé som folk har lyst til å være en del av. Det handler gjerne om å gjøre noe som er bedre enn det ordinære, noe som er nytt og spennende, eller noe annet som det er meningsfylt å bruke tiden og kreftene på. Det behøver ikke nødvendigvis være storslagent, men det må være meningsfylt. I praksis betyr det at det må handle om noe mer enn å tjene penger.

Embetsverket er statens styringsredskap og det er ikke avhengig av folkets tillit. Det gjennomfører og følger opp vedtak og prosedyrer gjennom byråkratiet. Dets autoritet støtter seg på de fullmakter det er utstyrt med. Affeksjonsløst ivaretar det sitt mandat, ofte til folkets hoderystende undring. Fra tid til annen trekkes handlemåtene frem i pressen, med kommentarer som «det må være lov å bruke hodet, selv om man er offentlig tjenestemann».

Skolemesteren i Ibsens *Brand* tilskrives refleksjoner over dette temaet og han konkluderer slik:

En mann skal, efter prestens lære,
på én gang ikke to ting være;
selv den som vil ei være kan
et menneske og embetsmann.

På tilsvarende vis kan man også si om bedriften (eller virksomheten) at den både er en stat og et samfunn. Stats-siden styrer og kontrollerer, og har instruksjonsmyndighet. Dette er å være sjef. Ordet har en negativ klang i manges ører, men det er faktisk en nødvendig rolle som må ivaretas. På samme måte som embetsverket representerer Kongen og Regjeringen, representerer sjefen eierne og styret. Han sier ifra hvordan ting skal være, og har både kontrollrutiner for å overvåke at det skjer, og nødvendige maktmidler til å få sakene gjennomført selv om de møter motstand. Som sjef skaper man orden og oversikt i en kompleks hverdag.

Bedriften (eller virksomheten) er også et samfunn, og det er her lederskapet kommer inn. Evne til å vise vei og få folk med seg. Evne til å hjelpe folk til å bli klar over hva som er deres spesielle talent og realisere dette i det daglige arbeidet. Evne til å forstå hva som foregår i dette samfunnet og til å bidra til at det vokser og utvikles til alles gavn og nytte. Gode ledere er som et lys i virksomheten, og de kaster skygge.

Å være sjef handler om å ha styringen. Det omfatter planlegging og kontrollrutiner som sikrer at planene realiseres, og det handler om effektiv delegering. Lederskap handler om å kunne mobilisere sine styrker for å nå et felles mål. Det oppnås ikke gjennom kontroll, men gjennom å inspirere medarbeiderne til innsats.

Det spesielle i næringslivet, er at en og samme person må bekle begge roller samtidig. Man må være både leder og sjef. Ingen kan fylle sin oppgave gjennom bare å være leder og ingen kan fylle den gjennom bare å være sjef. Vi må være begge deler. Hele tiden.

Det er ingen lett oppgave. Det er bare de største begavelser som intuitivt klarer å få til en god balanse mellom disse to rollene. De tar det på ren musikalitet så og si. De fleste har en naturlig preferanse for det ene eller det andre. Noen har naturlig preferanse for å være sjef og blir for lite leder. De kan ha en tendens til å legge opp arbeidet ut fra en antagelse om at ingen gjør noe frivillig eller fordi de har lyst til å yte noe. Mistenksomheten preger relasjonene, og medarbeiderne lærer seg å dukke nakken og underordne seg, – men er de seg selv på sitt beste? Som oftest er man ikke det under slike forhold. Dersom relasjonene er for mye preget av at man gir ordre ut fra en grunnleggende antakelse om at det stort sett må brukes makt, blir det gjerne demotiverende for selvgående personer. De holder ikke ut med sjefen.

Andre er for mye leder og for lite sjef. De kan ha en tendens til å stole for mye på folks ansvarlighet og gode vilje, og ser helt bort fra kontrollbehovet. Følgen kan være at en del folk lurer seg unna ansvaret og surfer på innsatsen til kollegaene. Medarbeiderne sier kanskje at han er en fin leder, men at de skulle ønske at vedkommende var litt tydeligere. Han burde stille mer krav, og ta tak i slapp innsats og dårlige resultater.

Noen er for lite av begge deler. De er ikke særlig mye sjef og ikke særlig mye leder, men de er kanskje en god venn.

Vennskap kjennetegnes av imøtekommenhet, vilje til å forstå den annens situasjon, være til hjelp, lyse opp i hverdagen. Å være noens venn betyr gjerne « å unnskylde ham, tale vel om ham, og ta alt opp i beste mening» som det heter i en gammel leveregel.

Dette er verdifulle menneskelige kvaliteter, men det er ikke sikkert de er tilstrekkelige for å skape resultater. Paradoksalt nok ser man at ledere som i altfor stor grad baserer seg på vennskap, i blant ender opp med avdelinger som er sterkt preget av konflikter og uvennskap. Der hvor det mangler mål og styring er det gjerne intrigene som rår.

For personer som avanserer innen egen enhet kan det være nærliggende å satse sterkt på vennskap eller kameratskap. Når man i årevis har vært «en av gutta» og så forflyttes til en lederposisjon innen den samme enheten, kan det være nærliggende å satse sterkt på fortsatt å være «en av gutta» for dermed å oppnå medarbeidernes velvilje. Som før, har man sin identitet blant medarbeiderne man skal lede. I denne situasjonen kan det bli til at man representerer egen avdeling eller gruppe overfor ledelsen, mens man egentlig skulle representert ledelsen i egen avdeling. Man blir en super-tillitsvalgt i stedet for leder.

Også medarbeiderne vil føle dette som utilstrekkelig, og tenker at lederen er en hyggelig person, men man skulle ønske at han var litt mer sjef, og sa i fra om hvordan ting skal være. At han var litt fastere og tydeligere i hverdagen. «Gutta» savner både en leder og en sjef. De har bare en god arbeidskompis, men det blir for vanskelig å si noe om det. Lederens væremåte er et tabutema, og alle later som de er fornøyd, selv om de ønsker mer fasthet og tydelighet i hverdagen.

Overgangen fra kollega til leder og sjef kan være vanskelig. Det følger faktisk en viss ensomhet med det. For å være sjef, må man ha en viss avstand. Albuerom. Ellers kan man ikke ivareta sitt styringsansvar. For å fungere godt vil de fleste ha

behov for et annet fellesskap som kan erstatte «arbeiderkollektivet», for å bruke den metaforen. Delaktighet i ledergruppen kan utgjøre dette nye fellesskapet hvor lederen føler tilhørighet, og hvor han kan utveksle ideer og oppleve støtte og hjelp fra personer som er i samme arbeidssituasjon.

God ledelse er allmennkunnskap

Alle kan mye om ledelse. Vi har vært utsatt for det hele livet. Vi har merket på kroppen hvordan god ledelse har fått oss til å blomstre opp og mestre oppgaver vi knapt trodde var mulig. Vi har opplevd hvordan lederen gjennom sin måte å behandle oss på har skapt et energifelt som påvirker innsatsen vår på en nesten magisk måte. I slike situasjoner kan energifeltet minne om et dansegulv hvor det oppstår et svingende samspill på parketten. Vi kan både improvisere og utnytte gamle, velkjente sekvenser om hverandre. Vi gir og får energi gjennom samspillet i dette feltet. Vi gjør hverandre gode.

Men vi har også opplevd hvordan lederens atferd kan virke demotiverende og tar fra oss all arbeidsglede. Kanskje føler man seg misforstått, feiltolket og urimelig behandlet, og dette har fjernet all energi. Kanskje har det fått oss til å lengte til neste helg allerede mandag formiddag. Man har kommet uthvilt og munter på jobben, men bare en liten kontakt med lederen eller andre sentrale personer i miljøet, har fjernet gnisten. Møtet med lederen ble til et svart hull som sugde til seg all energi. Relasjonen og samværet tapper oss, uten at det gir noe tilbake.

Som oftest er det flere enn lederen og medarbeideren som preger relasjonen. Dersom en tredje person kommer til, blir relasjonen eller energifeltet annerledes, selv om vedkommende ikke sier et ord. Plutselig kan det fortone seg som et sjakkbrett, hvor man må tenke lenger enn ett enkelt trekk fremover. Det som var et musikalsk samspill, har plutselig endret karakter og blitt et strategispill. Uvegerlig begynner man å bruke energi på

å lete etter skjulte motiver. I sitt stille sinn spør man seg kanskje om hva som vil bli det neste trekket fra motpartens side. Fra å være hverandres medspillere, er vi plutselig blitt motparter og deltakere i et taktisk eller strategisk spill. Den rytmen vi hadde funnet i samspillet forsvant da tredjemann kom til.

Når det gjelder ledelse og samspill i organisasjonen er alle aktører. Både lederen og den enkelte medarbeider er en bidragsyter, på godt og vondt, til det klimaet som oppstår. For å utvikle lederskapet og klimaet i organisasjonen, må vi arbeide med alle aktørenes delaktighet og deres ansvar for hva som skjer i relasjonen.

Fremragende lederskap handler om å forstå, og å være i stand til å påvirke, det som skjer i relasjonen mellom aktørene. Der hvor alle *preger* og *preges av* hverandres bidrag og væremåte. For å forstå situasjonen kan det være en hjelp å se det slik at når to kommer sammen, er det tre vi må forstå: Meg, deg og det som skjer mellom oss.

De grunnleggende spørsmålene blir *Hva skjer i relasjonen oss imellom, og hva er ditt og hva er mitt bidrag til det som skjer.* Ensidig undersøkelse av ett av disse spørsmålene blir grunn og villedende. Ensidig oppmerksomhet om en selv blir selvfølgelig selvsentrert og dermed villedende. Ensidig fokus på andre kan føre til selvutslettelse eller syndebukkmentalitet, som også er villedende. På tilsvarende vis vil ensidig fokus på *hva skjer i feltet mellom oss* også bli villedende. Det kan åpne både for ansvarsfraskrivelse og fluktreaksjoner.

For å komme i dybden må man gå inn i alle tre spørsmålene samtidig. *Hva skjer med meg, hva skjer med deg og hva som skjer i feltet oss imellom,* er forhold vi må kunne observere og forstå som en samlet helhet. Åpenhet om det man opplever, og hva det gjør med en, er et vesentlig bidrag til å skape et sunt og godt klima.

Man kan ha verdens beste utdannelse, en skarp hjerne og overflod av gode ideer, uten at man er en god leder. Å være en

god leder handler først og fremst om hvilke reaksjoner eller handlingsimpulser man trigger hos medarbeiderne. Gode ledere forstår seg på folk og tar følelser med i betraktningen når de treffer avgjørelser. Dette er *profesjonell empati*, som ikke er det samme som medlidenhet eller å overta folks problemer.

Sjefsskap har et dårlig renommé

Som en leder er du også en del av maktapparatet i virksomheten. Du kan ikke basere deg på å fylle rollen din ene og alene gjennom å appellere til det beste i medarbeiderne dine. Du har makt, og denne makten må du forvalte med klokskap. Ellers går det galt.

Rundt ledere som insisterer på ikke å ta den makten de faktisk har, oppstår det ofte konflikter medarbeiderne imellom. Når lederen ikke tar makten, blir MAKTEN nærmest å regne som *herreløst gods*, som andre fritt kan tilegne seg etter forgodtbefinnende. Det følger gjerne opprivende maktkamper og ødeleggende personkonflikter i kjølvannet av dette. Konfliktene er en direkte følge av manglende sjefsskap.

Som en kontrast kan vi se på hva som pleier å skje rundt en leder som bruker mye makt. Medlemmene av gruppen hans forholder seg til den mektige lederen, som fyller møterommet, setter agendaen, peker ut målet, stiller krav osv. Det er som regel få konflikter i den gruppen som hører til rundt hans bord. Folk har sin fulle hyre med å levere i forhold til kravene. Den mektige lederen skaper et krevende felt hvor gruppens medlemmer trenger hverandre for å kunne levere i henhold til lederens forventninger.

Går vi til den ekstreme ytterligheten med hensyn til maktbruk, ser vi at rundt ledere med psykopatiske trekk er det bare lutter fordragelighet og samhold. I slike grupper har man gjerne en opplevelse av gode relasjoner, mens de i realiteten ikke forholder seg til hverandre i det hele tatt. Det dreier seg

ikke om et sammensveiset team, men om et slags skjebnefellesskap. Det er som å bli utsatt for ustyrlige naturkrefter. For å overleve ute i naturen når en orkan herjer, må vi holde sammen. Når orkanen er forbi (eller psykopaten forsvinner fra arenaen), kan det vise seg at vi ikke er i stand til å samarbeide i det hele tatt. Avstanden og de individuelle forskjellene er kanskje for store, men det merket vi ikke når det raste som verst rundt ørene på oss. For å være en god leder og sjef, må man være i stand til å håndtere sin makt med smidighet og klokskap. – Vil man være leder og sjef, kan man ikke avstå fra å bruke makt, men man må vite hva slags type makt som gir de beste resultatene, og man må være i stand til å forstå hva som er for mye og hva som er for lite i hverdagens situasjoner. Både for mye og for lite kan virke ødeleggende.

Lederidentitet, eller manglende lederidentitet handler gjerne om sjefsskap. Det handler om å være seg bevisst at man utgjør en del av «statsmakten» i virksomheten.

Den forhenværende SAS-sjefen Jan (Janne) Carlson gjorde suksess med boken *Riv pyramidene*, som ensidig vektlegger å få folk med seg, og å la dem realisere seg selv. I dagens situasjon tror jeg ikke denne tankegangen er tilstrekkelig for å skape arbeidsglede og en velfungerende organisasjon. Jeg tror vi finner bedre anvisninger i Håvamål:

Makta si må
ein mann med vett
varsamt og høveleg bruke.
Jamt han det finn
når hos djerve han kjem
at ingen er aller best.

For å lykkes som leder og sjef, må man kunne bruke sin makt *varsamt og høveleg*, og man må kunne kombinere fasthet og

ydmykhet. Lederen må innse at ingen er aller best, derfor må man være åpen for tilbakemelding, åpen for å la seg komplettere. Man må være seg bevisst at man ikke er et universalgeni, men er avhengig av andres innsikt og kompetanse. Dette må så kombineres med høvelig bruk av makt.

Som sjef for et ansvarsområde er du en del av styringspyramiden i virksomheten. Det medfører at du både må ha kontroll over situasjonen, og du må kunne rapportere og informere på en slik måte at sjefen din har styring og kontroll på sin situasjon, og kan vise det overfor styret. Du har et ansvar for at din overordnede kan føle seg trygg på at situasjonen er under kontroll.

Svaret på din sjefs behov for innsyn og informasjon, er selvfølgelig ikke en overflod av mail-kopier eller omfangsrike dokumenter. Informasjonsverdien er ofte omvendt proporsjonal med volumet. Det han trenger er en setning eller to med vesentlig informasjon som kan gi innsikt, oversikt og trygghet for at situasjonen er under kontroll.

Den vanligste årsaken til at toppledere må forlate stillingen sin, er at de ikke har tilstrekkelig styring. Ikke noe er bedre egnet til å skremme opp styret enn en opplevelse av at situasjonen kan være ute av kontroll. Mellomledere som omtaler sjefen sin som kontrollerende eller detaljorientert, mangler ofte dette perspektivet. Detaljene er viktige. Summen av detaljene utgjør helheten, og det er gjerne detaljene som skiller ypperlig kvalitet fra dusinvare. Poenget er å kunne skille mellom detaljer og bagateller.

Når topplederen din oppleves som kontrollerende, kan det være et signal til deg om at du ikke i tilstrekkelig grad holder ham orientert om viktige saker innen ditt ansvarsområde. I stedet for å irritere deg over kontrollen, kan det være nyttig å forsøke å sette deg inn i hans arbeidssituasjon og hans forhold

til styret eller konsernledelsen. Han skal vel ikke tilkjennegi manglende innsyn i ditt ansvarsområde så veldig mange ganger, før han begynner å føle seg lite komfortabel i møtet med styret eller konsernledelsen.

Dette perspektivet forutsetter at man identifiserer seg med ledelsen. Man utgjør en del av lederteamet, og har et ansvar for at virksomheten og ledelsen fyller rollen sin og når målene sine. For at ledere skal kunne utvikle en lederidentitet, hvor de både er leder og sjef, må de ha noe eller noen de kan identifisere seg med som gir et slikt selvbilde. Tilhørigheten i en ledergruppe kan bety mye for den enkelte. Å gi folk lederansvar, uten å gi dem et lederkollegium hvor de kan vokse og utvikles, gir gjerne dårlige resultater. De blir verken gode ledere eller gode sjefer. Dersom man har vært leder i en årrekke, kan det være at man har en internalisert lederidentitet og ikke har noe stort behov for tilhørighet i et miljø for å kunne representere ledelsen overfor medarbeiderne.

Er man derimot ny i lederjobben, og spesielt hvis man har avansert internt i organisasjonen, kan dette forholde seg helt annerledes. Noen har en oppfatning av konsernledelsen som noe i nærheten av Åsgårdsreien i norrøn mytologi. Dette ridende følget av overnaturlige vesener som fór ute om nettene, varslet ulykker, og tok med seg folk som ikke hadde latt seg advare. Overfor denne overmakten var alminnelige mennesker maktesløse.

Lederutvikling skal blant annet gi gode relasjoner mellom de ulike ledernivåene i organisasjonen, og det skal la forståelse og nærhet erstatte mytologien. En konsernledergruppe som, sett fra operativt nivå, likner Åsgårdsreien, bidrar ikke til å skape bred lederidentitet i organisasjonen. Den skaper distanse og frykt.

Individuelle forskjeller

Som ledere har vi alle har et kort og et langt ben, billedlig talt. En side som er sterk og velutviklet, og en side som er svakere og som man trenger å trene opp. Ett ben med solid muskelmasse og god motorikk, og ett som er svakt og ustødig. Lederutvikling handler om å kunne strekke seg ut over det naturgitte og velge den væremåten som gir det beste resultatet i situasjonen. Det handler om å trene sider hvor man ikke har det sterkeste naturtalentet, samtidig som man utnytter de sterke sidene på en måte som skaper harmoni og gir gode resultater.

I dette utviklingsarbeidet bør vi ta med oss rådet fra stoikeren Epiktet (55-135 e.Kr.):

> *Den største visdom er å se forskjell på hva vi kan gjøre noe med og hva vi ikke kan gjøre noe med. Det første skal vi bruke kreftene våre på, og det siste skal vi la være som det er.*

Stoikernes ideal var å finne harmoni gjennom å bli fortrolig med seg selv, med fornuften og med naturens gang. Dette var ingen dårlig trefoldighet. «Stoisk ro» kan i lederutvikling bety at man innser hva man er i stand til å gjøre noe med, og hva man ikke kan forandre særlig mye på. Det første bruker man kreftene på, og det siste finner man mestringsstrategier i forhold til. Når man kjenner og erkjenner egne begrensninger, blir det naturlig å slippe til andre på områder hvor man selv kommer til kort. I ytterste konsekvens kan det bety at man forsøker å finne en annen arbeidssituasjon, fremfor å forsøke å utvikle de særtrekkene som man har liten mulighet til å gjøre noe med.

Det er fire utbredte varianter av naturtalent som vi skal se nærmere på: *Fasthet & handlekraft, Humør & samhandling, Trygghet & omsorg* og *Grundighet & presisjon*. Beskrivelsene av disse naturtalentene er basert på typologien til Carl Gustav Jung. Han kalte det «firfoldighet»[4] For å få frem typologien på

en tydelig måte, vil jeg spissformulere beskrivelsen av disse naturgitte, sterke trekkene som vi alle har mer eller mindre av. Og som vi ubevisst bruker mer eller mindre av, ut fra den aktuelle situasjonen.

Fasthet & handlekraft

Noen har et naturtalent for å være sjef. De er gjerne selvhevdende og litt diktatoriske i sin væremåte. Den finske nasjonalskalden Johan Ludvig Runeberg (1804-77) skrev om Fenrik Ståhl, som var en slik ambisiøs person, full av kraft og fremdrift. Han merket ikke at han ikke hadde soldatene med seg. Først da slaget sto, oppdaget han at han ikke hadde en eneste soldat å kommandere. *Nå har de gått som padder!* utbrøt han da han måtte utkjempe kampen helt alene. Dersom soldatene en sjelden gang klarte å følge med i det forrykende tempoet hans, var utbruddet: *Hurra, det var flink manøver, nå er vi herrer vi!*

> «*Nå har de gått som padder!*»
> Johan Ludvig Runeberg
> i Fenrik Ståhls sägner

Det er som regel «Fenrik Ståhl» som avanserer i næringslivet. Fasthet og handlekraft er avgjørende suksessfaktorer, derfor er disse trekkene overrepresentert i de fleste ledergruppene. Inititativ og fremdrift er den naturgitte styrken som de alle har felles. De er ambisiøse, søker utfordringer og stoler på seg selv. De oppfattes gjerne som meningsklare og besluttsomme. De er villige til å ta ansvar, og de foretrekker egne beslutninger. Det er gjerne denne væremåte og disse naturgitte personlighetstrekkene som omtales som *lederegenskaper*, mens den riktige benevnelse ville være *sjefsegenskaper*. Man har lett for å ta styringen og være sjefen.

For oppnå en god balanse mellom «sjefsskap» og lederskap, må man som sagt være i stand til å strekke seg ut over det

naturgitte. De trekkene som må utvikles hos folk med slike sterke personlighetstrekk, er gjerne evnen til å få folk med seg, slik at man ikke som «Fenrik Ståhl» for sent oppdager at man faktisk er helt alene. Viktige utviklingstemaer vil være å skape trygghet og trivsel, gi rom for selvutfoldelse, utvikle allianser og lytte til andres synspunkter og erfaringer. Det handler om å være mer lyttende og mindre konkluderende.

Mange med dette naturtalentet er best når de driver sin egen virksomhet.

Humør & samhandling

På samme måte som noen har et naturtalent for å være sjef, har noen et naturtalent for å være leder. De får folk med seg, skaper entusiasme og lagånd, og inngår psykologiske kontrakter «over alt». Med sin vitalitet og sosiale energi fyller de ethvert rom der hvor de ferdes. De viser stor selvtillit i møte med ukjente personer og situasjoner, og de tar spontant regien nærmest i ethvert møte.

Dette er arbeidslivets karismatiske ledere, som får medarbeiderne til å stille opp for seg selv og «saken» mot alle odds, og iblant på spinkelt grunnlag. Det mest iøynefallende med personer som har denne naturgitte styrken er entusiasme og vitalitet.

Det kan være spennende å møte slike personer, og etter noe tid føler man kanskje behov for litt distanse. Det store sosiale energivolumet fyller rommet slik at det kan bli liten plass for andre og lite rom for å dvele ved viktige og vanskelige spørsmål. Entusiasmen og spontaniteten kan stå i veien for en grundig forståelse av de problemene og de mulighetene man står overfor.

Frustrasjon og opplevelse av rådvillhet og stillstand er viktige faser i vanskelige beslutningsprosesser.

Trond Viggo Torgersens uforlignelige TV-figur av

sosionomen med lilla sjal var inne på temaet «å kjenne på smerten og være i smerten». Karikeringen til tross; dette er et godt poeng. Frustrasjon og opplevelse av rådvillhet og stillstand er viktige faser i vanskelige beslutningsprosesser. Dersom man tillater seg selv, og ledergruppen forøvrig, «å kjenne på smerten», uten å haste til løsninger og konklusjoner, kan man finne dypere svar og bedre løsninger enn man gjør når man velger den spirituelle, energiske tilnærmingen.

Ledere som er sterke på samhandling, er ofte svake på styring og kontroll. De kan være gudbenådede *ledere*, men dårlige *sjefer*. De får folk med seg, men kommer til kort når det gjelder korrektiver, styring og kontroll. «Statsmakten» er for lite synlig i lederskapet.

For å oppnå en god balanse, må naturtalentet *Humør & samhandling* kompletteres med grundighet, tydelighet og konsekvens. De trenger gjerne å utvikle sin evne til å stille krav og gi tydelige tilbakemeldinger, spesielt på det de *ikke* er fornøyde med. Positive tilbakemeldinger oppleves som enklere å gi. De behøver å ta tak i slapp innsats og dårlige resultater på en tydeligere måte. Det betyr kanskje at de må overvinne frykten for å bli en upopulær sjef, og sørge for å gi de korrektivene som skal til for å nå målene. Frykten for å bli en upopulær sjef er en hyppig årsak til at man blir upopulær. Det skal vi se nærmere på siden. Vi har solid grunnlag for å studere dette forholdet.

Trygghet & omsorg

Et tredje naturtalent kan være å kunne skape et inkluderende og trygt miljø, hvor folk føler seg vel og tar vare på hverandre. Dette personlighetstrekket oppfattes gjerne som feminint eller moderlig, men våre studier viser at det er kjønnsnøytralt. Det er ikke mer utbredt blant kvinner enn det er blant menn.

Personer som har mye av dette trekket er varme, inkluderende og omsorgsfulle, og rundt slike personer skapes det et miljø med lavt angstnivå. Omgjengelig, vennlig, lojal, oppmerksom, forståelsesfull, inkluderende, folkelig og liketil er gjerne ord som brukes om slike personer. Dette kan oppsummeres som *et godt menneske*, og det paradoksale er at dette nærmest er en fiasko-faktor i næringslivet. Man blir verdsatt for sine menneskelige kvaliteter, men man gjør ikke karriere med slike personlighets-trekk. Man har rett og slett for lite maktbehov og er for lite selvhevdende. Som en følge av dette er *Trygghet & omsorg* underrepresentert i nærmest enhver ledergruppe. Det å være *et godt menneske* blir ikke sett på som lederegenskaper.

Det å være et godt menneske blir ikke sett på som lederegenskaper.

Det er en beklagelig feiltakelse. Denne væremåten skaper gode team hvor man i full åpenhet får tid til å diskutere seg frem til ekte enighet. Slike ledere skaper enighet. Dette gir gode beslutninger og legger til rette for konsensus, engasjement og medansvar. Dette er styrken, eller «det sterke benet», for å holde oss til den metaforen. Som leder blir man inkluderende og trivselsskapende, men som sjef blir man fraværende. Man bruker ikke den instruksjonsmyndigheten stillingen gir. Statsmakten er ikke til stede i hverdagen.

Til manges store overraskelse er det iblant sterke konflikter i organisasjonen til en slik leder. Ikke rundt lederen selv, men mellom de øvrige medarbeiderne i teamet. Som vi var inne på i innledningen til dette kapittelet, er svakheten at man ikke *tar makten*, med det til følge at andre slåss om den.

Det blir gjerne altfor lite sjefsskap rundt en person med et sterkt naturtalent for å skape *Trygghet & omsorg*. Problemet er at vedkommende nærmest må øve vold på seg selv for å ta makten, peke ut målet, stille krav og iverksette sanksjoner. Å

utvikle seg som leder vil ofte bety å lete frem andre kvaliteter ved seg selv, som kan komplettere de varme og vennlige sidene som man har naturlig talent for.

Grundighet & presisjon

Det fjerde naturtalentet handler om evne til å se det som er utilstrekkelig, oppdage feil, analysere situasjoner med objektiv kjølighet og forutse hva som kan gå galt. Omgivelsene kan iblant oppfatte dette som manglende entusiasme. Kanskje fremstår man som gledesdreper i virksomheten. En slags profesjonell variant av «partybrems». Motforestillingene er like viktige som forestillingene om hva vi kan få til. Noen sier om dem at «hjulet spinner feil vei i hodet deres, når man kommer med en idé, begynner de straks å fundere over i hvilke situasjoner denne ideen kan være ubrukelig».

Motforestillingene er like viktige som forestillingene om hva vi kan få til.

Grundighet & presisjon er en uvurderlig ressurs i ethvert lederteam eller arbeidslag; det kan sikre beslutningskvaliteten, avverge feilinvesteringer og redde virksomheten fra å dumme seg ut i det offentlige rom. Uten en god porsjon av dette personlighetstrekket ville det vært umulig å få folk til månen og tilbake med livet i behold. Den største folkefesten vi har arrangert her i landet, OL på Lillehammer, ville blitt en gedigen fiasko uten denne væremåten hos et stort antall ledere og nøkkelpersoner. Vår ufattelige oljerikdom er realisert takket være titusenvis av personer som har dette som et fremtredende trekk.

Altså er det lederegenskaper.

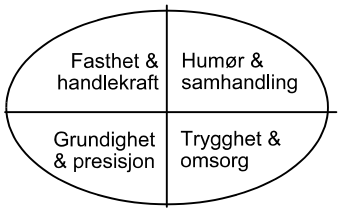
Men naturtalentet *Grundighet & presisjon* fungerer best som naturgitt lederatferd blant likesinnede. Her kan vi si at *like barn leker best*. Overfor andre personlighetstyper kan «sjefsskapet»

lide under for dårlig fremdrift, og lederskapet kan lide under for lite sosial energi. Dermed kan det bli litt stillestående på begge fronter. Folk kan rett og slett oppleve det som et kjedelig miljø. En opplevelse av åndelig tørke, til tross for stor intellektuell kapasitet.

Lederen og miljøet kan bli fargeløst som en griessei, – denne 1600-tallets dekorative malerkunst, hvor man malte vått-i-vått med 2 farger, hvitt og sort, og med det fikk frem særegne bilder. Det ble en studie i grått som fortalte en historie, ofte med en utrolig detaljrikdom og presisjon. Men stor kunst ble det ikke.

På et generelt nivå kan vi si at naturtalentet *Grundighet & presisjon* verken gjør deg til en stor sjef eller en stor leder. Men ingen har bare dette ene talentet. – Da ville man vært så innadvendt at man ikke var i stand til å omgås folk. Alle har andre kvaliteter i seg, og det er disse andre kvalitetene man må ta frem, videreutvikle og være seg bevisst, om man vil være en god leder og sjef.

Disse fire dimensjonene utgjør tydelige motpoler når vi studerer dem som personlighetstrekk. Den som har mye *Fasthet & handlekraft* har vanligvis lite av *Omsorg & trygghet*. Den handlekraftige pleier å være lite sensitiv for medarbeidernes følelsesmessige reaksjoner, og den omsorgsfulle og varme lederen pleier å stille få krav.



Tilsvarende bruker de som har mye *Humør & samhandling* å ha lite av *Grundighet & presisjon*. Det er som regel et sjarmer-

ende kaos rundt den humørfylte lederen, og det pleier å være sosialt dødt rundt det ekstreme ordensmennesket. Der er det lite rom for galskap og spontan glede.

Disse tydelige polaritetene betyr at vi kan plassere de fire trekkene i hvert sitt hjørne i en firefelts modell. Polaritetene pleier å utelukke hverandre, mens de trekkene som grenser opp til hverandre opptrer oftere i kombinasjon.

Diagonale kombinasjoner er uvanlige, men spennende. Kombinasjonen av *Grundighet & presisjon* og *Humør & samhandling* kaller vi gjerne for Diplomaten. De har et godt lag med folk, og de har orden på seg selv og situasjonen. Kombinasjonen *Trygghet & omsorg* og *Fasthet & handlekraft* kaller vi gjerne for Stor-produsenten. De er skaper et miljø hvor det skapes oppsiktsvekkende resultater.

De fleste har en intuitiv oppfatning av hva som er ens egen styrke innefor de fire naturtalentene, eller personlighets-trekkene. Et enkelt skjema for å reflektere nærmere over dette finne i Appendiks 1, bak i boken.

Modenhet & mental sunnhet

For å skaffe oss en helhetlig forståelse av «sjefsskap» og lederskap, må vi, i tillegg til de fire naturtalentene, ta med modenhet og mental sunnhet. Det setter sitt preg på væremåten og avgjør om den blir konstruktiv og nyttig eller skjemmende og unyttig.

Det første og viktigste elementet i *Modenhet & mental sunnhet* er fleksibilitet og tilpasningsevne. Det fører til at man er i stand til å velge en væremåte som gir ønsket resultat, selv om man personlig ville ha foretrukket at mye var annerledes. Det motsatte er rigiditet og fastlåste holdninger, som kjennetegnes ved at man har bestemt seg for hvordan verden henger sammen, og forholder seg knallsterkt til dette bildet eller dette

mønsteret. Man har tenkt de tanker man har tenkt å tenke. Den eller de som eventuelt kommer på tvers i forhold til dette, må bøye av eller bli definert ut av livet til den rigide personen.

Selve ordet *tilpasningsevne* kan lyde som noe svakt og ettergivende, men i virkeligheten er dette *overlevelsesevne*. Det er på grunn av en suveren tilpasningsevne at menneskeheten dominerer verden fullstendig. Homo Sapiens er den eneste arten som er i vekst, og denne veksten er eksplosiv. Veksttakten var svært langsom gjennom historiens årtusener, og det var først i middelalderen veksttakten ble markert raskere. Først i 1850 rundet verdens befolkning en milliard, og allerede hundre år senere, i 1950, hadde den vokst til 3 milliarder. Veksttakten øker fortsatt, og ved inngangen til år 2000 rundet vi 6 milliarder.

Det er få som ser på dette som en seier, men det beviser det ugjendrivelige faktum at menneskeheten har overtatt jordkloden. På godt og vondt. Alle andre arter er i sterk tilbakegang og lever på vår nåde. Enten fordi de er nyttige for oss (vi kan spise dem), eller fordi vi synes mangfoldet er spennende og meningsfylt (safari og zoo er fin adspredelse). Menneskehetens makthegemoni på jordskorpen skyldes altså en suveren tilpasningsevne.

Menneskehetens makthegemoni på jordskorpen skyldes altså en suveren tilpasningsevne.

Av dette kan vi trekke slutningen at tilpasningsevne og fleksibilitet er avgjørende faktorer både i naturen og i samfunnet. Dette er det viktigste tegnet på *Modenhet & mental sunnhet*. Kombinert med fleksibilitet og tilpasningsevne blir alle atferdstrekk en potensiell styrke. I kombinasjon med rigiditet og egensindighet blir alle atferdstrekk til utålelige personlige defekter. Ingen kan holde ut med en slik person i lengden.

Å være trygg på seg selv og følelsesmessig sterk, er andre særtrekk som forbindes med *Modenhet & mental sunnhet.* Dette handler om selvinnsikt og om å være en hel og integrert person. Man er kjent med, og aksepterer, egne sterke og svake sider, og man er villig til å la seg komplettere. Villig til å la andre fylle inn på de områder hvor man selv kommer til kort, og villig til å gi av seg selv og bistå der hvor andre kommer til kort. Uten at det er forbundet med nederlag eller storhet, overtak eller undertak.

Det motsatte av å være trygg på seg selv og være en hel og mentalt sunn person, kan være å skjule egen utilstrekkelighet. Man tviler på om man har det nødvendige formatet til å mestre oppgaven, og denne tvilen kan føre til at man blir en jeg-svak person – en person som er grunnleggende utrygg på hvem han er. De oppfatninger andre måtte ha om en blir viktigere enn den egne kunnskapen eller vissheten. Man blir avhengig av andres bifall og beundring, og det å skjule sin egen utilstrekkelighet kan bli ett av de viktigste mestringsområdene i livet. Dersom utilstrekkeligheten blir synlig, vil man miste omgivelsenes bifall og beundring, og dermed er man ille ute. Det er nærmest å betrakte som sosial konkurs. Men det kan også raskt svinge til den motsatte ytterlighet. Dersom andre viser beundring kan han plutselig være energisk, klar og tydelig, og fremstå som situasjonens herre. En vinner.

Det er ganske slitsomt å omgås folk med dårlig selvbilde. Uansett hva slags personlig stil og væremåte de har, tapper de omgivelsene for energi. En stilmessig forandring medfører ingen vesentlig forbedring. Kanskje blir det bare verre. Kompenseringen for et dårlig selvbilde er gjerne ubevisst hos den det gjelder, men ganske synlig for omgivelsene. Dette kan stamme fra at man har helt urealistiske krav og forventninger til seg selv. Man krever at man skal ha *svaret* på nærmest alle spørsmål, man skal mestre enhver situasjon, og dette skal man klare uten omgivelsenes bistand.

Iblant får jeg inntrykk av at dette er en forlengelse av de kravene de ble blitt stilt overfor av sin far i unge år. Eller farsfigurene i utvidet forstand. Betingelsen for å få fars kjærlighet og aksept var *å prestere* et eller annet som han syntes var viktig. Dessverre klarte man ikke å levere i forhold til forventningene, og derfor fikk man aldri den aksept og anerkjennelse man tørstet etter. Man fikk aldri høre far si: «Du er en flott gutt! Jeg er stolt av deg og vil ha deg akkurat slik som du er!»

> *«Du er en flott gutt! Jeg er stolt av deg og vil ha deg akkurat slik som du er!»*
> Etterlengtet fars-beskjed

Et ekstremt eksempel på slik manglende aksept fra faren er skipsrederen som sa til sønnen at han var så udugelig at han følte seg beklemt av å ha ham i nærheten. Sønnen fikk 10 millioner 1960-kroner for å forlate landet for godt og aldri vise seg her igjen. At sønnen kunne overleve en slik hilsen fra sin egen far, og attpåtil klare å etablere sin egen forretningsvirksomhet i New York med basis i dette «håndslaget» overgår min fatteevne.

Den sårt ønskede aksept og kjærlighet som man ikke fikk hos far, fortsetter man siden å søke hos farsfigurer i arbeidslivet. Disse farsfigurene pleier ikke å være særlig mer innsiktsfulle, derfor fortsetter man å strebe etter anerkjennelse, til ingen nytte. Dersom arbeidslivets ledere, som arketypisk er farsfigurer, i større grad hadde gitt oppmerksomhet og anerkjennelse, kunne man ha senket skuldrene litt og blitt en mer harmonisk arbeidstaker.

Det ser ut til at også dette fenomenet er kjønnsnøytralt. Kvinner som kjemper i toppen i arbeidslivet forholder seg også i sterk grad til fars-beskjeder som de fikk, eller skulle ønske de hadde fått. Det var andre beskjeder det var viktig å få fra mor. Morskjærligheten er mer betingelsesløs.

Det som skal til for å komme ut av denne klemma, er ofte bare en god samtalepartner. En klok kollega som ser og forstår, en profesjonell veileder eller en terapeut som er villig til å lytte og villig til å forstå.

Noen skaffer seg en elskerinne som fyller rollen som forståelsesfull samtalepartner og terapeut, men det viser seg ofte å være mindre hensiktsmessig. Kanskje løser man ett problem, samtidig som man pådrar seg fem nye. Dermed kan man spørre seg hva som er tapt og hva som er vunnet. De japanske geishaene tjener nettopp en slik funksjon, men ikke alle løsninger kan krysse kulturelle barrierer.

I de senere år er det oppstått en praksis med mentorer i arbeidslivet. Dette kan være en ypperlig institusjon for å bidra til at ledere utvikler *Modenhet & mental sunnhet* slik at naturtalentet deres blir til en styrke for dem, og ikke en skjemmende hindring for å være en god leder. Det forutsetter at relasjonen er preget av åpenhet og trygghet. For at man skal kunne trenge inn i ømtålige spørsmål, må det føles greit å være svak. Det må være rom både for smil og tårer. Og det må være uten konsekvenser. Kollegabasert veiledning er et annet uttrykk som benyttes om den samme rollen som samtalepartner.

Å være veileder er noe helt annet enn å være rådgiver. En rådgiver er en ekspert som kan analysere andres situasjon og fortelle dem hva de bør gjøre. En god rådgiver går kanskje veien om å fortelle om hvilke handlingsalternativer man står overfor, men hovedpoenget er altså at rådgiveren *vet best*. (Folk blir vanligvis lut lei konsulenter som opptrer slik, og de er en belastning for bransjen. En selvtilfreds besser-wisser pleier ikke å imponere andre enn seg selv.)

Den grunnleggende antagelsen i veiledning er at det ikke er noen andre enn vedkommende selv som kan finne løsningen. En annen vesentlig antagelse er at klienten, eller kunden eller hva man nå velger å kalle den som veiledes, har *Svaret*, men kan trenge noe hjelp til å få det frem i bevisstheten.

Veilederrollen handler derfor om å stille gode spørsmål, og om å lytte til svaret.

Typiske veileder-spørsmål kan være

- Hva har vært forsøkt tidligere?
- Hva har resultatet av de forsøkene vært?
- Hvilke andre alternativer finnes?
- Hva ønsker du skal skje?
- Hva ønsker du *ikke* skal skje?
- Hva ville vært drømmeløsningen for deg?
- Hva hindrer deg i å velge denne løsningen?
- Hvilke barrierer i deg selv kan hindre deg?

Hele poenget ar altså at veilederen gjennom spørsmålene hjelper den som veiledes til å nærme seg saken fra litt ulike synsvinkler, slik kan han se alternativer som han tidligere ikke har sett klart, og kanskje ubevisst har forkastet.

Det måleverktøyet for lederskap og arbeidsglede som vi siden skal se nærmere på, gir en tydelig tilbakemelding på i hvilken grad man lykkes med å skape denne gode balansen mellom å være leder og sjef, og hva dette gjør med medarbeidernes innsats og arbeidsglede. En slik tilbakemelding er perfekt tilrettelagt for kollegabasert veiledning eller mentor-rolle. En fortrolig samtalepartner kan være til stor hjelp for å forstå tilbakemeldingen riktig. Det vil bidra til at man vokser og utvikles i lederrollen.

Veilederen eller mentoren må være en som både er i stand til å lytte og som kan hjelpe deg til å se på sakene fra en annen synsvinkel. En veileder som bare jatter med er til like liten nytte som den gir råd og dytter på den andre sine egne meninger og løsninger. En god veileder er en venn som forstår deg, men som ikke forstår deg i hjel. Dette vil vi komme tilbake til senere i boken.

Makt og avmakt

I så godt som alle undersøkelser ser vi at det er en klar statistisk sammenheng mellom arbeidsglede og en god balanse mellom sjefsskap og lederskap. Det er spesielt fire utsagn som har sterk sammenheng med arbeidsglede:

- Utfordrende og engasjerende mål
- Å få bruke seg selv og det man kan i jobben
- God styring som sikrer at målene blir nådd
- Tiltak overfor slapp innsats og dårlige resultater

De to første handler om å være en god leder, de to siste om å være en god sjef. Dette er samfunn og stat, relasjoner og maktmidler, folkefører og embetsmann.

For å skape den gode balansen mellom lederskap og «sjefsskap», er det nyttig å ha et bevisst og nyansert syn på makt og maktmidler. Mange har et negativt forhold til ordet makt, fordi det settes i forbindelse med maktmisbruk. Misbruk av makt skaper ikke gode resultater i det lange løp. Det virker demoraliserende og skaper dårlige relasjoner. Man kan ikke skremme folk til å bli gode. Ved å bli mer bevisst på ulike typer makt eller ulike maktbaser og hvordan de kan utnyttes på en positiv måte, til organisasjonens og medarbeidernes beste, kan man bli en mer effektiv leder. Denne bevisstheten setter en også i stand til å gjenkjenne og unngå negativ maktbruk.

Ledelse uten makt er en umulighet

Ledelse uten makt er altså en umulighet. Og *god ledelse* er en umulighet uten et variert repertoar av maktbaser som man mestrer med klokskap og smidighet. La oss se litt nærmere på ulike maktbaser og hvordan de kan brukes og misbrukes. Makt er evne til å påvirke omgivelsene og få ting gjort. En leder

som er i stand til å utnytte sin makt på en innsiktsfull og god måte, vil skape gode resultater.

For å forstå makt og bruke makt på *varsamt og høveleg vis* som det heter i Håvamål, må vi kunne skille mellom hvor mye makt man har, og hvordan denne makten ter seg. For å vurdere hvor mye makt man har i en gitt situasjon, kan man tenke igjennom hvor sannsynlig det er at det vil gå den veien du ønsker. Dersom det er overveiende sannsynlig at det går «din» vei, da har du stor makt. Dersom dine meninger og synspunkter er uten betydning for utfallet, har du ingen makt i situasjonen.

Dette kan gi deg en pekepinn på hvor mye makt du har. Et annet vesentlig spørsmål er *hvordan* du bruker makten. Dum eller lite skjønnsom bruk av makt er kontra-produktivt. – Det virker mot sin hensikt. Høvelig bruk av makt gir gode resultater. Dersom man ønsker å bli en bedre leder, bør man trolig bli mer bevisst på hvordan man håndterer makten, og hvilke alternativer som finnes. Hva slags type makt man har lettest for å ty til, henger nok også sammen med naturlig legning. Men som vi allerede har drøftet ganske grundig, handler lederutvikling om å strekke seg ut over det som er naturgitt. Det handler om å ta i bruk andre virkemidler enn de du frem til nå har valgt i de fleste situasjoner. Det handler om å utvikle et bredere repertoar for å mestre deg selv og omgivelsene på en god måte.

Formell makt	Belønning	Terrorvelde
Nettverk	Kritikk	|
Vennskap	Informasjon	|
Ekspertise	Gruppemakt	Avmakt

Ofte oppnår man bedre og raskere resultater gjennom å bruke en annen form for makt enn den man ubevisst og helt

intuitivt bruker å velge. Det som må til er en god kombinasjon av styrke og klokskap. I det følgende skal vi se litt nærmere på ulike maktbaser. Vi starter med de maktbasene som er nær beslektet med de fire naturtalentene som er omtalt tidligere i boken. Deretter tar vi for oss noen mer subtile varianter, som også er alminnelig utbredt og kan være til stor nytte når de praktiseres på en god måte.

Formell makt

Det innlysende stedet å starte er den makten som kommer ovenfra og som følger hierarkiet. Eierne gir denne (full)makten til styret, som gir den operative (full)makten videre til administrerende direktør, som så distribuerer makten gjennom hierarkiet i organisasjonen.

Som ansvarlig leder for et område, har man instruksjonsmyndighet og kan prioritere og styre ressursinnsatsen. Denne typen makt kan utøves stille og rolig, uten å heve stemmen, uten å rynke øyenbrynet, eller på annet vis understreke budskapet. Dette er en enkel og grei maktbase, men mange ledere kan likevel føle at nettopp dette er vanskelig. Det gjelder særlig de som har avansert internt i virksomheten. Det kan føles vanskelig å gi slike enkle beskjeder til personer som tidligere var sideordnede kollegaer, men det er nødvendig for å skape en god arbeidsenhet.

Negativ eller uheldig bruk av *formell makt* kan være å begrunne sine uttalelser med at *det er jeg som er sjefen her...* Slik understreking av det åpenbare faktum at man er leder for enheten virker mot sin hensikt, og undergraver maktbasen, heller enn å styrke den.

Nettverk og allianser

Denne maktbasen kjennetegnes av at man har verdifulle kontakter som kan være med å drive utviklingen i en bestemt retning. Man kan trekke i noen tråder og dermed få til

bevegelse, kanskje uten at andre vet hvorfor eller hvordan. Hvilke personer jeg helt enkelt kan ta en telefon til, sier noe om hvilket nettverk jeg har.

Nettverk og allianser kan være en smidig måte for å påvirke en situasjon og skape forandring. Man kan f.eks. ta uformell kontakt med nyttige personer og lufte egne ideer og meninger med dem. Når man har fått gehør for ideene sine hos den aktuelle personen, har man samtidig skaffet seg en alliert. «Lobbying» er et annet ord som forbindes med denne maktbasen. Andre vil kalle det politisk virksomhet. Noen har sterke aversjoner for denne formen for makt, ut fra et moralsk ståsted. Like fullt vet vi at i de fleste store organisasjoner kommer man ingen vei uten denne maktbasen. Man kan velge å være moralsk og høyreist, og «stange hodet i veggen» gang på gang til ingen nytte, eller man kan studere de sosiale kodene og handle deretter. Med klokskap og smidighet.

Alternativt kan man selvfølgelig velge å avstå både fra «å stange hodet i veggen» og fra å bruke nettverket. I praksis betyr det at man overlater til andre å styre utviklingen. På en rekke områder er det både klokt og hensiktsmessig, men innen enkelte områder har man kanskje sett noe de andre ikke ser. Man øyner noen muligheter eller farer som man ønsker å navigere i forhold til. Da må man ha makt og bruke den.

Negativ eller uheldig bruk av *nettverk* som maktbase kan føre til at man oppleves som en edderkopp, en man bør være forsiktig med å omgås. Iblant blir denne maktbase også misbrukt gjennom «name-dropping», hvor man henviser til sine viktige eller mektige «venner» for å skaffe seg et overtak i diskusjoner. «Jeg har snakket med Bob (konsernsjefen) om dette» var det reneste sim-sala-bim i en bank for noen år siden. Da var diskusjonen over, og man fikk det som man selv ville. Kanskje uten at «Bob» overhodet kjente til saken eller hadde tatt stilling til den.

Vennskap og godvilje

Denne maktbasen utgjør på et vis en motpol til formell makt, og er gjerne basert på gjensidig respekt og tillit. Dette er en form for makt som utvikles over tid, etter hvert som man blir kjent med hverandres livserfaringer, holdninger og verdigrunnlag. Man får folk med seg gjennom at de føler personlig tillit og får lyst til å være medspillere. De bånd og relasjoner som er utviklet over tid blir en kraft som kan benyttes for å styre utviklingen og skape resultater. Denne formen for makt kan utvikles gjennom å dele erfaringer og lytte til hverandre.

Denne maktbasen blir ofte ekstra synlig etter oppkjøp og fusjoner. De som nyter godvilje i viktige miljøer har lettere for å få igjennom sine saker enn de som tilhører «den andre leiren». De personene som lykkes å skape slik godvilje og slike vennskap *i den motsatte leiren,* er de som mestrer denne maktbasens store kunst. De blir brobyggerne som over tid kan sveise sammen en ny, integrert bedriftskultur. Dessverre er denne maktens kunst en sjelden forekomst i toppledergrupper. Det er noe av grunnen til at de fleste fusjoner blir bare delvis vellykket.

Negativ eller uheldig bruk av *vennskap eller godvilje* som maktbase kan være å bruke den for ofte eller for mye. Dersom den benyttes i situasjoner hvor det naturlige ville vært å bruke formell makt, kan det føre til et savn av tydelig lederskap.

Nettopp dette var situasjonen for en leder som sa «vi er jo bare en kompisgjeng som jobber sammen og har det moro.» Tilbakemeldingen han fikk da vi gjorde en måling av lederskap og arbeidsglede, viste tydelig at alle ønsket seg en sjef. De hadde kompiser nok. Det de trengte på jobben var en som tok styringen og brukte sin instruksjonsmyndighet.

Ekspertmakt

Ekspertise som maktbase kjennetegnes av at man har en anerkjent spesialistkompetanse. Folk vet at man har en så solid

og oppdatert kunnskap på området at de automatisk lytter til det man sier og følger anvisningene. Nærmest spontant. Når personen med ekspertise har sagt sin mening er diskusjonen over. Også når han unnlater å si noe, kan han få gruppens oppmerksomhet. Folk lurer på hvorfor han ikke sier noe, og kan bli mer opptatt av det enn av debatten som foregår. Maktbasen er altså meget sterk.

En uheldig følge av *ekspertise* som maktbase kan være at andre i for stor grad nullstiller seg, og dermed blir det for lite gjennomdrøfting av sakene, for lite mangfold og kanskje for dårlige beslutninger.

For å skape gode prosesser og et sunt klima, er det viktig at personer med stor ekspertise er bevisst på sin makt, og sørger for at den ikke blokkerer for gruppens utvikling. Vedkommende bør bidra til at viktige spørsmål blir belyst fra flere kanter, slik at man ikke bare baserer seg på hans eller hennes vurderinger. Det kan bli dårlige beslutninger av det.

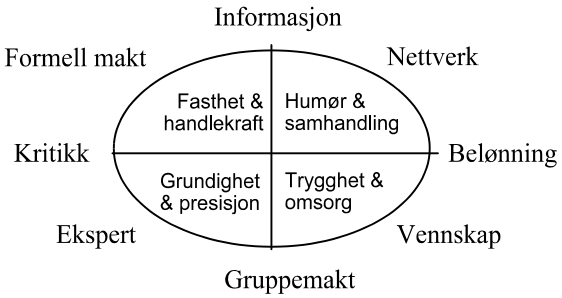
Maktmisbruk kan være å si at *det var jo en søt tanke, men det er ikke riktig så enkelt...* Dermed har man nedkjempet all motstand og har absolutt makt, hvilket i ytterste konsekvens kan få katastrofale følger.

Dette er de fire maktbasene som har et visst slektskap med de fire naturtalentene. Personer som har en naturlig begavelse for å vise *fasthet & handlekraft* har gjerne lett for å bruke formell makt, uten at de selv reflekterer over det. De *har* makt og de *bruker den*, uten å gruble så mye over hva det måtte skape av følelser og reaksjoner. Personer som har en naturlig begavelse for *humør & allianser* bruker gjerne nettverket sitt for å skape resultater. De kjenner «gud og hvermann», og dette utnytter de helt ubevisst for å nå sine mål. De som har et naturlig talent for å skape *trygghet & varme* i sine omgivelser oppnår omgivelsenes vennskap, og dette skaper en godvilje som blir maktbasen. Personer som har et naturlig talent for *grundighet & presisjon*

setter seg så godt inn i sine saker at de lett mestrer og utnytter ekspertisen som sin maktbase.

Å bruke den type makt som man har en naturlig legning for, er forutsigbart for omgivelsene. Kanskje til det kjedsommelige. Det er som forventet, og lederens ensformige maktbruk kan blokkere all vekst og utvikling i relasjonene. Når man alltid gjør hva man alltid har gjort, blir resultatet alltid slik det alltid har vært. Det er først når man gjør det motsatte av det som er forventet, at man kan oppnå et annerledes resultat.

Når den handlekraftige lederen tar seg tid til å lytte til andre og bygge relasjoner i stedet for å dundre igjennom egne meninger, da blir det forandring. Når den varme og vennlige lederen tar styringen og bruker den instruksjonsmyndighet som stillingen gir, da får man oppsiktsvekkende resultater. Når «det sosiale dyret» går ut med tydelig kritikk og korrektiver, selv om



det kan føre til tap av popularitet, setter det spor. Når perfeksjonisten er villig til å lytte til andres intuisjon og «magefølelse», skjer det noe bemerkelsesverdig i gruppen. Det er som om folk våkner til liv, energien stiger til nye høyder og kreativiteten blomstrer.

Så langt har vi sett på maktbaser som henger sammen med naturtalentet, og hvor utvikling i stor grad dreier seg om å utforske polaritetene. – Gjøre det motsatte av det man har pleid

å gjøre. Nå skal vi gå videre til de mer subtile eller skarpsindige maktbasene som kan benyttes.

Kritikk eller korrektiver

Denne maktbasen kjennetegnes av at man får folk til å gjøre det man vil at de skal gjøre, gjennom tydelige korrektiver. Kritikken kan være en åpen beskjed om ting som burde vært annerledes, eller den kan være en tilbakemelding på det man ser, uten at man vurderer om det er bra eller dårlig. *Det jeg ser at du gjør*, eller *det jeg hører at du sier* er..... for så å overlate til personen selv å vurdere om det er hensiktsmessig. Denne type makt benyttes ofte med godt resultat av veiledere og terapeuter.

Ros kan bare bidra til at folk gjør mer av det samme. Det er bare korrektiver som kan gi atferdsendring. Dette er den innlysende antagelsen som gjerne ligger bak bruken av kritikk som maktbase.

Det kan synes paradoksalt, men i det offentlige rom har vi folk som lever av å kritisere andres arbeid. Filmkritikere og teaterkritikere har makt til å gjøre en forestilling til en kassasuksess eller til en gedigen fiasko. Iblant til det jevne publikums store forundring. I denne sammenhengen brukes ordet kritikk i en betydning som nærmer seg *omtale,* mens det forøvrig brukes i betydningen å observere og omtale det som er feil eller utilstrekkelig.

For at kritikk skal utgjøre en maktbase, må den være tuftet på kompetanse og et skarpt blikk. Til å begynne med må den være basert på objektive fakta, men etter hvert som maktbasen utvikles, bortfaller behovet for fakta. Som kritiker er man en institusjon, og alle vet at denne institusjonen har makt.

Grunnlaget for kritikk som maktbase er at man vet at detaljene er avgjørende for helheten, og man velger å påpeke de detaljene som virker skjemmende og hindrer gode resultater. I arbeidslivet skal denne maktbasen benyttes med varsomhet om den skal fungere. Forholdsvis små overdrivelser kan føre til at

man oppleves som surmaget, og dermed blir avskrevet som meningsdanner av det brede lag.

En nyttig detalj er å korrigere med OG i stedet for MEN. «Du er god til dette, OG jeg tror du skal endre litt på....» gir en helt annen opplevelse enn «Du er god til dette, MEN jeg tror du skal endre litt på...» Smak på uttrykksformene, så tror jeg du vil oppleve at det lille ordet MEN nuller ut innholdet i det som var bra. Man får en følelse av at den beske, etterfølgende kommentaren var det egentlige poenget, og rosen bare var en «sukring av pillen». Når man korrigerer med OG, blir det som var bra stående på egne ben. Man får en fornemmelse av at korrektivet snart kan føre til at mer av det man gjør blir bra. Små ord kan ha stor betydning.

Negativ eller uheldig bruk av *kritikk* som maktbase, kan føre til at den andre parten føler seg liten eller utilstrekkelig. Det skaper gjerne handlingslammelse eller fiendtlighet, som i sin tur vil bidra til varig dårlige resultater.

Belønning

Belønning er på et vis motpolen til kritikk. Man har makt til å gi andre noe de setter pris på. De vanligste formene for belønning er *oppgaver* (bli tatt med i de spennende prosjektene), *verktøy* (nyeste mobiltelefon, PC, osv.) *frihet* (avvikende arbeidstid), eller *gaver* (en vinflaske eller liknende).

Den viktigste formen for belønning er imidlertid oppmerksomhet. Det å bli lagt merke til er et sentralt behov for de fleste, og eksemplene som er nevnt ovenfor tjener sin hensikt bare i kombinasjon med oppmerksomhet. Å sende en e-post til alle ansatte og si at de kan gå på lageret og hente seg en fruktkurv til jul, fungerer ikke som belønning, fordi oppmerksomheten mangler. Ledere som mestrer belønningens kunst får makt i situasjonen, uten at omgivelsene tenker på det som maktbruk. Men de gjør det lederen vil at de skal gjøre.

Negativ eller uheldig bruk av *belønning* som makt, kan være at belønningen oppleves som urettmessig og nærmest fremstår som en bestikkelse. Mottakeren ville kanskje helst vært belønnningen foruten, men det føles vanskelig å avslå og dermed blir man stående i gjeld til den som har gitt belønningen. Men en flau smak i munnen.

Informasjon

Informasjon som maktbase forutsetter at man har tilgang til mer informasjon enn andre og derfor vet bedre, og at andre vet at man har tilgang til mer informasjon enn dem. Gjennom å spre deler av denne informasjonen i passe mengder i de riktige miljøene, kan man skape bevegelse i ønsket retning. Budsjettlekkasjer er populære politiske varianter av dette. I arbeidslivet kan god og bevisst distribusjon av informasjon forhindre fastlåste konflikter, unyttige prosesser og ørkesløse diskusjoner. Det er selvfølgelig bare den som har tilgang til mer informasjon enn folk flest som har muligheter for å bruke en slik form for makt. Maktbasen forutsetter at man vet hva som foregår.

Informasjon som deles på en konstruktiv måte gir en opplevelse av å ha fått noe som er verdifullt i forhold til å få jobben gjort. Negativ bruk kan føre til en urettmessig maktforskyvning og gjøre uopprettelig skade. Dessuten kan omgivelsene i ettertid føle seg manipulert. Man skal vite hva man gjør, og hvorfor, for å bruke slik makt på en god måte.

Negativ eller uheldig bruk av *informasjon* som maktbase kan være rent sladder. Man blir ryktebørsens nyhetsmegler, gjerne til manges fortvilelse. Maktmisbruk kan være å si at *jeg vet noe som du ikke vet, og som du heller ikke skal vite...* Desinformasjon kan være en annen uskjønn variant av denne maktbasen.

Gruppe-makt

Dette er den komplementære maktbasen til formell makt. Den formelle makten kommer ovenfra ned gjennom hierarkiet, mens

gruppemakt gjerne kommer nedenfra som en forhandlingsmotpart til den formelle maktstrukturen. Arbeidstakerorganisasjoner er den klassiske varianten av gruppemakt. Man uttaler seg på vegne av flere, og dermed blir budskapet tillagt større betydning. Disse spillereglene er alminnelig akseptert på de fleste arbeidsplasser. Det kan forenkle og effektivisere kommunikasjonen mellom partene.

Det gamle ordspråket *enighet gjør sterk* er nettopp et uttrykk for den makten som ligger i en samordnet og samstemmig gruppe. Teamledelse er en videreføring av denne tankegangen, selv om det ikke er tenkt som en maktmodell.

Hva som kan være misbruk av gruppemakt er et etisk spørsmål. Etikken går blant annet på om det er gode mål og hensikter som fremmes. Det går også på hensynet til andre grupper og enkeltpersoner, og man bør også spørre seg hvor stor makt det er moralsk akseptabelt at en gruppe skaffer seg på bekostning av andre. Hvor går grensen mellom moralsk forsvarlig ivaretakelse av egne interesser og ren utpressing. Gruppemakt kan brukes til å låse en situasjon som er komfortabel for flertallet, men som ikke yter mindretallet rettferdighet.

Til tider ser det ut til at man også bør spørre om hvilke interesser som ivaretas. Er det i gruppens interesse, eller er det enkeltpersoner som bruker gruppemakt for å fremme sine høyst personlige hensikter? Her kan det være en del grums. Det er eksempel på maktmisbruk.

Et annet eksempel på misbruk av gruppemakt er selvbestaltede talsmenn. Uten at det har vært en forutgående prosess, gjør man seg til talsmann for flere, for derved å tilrane seg makt. *Vi i salgsavdelingen, vi på gølvet eller vi i vår yrkesgruppe synes.....* mens de personene de utgir seg for å representere ikke kjenner igjen synspunktene i det hele tatt. De som tilraner seg slik makt oppleves gjerne som en byrde for miljøet, uten at de selv blir gjort oppmerksom på det.

La oss dvele litt ved *avmakt* som maktbase. Dette er primært makt til å forhindre at ting skal skje. Maktbasen kan være noe beslektet med *de svakes tyranni*. Fra den private sfære har man kanskje sett noe slikt som et gammelt eller sykelig familiemedlem som terroriserer hele familielivet med sin sykelighet. Alle går på tå hev for å slippe jammer og klage, eller tårer og anklage. Den svake har total situasjonskontroll og dominerer hele livet til omgivelsene.

Arbeidslivets variant av dette er de desillusjonerte og demotiverte. De som har vært lenge nok i virksomheten til å vite at alt er umulig. Alt har vært forsøkt tidligere og det har vist seg å være nytteløst. En frisk og freidig nyansatt kan komme inn i dette miljøet, full av energi og nye ideer. Etter noen møter med *Avmakten* resignerer nykomlingen og «finner sin plass» eller finner seg en ny jobb. Dersom vedkommende slutter kan *Den avmektige* legge et nytt ugjendrivelig bevis til

Din egen maktbase

Tenk igjennom saker eller situasjoner hvor dine synspunkter har stor betydning for utfallet (du har stor makt i situasjonen) og saker eller situasjoner hvor du mener andre beslutninger eller en annen praksis ville vært hensiktsmessig (du har lite makt og kan ikke endre situasjonen).

Innen hvilke saker/områder har du mye, hhv. lite makt?	
Hva slags type makt faller det deg lett å benytte?	
Hva slags type makt kunne du med fordel benyttet mer?	
Hva i miljøet hindrer deg å bruke denne type makt?	
Hvilke barrierer hos deg står i veien for slik maktbruk?	

samlingen sin. Da kan man si til fremtidige entusiaster at «det var en person innom her med omtrent de samme ideene som deg, men vedkommende fant ut at det var nytteløst og sluttet etter få måneder».

Jeg har ideer til hvordan man kan omgås med de fleste former for makt og maktmisbruk, men jeg har ikke noe å stille opp med overfor *avmakten*. Her lider jeg av idétørke og må erkjenne at overfor en slik overmakt er jeg maktesløs. Og jeg har inntrykk av at jeg ikke er alene om det. Å ignorere dem kan kanskje være en løsning, men her uttaler jeg meg på tynt grunnlag.

En viktig årsak til at makt er et så vanskelig tema å snakke om i de fleste organisasjoner, er at det forbindes med uskjønne menneskelige behov eller tilbøyeligheter. Maktbehov, maktbegjær, maktbrynde eller maktmisbruk er vanlige assosiasjoner, derfor bestrider de fleste ledere at de har makt. «Nei, makt, det har jeg ikke, men jeg har vel en del innflytelse,» er vanlige kommentarer til dette ømtålige temaet. Det er en tildekking av realitetene. For å kunne lede en virksomhet må man ha makt og man må være villig til bruke den. En virksomhet kan ikke ledes gjennom å administrere folkeflertallets meninger. Det store spørsmålet er hva slags makt man bruker i de forskjellige situasjonene, og om den utøves på en respektabel og god måte.

Verdigrunnlag og holdninger

I de senere år er det blitt vanlig at bedrifter og virksomheter i offentlig sektor utarbeider et sett av verdier som skal prege virksomheten. Disse beskriver gjerne noen grunnholdninger som skal danne fundamentet for virksomheten og som skal virke forklarende og avklarende i en travel hverdag. Håpet er at det vil skape en mentalitet som organisasjonen er tjent med.

Ut fra den samme strømningen i tiden som førte til at næringslivet fikk utarbeidet normer og verdier, skulle også «AS Norge» ha et sett av verdier og moralkoder som skulle prege folkets små og store valg i hverdagen. Tradisjonelt har kirken stått for moralsk oppseding av folket, men i et avkristnet samfunn har kirken mistet sin appell og makt over folket. I erkjennelse av dette faktum har man, både i Norge og i Norden forøvrig, etablert statlige prosjekter som har fordypet seg i verdispørsmål. I Danmark arbeidet Indenrigsministeriet med «Grundlæggende verdier og normer i Danmark» , og i Norge fikk vi Verdikommisjonen under Bondevik-I regjeringen. Sommeren 2002 fulgte statsminister Göran Persson opp på samme måte i Sverige med «Næringslivets etikk-kommisjon». Den utløsende faktoren var svenske næringslivsledere som via kamerater i styrende organer skaffet seg bonuser og slutt-pakker på titall, og i enkelte tilfeller, hundretalls millioner kroner. På toppen av det hele skjedde dette samtidig med at bedriftene hadde de dårligste resultatene de noensinne hadde hatt.

Hensikten med de forskjellige verdikommisjonene har vært å bevisstgjøre befolkningen om noen grunnleggende normer som gjør livet verdig og levelig for folk flest. Fokus på moral og dyder er altså en strømning i tiden, som en reaksjon mot den umoral og grådighet som rår.

Av forståelige grunner har alle virksomheter med respekt for seg selv dokumentert ærbare verdier og moralkoder som skal virke avklarende og holdningsskapende. Slike skriftlige verdier er gjerne et tveegget sverd som rammer ledelsen selv like mye som det rammer andre i virksomheten. Verdiene er gjerne noen idealer som vi skal strekke oss etter. De beskriver noe vi strever mot og skal ikke forstås som en situasjonsbeskrivelse. Men også på dette området må ambisjonene være tilpasset den virkeligheten vi lever i.

Dersom avstanden blir for stor mellom det som faktisk preger våre prioriteringer og handlemåter i hverdagen og de idealene vi bekjenner oss til, er det fare for at det hele blir latterliggjort av medarbeiderne. Eller blir oppfattet som en beskrivelse av hvordan det ikke er hos oss. Dersom slagord som *Vi ønsker åpenhet, ærlighet og gjensidig respekt* ledsages av sterk meningssensur eller uvilje mot å ta tilbakemeldinger fra toppledelsens side, virker verdiene mer forvirrende enn avklarende for medarbeiderne. Offisielle verdier som står i åpenbar kontrast til hverdagens realiteter kan få noen til å minnes kulturrevolusjonen i Kina, hvor formann Mao brukte slagordet *La de tusen blomster blomstre*. Meningsinnholdet i slagordet var at folket skulle komme frem med sine oppriktige meninger og dermed bidra til fornyelse av Kina. Dette hørtes ut som menings- og ytringsfrihet, men de som kom med kritiske kommentarer til regimet ble henrettet. Hensikten var kanskje å få «røket ut» de som var kritiske til regimet.

En gjenganger med hensyn til manglende konsistens mellom offisielle verdier og hverdagens realiteter er slagordet *Vi ønsker oss selvstendige og initiativrike medarbeidere,* ledsaget av en praksis hvor stoppflagget raskt kommer opp dersom medarbeideren tar initiativ og viser lederatferd innen sitt ansvarsområde. Da var det ikke akkurat *dette* initiativet du skulle ha tatt. Du skulle i stedet tatt det initiativet som sjefen din mener ville vært det riktige. Dermed er vi tilbake i en sluttet krets, hvor du må være i stand til å fornemme hva sjefen ønsker at du skal tenke og mene. Den samme sjefen som synes at du er for passiv, tenker for lite selv og, ikke minst, viser for lite handlekraft. Det viser seg å være vanskelig å se hva man selv gjør, og å forstå at medarbeidernes reaksjon kan være en direkte respons på ens egen atferd.

Svært mange virksomheter har *mot* med som en av de verdiene de ønsker skal prege organisasjonen. De ønsker at medarbeiderne skal utvise mot i utførelsen av arbeidet. Som

grunnleggende verdi er dette et spesielt vanskelig tema, først og fremst på grunn av den tidligere omtalte gråsonen mellom mot og dumdristighet. En forståelse av ordet kan være å sette det i forbindelse med *heltemot,* som betyr at man, for å komme en annen til unnsetning, utsetter seg selv for fare. I så fall kan det for eksempel være modig å risikere sin posisjon for å redde en annen fra å bli utsatt for urettferdighet på arbeidsplassen. Men slikt mot kan oppfattes som oppvigleri eller illojalitet fra ledelsens side, og kan få skjebnesvangre følger.

Platon siterer Sokrates på dette temaet. Sokrates spør hærføreren Laches om han vet hva mot er. Laches svarer at mot, det er å bli på sin post når fienden angriper. Sokrates spør om den som blir på sin post viser mot, selv om han ikke vet det er farlig. Nei svarte Laches, da er han dum. Den modige er en klok person som blir på sin post selv om det er farlig. Sokrates spør så om det er klokt å bli på sin post selv om det eneste man oppnår er å bli drept? Dialogen ender med at Laches er sterkt tvilende til om han i det hele tatt vet hva mot er. Denne passasjen fra oldtidens største tenkere belyser hvor vanskelig dette temaet er, og det viser hvor mye presisering som må til for at ordet mot skal gi mening.

De fire kardinaldyder ble også opprinnelig postulert av Platon. Ordet dyd, som nesten er gått ut av språket, betyr en verdifull moralsk egenskap. De fire kardinaldyder er klokskap, rettferdighet, mot og måtehold. Den katolske kirke har adoptert Platons kardinaldyder, og i deres katekisme utlegges kardinaldyden MOT på denne måten:

> *Mot er den moraldyd som under vanskeligheter sørger for fasthet og utholdenhet i å søke det gode. Den styrker beslutningen om å stå imot fristelser og overvinne hindringer i morallivet. Motets dyd setter i stand til å overvinne frykt, ja, dødsfrykt, og til å utstå prøvelser og forfølgelser. Den setter*

i stand til å gi avkall på sitt liv og ofre det for en rettferdig saks skyld.

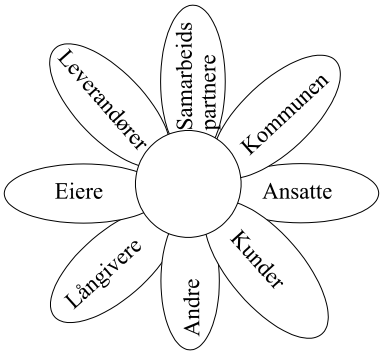
Så langt katekismen fra Vatikanet. De mest utbredte verdiene i arbeidslivet (og i samfunnet forøvrig) er rettferdighet, ærlighet og redelighet. Også dette er upresise størrelser som avhenger av ståsted og politiske overbevisninger. For noen utgjør lotteri-rettferdighet en bra form for rettferdighet. Det betyr at alle har like muligheter til å vinne, og det at det blir én vinner og svært mange tapere er rettferdig, dersom trekningen har gått riktig for seg. *The winner takes it all*. Dette er langt fra den sosialdemokratiske rettferdighet, som går ut på størst mulig likhet, uavhengig av dyktighet og innsats. For atter andre er ordtaket *som man reder så ligger man* et presist uttrykk for det man anser som virkelig rettferdighet.

Eksemplene viser at de fleste verdier er upresise størrelser. Ordene får sitt konkrete innhold først når de vises i praktiske handlinger. Begrepene må leves for å bli forstått. Det ledere og nøkkelpersoner *gjør* er langt viktigere enn hva de *sier*. Eller eventuelt lager brosjyrer og plakater om.

Apropos rettferdighet. For en del år siden hadde jeg den tvilsomme fornøyelse å lytte til diskusjoner i ledergruppen i et av våre største forsikringsselskaper, da de tenkte ut listige metoder for å belaste hvilende livsforsikringspoliser med langt større kostnader enn hva som var rettmessig. Begrunnelsen var at det ikke var noen kunder som fulgte med på dette og kontrollerte at det gikk riktig for seg. Derfor var det fritt frem for selskapet å plyndre kundene. Det ble jo ikke oppdaget. – Noen som forstår hvorfor mange forsikringsselskaper er så opptatt av forsikringssvindel? *På seg selv kjenner man andre* lyder ordtaket.

For å nærme oss verdispørsmål kan det være nyttig å se på balansering av interesser og på hvordan man håndterer

interessemotsetninger eller interessekonflikter. Hvilke interesser som skal settes høyest er klare verdispørsmål. På 1980-tallet var koalisjonsmodellen en populær forklaringsmodell for å vise viktigheten av å ivareta alles interesser på en balansert og god måte. Den ble gjerne tegnet som en solsikke, hvor hvert enkelt blad representerte en interessent eller gruppering. Dersom noen interessenter ikke ble ivaretatt manglet det noen kronblader. Det ble ingen vakker blomst. Dette var en utpreget feminin metafor, som både illustrerte poenget på en god måte og var lett å huske.



Interessentene kunne være eierne, leverandørene, kundene, de ansatte, lokalsamfunnet, andre næringsdrivende og kanskje staten. Den grunnleggende ideen var at alle måtte ivaretas på en god måte om man skulle få en harmonisk og livskraftig virksomhet. Eller en vakker blomst. Ble enkelte interessenter tillagt overdreven betydning på bekostning av andre, ville det være til skade for virksomheten.

På et eller annet tidspunkt har denne holistiske – helhetlige – tankegangen forsvunnet, den er blitt erstattet av en nesten ensidig favorisering av eierne. Kanskje det er noen kollektive psykologiske vrangforestillinger som har fulgt i kjølvannet av børskrakket i 1989. Jeg vet ikke. Men det vi ser er at børsverdien

og avkastningen på kapitalen er det styringsparameteret som mer enn noe blir avgjørende for toppledelsens beslutninger. Andre interessenter får oppmerksomhet bare i den grad de har betydning for børsverdien. Balansen er kommet i ulage.

Dette er en sykdom i tiden, og den påfører bedriftene varig mén. Denne utviklingen toppet seg rundt århundreskiftet med «den nye økonomien» og et stort antall oppstartbedrifter. De ideene som lå til grunn for etableringene var ikke å skape verdier for kundene og for samfunnet. Det handlet om kjappe børs-klipp og kynisk utnyttelse av «markedsmuligheter», uten tanke for verdiskapning. Noen luftige ideer om utnyttelse av ny teknologi og en utpensling av noen eventyrlige fortjenestemuligheter, med brede penselstrøk, var alt det handlet om. Avisene fløt over av økonomisk informasjon og situasjonen nærmet seg kollektiv galskap.

Det var som et pyramidespill, hvor de tidlige deltakerne sto igjen med gevinsten, på bekostning av de som sist kom inn i spillet. Oppblåste visjoner og oppblåste børskurser i «Den Nye Økonomien» ble som en kollektiv rus som preget Y2K (år-2-tusen). Papirverdiene ble pumpet opp av profesjonelle aktører, gjerne til en 100-dobling av innsatsen før de gikk i gang med å selge «attraktive posisjoner» til fotografer og fotterapeuter, taxiførere og tollbetjenter, bønder og bestemødre. Hederlige folk som ikke kjente spillets regler (og de skitne triksene). Ett år senere satt aksjekjøperne ribbet tilbake, mens de småkriminelle selgerne slo om seg med umåtelig velstand.

Det var en liknende periode med kollektiv galskap ved forrige århundreskifte. Da var det også et voldsomt aktivitetsnivå og stor optimisme. Den gangen gjaldt det ikke informasjonsteknologi, men eiendom og bank, selv om telefonen og elektrisiteten var store nyvinninger. Alt skulle gå til himmels. I løpet av de siste fem årene av 1800-tallet ble det etablert over ti nye banker, hvor et lite antall initiativtakere gikk inn med startkapital, med henblikk på å løfte den inn på Børsen

etter kort tid. Samme grunnleggende idé som hos IT-gründerne 100 år senere.

Eiendomsmarkedet var eventyrlig, og «alle» entreprenører som var kredittverdige tok opp lån i de nystartede bankene og bygde boligeiendommer i stor stil. Nesten alle de fineste byggene i Oslo sentrum, på Frogner, Skillebekk og Skarpsno ble bygget i perioden 1897 til 1900. Også den tiden hadde sine ekstreme personligheter, med generalkonsul Christian E. Christophersen som den mest iøynefallende. Drammensveien 19, som med sine mer enn 1.000 m² huser Nobelinstituttet, ble bygget som hans privatbolig i 1898. Det var omtrent like mye oppmerksomhet om hva Chr. Christophersen foretok seg, som det vi 100 år senere opplever med «våre» nyrike. Krakket i eiendoms- og finansmarkedet startet med Christophersens konkurs den 11. juli 1899. Krakket i «den nye økonomien» kom i mars 2000. Parallellene er mange.

Den dreiningen som har skjedd de siste 20 årene, bort fra sunn beskjedenhet og rimelig ivaretakelse av alles interesser, til ensidig fokusering på eierinteresser, har påført arbeidslivet og samfunnet vesentlige skader. Dette er ikke et uttrykk for nostalgi. Jeg tror det er et moralsk perspektiv som har gått tapt, og som skaper endringer i arbeidslivet.

Den filosofi som ligger til grunn for virksomheten er i enkelte miljøer blitt omtalt som *Corporate religion* i senere år. Analogien er interessant. Den leder tankene bakover til den filosofien som var fullstendig enerådende i Europa gjennom hele middelalderen og i visse deler har vært det helt frem til vår tid; kristendommen.

I den banebrytende boken *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*[5] trekker Max Weber forbindelseslinjene mellom personlig verdigrunnlag og økonomisk velstand. Den

protestantiske etikk, som stor sett er nedarvet fra kalvinistene baserer seg på

- Flid
- Nøysomhet
- Sparsommelighet
- Selvdisiplin
- Utsatt nytelse

Webers betraktning er at et slikt verdigrunnlag nødvendivis må føre til opphopning av kapital. De arbeidssomme selvinstruksjonene som følger av dette, er vel det som kalles ARBEIDSMORAL, og det siste punktet; *utsatt nytelse* er selve kjernepunktet. Vi skal stå på og jobbe nå, for at vi skal kunne slappe av siden. Hvile og nyte livet i en mer eller mindre fjern fremtid. I gamle tider var det vanlig at utsettelsen nærmest ble permanent, og det håpet man hadde var at man skulle få nyte i rikt monn i den hinsidige salighet.

Det kalvinistiske verdisynet har de senere årene veket plassen for et helt annet verdisystem:

- Forbruk
- Velstand
- Fornøyelse
- Selvrealisering
- Fremskutt nytelse

Disse verdiene utgjør nesten motpoler til det gamle verdisynet, hvor konseptet med fremskutt nytelse utgjør et kjernepunkt. Lånefinansiert nytelse, her og nå, og selvrespekt basert på forbruk er fjernt fra de verdiene som har bygget samfunnet. Dette er så fjernt fra Max Webers oppsummering av hva som

skaper rikdom, at vi trolig må være forberedt på at dette verdisynet over tid vil føre til utarming.

Dersom vi tar et globalt perspektiv på analogien *Corporate religion* og ser på de andre store verdensreligionene, finner vi at de alle har en ting felles med kristendommen: Grådighet er definert som en av de mest heslige menneskelige svakhetene. Men i et sekularisert samfunn har moralens forkynnere mistet sine tilhørere, og tolkningen av *De syv dødssynder* er blitt film-regissørenes domene.

De syv dødssynder var synder som man ikke kunne få tilgivelse for gjennom å be en enkel, stille bønn. Man måtte oppsøke skriftestolen og legge saken frem for sin skriftefar, som i sin tur la saken frem for Vår Herre. Slik kunne man sikre seg fritt leide inn i himmelriket, til tross for åndelig skrøpelighet og moralske defekter. Foruten Grådighet, besto *De syv dødssynder* av Misunnelse, Overmot, Latskap, Vrede, Fråtseri og Hor. Som man ser er listen ganske dekkende for de problemene som har oppstått i en del konsern rundt årtusenskiftet, og den kan være en grei disposisjon for etikk-seminarer. Man kan bare beundre de kirkefedrene som forfattet listen. Den er en treffende beskrivelse av uskjønne menneskelig trekk, og den har nok til alle tider sikret et bra arbeidstilfang ved skriftestolen. Og trolig bra med inntekter for kirken. Å forvalte den hinsidige salighet er en virksomhetsidé som går utenpå det meste her i livet.

Grådighet ser ut til å ha endret status i næringslivet, fra å være en av de syv dødssyndene til å bli en av de fire kardinaldyder. De som utviser den største grådighet er de som blir mest misunt. Altså er grådighet misunnelsesverdig og nærmest å regne som noe forbilledlig.

I dette nye verdisynet har mange eiere og toppledere funnet hverandre. Topplederne får skyhøye bonuser for å bidra til positiv verdiutvikling for eierne, nærmest uten hensyn til hvilke følger det får for andre interessentgrupper. Derfor er alliansen

mellom eierne og medarbeiderne brutt. Lojalitet overfor arbeidsgiver er et begrep som ikke lenger gir mening for folk flest. Jeg tror det har sammenheng med at det bare er børsverdien som teller, og medarbeiderne ofres villig dersom det antas å gi positivt utslag på eiernes verdier.

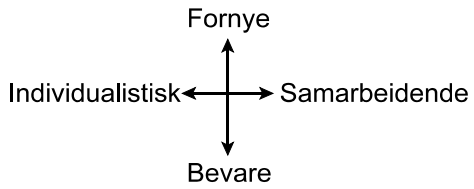
Den nye verdisynet som, for å holde oss til Weber, har fortrengt «den protestantiske etikk og kapitalismens ånd» er forbrukets og egoismens verdisyn. Mens den gamle kapitalismen var basert på respektable moralkoder, har den nye tiden lært oss at det eneste som er meningsfylt er å klore til seg mest mulig, gjerne på bekostning av andre. Arbeidstakere som har satset hele sitt liv for virksomheten betyr lite eller intet dersom eiernes verdier kan økes gjennom slakting av virksomheten.

Fete fallskjermavtaler for toppledere har bidratt til å fjerne den siste rest av lojalitet mellom arbeidstakerne og bedriften. De er gjerne tuftet på den samme moralen, med ensidig ivaretakelse av eierinteressene. Geniforklarte toppledere feier inn med store fakter og skal «synliggjøre aksjonærverdiene». Ikke sjelden rekker de ikke noe annet enn å stelle i stand en masse ugagn før de uten blygsel forlater virksomheten med milliongevinst i lomma. Det blir meningsløst å vise lojalitet overfor en virksomhet som har slike personer på toppen.

Ifølge koalisjonsmodellen skulle forfordeling av interessentene skade virksomhetens vekstkraft. Dersom denne hypotesen er riktig, skulle de mest grådige eierne over tid ende opp med bedrifter som har mindre vekstkraft enn de som har en bedre balanse i sin måte å behandle de ulike interessentene på. Det er vanskelig å bevise at dette er riktig. For det første må vi se det over lang tid (10-20 år?), og det kan være så mange utenforliggende faktorer som virker inn at vi ikke med sikkerhet kan fastslå årsak og virkning.

Dermed må vi basere oss på vår overbevisning om hvordan det *bør være* i virksomheten. Altså er det et verdispørsmål. Det handler om samfunnssyn, menneskesyn og dype overbevisninger. Og det bør være plass for dette i våre daglige drøftelser og avveininger om vi skal utvikle sunne virksomheter, hvor folk arbeider, vokser og trives. Det skjer noe med virksomhetens sjel hvis det er OK å plyndre kundene, forutsatt at det ikke blir oppdaget. På samme måte som det gjør noe med oss å se at folk blir omtalt og behandlet med respekt og verdighet, selv om de ikke hører og ser oss.

Verdigrunnlag og organisasjonskultur studeres gjerne langs aksene *Individualistisk ↔ Samarbeidende* og *Fornye ↔ Bevare*. Utfordringen er å få til en riktig balanse i forhold til virksomhetens egenart og de utfordringene man står overfor. *For mye* samarbeidskultur kan føre til for lite intern konkurranse og dermed lite driv i organisasjonen. *For lite* samarbeidskultur kan føre til slitasje, dårlige beslutninger og mye dobbeltarbeid. På tilsvarende vis vil *for stor* vekt på bevaring kunne føre til manglende fornyelse, mens *for lite* vekt på bevaring kan virke ødeleggende for det som har vært bygget opp gjennom generasjoner.



Verdigrunnlag og bedriftskultur er forhold ved virksomheten som har lange sykluser. Det er ikke gjort i en håndvending å utvikle en felles kultur, og å endre en innarbeidet kultur er et krevende foretagende. Det er spesielt krevende når det gjelder balansen mellom Fornye og Bevare.

Det er naturlig motstand mot forandring i et hvert system. Dette gjør seg gjeldende i alt fra været til livet i organisasjoner. Den som spår at det blir samme vær i morgen som i dag, vil i årets løp ha høyere treffprosent enn Meteorologisk Institutt. Dette skyldes tregheten og endringsmotstanden i værsystemet.

Slik er det også med organisasjoner. Det er mest sannsynlig at ting forblir som før. Å innføre en mer endringsvillig kultur er en av de største utfordringene mange toppledere står overfor. Toppledere bruker selv å være svært endringsvillige av natur, samtidig som de ofte har en kort historie i virksomheten og følgelig ikke er en del av den etablerte kulturen. Dette er et krevende utgangspunkt, og det er betydelig flere som mislykkes enn som lykkes med å skape en endringsvillig organisasjon.

Det snakkes ofte om organisasjonskultur som om det er noe hele organisasjonen har felles. Som om organisasjonen var en massiv kropp med stor grad av felles særpreg som gjennomsyrer hele virksomheten. For eksempel kan en organisasjon omtales som «ikke lærende» mens andre kan omtales som «en lærende organisasjon». Dette er en kraftig generalisering av virkeligheten. Man har fjernet så mange detaljer for å få frem poenget, at resultatet ikke bør tas bokstavelig. I noen av de ypperste organisasjoner jeg kjenner er det deler av virksomheten som ikke er imponerende og i noen av de organisasjonene jeg har mindre til overs for, finnes det avdelinger og ledere med fremragende kvaliteter. For å kunne drøfte organisasjoners særpreg må vi ned på avdelings- eller ledernivå. Først da får vi en meningsfylt samtale om hva som er en vesentlig styrke i virksomheten, og hva som er de viktigste utviklingsområdene.

Det er klart at toppledere som driver det reneste terrorregime i sterk grad vil sette sitt preg på organisasjonen. Angsten kan bli en kald klo som preger hele organisasjonens

indre liv. Men til tross for dette, pleier mange ledere å klare å skape et brukbart arbeidsmiljø i egen enhet. Og når terrorregimet er avløst (det pleier ikke å vare evig) kan alminnelig sunnhet raskt spre seg til hele organisasjonen. Til tross for at angsten fortsatt kan prege deler av dagliglivet lenge etterat terrorregimet er avløst. Organisasjonens angstnivå er et viktig element i forståelsen av den interne logikken og organisasjonskulturen.

Det klimaet og de relasjonene som preger forholdet mellom topplederen og styreformannen, setter gjerne sitt preg på hele organisasjonen. I enkelte situasjoner kan topplederen føle seg presset til å gjennomføre tiltak som antas å ha positiv effekt på børskursen, men som bedriften og de ansatte ikke vil være tjent med på lengre sikt. Dette forpester gjerne hele organisasjonen. På alle nivåer formidles det ideer og beskjeder man selv ikke riktig tror på, men som man føler seg forpliktet til å formidle med kraft og overbevisning.

Det samme fenomenet ser vi i offentlig sektor. Direktivene fra Rådhuset oppleves ofte som umulige bestillinger der hvor tjenestene skal utføres, men det er det ikke rom for å drøfte. For å beholde jobben må de operative gjennomføre endringer som de mener er uforsvarlige eller ukloke. Dette setter tydelig preg på relasjonene i operative ledergrupper.

Dette er helt typisk i store, strategiske omveltninger og snu-operasjoner. De som kjenner hverdagens realiteter involveres ikke i beslutningen, og nettopp derfor blir beslutningskvaliteten for dårlig. Ikke sjelden kan man i ettertid se at beslutningene som skulle bringe bedriften fremover, i realiteten ble et alvorlig tilbakeskritt. Tap av gode medarbeidere, gode kunder og godt renommé kan koste dyrt i det lange løp.

Dersom man hadde våget å trekke flere av bedriftens ressurspersoner med i beslutningsprosessen, kunne ulykken vært unngått. Mot og evne til å utnytte den kompetansen som ligger i bedriften, kan gjøre hele forskjellen på suksess og fiasko

Indikatorer på verdigrunnlag Verdiladede handlinger gir som oftest en bedre forståelse av verdier og normer i virksomheten enn studier av verdiladede dokumenter	
Hva vil det si å lykkes? Hvordan blir virksomhetens suksess målt eller vurdert?	
Hvilke interessenter settes høyt? Samfunnet, eierne, kundene, medarbeiderne?	
Hvem er moralske helter og hva har de gjort for å oppnå heltestatus?	
Hvem er syndebukker eller antihelter og hva har de gjort for å oppnå en slik status?	
Hva er moralen i disse verdiene og hvordan stemmer det med ditt verdigrunnlag?	

.

Felles holdninger til hvordan vi skal drive virksomheten reduserer behovet for styring og kontroll. For å lykkes med det må man leve som man lærer. Velformulerte beskrivelser av ønskede holdninger er virkningsløse, dersom toppledelsens handlingsmønster ikke er i samsvar med disse idealene. Ofte er det kontraproduktivt. Folk blir vant til at det man sier ikke stemmer overens med det man faktisk gjør. Jo sterkere beskjedene formidles, i desto større grad får det folk i organisasjonen til å tvile på budskapet.

Utvelgelse og teamsammensetting

Når det mest avgjørende i mange virksomheter er å tiltrekke seg og beholde dyktige folk, blir utvelgelse av nye medarbeidere en viktig oppgave. Jobbinnhold og lønnsforhold pleier å være utslagsgivende når folk velger ny arbeidsgiver. I

tillegg kommer opplevelsen av å være ønsket. Å bli valgt ut som den beste kandidaten til en stilling gir en god følelse, som også motiverer for å gå inn i jobben.

Årsaken til at folk ønsker seg bort fra jobben derimot, er ikke misnøye med lønnen eller jobbinnholdet. Den vanligste årsaken er at man ikke holder ut med sjefen sin. Når relasjonene til sjefen ikke er i orden, blir det etter hvert uutholdelig og meningsløst å fortsette. I en slik situasjon betyr ikke lønnen noe som helst. Da dreier det seg om livskvalitet. Jobben er en viktig del av livet, og når det blir for lenge mellom hver gang man får *den gode følelsen*, er det noe vesentlig som mangler i livet.

Om en ny medarbeider blir en suksess eller ikke avhenger av tre forhold: medarbeideren, lederen og relasjonen. Dersom det oppstår gode relasjoner mellom dem, gjør de hverandre bedre. Oppstår det dårlige relasjoner kan bra folk øve så dårlig påvirkning på hverandre at begge blir uutholdelige. Da sies det gjerne at nykommeren var en feilansettelse.

Slike historier gjentar seg i mange virksomheter og blir både en kilde til frustrasjon og en hindring for vekst og utvikling. Det er likevel ikke den største ulykken. Et mer skadelig forløp på en arbeidsrelasjon som ikke fungerer, er medarbeidere som lar være å slutte. Da oppstår den virkelige stagnasjonen med vedvarende mistrivsel, dårlig utnyttelse av tid og krefter, og gjensidig dårlig påvirkning mellom leder og medarbeider.

Det er ikke rimelig å tillegge lederen det fulle og hele ansvaret for relasjoner som ikke blir gode. Begge parter er både delaktige i og ansvarlige for den relasjonen som oppstår. Men problemet blir utvilsomt lederens eiendom. Relasjonen som ikke fungerer blir kostnadsdrivende. Så selv om det er fornuftig med «skylddeling», er det likevel hans oppgave og hans ansvar å finne løsninger.

Det er ofte stor utskifting av medarbeidere rundt de mest kraftfulle lederne. Det blir gjerne den ene «feilansettelsen» etter

den andre. De som forsvinner ut, får et ettermæle som udugelige og «det var bare en fordel for virksomheten at de forsvant». Samtidig ser vi at de erklærte udugelighetene kan skape fremragende resultater når de kommer i andre virksomheter.

Selv den dyktigste kan selvfølgelig bli en feilansettelse dersom relasjonene utvikler seg uheldig. Dessuten er det gjerne slik at den kraftfulle lederen er dårlig egnet til å stå for intervju og utvelgelse. Lederen fyller gjerne rommet i en slik grad at det ikke blir plass til kandidaten. Dermed får han/hun vist lite av seg selv, og utvelgelseskriteriet blir begrenset til kandidatens respons på den kraftfulle lederens monolog eller forhør. I ekstreme tilfeller må utvelgelsen baseres på kandidatens kroppsspråk i det veritable kraftfeltet kandidaten utsettes for fra intervjuerens side.

Målet med intervjuet er selvfølgelig *å bli kjent med kandidaten*. Det krever at vi skaper en ramme og en situasjon hvor vedkommende viser mye av seg selv og er seg selv. Altså må det skapes en trygg og god situasjon hvor det oppstår dialog, hvor man gir og mottar. Hvor man snakker sammen og utveksler både informasjon, tanker og følelser. Dersom vi skaper en utrygg eller truende situasjon, får vi bare sett hvordan kandidaten reagerer i stress-situasjoner. Det er lite hensiktsmessig. Vanligvis er det jo ikke uttak til ekstrem-sport dette handler om, men å finne folk som kan passe inn i et arbeidslag og gjøre en god jobb.

For å skape en attraktiv arbeidsplass for dyktige folk, må man både være en god sjef og en god leder. Man må både kunne stille krav og virke samlende. Man må kunne «si ifra hvor skapet skal stå» samtidig som man er i stand til å få folk med seg.

Det betyr ikke at man må være et universalgeni eller «den komplette leder». Det som skal til, er at man er bevisst på sin egen styrke og svakhet. Forandring skjer når man blir bevisst på hvordan man er, ikke når man forsøker å være noe man ikke er. Da kan man utnytte styrken og la seg komplettere på de svakere områdene.

Ledelse uten makt er en umulighet. Som leder har man makt, og denne makten må man være villig til å bruke – med klokskap og innsikt. Makt og etikk er områder som bør ses i sammenheng. Et tydelig verdigrunnlag er en god basis for klok bruk av makt.

Et gjennomtenkt verdigrunnlag er også avgjørende for å få til en god balanse mellom de ulike interessene. De gamle moraldydene er eviggyldig visdom som kan bidra til å skape harmoniske virksomheter.

Den nye yrkesskaden

Sykefraværet i arbeidslivet har hatt en sterk økning de senere år, og nådd et nivå som truer mange virksomheters konkurranseevne. Samtidig er førtidspensjonering blitt en vanlig avslutning på det yrkesaktive livet. Den offisielle pensjonsalderen er 67 år, mens den reelle gjennomsnittlige pensjonsalderen er på rundt 59 år. Folk går ut av arbeidslivet langt tidligere enn hva man gjorde tidligere, enten fordi de er utslitt eller fordi de ikke lenger er ønsket. En person som blir arbeidsledig i 50-årsalderen har store problemer med å skaffe seg nytt arbeid.

Store oppgaver står i kø for å bli løst, innen eldreomsorgen, helsesektoren, utdanning og infrastruktur, samtidig som nasjonalformuen svulmer. Ekspertene forteller oss at problemene ikke kan løses gjennom større bevilgninger. Det som skal til for å løse oppgavene er flere arbeidsdyktige folk. Det er for så vidt selvinnlysende at det er flere timeverk som skal til for å løse oppgavene, ikke flere kroner til de som utfører jobben.

Problemet med sykefravær og førtidspensjonering har fått et så stort omfang at det må løses både av nasjonaløkonomiske og konkurransemessige hensyn. Er det en sammenheng mellom disse problemene og god eller dårlig ledelse?

Intet nytt under solen

Selv om stadig synkende reell pensjonsalder er et fenomen i tiden, er problemet med å være uønsket i arbeidslivet i altfor ung alder ikke noe nytt. I boken *Om alderdommen* skriver Cicero (106—43 f.Kr.):

> *Man pleier å påstå at alderdommen gjør oss uskikket til arbeid. Å påstå noe slikt er like dumt som å påstå at styrmannen ikke gjør nytte for seg under seilasen, fordi han ikke klatrer opp i mastene, ikke løper omkring på dekk eller øser vann, med bare sitter akterut med hånden på rorkulten. Hans virksomhet forutsetter jo beregnende klokskap, og det er en egenskap som alderdommen gir langt mer av enn ungdomsårene. Klokskap og beregning er nødvendig i alle ledende stillinger, like meget for den som skal passe en jordeiendom, som for statsmannen og hærføreren. Legemskreftene avtar i livets høst, men hvorfor sørge over det? Da jeg var ung sørget jeg ikke over at jeg ikke hadde oksens eller elefantens styrke.*
>
> *Oldingens stemme kan ikke måle seg med malmklangen i den unges røst. Men en gammel manns tale med mild og myk stemme er noe vakkert, og en veltalende gammel manns fint formede og klart fremstilte tanker vinner ofte tilhørernes oppmerksomhet. Og kan man ikke selv bære fram sine tanker, så kan man inspirere yngre talere; og finnes det vel noe rikere og vakrere enn en alderdom, omgitt av fremadstrebende unge menn?*

Disse tankene fra den mest markerte personlighet i det romerske Senatet er fortsatt aktuelle. Drøye to tusen år senere. Kanskje vi ikke har gjort så stor fremgang i årenes løp som vi liker å tro?

Når ungdom, vitalitet og skjønnhet dyrkes som det eneste attråverdige, blir aldring en defekt. Defektene blir med vekslende hell forsøkt reparert med ansiktsløftninger og potensmidler, men det fører gjerne til mer disharmoni enn ungdommelig glød. Ideen om å eldes med verdighet har større potensiale i seg enn drømmen om evig ungdom. Det som skal til er å tilpasse jobben og livet til de endringene som skjer i kropp og sinn. Da kan man oppleve det som Cicero skrev så vakkert om.

Det forutsetter at både virksomheten og individet har et bevisst forhold til det, og både skaper og utnytter mulighetene i forhold til nye roller og nye arbeidsmåter. Den «senior-politikken» som tillempes i mange virksomheter kan best beskrives som at eldre arbeidstakere blir innvilget *opphold på humanitært grunnlag*. Verken virksomheten eller senior-medarbeideren er tjent med en slik praksis. Det undergraver verdigheten, arbeidsgleden og livsgleden. En arbeidssituasjon hvor livserfaringen utgjør en verdifull ressurs og hvor det oppstår et harmonisk samspill mellom eldre og yngre arbeidstakere, bidrar til å berike både virksomheten og de som arbeider der.

Industrialisering av sinnet

Varig arbeidsglede krever en balanse i livet. En sunn balanse mellom å gi og få. Mellom konsentrert innsats og tilbaketrukket refleksjon. Mellom fokus på eget arbeid og aktiv deltakelse i arbeidsfellesskapet. Industrialiseringen og automatiseringen av arbeidsprosessene må kompletteres med et samarbeids- og samværsmønster som ivaretar sinnets behov. Økt teknologisering krever økt personlig kontakt om det skal gi varig forbedring.

Et tydelig eksempel på teknologisering av arbeidsplassen er bruken av e-post. Personlig er jeg svært tilfreds med denne

utviklingen. Vi tar langt færre telefoner enn for bare et år siden, hvilket bidrar til å effektivisere hverdagen min. E-postens korte beskjeder eller forespørsler i en ganske muntlig form, er en effektivisering av arbeidsdagen som jeg setter stor pris på. Det betyr at jeg i mindre grad enn før blir avbrutt av telefoner når jeg for eksempel arbeider konsentrert med et notat for en kunde, eller skriver denne boken. Jeg kan respondere når det passer meg. For meg er dette nærmest et perfekt hjelpemiddel.

Men kanskje det nettopp er folk i min situasjon som stort sett bare får e-postens goder, mens de som arbeider i store organisasjoner opplever det annerledes. Jeg hører at mange klager over at de får altfor mye post, og at denne kommunikasjonsformen er i ferd med å erstatte mye av den personlige kontakten man hadde før. I stedet for å stikke hodet inn til kollegaen, sender man en elektronisk melding til nabokontoret. Resultatet er at de uformelle, korte møtene i hverdagen, med øyekontakt, er blitt kraftig redusert. Mange opplevde at disse minuttene, eller kanskje bare sekundene, av kontakt var en viktig humørspreder i hverdagen. Den er blitt sjeldnere etter e-postens «velsignelse» inntok kontorene.

Et annet eksempel på redusert kontakt som ikke har noe med ny teknologi å gjøre, finner vi i en bedrift med mange ansatte som utfører et krevende fysisk arbeid. I senere år har de begynt å klage over stor avstand kollegaene imellom og dårlig samhold i avdelingen. En våken betrakter blant dem mente at dette skyldtes et oppjaget arbeidstempo. På grunn av belønningssystemet, hadde folk sluttet å ta pauser, til tross for at det var avtalt med ledelsen at de skulle ha en pause på ett kvarter på formiddagen og en tilsvarende pause på ettermiddagen. De få som møtte frem på pauserommet hadde kontakt med hverandre, men det store flertallet møtte ikke opp.

Kanskje dette med oppjaget tempo, manglende kontakt og fremmedgjøring ikke bare handler om ny teknologi, men like mye er et utviklingstrekk i tiden. Eller kanskje et sykdomstegn

i tiden. Sosialantropologen Thomas Hylland Eriksen gir en fyldig beskrivelse av dette fenomenet i boken *Øyeblikkets Tyranni*. Han henter de fleste av eksemplene sine fra teknologi- og informasjons-situasjonen rundt årtusenskiftet.

André Bjerke beskrev det samme omtrent 50 år tidligere:

Les leksene barn! Det er stor konkurranse
i verden i dag. Du må lese på spreng!
Om landet skal bedre sin handelsbalanse
må din karakterbok ha mange poeng.
Bli nyttig for Samfunnet! Barndommen kaster
jo svært lite av seg. Så skynd deg! Det haster!
Ja se å få barndommen unnagjort
fort, fort!

Og så ble du stor? Men er stadig for fattig.
Det haster med høyere levestandard!
For hva er din knallert mot Meyers Bugatti
og din kones rev, mot fru Steens leopard?
Du ble disponent? Men får ikke fred i
din sjel før Hopp-Gundersens stilling blir ledig,
så du kan få satt DIREKTØR *på din port*
fort, fort!

Det haster det haster, hør hurtigtogstonen
fra hjulene. Godt at din fart er så stor
Du MÅ *komme tidsnok til endestasjonen*
med skilt i granitt over seks fot jord
Hva rakk du å se? Dette landskap der ute,
ditt liv, hva var dét? Noen glimt mot en rute.
Lik stolper langs linjen fløy dagene bort
fort, fort.

Det haster! — med at du går utfor i svingen

du kjører i grøften. Du mister et fly,
men rekker i steden sommerfuglvingen,
et gresshoppegniss og en drivende sky.
Den driver så langsomt . . . . Så legg deg til rette
i gresset. Det ene som haster, er dette
å vite: Du lever – og livet ditt er
Nu. Her.

En oppjaget livsrytme er industrisamfunnets svøpe. Høyt sykefravær, utbrenthet og stor utskifting av arbeidsstokken er det motsatte av konkurransefortrinn. Det er et vesentlig handikap i konkurransen.

Også fritiden industrialiseres. Fra kontoret mitt har jeg utsikt til inngangstrappa til Nasjonalgalleriet. Hele sommersesongen parkerer det rekker av turistbusser utenfor på det klokkeslaget Nasjonalgalleriet åpner sine dører. Ut av bussen velter det mellom 40 og 50 personer som forsvinner inn galleridøra. Etter fem kvarter velter de ut igjen, og inntar sine plasser i bussen for å bli fraktet videre til vikingskipene, Holmenkollen, Vigelandsparken og Munchmuseet, før ferden går videre til Borgund stavkirke «and the Fjords. – Norway in a nutshell».

Som hyppig hotellgjest har jeg også kunnet følge med på andre deler av dagsprogrammet i denne ferie- og fritidstradisjonen, hvor gjestene skal koble av fra hverdagen, se noen større sammenhenger, hente nye impulser og krefter til en ny arbeidsøkt. De ankom hotellet i går kveld klokken 18.30. Klokken 19.30 inntok de buffeen med «Traditional Norwegian Food». Kl.21.30 var alle forsvunnet på rommet.

Neste morgen var det vekking kl.06.30 med frokost kl.07.30. Da skulle bagasjen være pakket og stablet i resepsjonen, slik at den kunne lastes inn i bussen mens de spiste frokost. Bussavgang kl. 08.15 for å rekke frem til Nasjonalgalleriet når portene åpnes. Logistikken i hele arrangementet er så

innstudert at tankegangen er fullt ut brukbar i en hvilken som helst produksjons- eller grossistvirksomhet.

Når industiraliseringen overtar fritiden, er det noe vesentlig som blir borte i livet. Både kroppen og sinnet trenger å ha noe tid som ikke er planlagt. En tid hvor du kan følge dagens innskytelse, lytte til kroppens signaler, gjøre det du har lyst til. Hente deg inn igjen.

Jeg er usikker på om det stigende problemet vi har med sykefravær og utbrenthet bare skyldes forhold på arbeidsplassen. Kan noe av grunnen være at det er blitt for liten forskjell mellom arbeid og fritid? De kvaliteter som fritiden tidligere inneholdt er forsvunnet til fordel for industrialisert fritidsaktivitet. En stakket stund med intens avslapning.

Underholdningsindustrien, turistindustrien og «kvalitetstid sammen med barna» er i sin egenart for lik arbeidslivets rutiner. For å ta det siste først. Uttrykket er åpenbart lånt fra teknologiens verden. Teknologiens grunnleggende idé er å produsere varer med stadig økende kvalitet til stadig lavere kostnad. Kostnad er først og fremst tid.

Nå skal vi sette oss ned sammen kjære barn, og ha en målrettet kosestund på minst en time. En industrialisert kosestund. Nå skal barnet få pappas (eller mammas) fulle og hele oppmerksomhet og så skal de gjøre noe sammen som er av veldig høy kvalitet. Enten barnet vil eller ikke. Otto Jespersens figur Tårnfrid treffer spikeren på hodet til de grader at det nesten gjør vondt. Den «dynamiske» forretningskvinnen deponerer sin 6-år gamle sønn på bomstasjonen eller i oppbevaringsboksen på Oslo Sentralstasjon, mens hun bare *må* ta et lite forretningsmøte.

Den elementære erkjennelsen at det *å kjenne hverandre* er avgjørende for å ha en god opplevelse med barna. Dersom mamma eller pappa er så fjerne figurer at samværet burde starte med en bli-kjent-runde, sier det seg selv at det er rent tøv å snakke om «kvalitetstid».

Fra virkelighetens verden hører jeg at foreldre leier inn profesjonelle pleiere som kan ta seg av barna når de er syke, slik at mor og far kan ta seg av det som virkelig betyr noe her i livet: jobben.

En annet problem i det teknologiserte samfunnet, er at jobben i stigende grad er den arenaen hvor man inngår i et fellesskap hvor man er en viktig person og realiserer seg selv. Fritiden blir dermed en pause fra det egentlige livet. En tom tid. Hjemme er man kanskje en stadig mindre viktig person. I arbeidslivet opplever man suksess, mens privatlivet mer og mer begynner å likne en fiasko.

Arbeidsinnsatsen er blitt hovedarena for ens sosiale skjebne og den vesentligste delen av livskampen utkjempes på arbeidsplassen. Dette fører til at man i stigende grad blir en del av arbeidsfellesskapet også når man er hjemme. Ny teknologi åpner for det. På slutten av 1990-tallet var det en eksplosjon i hjemme-PC-ordninger. Bedriftene forhandlet med skattemyndighetene og fikk frem ordninger hvor dette godet ikke skulle bli et skatteobjekt. Da ville mange ha betakket seg for gaven. For en helt ubetydelig kostnad (mange ganger helt gratis) stiller bedriften en utmerket PC til medarbeidernes rådighet i hjemmet.

Resultatet er blitt at mange sjekker mailen sin om kvelden og like gjerne ekspederer svar på alt som det er greit å ta stilling til. Og siden man først sitter der foran skjermen, kan man jo sende de påminnelsene og spørsmålene som man glemte før man gikk fra kontoret. Det tar «bare» en time eller to. Så slipper man å møte en full e-postkasse når man kommer på jobb neste morgen.

Håpet er å kunne starte dagen med å ta tak i noe som er vesentlig. Det man *egentlig* er ansatt for å jobbe med. Når man så kommer på jobben neste morgen er det likevel en uendelig mengde ubesvart e-post som møter en. «Alle» kollegaene dine

tenkte omtrent som deg, men de var litt senere ute. Den siste e-posten var avsendt kl.02.17.

Dermed går dyrebar tid med til å svare på e-post, mens det man egentlig er ansatt for å gjøre, stadig blir skjøvet ut i tid. For mange er dette en kilde til frustrasjon, og i det lange løp kan det være en medvirkende årsak til at man «går tom». Man klarer aldri å levere i forhold til de forventningene man har til seg selv. Dette kan være en viktig årsak til at man sliter seg ut.

For mange utgjør mobiltelefonen en ennå hardere svøpe. De har den med seg over alt, og er dermed «på jobben» døgnet rundt. Enten man er hjemme, på hytta, i båten eller på en restaurant, er man tilgjengelig for kollegaer og kunder. Ikke noe sted er fredet. På byens utesteder kan man fra tid til annen høre at det føres forretningsmessige telefonsamtaler på do.

Total tilgjengelighet fører til at skillet mellom arbeidstid og fritid viskes ut. Det pulserende skillet er i ferd med å forsvinne fra livet. Den naturens orden som vi er en del av har en slik puls. Flo og fjære, dag og natt, sommer og vinter, innånding og utånding.

Dersom man forsøker seg med bare innånding (hvilket selvfølgelig ikke går), tar det ikke lang tid før problemene melder seg. Opphoping av nitrogen i kroppen gir raskt følbare utslag. Dersom du skal opp en bratt bakke, skal du tømme lungene kraftig ved hvert åndedrag for å unngå melkesyre i bena. Slik får du utnyttet de kreftene som ligger latent i kroppen. Fokus på utånding mobiliserer kreftene til å mestre en kortvarig anstrengelse.

Tilsvarende har du et behov for å få jobben ut av kroppen, om du skal kunne holde yteevnen oppe i det lange løp. Dersom jobben fyller kropp og sinn til enhver tid, er det noe som hoper seg opp, og som over tid fører til redusert ytelse.

Selvfølgelig finnes det også miljøer hvor det er for lite fokus på den industrielle væremåten, om man skal overleve i konkurransesamfunnet. Vi ser ofte at industribedrifter har problemer i områder som er preget av jordbruk og skogbruk. I min barndomsbygd, Stor-Elvdal, er det stor oppmerksomhet om å få mandelpotene i jorda, helst før 17. mai. Når det er gjort er det bare å vente på at naturen skal gå sin gang. Selv kan man bruke tiden til å reparere skigarden, man kan sette et garn og dra noen sik, hogge ved til vinteren, eller bygge et nytt hønsehus. Hva man bruker tiden til har ingen innvirkning på det som skjer i potetåkerens fuktige muld.

Denne væremåten går dårlig sammen med industrivirksomhet, derfor ser vi at den ene bedriften etter den andre etableres med støtte fra SND, for så å gå konkurs etter få år. Landbruks- og skogbrukssamfunnets rolige livsrytme og avslappede forhold til tid utgjør en kontrast til en industriell væremåte, hvor alt skal gå på løpende bånd, uten avbrudd, og gjerne uten særlig mange pauser.

Jeg foreslår altså *ikke* at vi skal gå over til en nostalgisk dyrking av kvalitetene fra agrarsamfunnet eller fortape oss i beundring for de gamle håndverksmesternes arbeidsformer. Det jeg forsøker å sette fokus på, er at det må være tilstrekkelig veksling mellom arbeidstid og fritid, både med hensyn til mengde tid og hva vi fyller tiden med. Det lå noen kvaliteter i de gamle arbeidsmetodene som har gått tapt.

For å kunne måle medarbeidertilfredshet må vi ha med et bredere perspektiv enn Taylors tidligere omtalte *Time and Motion Studies*. Vi må få med oss både de faktorene som skaper produktivitet i dag, og de faktorene som bidrar til at kreftene og kompetansen fornyes slik at vi kan møte morgendagen. Friske og opplagte, og faglig oppdaterte.

Utbrenthet – en sykdom i tiden?

Utbrenthet er et forholdsvis nytt begrep. Det er ikke en medisinsk diagnose, men et uttrykk for at man er oversliten. Så sliten at det ikke hjelper å hvile. Man har rett og slett ytet over evne og man klarer ikke å hente seg inn igjen. Kraften og arbeidsgleden er borte, og selv enkle arbeidsoppgaver kan oppleves som et ork. Man ser mørkt på så mangt, og begynner etter hvert å tvile på sin egen dugelighet i jobben. Dette går ut over resultatene og dermed får man en bekreftelse på egen utilstrekkelighet som i sin tur skrur en ytterligere nedover.

Hvis man i tillegg føler et behov for å skjule sin utilstrekkelighet for omgivelsene kan dette gå sterkt ut over selvbildet. Man begynner etter hvert å føle at man bløffer omgivelsene, og dersom man ser på seg selv som en bløff er den negative sirkelen sluttet. Hver dag blir en ny bekreftelse på at man ikke duger. For hver dag som går skrur man seg selv videre nedover.

Ofte arbeider man med mange saker samtidig, men får ingen særlig fremdrift i noen av dem. I en krevende hverdag klarer kroppen, mot alle odds, å generere så mye energi at det går rundt på et vis. Men etter hvert begynner man å føle ubehag bare ved tanken på å gå på jobben. Da har man nådd et kritisk punkt. Når man først er kommet så langt ned på energiskalaen, tar det gjerne lang tid å komme opp igjen til det som tidligere var normal yte-evne. Det tar gjerne årevis. Mange kommer aldri tilbake til gamle høyder.

Det er gjerne slik at man selv blir skikkelig oppmerksom på problemet først når det er for sent. Dersom vi er i stand til å finne gode markører for hvor medarbeiderne befinner seg på skalaen mellom utbrent og uthvilt, har vi muligheter for å sette i verk tiltak i tide. Vi behøver noen indikatorer som øker bevisstheten både hos personen selv, og i nærmiljøet.

Selvfølgelig er det store individuelle forskjeller for yte-evne og tåle-evne, men jeg tror også at det finnes viktige fenomener

i organisasjonens mentalitet som vi bør studere. Vi må på et tidlig tidspunkt klare å fange opp at vi ikke har fått til den sunne balansen. At det er for lite flo og fjære i hverdagen til medarbeiderne. Å avsette tid til jevnlig restituering etter konsentrert innsats er å følge livets rytme.

Før brukte man uttrykket *å slite seg ut* og det handlet helst om godt voksne folk som gjennom en årrekke hadde satset for mye tid og krefter på jobben, og derfor var modne for pensjonering tidligere enn andre. Nå heter det *utbrent*, og det er en plage som rammer alle aldersgrupper. Unge mennesker i slutten av 20-årene kan føle problemet, like gjerne som en 50-åring.

Dette problemet er ikke nytt. Det er det store omfanget problemet har fått som er nytt. I Grimbergs Verdenshistorie ser vi at Martin Luther slet med det samme:

> *Alt i 46-årsalderen forteller han i et brev at han led av oldingalderens svakheter. Han følte seg «utpreket» og udyktig til videre arbeid, og i sitt drastiske språk sammenlignet han seg selv med «en gammel høne, som ikke klarer å legge egg lenger». Til sine tider lengtet han bare etter å få hvile fra alle legemlige og sjelelige anstrengelser og lidelser. (Bind 11, 391)*

Noen velger å bruke uttrykkene nedbrent eller utladet i stedet for utbrent. Jeg er usikker på om det gjør særlig stor forskjell. Poenget er at arbeidsforholdet ikke lenger gir energi. Det bare tar energi. Dermed er det selvinnlysende at det en dag blir tomt for energi. Og når det først er gått tomt, kan det ta lang tid før man kommer tilbake i en positiv sirkel. Dersom problemet blir oppdaget i tide, kan man begrense skadevirkningen gjennom klokskap og omsorg.

Begrepet utbrenthet ble lansert i 1974 av psykiateren Herbert Freudenberger (1927—2000). Som tysk jøde rakk han å oppleve noe av Nazismens skremsler før han i 1939, bare 12 år gammel

flyktet alene til Amerika. Der utdannet han seg innen psykiatri,og på 1960-tallet etablerte han en psykiatrisk klinikk i Harlem, New York,som på idealistisk grunnlag arbeidet for samfunnets svakeste grupper. Det krevende arbeidet blant samfunnets stebarn, de knappe ressursene og den sterke idealismen førte til at både han selv og mange av hans medarbeidere slet seg helt ut. De satset all sin energi og vilje, ofte med magert resultat. Etter hvert utviklet de en kronisk fysisk og psykisk tretthet, og de merket at de ble ganske kyniske og ufølsomme overfor klientene som de opprinnelig hadde et sterkt ønske om å hjelpe. Kreftene forsvant, og det viste seg å ta svært lang tid før de følte seg restituert og klare for nye oppgaver. De hadde ytet mer enn de hadde godt av, og tilbakemeldingen var enten fraværende (deres innsats ble ikke sett) eller negativ (det ble ingen resultater av slitet).

Dette var bakgrunnen for begrepet utbrenthet som han lanserte i 1974 i forbindelse med en studie han utførte. Observasjonene hans gikk spesielt på helsepersonell og på mennesker som satset sterkt i ideelle organisasjoner. De brant for noe, de hadde voldsomme ambisjoner, og de «møtte veggen».

Studien hans pekte på tre symptomer på gryende utbrenthet:

- **Følelsesmessig distansering fra klientene.** Man kuttet ut sin empati, som innledningsvis hadde vært en personlig styrke. Medfølelse og omsorg ble byttet ut med kynisme og pragmatiske holdninger. Kanskje et ubevisst selvforsvar i en situasjon man ikke kan gjøre noe med. En form for galgenhumor.
- **Fysisk og psykisk utmattelse.** Man var kronisk sliten, og det hjalp ikke å hvile. Man var sliten allerede før man begynte på jobb, og tanken på å gå på jobben kunne føre til at man ble nummen både i kropp og sjel.

- **Manglende opplevelse av å få til noe.** Man var ikke glad lenger og hadde ikke noe å gi, verken til klienter eller kollegaer. Etter en god helg eller ferie kunne man se lysere på det, men når arbeidsdagen kom, var energien som blåst bort.

I beskrivelsen av hvilke faktorer som fører til utbrenthet la Freudenberger vekt på to forhold: På den ene side var det noen personlige egenskaper som gjorde at man var spesielt disponibel for det, og på den annen side var det noen faktorer i omgivelsene som kunne være en risiko i seg selv.

De personlige, indre faktorene handlet om et sterkt og brennende ønske om å være til hjelp, i kombinasjon med en konstant overvurdering av eget potensiale og en tilsvarende undervurdering av de motkreftene som hindret forandring. De ytre årsakene var forventningspress som stammet fra store, udekkede behov og altfor knappe ressurser. Kombinasjonen av en sterk indre drivkraft og et sterkt ytre press kunne slite ut en medarbeider på kort tid.

Dette at man føler seg kronisk sliten stammer gjerne fra en langvarig stressende arbeidssituasjon som er preget av at man har høye krav til seg selv, samtidig som man føler at omgivelsene har store forventninger til hva man skal kunne utrette. Fra pressen har vi sett at politikere har «fått en depressiv reaksjon», hvilket trolig er det samme fenomenet. Å være utbrent er ikke en medisinsk diagnose, derfor kan man heller ikke bli sykemeldt på dette grunnlaget. «En depressiv reaksjon» er derimot et uttrykk som Trygdekontoret både kjenner igjen og anerkjenner, derfor er det mer hensiktsmessig. Selv om det ikke lyder bedre.

En annen årsak til at Trygdekontoret og andre faginstanser avviser begrepet utbrenthet er at en diagnose i seg selv kan forsterke et problem og gjøre det permanent. Dersom man først har fått diagnosen utbrent, er det en nærliggende antagelse at

man ikke kommer seg ut av situasjonen. Alle vet at når et lys eller et bål er utbrent kan det ikke tennes på nytt, fordi det ikke er mer brennbart materiale tilbake. Å VÆRE UTBRENT lyder som en kronisk tilstand, derfor velger mange uttrykket UTMATTELSE for å beskrive fenomenet. Dersom det som skapte utmattelsen blir fjernet, er det godt håp om at man kan komme seg ovenpå igjen og være klar for nye tak.

Vi har alle sett hvordan Bjørn Dæhlie segnet om av utmattelse etter endt løp. Man kunne tro han falt død om, men etter en dusj og litt mat stilte han glad og fornøyd til pressekonferanse. Og dagen etter var han klar for en ny distanse.

Utbrenthet eller utmattelse er ikke lenger et fenomen (eller uttrykk) som er forbeholdt helsesektoren. Begrepet gir menig i mange ulike situasjoner og bransjer. Til og med innen idretten er dette blitt et gangbart uttrykk. Da er det gjerne knyttet til at man har vært altfor dedikert til idrettsgrenen og prestasjonene, og ikke har sørget for den tidligere omtalte flo-og-fjære som alt liv er avhengig av. Man har vært monomant opptatt av en tanke, og den har fylt hele livet og all ens tid. Dersom resultatene uteblir, kan det altså oppstå en altomfattende tretthetsfølelse. Man er lei av alt og både interessen og energien forsvinner. Dette er et resultat av vedvarende ubalanse mellom krav og forventninger (som både kan komme innenfra og spesielt utenfra) og de ressursene man råder over. Det kreves mer enn hva man med rimelighet kan prestere. Uansett hva man gjør, blir det utilstrekkelig i forhold til hva det «burde» vært.

Det er utarbeidet noen kartleggingsverktøy som kan belyse problemet på individnivå. Det mest anerkjente verktøyet er Maslachs Burnout Inventory, som er en videreføring av Freudenbergers arbeider for helsesektoren. Dette kartlegger

(A) fysisk og psykisk utmattelse, (B) følelsesmessig distansering fra pasientene, og (C) opplevelse av redusert ytelse.

Spørsmålene som belyser den første gruppen, fysisk og psykisk utmattelse, er formulert på denne måten: *Jeg føler at arbeidet tømmer meg følelsesmessig. Jeg føler meg oppbrukt når arbeidsdagen er over. Jeg føler meg sliten når jeg står opp om morgenen og vet at jeg må på jobb. Jeg føler meg frustrert i jobben.* Dette er allmenngyldige spørsmålsstillinger som kan belyse nærmest alles situasjon, uansett bransje.

Den andre gruppen, følelsesmessig distansering fra pasientene, er ikke direkte overførbar til bransjer utenfor helsesektoren. Dette var Freudenbergers kynisme-faktor, som vanskelig kan overføres til arbeidslivet generelt.

Den tredje gruppen belyser redusert ytelse, men med motsatt fortegn. Spørsmålene handler om å lykkes, om å gjøre noe som er verdifullt, om å skape god kontakt med pasientene, og om selv å føle seg oppkvikket av det arbeidet man utretter for pasientene. Jeg antar at det er en nær sammenheng mellom tilbakemeldingen på disse spørsmålene og arbeidsglede.

Med bakgrunn i Freudenberger og Maslach, har vi dermed to allmenngyldige kartleggingsområder som kan være indikatorer for utbrenthet: UTMATTELSE og fravær av ARBEIDSGLEDE.

Harvard Business School har også utviklet et verktøy for å belyse dette problemområdet. Mens Maslachs verktøy kan si noe om hvorvidt noen faktisk er utbrent, er hensikten med Harvards verktøy å bli klar over risikofaktorer hos en selv og i miljøet. De personlige faktorene omfatter indre stress, som følge av at man ikke lykkes med det man så sterkt ønsker å få til. Det kan være irritasjon over andres svakheter og begrensninger, irritasjon over saker som ikke går som planlagt og irritasjon over at man selv ikke lykkes. Dette kan summeres opp som manglende *stoisk ro*, som vi tidligere har vært innom. Det kan

også summeres opp som polariteten til den tidligere omtalte *Modenhet & mental sunnhet*. Harvard-verktøyet kan altså gi noen indikatorer om sinnets helsetilstand. Problemet er at det krever stor selvinnsikt å fylle ut skjemaet riktig, og de som potensielt kunne hatt utbytte av å tenke igjennom disse forholdene, vil kanskje få minst ut av det.

Miljøfaktorene som inngår i Harvard-verktøyet omfatter utydelige eller urimelige krav, manglende muligheter til å påvirke egen situasjon, kaotisk arbeidssituasjon, sterk intern konkurranse, samt verdikonflikter mellom individet og organisasjonen. Dessuten tar de med virksomhetens økonomi, og dermed evnen til å dekke sine løpende forpliktelser.

Det sistnevnte punktet er selvfølgelig viktig. Dersom økonomien er dårlig, vil dette være en sterk stressfaktor for de fleste, og spesielt for toppledelsen. Dersom dette er et problem er det selvfølgelig kjent for de det angår, så dette er den slitasjefaktoren som er lettest å identifisere, men kanskje vanskeligst å gjøre noe med. I alle fall på kort sikt.

De øvrige miljøfaktorene i Harvard-verktøyet henger nøye sammen med det vi forbinder med god ledelse: Klare og realistiske forventninger, tydelig tilbakemelding på utført arbeid, planmessighet og struktur i hverdagen og godt samspill i virksomheten. I tillegg kommer virksomhetens verdigrunnlag og forretningsmoral inn som en mulig stressfaktor, som kan være anstøtelig og skape problemer for medarbeideren. Mange medarbeidere vil føle det problematisk dersom de skal bløffe markedet, lure kundene, levere dårlig kvalitet eller på annet vis gå på tvers av sine egne verdinormer. Krav om påtrengende selgende atferd vil for manges vedkommende også fordre at de går på tvers av sitt eget verdigrunnlag.

Uten at det er direkte uttalt, antyder altså Harvard-verktøyet at god ledelse kan forhindre

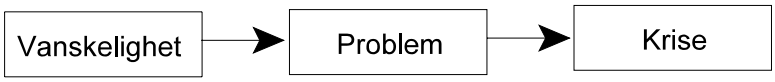
Harvard-verktøyet antyder at god ledelse kan forhindre utbrenthet.

utbrenthet. En måling av lederpraksis vil i så fall kunne gi viktige markører for hva som kan slite ut medarbeiderne og føre til at de blir langvarig syke. Medarbeiderne er i faresonen dersom de opplever at entusiasmen har forlatt dem og de fungerer dårligere i jobben enn tidligere. Hvis de sliter med tomhetsfølelse og frustrasjon, og har en opplevelse av å ikke få til noe, da er det behov for å gjøre noen vesentlige endringer.

Men det forutsetter selvfølgelig at man vet om problemet. Dersom lederen er uvitende om situasjonen, kan han selvfølgelig ikke gjøre noe. Man er avhengig av gode måleverktøy som kan gi tidlig varsling av potensielle problemer. Machiavelli har noen høyst relevante og tankevekkende betraktninger på dette området:

> *En vis leder må ikke bare ha dagens problemer i tankene, men også morgendagens og dyktig treffe sine forberedelser. Oppdages vansker i deres fødsel, er det enkelt å bøte på dem. Men venter du til de har blitt store, vil kuren komme for sent og sykdommen vise seg uhelbredelig. Det forholder seg her som med svinepesten. Den er enkel å kurere på et tidlig stadium, men vanskelig å oppdage. Blir sykdommen verken oppdaget eller kurert i begynnelsen, vil den med tiden bli lett å oppdage, men vanskelig å helbrede. (Fyrsten kapittel III 8)*

Machiavellis svinepest-eksempel kan også belyse problemet med utbrenthet i arbeidslivet. Dersom vi er i stand til å identifisere ugunstige trekk i organisasjonen på et tidlig stadium, kan vi kanskje unngå at problemet slår ut i full blomst.



Vanskeligheter er en del av hverdagen for oss alle. Mennesker i arbeid vil alltid oppleve vanskeligheter i forhold til oppgaven og i forhold til hverandre. Vi trenger et varslingssystem som forteller oss at vanskelighetene er blitt til problemer, og som peker på de bakenforliggende årsakene.

Mange velger å benekte problemer. «Vi har ingen problemer – vi har bare utfordringer,» er en vanlig talemåte. Mitt inntrykk er at man insisterer på å benekte problemer for å unngå å bli nedstemt. Men uten problemer blir det selvfølgelig ingen problemløsning. Dermed utvikler problemet seg til å bli en krise, og da omtales gjerne krisebevissthet som et viktig erkjennelsesnivå for å kunne ta tak i de riktige sakene. Hadde man hatt mindre aversjon for problemer, ville det bli mindre behov for krisebevissthet. En forutsetning for å ta tak i viktige fenomener før de blir til en krise er selvfølgelig å ha markører som gir tidlig varsling.

Arbeidsglede er en viktig markør i forhold til utmattelse eller utbrenning. Dersom gleden, energien og entusiasmen er i ferd med å bli borte fra arbeidsplassen, da har vi et problem. I likhet med meteorologiske barometre, er en fallende tendens et tidlig, og kanskje viktig, varsel om væromslag. Det er altså ikke tallstørrelsen i seg selv som gir den viktigste informasjonen, men tendensen. En markert nedgang fra et høyt nivå er trolig et større faresignal enn at den ligger stabilt på et forholdsvis lavt nivå.

Arbeidsglede er en resultatfaktor. Den viser virkningen av miljøet og lederskapet. Årsakfaktorene kan være forhold som

- **Begripelig arbeidsituasjon;** klarhet i hva man skal oppnå, logikken bak målene og hvordan kan man kan gå til verks for å skape resultater.
- **Nødvendige ressurser;** tilgjengelig tid, verktøy, hjelpemidler og medspillere, slik at det er mulig å levere. Situasjonen er under kontroll.

- **Tydelig tilbakemelding;** klarhet i hvordan innsatsen blir vurdert, i hvilken grad man innfrir forventningene som stilles. Dette handler også om *å bli sett*.

Dette er essensen i god ledelse, og når de er til stede, er miljøfaktorene i orden. Lederen og organisasjonen utgjør til sammen en sunn arbeidssituasjon, men til tross for dette kan folk slite seg ut før tiden, og være klare for pensjonering minst 20 år før tiden. Eller bli langtidssykemeldt av åpenbart psykosomatiske årsaker. Enten det dreier seg om fysiske lidelser eller «bare er en depressiv reaksjon». Det kan være personlige årsaker til at problemet oppstår, og disse kan iblant relateres til noen personlighetstrekk, eller et naturtalent, som vi tidligere har kalt det.

Personbaserte årsaksforhold

Det må være et visst nivå av stress for at vi skal holde oss våkne og produktive i hverdagen. Mange blir energiløse og uproduktive når arbeidspresset blir for svakt. Det er først når tidspresset melder seg at det blir fart over arbeidet. Men det er avgjørende å være klar over hva som er et sunt stressnivå, og hva som er destruktiv stress. Stress som tapper oss for energi. Det finnes ingen objektive målemetoder for hva som er et passe stressnivå, men alle vet hva som skjer i kroppen når det blir for høyt. Er det indre stressnivået for høyt over en lengre periode, kan resultatet bli utbrenthet.

Hvem som trives under stress og holder seg frisk og pigg og hvem som blir utbrent er et individuelt spørsmål med mange fasetter. Det bestemmes av forhold som miljøfaktorer, personlighetstrekk, livserfaring, lederstil og livsstil.

En stressende hverdag som gir en følelse av å ikke strekke til verken i privatlivet eller i jobben er faktorer som kan bidra til utbrenthet. Folk flest ønsker å levere ut fra forventningene, og

hvis man ikke har de nødvendige ressursene, oppstår det en stressituasjon som hos noen kan gå på helsa løs. Men dette gjelder ikke for alle. Mange ledere trives best under press, og blir utrolig produktive når de står overfor en «umulig» situasjon hvor de må improvisere, parere og sjonglere på mange fronter samtidig, og operere på grensen av egen yteevne. Til tider kan de jobbe døgnet rundt, og en umenneskelig arbeidsbyrde bidrar kun til sinnets munterhet. Det gir en opplevelse av *å leve*. De får noe gjort, de er til nytte, *de fungerer!*

Andre fungerer best under planmessige og ryddige forhold, hvor man vet hva morgendagen bringer, og hvor man opererer trygt innenfor grensene av egen yteevne. Det forutsigbare gir energi og styrke, mens det umulige tapper en for energi.

En viktig kilde til ubalanse i arbeidslivet er at det ofte er de som blir i godt humør av «umulige» oppgaver som inntar lederposisjonene og setter spillets regler. Han eller hun blir en meget synlig person som setter normen for hvordan det skal være. Den som går hjem før klokken 18.00 er en pyse!

De fleste kan ikke mestre et slikt arbeidspress særlig lenge. De blir slitne, ukonsentrerte og kanskje fysisk syke. Kroppen er svært mottakelig for pollenallergi, forkjølelsesbakterier, halsbetennelse og ryggsmerter. Det er rett og slett kroppen som drar i nødbremsen. Den sier ifra om at dette blir for mye, og den har sine metoder for å sikre at den får tilstrekkelig hvile til å overleve. For manges vedkommende stiller ryggsmerter i en særstilling. Intuisjon, eller taus viten, kalles ofte for ryggmargsreflekser. Man *vet*, men ikke *hvorfor* eller *hvordan* man vet.

Dette uttrykket stammer fra at ryggmargen utgjør den eldste og mest primitive delen av hjernen, det limbiske hjerne-systemet. Hos krypdyr utgjør den hoveddelen av hjernen, og som en følge av det omtales menneskets mer primitive reaksjonsmønstre gjerne som reptile reflekser. – Man tenker ingen klare tanker, men har sterke reflekser for å tilfredsstille de

lavere behovene. Og disse behovene skal tilfredsstilles her og nå. Uansett. Mat, ly og sex er blant de behovene man bruker å finne ut av, uten nevneverdig intellektuell anstrengelse.

Gjennom millioner av år har mennesket utviklet høyere intelligens, og i de fleste situasjoner vil styringssignalene fra hjernebarken overgå de reptile refleksene. Men det forhindrer ikke at vi bør forsøke å forstå hva ryggen kan fortelle oss. Å lytte til kroppens signaler er viktig for å skape en sunn balanse og et godt liv.

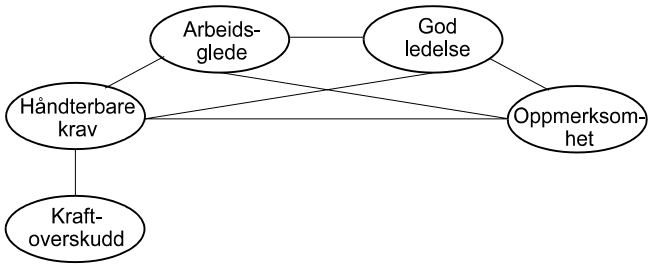
En krevende arbeidssituasjon og hardt arbeidspress er selvfølgelig en faktor som kan bidra til utbrenthet, men den gir i seg selv ingen god indikasjon på mulig fare. Det er noen forhold som må være til stede *samtidig*, for at vi kan si at det er en tidlig varsling av at medarbeiderne er i ferd med å gå tomme. Når folk er tomme for krefter, da vet vi at langtids-sykemeldingene kommer, og vi risikerer å miste folk som har utgjort en vesentlig del av skyvekraften i organisasjonen.

Det er fire forhold som til sammen utgjør en generell varsling av fare for utbrenthet. Dersom det er lav skår eller sterk tilbakegang på minst to av dem, da vet vi at vi har et problem:

- ARBEIDSGLEDE: «Jeg gleder meg til å gå på jobben.»
- HÅNDTERBARE KRAV: «Jeg opplever at de kravene som stilles til meg er rimelige og håndterbare.»
- OPPMERKSOMHET: «Jeg føler at jeg blir lagt merke til når jeg har gjort en ekstra god jobb.»
- KRAFTOVERSKUDD: «Jeg føler jeg har krefter nok til å mestre dagens gjøremål.»

De tre førstnevnte; ARBEIDSGLEDE, HÅNDTERBARE KRAV og OPPMERKSOMHET har både en tydelig innbyrdes sammenheng,

og en felles sammenheng med GOD LEDELSE: «Totalt sett opplever jeg lederen min som en god sjef i hverdagen.» Disse fem elementene utgjør en konsistent helhet. Den fjerde markøren for utbrenthet; KRAFTOVERSKUDD, henger derimot bare sammen med HÅNDTERBARE KRAV og har i liten grad sammenheng med de andre elementene. Det henger heller ikke sammen med spørsmålet om å være en god sjef. Dette punktet er artsforskjellig fra de andre, og har altså helt andre sammenhenger. Nærmere spesifikasjon av sammenhengene finnes i Appendiks 3, bak i boka.



Tidligere president i det internasjonale Røde Kors, psykiater Astrid Nøklebye Heiberg, definerer HELSE som «overskudd i forhold til dagens gjøremål». Dette gir mening i forhold til temaene sykefravær og utbrenthet, og at KRAFTOVERSKUDD bare har sammenheng med at de kravene man er stilt overfor oppleves som håndterbare. Dette er altså et helsespørsmål som dels kan stamme fra kravene andre stiller til en, men som også i høy grad kan stamme fra de krav og forventninger man har til seg selv. Av ulike årsaker kan man lesse på seg en arbeidsbyrde som er så stor at det går på helsa løs. Man har ikke tilstrekkelig overskudd til å mestre det hele, og kan nesten segne om bare ved tanken på arbeidsbyrden. Man er sliten allerede før arbeidsdagen begynner.

Hvor stor arbeidsbyrde man påtar seg er ofte et individuelt spørsmål. Noen er så imøtekommende at de til stadighet overtar andres byrder. Alle som ber om hjelp får hjelp, og i

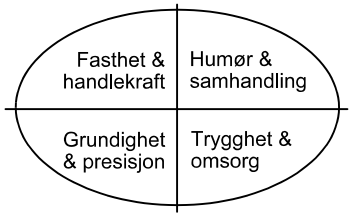
blant får de kanskje hjelp uten at de har bedt om det. Den imøtekommende personen fungerer som en sentralstøvsuger som suger til seg oppgaver og ansvar, nærmest fra alle rom i huset. Det går garantert på helsen løs.

Ikke alle tar på seg for mye å gjøre på grunn av at de ønsker å hjelpe omgivelsene. Noen gjør det ut fra egne ambisjoner. Det er et eller annet man skal bevise overfor seg selv eller andre, og derfor tar man på seg mer enn man har godt av.

Spørsmålet om kraftoverskudd, eller helse, handler selvfølgelig ikke bare om jobben. Det er summen av dagens gjøremål som er avgjørende, og iblant kan årsakene til mangel på overskudd være å finne i privatlivet, mens de hos andre er å finne i arbeidslivet.

Kanskje handler dette om personlig stil hos den enkelte, mer enn om forhold som arbeidsgiveren kan gjøre noe med. Det kan stamme fra personens eget forhold til jobben og til seg selv, og der har lederen lite å stille opp med. Vedkommende må på et vis finne ut av det selv. Dette skal vi se nærmere på.

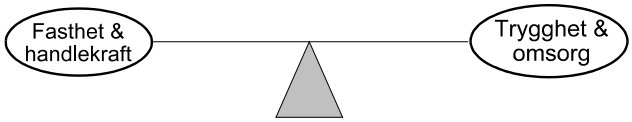
Jeg har ikke empirisk belegg for de synspunktene som kommer i de etterfølgende avsnittene. De stammer fra observasjoner som er tatt på øyemål, (noen hundre observasjoner), og som ser ut til å ha en viss gyldighet. Tanken er at de skal betraktes som idéskisser som du selv kan videreutvikle. Jeg tar utgangspunkt i *De fire naturtalentene* som er beskrevet i tidligere kapitler.



Dette begrepsapparatet er så allment kjent at du sikkert vil kunne trekke fra og legge til for egen regning. For meg ser det ut til at personer som har ett, og bare ett, fremherskende trekk er mindre utsatt for å bli utbrente enn de som kombinerer to motstridende eller komplementære trekk.

Det kan kanskje skyldes at de som har bare ett av trekkene i sitt daglige atferdsrepertoar ubevisst erkjenner at de er utilstrekkelige på en del områder. De vet at de er litt tafatte i enkelte situasjoner, eller litt usosiale, eller litt omtrentlige, eller litt «drittsekk» i enkelte situasjoner. Og dette har de lært seg å leve med, uten at de forakter seg selv av den grunn.

De tydeligst komplemetære trekkene er FASTHET & HANDLEKRAFT og TRYGGHET & OMSORG. Det vanlige er at dersom man har mye av det ene trekket, har man lite av det andre. Vi har tidligere nevnt at de fleste har «et kort og et langt ben». Dersom man er flink til å skape et varmt og trygt miljø, er man kanskje ikke så god til å skjære igjennom, stille krav og sørge for fremdrift. Og motsatt. Dersom man har mye av to komplementære trekk, må man, billedlig talt, løfte hele lasten uten å få noe gratis. Dette kan føre til at byrden går på helsa løs.



Andre komplementære trekk er HUMØR & SAMHANDLING og GRUNDIGHET & PRESISJON. Spesifikasjon av sammenhenger og polariteter finner du bak i Appendiks 2.

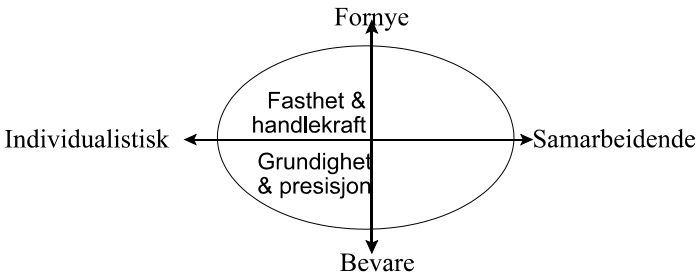
Mest utsatt er kanskje de som kombinerer tre av de fire trekkene i sin væremåte. Det kan bety at man forsøker «å være alt for alle».

Den ubekreftede antagelsen jeg har er at de som har mye av de motstridende trekkene, bør tenke over forhold i omgivelsene

som kan bidra til at de sliter seg ut. Jeg har selv noen slike naturgitte kombinasjoner, og jeg har kjent på problemet med at kreftene har tatt slutt. Min handlekraft og vilje til å ta ansvar for omgivelsene gjør meg disponibel for langvarig døgndrift. Dersom resultatene uteblir eller lar vente på seg, kan det bli overbelastninger. Da blir jeg min egen slavedriver.

På uformelt grunnlag har jeg sjekket ut opplevelsene til personer med andre motstridende kombinasjoner, og det ser ut til at antagelsene kan ha noe for seg. Kanskje du kan bruke disse løse tankene til sjekke ut egne faresoner. Dersom du viser stor toleranse og forståelse for andre, men ikke spanderer denne romsligheten på deg selv, er det mulig du bør være spesielt oppmerksom. At man stiller strengere krav til seg selv enn til andre kan være en viktig markør.

I tidligere avsnitt har vi mer enn antydet at personer med overskudd av talentet, eller personlighetstrekket, *Fasthet & handlekraft* kan skape noen idealer og normer som nesten tar livet av omgivelsene, men for deres egen del ser de ut til at de er lite utsatt for utbrenthet. Dersom dette trekket kombineres med en god porsjon perfeksjonisme kan de derimot bli ganske risikoutsatte.



Dette er den mest vanlige kombinasjonen av trekk hos toppledere. Bare ordene *fasthet, handlekraft, orden og grundighet* forteller oss at her skal man gjøre det bra for å klare å akseptere

seg selv. Disse kravene vil også sette sitt preg på omgivelsene. Med ikke så lite medfølelse og fortvilelse har jeg vært vitne til et antall toppledere med disse personlighetstrekkene som nesten har tatt livet av seg selv. Ingen har vært i stand til å stoppe dem, og når de har «møtt veggen» eller «gått i kjelleren», har det tatt årevis før de har vært tilbake i arbeidslivet. Men de er aldri blitt sitt gamle jeg. Beklageligvis.

En jeg fulgte gjennom noen år var både i fysisk og mental forstand en moderne utgave av Samson. Denne bibelske krigerhelten som da han ble angrepet av en brølende løve rev den i stykker med bare fingrene «som om det var et kje». Han ble fanget og bundet med rep av fiendene sine, Filisterne, men han rev repene av seg «som de var tråder». Det var først da Filisterne brukte den skjønne Dalila fra Sorekdalen som lokkedue, at de endelig fikk fanget ham. Etterat de hadde stukket ut øynene hans, ble han blind og fortumlet hentet av fienden slik at de kunne forlyste seg med hans vanskjebne. Beretningen går slik:

> *Huset var fullt av menn og kvinner, og alle Filisterfyrstene var der. På taket var det omtrent tre tusen menn og kvinner som så på at de holdt moro med Samson. [...] Så tok han tak omkring de to midtsøylene som huset hvilte på, den ene med høyre arm og den andre med venstre. Han trykket dem inn til seg og sa: «La meg dø sammen med filisterne!» Så tok han i av all kraft, og huset styrtet sammen over fyrstene og over hele folket som var der. Slik drepte Samson flere ved sin død enn han hadde drept i sin levetid. (Dommerens bok, kapittel 16)*

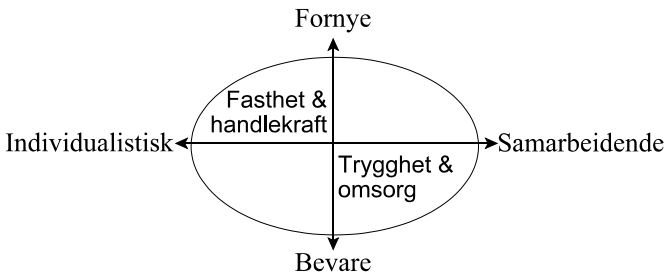
Selvmorsdaksjoner er altså ikke noe nytt i vår kultur. Også den bibelske antikken hadde sine selvmordshelter.

«Min» Samson var på sitt vis laget av liknende stoff. Han var atletisk bygget, kunne matche det norske landslaget i styrkeløft og hadde en sosial energi som fylte ethvert rom han kom inn i.

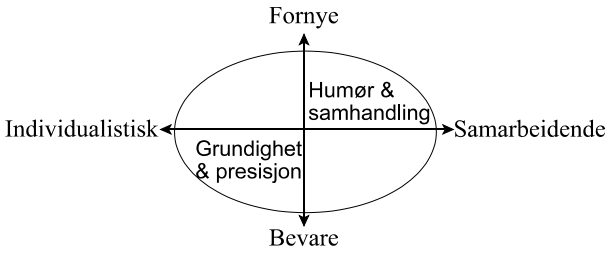
Klokken fem om morgenen var han lys våken og klar til å ta fatt på dagens dont. I tillegg var han en perfeksjonist som ikke var plaget av selvmedlidenhet. Denne Samson av en mann hadde påtatt seg en umulig oppgave, og i denne situasjonen krevde han mer av seg selv enn hva noe menneske med rimelighet kan levere. Jeg forsøkte forgjeves å få ham til å ta bedre vare på seg selv, men han hadde ikke øre for slike beskjeder, og styreformannen hans forsto åpenbart ingen ting. Han var mest opptatt av noen Kenning-teser om krav. Krav til resultater, den totale ansvarlighet og krav om blind lojalitet.

«Samson» brant seg selv ut, og det tok mange år før han i rimelig grad var tilbake på banen, men han ble aldri den han en gang hadde vært. «Noen» (styreformannen) burde sett ham og hatt vett nok til å forstå hva som var i ferd med å skje. Det var godt synlig for mange, minst et halvår før han ga seg.

Andre risikoprofiler er den omtalte handlekraften i kombinasjon med trygghetsskapende, omsorgsfull atferd. Dette er morsfiguren som påtar seg omsorgen og ansvaret for alt og alle. Den totale ansvarlighet. Ingen byrde er for tung, og det er ikke urimelig at han (eller hun) skal bære hele byrden alene. Dette er ressurssterke, flotte personer som er sin egen slavedriver, og er følgelig klare kandidater for å bli utbrent dersom det er tilstrekkelig mange som lener seg opp til hans eller hennes styrke og omsorg.

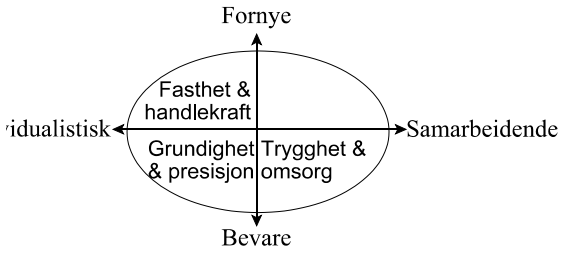


Kombinasjonen humør & samhandling og orden & grundighet ser også ut til å være utsatt. Man blir den store diplomaten som skal få det til å fungere både på relasjonsplan og på saksplan. Man tar ansvaret både for at det skal være et spennende og givende miljø, og man tar ansvaret for at alt går riktig for seg. Ingen skal støtes, ingen skal kjede seg, ingen skal gå over streken, ingen skal være utenfor.



La oss avslutningsvis se på den kombinasjonen som trolig mer enn noen vil være utsatt for å ta på seg byrder som går på helsa løs: Den handlekraftige som krever orden og grundighet av seg selv, samtidig som han tar ansvar for å skape trygghet. Dette er *den totale ansvarlighet* som lett ender opp med å overta andres problemer. Han er så imøtekommende at det blir lett å be om hjelp, og krever av seg selv at han skal levere, til punkt og prikke, selv om det egentlig ikke er hans ansvar. Det blir lett for andre å «delegere» sine problemer og oppgaver til slike personer, som overtar problemene og forsøker å løse dem. Han eller hun er alles hjelper, og ofte er hjelperen mer motivert enn den som skal hjelpes, derfor uteblir resultatene, og frustrasjonen tærer både på kropp og sjel hos den omsorgsfulle hjelperen.

Jeg gjetter at Freudenberger og medarbeiderne hans som på 1960-tallet satset tid og krefter på de mest forhutlede i Spanish Harlem, nettopp hadde en kombinasjon av slike atferdstrekk. Og nettopp derfor ble det han som introduserte begrepet Burn-out.



For å være en god leder må man i rimelig grad kunne mestre ulike typer atferd. Det er i stor grad hva lederutvikling handler om. Man skal forstå situasjonen, og velge den atferden som gir det beste resultatet. Men dette er noe annet enn å kreve av seg selv at man skal være like god til alt. Å utvise fleksibilitet i utførelsen av lederoppgaven skaper ikke nødvendigvis indre stress.

Det som mer enn noe forhindrer utbrenthet er klokskap fra lederens side og selvinnsikt hos medarbeiderne. En hindring i tiden er at arbeidsinnsatsen i stigende grad er blitt bestemmende for ens sosiale skjebne. Det er på jobben man realiserer seg selv. Det er arenaen fremfor noen når det gjelder å lykkes. Derfor kanaliseres all ærgjerrighet og sosial oppdrift til arbeidsplassen og de som avanserer i hierarkiet er i stor grad konkurrerende og selvhevdende personer, hvor jobben og karrieren blir altoppslukende. Man når ikke toppen i arbeidslivet på grunn av pen oppførsel. Det vi forsøker å lære barna våre (i alle fall min generasjon) av vennlighet, oppmerksomhet overfor andres følelser, omsorg for de som ikke har det så bra, høflighet osv. bringer ingen til topps i næringslivet. Det er langt på vei fiaskofaktorer. Dersom dette preger din væremåte, vil du stort sett bli forbikjørt av folk med mindre sympatiske trekk. Dette medfører at i de fleste

toppledergrupper er selvhevdende personlighetstrekk over-representert.

At det er slike trekk som skal til for å avansere i hierarkiet, betyr ikke at det er den mest effektive lederstilen. Effektiv i betydningen å få det beste ut av medarbeiderne i hverdagen. Det ser faktisk ut til at de faktorene som fører til avansement i hierarkiet ikke er de faktorene som gjør oss til gode ledere. Det er et tankekors at det iblant ser ut til at det er «de verste» lederne som avanserer i hierarkiet, mens de beste blir på stedet hvil, på et lavere nivå i organisasjonen.

Samtidig må vi være oppmerksomme på at topplederens oppgaver iblant kan være umenneskelige. Når man på grunn av en globalisert økonomi må innse at det ikke lenger er «liv laga» for en del av virksomheten, er det topplederens plikt å gjennomføre strukturendringer. Det kan bety at man må svinge øksa på en måte som rammer lojale medarbeidere som har tilbrakt hele sitt yrkesaktive liv på denne arbeidsplassen. Dette er de brutale realitetene som følger av et kapitalistisk system og en globalisert økonomi. Ingen liker dette, men vi må leve med det. Og det ser ikke ut til å finnes noen alternativer.

Det sier sitt om situasjonen når Hydro-sjefen hadde med seg sikkerhetsvakter da han høsten 2001 kom til Porsgrunn for å fortelle at magnesium-produksjonen ikke kunne overleve. Det psykiske presset på konsernsjefen var stort, og dersom han skulle tatt inn over seg situasjonen til alle de ansatte, ville han ikke klart å gjøre jobben sin.

Tilsvarende har vi sett gang på gang, ved nødvendig avvikling av store, tunge industriarbeidsplasser her i landet. Det var det samme da smelteverket til Christiania Spigerverk ble avviklet, eller hovedtyngden av Jernverket i Mo i Rana ble lagt ned på slutten av 1980-tallet. «Alle» innså at virksomheten ikke var levedyktig, men det ble noen få i toppledelsen som fikk belastningen med å gjennomføre endringen. Noen år senere var

det flere arbeidsplasser enn noen gang før i de samme lokalene. Men ikke mange industriarbeidsplasser. Nå er det informasjonsteknologi og dramaproduksjoner som har overtatt i Nydalen, mens Christiania Spigerverks stolte tradisjoner stort sett er blitt museums-stoff. Bortsett fra spikerproduksjonen som går så det suser i datastyrte maskiner.

Noe må dø for at noe nytt kan spire frem, og det gamle må bort, for at ny virksomhet og ny foretaksomhet kan slippe til. Enten stedet er Porsgrunn, Rjukan, Mo i Rana eller Nydalen, har konsernsjefen trolig vært livredd for hva som kunne hende da han kom for å meddele styrets beslutninger. Ingen av dem har vært en hjerteå bøddel som har ønsket å ødelegge for folk, slik pressen iblant fremstiller det. Dette er en av hans oppgaver, og det er en oppgave han garantert hater.

Ledere ønsker å ha kontroll, men i stigende grad opplever de at situasjonen er ute av kontroll, og de har sin fulle hyre med å parere, slukke branner og kutte ulønnsomme arbeidplasser. Situasjonen skaper bare tapere. Medarbeideren taper jobben, lederen taper verdigheten og eierne taper tilliten. Og den erklærte «sannhet» er at intet kan gjøres.

Mange toppledere opplever at de må undertrykke sine egne følelser for å holde fokus på resultatet. Derfor er nettopp lederjobben i seg selv det største faremomentet med hensyn til utbrenthet for toppledere. For å lykkes må man ikke la seg distrahere av andre hensyn. Enn si lytte til sitt eget hjerte. Å være topplеder kan nærmest bety at man må trene på monomani. – Man skal bruke sin kraft og oppmerksomhet på kun én, eller et snevert sett av tanker. I samfunnet forøvrig finnes det behandlingstilbud for monomani, mens man i næringslivet har treningsopplegg for å holde det ved like. Alt kommer i annen rekke i forhold til det å skape resultater. Å ta andre hensyn enn det man var betalt for, ville være et lojalitetsbrudd.

En av de mest etterspurte «varene» i dagens samfunn er arbeidsplasser. Dersom det hadde vært mulig, ville mange toppledere gjerne ha arbeidet ut fra en forretningsidé om å produsere arbeidsplasser. Slik at stadig flere kunne livberge seg og realisere sitt talent, i stedet for å bli statens klienter. «Borgerlønn» for ikke å prestere noe som helst er usunt for sjelen og gir ingen glede.

Det er noe av forretningslivets egenart at man må undertrykke følelsene sine for å kunne ivareta oppgaven sin. Det ser nesten ut til at de egenskapene som skal til for å være en vellykket toppleder utelukker evnen til å etablere relasjoner, være vår for stemninger og følelser, og utvikle vennskap. Som et apropos til konsernsjefens væremåte sa en personaldirektør at han innså at man måtte være drittsekk for å kunne være toppsjef i næringslivet. Det ville være trist om han hadde rett. Men jeg må medgi at både samfunnet, media og folk flest underbygger denne nødvendigheten.

Dette er ikke et nytt tema. Et gammelt visdomsord om forretningslivets realiteter, som jeg tror stammer fra den danske filosofen Piet Hein, lyder slik:

> *Forretninger foregår i en vennskapelig atmosfære, men intensjonene er ikke vennskapelige. Den som tror det går konkurs. I all vennskapelighet.*

Jeg kjenner mange toppledere i norsk næringsliv, og min opplevelse er ikke at det er lederne som er umenneskelige. Det er lederjobben som iblant er umenneskelig. Forventningene fra eierne, styret, samfunnet, pressen, medarbeiderne, kundene, skattefuten og ektefellen overgår hva et menneske med rimelighet kan levere. På toppen av det hele har han gjerne store forventninger til seg selv (perfeksjonisme), han føler at andre forventer det (forretningshelt-komplekset), og han

snakker ikke åpent om hva som kan forventes (manglende kommunikasjon).

Dette summeres opp i den alternative Fader Vår som noen har formulert: *Frist oss ikke inn i ledelse.*

Et av utsagnene i undersøkelsen som vi kobler til fare for utbrenthet lyder *Jeg opplever at de krav og forventninger jeg er stilt overfor i jobben er rimelige og håndterbare.* Dersom en konsernsjef skulle besvare undersøkelsen, hva tror du han ville ha svart på dette utsagnet? Jeg tror mange vil valgt svaralternativet HELT UENIG!

Terrorvelde og frykt i organisasjoner

I tillegg til det intense arbeidspresset som mange opplever, og egne tilbøyeligheter til å slite seg ut, kan lederens væremåte være en viktig årsak til at folk blir syke. I kapittelet om makt fokuserte vi på det faktum at ledelse uten makt er en umulighet, og på viktigheten av å bruke den makten man har med klokskap og innsikt. For å komplettere bildet, må vi også ta for oss uskjønne varianter, nemlig maktmisbruk og terrorvelde.

«*For Normannernes raseri bevar oss O milde Herre Jesus*» lød den gamle kirkebønnen blant kelterne på de britiske øyer, som var med som en del av kirkeårets faste messer helt frem til 1600-tallet. Angsten for vikinger som var ruset på fleinsopp levde videre i den kollektive underbevissthet i århundrer. På tilsvarende vis kan en leders væremåte prege organisasjonen lenge etterat han har fått etterlengtet avløsning. Jeg vet at en god del personer kan identifisere seg med den nevnte bønnen, med basis i sin nåværende eller forhenværende topplederes væremåte.

Men dette er unntaket, ikke regelen. Langt de fleste toppledere gjør en utmerket jobb og har et klart perspektiv på

egen rolle og sitt ansvar som forbilde og modell for resten av organisasjonen.

Men det finnes altså en del unntak, hvor lederen bruker raseriutbrudd som intervensjon i ledergruppens drøftelser. Når lederen blåser i taket av en kommentar, er diskusjonen avblåst. Dette er en effektiv hersketeknikk, men det er neppe effektivt lederskap. På sitt vis får det folk på plass, det skaper orden i rekkene og det gir en form for situasjonskontroll, – men skaper det energi til vekst og utvikling av virksomheten? Jeg er noe tvilende til det.

Iblant snakkes det om psykopatiske ledere. Det er et så sterkt uttrykk at det i de fleste tilfeller vil være misvisende. Selve begrepet er omdiskutert og har de senere år blitt erstattet av «personlighetsforstyrrelse» i fagmiljøene. I praksis er det omtrent det samme, og på folkemunne er «psykopaten» et gangbart begrep.

En psykopat er en person som har varige defekter i sitt følelsesliv eller sjelsliv, og som er ute av stand til å se seg selv eller forstå hva han gjør med omgivelsene sine. En nesten urokkelig selvtilfredshet er et karakteristisk trekk. Alle vanskeligheter og all motgang skyldes andres feil eller utilstrekkelighet. Psykopaten kan utsettes for sterk kritikk i det offentlige rom, uten å ta til seg noe som helst. Å bli uthengt i avisen med flengende kritikk over sju spalter kan kommenteres med «jeg kjenner meg ikke igjen i kritikken», og konklusjonen kan være at: «Den eller de som kritiserer har ikke forstått noe som helst, og med sin uttalte kritikk har de kompromittert seg selv.» Psykopaten er selv nærmest uberørt av kritikken og kan omtale den som «uproblematisk».

Psykiateren Robert D. Hare er den mest siterte fagperson på området. Hans studier har vært konsentrert om kriminelt belastede personer, og det er på basis av disse studiene han har utarbeidet sin sjekkliste i 20 punkter for å kartlegge psykopatiske trekk[6]:

1. Glatt, overfladisk sjarm
2. Grandios egenverdi
3. Trenger stimuli, kjeder seg raskt
4. Lystløgner
5. Manipulerende
6. Ingen anger og skyldfølelse
7. Følelsesmessig grunn
8. Manglende empati
9. Snylter på sine omgivelser
10. Dårlig impulskontroll
11. Forvirret seksuell atferd
12. Atferdsproblemer i barndommen
13. Mangler realistiske mål i livet
14. Impulsivitet
15. Uansvarlighet
16. Tar ikke ansvar for egne handlinger
17. Mange kortvarige parforhold
18. Ungdomskriminalitet
19. Tilbakefall ved prøveløslatelse
20. Mangfoldig kriminalitet

Om vi ser bort fra de siste punktene som spesifikt går på kriminelle, vil de fleste i gitte situasjoner kunne legge for dagen enkelte slike trekk, uten at det kvalifiserer til betegnelsen psykopat eller patologiske personlighetstrekk. Der er først når de fleste av disse faktorene er til stede samtidig at man ifølge Hare kan si at personen er psykopat.

Som tidligere antydet, er det min oppfatning at raseriutbrudd og andre former for uskjønn maktutøvelse hos ledere ofte er utslag av at jobben er i største laget for vedkommende. Den ubevisste hensikten bak utbruddet er å få slutt på samtalen. I ettertid ser man at han er skamfull, og ved passende anledning vil han forsøke å glatte over opptrinnet. Det at han føler skam, er nettopp beviset på at han *ikke* er

psykopat. Han er bare utilstrekkelig i forhold til jobben. I situasjoner hvor han med god grunn føler seg som situasjonens herre, vil han trolig vise en helt annen atferd. Da kan han være imøtekommende og åpen, både for andres synspunkter og for konstruktiv kritikk.

Min antagelse er altså at terrorvelde eller andre former for uskjønn maktutøvelse ofte er et utslag av utilstrekkelighet i jobben. En subjektiv opplevelse av manglende mestringsevne hos vedkommende selv. Jobben er et nummer for stor, og det vil man helst ikke innrømme.

Når det er sagt, må vi vel også innse at noen ytterst få ledere har klare psykopatiske trekk. Ifølge The American Psychiatric Association er ca. 3% av alle amerikanske menn psykopater, mens 1% av kvinnene passer inn i denne kategorien. Kriminalstatistikken i USA kan tyde på at det kan være et større problem der enn i Europa, men problemet er velkjent også i vår del av verden.

Og en og annen av disse finner veien oppover i arbeidslivets hierarki. Det var disse professor Svein M. Kile ved NHH/AFF kalte for «helsefarlige ledere».[7] De er aggressive, impulsive, følelseskalde, egosentriske, manipulerende, moralløse, uten evne til å føle skyld, og uten enhver evne til å se seg selv. Og forsvares av sin overordnede gjerne fordi «han skaper jo resultater».

Psykopat-sjekklisten er blitt utdypet av Professor Tom O'Connor[8] . Denne listen, med skårings-skala, er tatt inn i Appendiks 6 bak i boken. Det gir deg muligheter til å reflektere nærmere over temaet, med basis i egne erfaringer. Med noen ytterst få unntak, vil man i de fleste tilfeller konkludere med at begrepet ikke er en relevant beskrivelse av ledere i arbeidslivet.

Lederens humør kan derimot være en relevant betraktning. Dersom (topp)lederen lider av kronisk dårlig humør, kan det ha en lammende effekt på omgivelsene. Lammelsen forplanter seg

gjennom hele hierarkiet og gjør folk syke, selv om det ikke kan beskrives som psykopatiske trekk. Det handler rett og slett om dårlig humør. Verken mer eller mindre.

Iblant sies det om noen at de har et smittende humør, i betydningen smittsomt godt. Andre blir i godt humør av å være sammen med vedkommende. Faktum er at alt humør er smittsomt, og helt spesielt lederens humør. Siden alles øyne er rettet mot lederen, vil hans sinnsstemning føre til at medarbeiderne etter hvert får liknende følelser. En leder som er positiv og optimistisk skaper et miljø rundt seg som er preget av fremstidstro og entusiasme, mens en negativ grinebiter skaper et miljø som skrur alle nedover. Den sure, irettesettende og anklagende stilen skaper en angst som nok kan skremme folk til å utrette det utrolige i en avgrenset periode, men det skaper ingen vedvarende effektivitet og lønnsomhet. Over tid vil medarbeidernes følelser likne lederens følelser. Smittepesten gjør dem til negative middelmådigheter som egentlig har resignert. De som i det lengste forsøker å motstå denne utviklingen hos seg selv, er kanskje de som først vil oppleve utbrenthet. De møter veggen. De kjenner seg overslitne. Så slitne at det ikke hjelper å hvile.

Dersom det finnes andre yrkesmuligheter der hvor man bor, vil de kloke medarbeiderne finne ut at de ikke ønsker å bli lik sjefen sin, og søke seg bort fra det forpestede miljøet.

Enkelte lederes dårlige humør ser ut til å være et spesielt ømtålig tema. Humøret er nærmest en privat sak, og å kommentere humøret vil være å trå vedkommende altfor nær. Faktum er at lederens humør slår direkte ut på bunnlinjen i regnskapet. Kronisk dårlig humør reduserer inntektene og øker kostnadene. Det fører til at vi får mindre ut av hver lønnskrone enn ledere som har et stabilt godt humør. Altså er humøret i høyeste grad et forretningsmessig spørsmål, ikke en unevnelig privatsak. Det har avgjørende betydning for virksomhetens ve og vel.

I hvilken grad forholdet mellom leder og medarbeider er preget av positiv energi og godt humør, sier noe om virksomhetenes overlevelsesevne i en konkurranseutsatt verden. Og det forteller med stor sannsynlighet noe om effektivitet og produktivitet i det lange løp.

Noen kaller dette for emosjonell intelligens. Man forstår seg selv, og man forstår hvordan man påvirker omgivelsene. For å være en god leder må man leve på en slik måte at man har et stabilt godt humør. Dette handler selvfølgelig ikke om å ta på seg en maske, eller å spille en innstudert rolle. Det handler om ekte harmoni og gode relasjoner til seg selv og til omgivelsene.

Arbeidsglede er den viktigste nærværsgrunn på jobben. Når folk "møter veggen" og ikke lenger er i stand til å yte som før, har det skjedd noe alvorlig i forholdet mellom arbeidet og personen. Iblant er dette en følge av at man har en brennende interesse for det man arbeider med, og har for store forhåpninger til hvilke resultater det er mulig å oppnå. Man er rett og slett urimelig i de kravene man stiller til seg selv. Dette er forhold man selv kan og må gjøre noe med. Man må revurdere de kravene man stiller og lære seg å lytte til kroppens signaler når den forteller at det begynner å bli nok.

Men i tillegg til at personen selv kan og bør gjøre noe med problemet, kan GOD LEDELSE i stor grad forhindre det, akkurat som det kan bidra til redusert sykefravær. På den annen side vil ledere som skaper frykt i organisasjonen være eksempler på DÅRLIG LEDELSE, som raskest mulig bør korrigeres. Det er skjebnesvangert for en virksomhet å ha slikt lederskap.

For å ta tak i disse forholdene, trenger vi tidlig varsling av mulige problemer, før de blir til sykefravær og i ytterste konsekvens utbrenthet. I neste kapittel skal vi se på hvordan vi kan skaffe oss noen slike markører.

Det nye utviklingsverktøyet

For å utvikle en velfungerende organisasjon har vi behov for pålitelige målinger av dagens situasjon. Først når vi har pålitelige data om hvordan lederskapet og organisasjonen fungerer i hverdagen, har vi et grunnlag for å utvikle og utnytte varige konkurransefortrinn.

Alle virksomheter har rapporteringsrutiner for kostnader, men det er bare de færreste som har måleverktøy som identifiserer bakenforliggende årsaker. Vi har tidligere vært inne på at forhold som lederskap, samarbeid og utnyttelse av folks evne og vilje har avgjørende betydning for kostnadsnivået. De deler av organisasjonen som har utviklet fremragende kvaliteter på disse områder vil ha en avgjørende kostnadsfordel sammenliknet med de virksomheter som er mer tilbakestående på disse områder. De får større utbytte av hver lønnskrone og de leverer bedre tjenester enn hva andre kan gjøre.

Organisasjonsundersøkelser er både et måleverktøy som gjør at vi blir mer klar over organisasjonens sterke og svake sider, og det er et utviklingsverktøy som skaper varig endring.

Et måleverktøy blir til

Historisk har organisasjonsundersøkelser vært en avart av politiske meningsmålinger. Gjennom slike undersøkelser har man søkt å få et bilde av folks oppfatninger. De første undersøkelsene av dette slaget ble gjerne kalt for *Holdnings-undersøkelser*, hvor hensikten var å avdekke eventuelle «feil holdninger» blant medarbeiderne. Negative holdninger til bedriften og ledelsen er uheldig for arbeidsinnsatsen. Det var en psykologisk dimensjon som kom i tillegg til Taylorismens METODE, TID OG MÅL. I tillegg til at man studerte hvordan medarbeiderne beveget fingre, armer og ben, begynte man å studere hva de tenkte og følte i forhold til arbeidsgiveren og arbeidsplassen.

I ettertid kan man se at dette var et ekstremt utslag av at folkene var blitt en del av produksjonsmaskinen. Dette var på den tiden hvor psykiaterne på Gaustad sykehus benyttet lobotomering for å «korrigere atferd». Noe av det samme tankegodset forplantet seg til arbeidslivet, hvor man gjennom å forstå medarbeidernes tanker og følelser skulle kunne korrigere atferden deres. Sett med dagens øyne var dette et diskriminerende menneskesyn, men i datidens perspektiv ble det sett på som profesjonalitet.

På 1970-tallet skjedde det en dreining, hvor man begynte å fokusere på organisasjonens helsetilstand; hva er sunnhetstegn ved denne organisasjonen, og hvilke eventuelle sykdomstegn kan man spore gjennom slike undersøkelser. Noen så på det på samme måte som den årlige helsesjekken. Selv om man ikke følte seg syk, kunne det være klokt å sjekke helsetilstanden med visse mellomrom.

Disse undersøkelsene gikk gjerne under navnet klima-måling, hvor hensikten var å avdekke forhold i det interne klimaet som kunne være ugunstige for produktiviteten. Altså en dreining bort fra medarbeideren som problemforklaring til miljøet som problemforklaring. Man mente at medarbeiderne

responderte på det miljøet de befant seg i, og dersom de viste uønsket atferd var årsaken å finne nettopp i miljøet.

Gjennom disse målingene fikk man frem noen særpreg ved organisasjonen, men problemet var at man ikke visste hva man kunne gjøre med det. Selve navnet *klimamåling* var svært dekkende for hva man fikk ut av det. Undersøkelsen fortalte noe om hvilket klima man hadde, men det var lite man kunne gjøre med det. På samme måte som de klimatiske forholdene i min barndomsbygd Stor-Elvdal legger begrensninger på hva man med hell kan dyrke frem. Sommeren er for kort og for kald til å dyrke hvete, men klimaet er førsteklasses for mandelpoteter. Det er greit å vite, så slipper man å kaste bort arbeid til ingen nytte.

«Alle snakker om været, men ingen gjør noe med det,» lyder en humoristisk formulering som henspeiler på det faktum at vi står maktesløse overfor klimatiske forhold. Det kan gjelde også i overført betydning. Derfor har klimamålinger i arbeidslivet ikke hatt som ambisjon å *endre* klimaet. Ambisjonen har vært å hjelpe oss til å forstå hvorfor folk oppfører seg som de gjør. Folks atferd kan bare forstås i lys av de klimatiske forholdene de befinner seg i.

Også denne dreiningen var en naturlig følge av samfunnstrender. Det var på den tiden omsorgsterapeuten fikk sitt gjennombrudd og sosionomene øynet nye yrkesmuligheter. Den holdningen som vokste frem var at det var miljøet som var årsaken til nærmest all menneskelig atferd. Dersom noen viste asosial atferd, var dette en respons på et dårlig miljø, og vedkommende burde få omsorg fremfor kritikk eller avvisning. Kriminelle handlinger var atferdsavvik som kanskje var utslag av ugunstige oppvekstvilkår, og ingen kan stilles til ansvar for sin egen barndom. Skillelinjene *Riktig – Galt* ble erstattet av *Normal atferd – Avvikende atferd.*

For å forklare endringene i tidsånden, kom det nye navn på gamle fenomener: Fengselsvesenet ble til Kriminalomsorgen, og

Fattigkassa ble til Sosialomsorgen. Staten på sin side forsynte seg så grådig av folks arbeidsinntekt at mange ikke kunne klare seg selv. De ble avhengige av alskens offentlige bidrag og støtteordninger for å mestre livet sitt. Slik ble vi et folk av uselvstendige individer, som trenger hjelp og støtte. Vi er alle statens klienter – og staten vet best hva vi trenger og eventuelt fortjener.

Klimamålinger var i stor grad basert på denne tankegangen. Man måtte forstå klimaet – eller kulturen, som det etter hvert ble kalt – for å forstå folks atferd. Og dersom man ønsket endret atferd, måtte man gi dem nødvendig veiledning og hjelp. Begravelseshymnen *O hjelpesløses hjelper, bli hos meg* kunne beskrive stemningen i organisasjonen. For mange ble omsorgslaugets tilnærming og talemåter et kvelende perspektiv.

Mange av undersøkelsene som kom fra de polistiske meningsmålingsinstituttene var bygget opp nettopp som politiske meningsmålinger. Slike som lodder strømningene i samfunnet, og hvor resultatene presenteres som imperativer som politikerne bør innrette seg etter. I politikken ser vi i blant at dette kan utvikle seg til perspektivløs administrasjon av folkemeningen, i stedet for lederskap. Det er nettopp administrasjon av folkemeningen fremfor lederskap som er en viktig årsak til fallende interesse for politikere og politikk. Det folk savner er ledere som har visjoner for samfunnet og fellesskapet, og som viser vei. Når nærmest alle politikere snakker som markedsøkonomer og alt går i den samme duren, da taper folket interessen.

Dette er ikke hva vi søker å oppnå. Det vi skal ha er et styringsverktøy som fører til fast og godt lederskap, og som i sin tur fører til arbeidsglede og effektiv utnyttelse av medarbeidernes evner og arbeidskapasitet.

I senere år har det skjedd en dreining fra holdnings-undersøkelser, hvor poenget var å lodde stemningen i folkedypet på bred basis, til måling av kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet som strategiske måleparametere som kan gi tidlig varsling om viktige forhold. Det er indikatorer for virksomhetens suksess eller fiasko i det lange løp. Det er blitt et skarpt måleverktøy og en utviklingsprosess som kan gi varige konkurransefortrinn.

Det første store arbeidet med forankring i solid organisasjonsforståelse ble gjort av organisasjonspsykologene Lawler, Nadler og Cammann[9]. Her ble undersøkelsene introdusert som et utviklingsverktøy. Den sentrale ideen var at det som måles utvikles, mens det som ikke måles i beste fall forblir uendret. Aktiv bruk av måleverktøyet kunne altså bidra til å skape vekst og utvikling. Etter hvert er det blitt åpenbart at det er et av de mest kraftfulle utviklingsverktøy som finnes.

Inspirert av deres arbeider begynte forfatteren å bruke slike undersøkelsesverktøy i leder- og organisasjonsutvikling i 1985. Det første store arbeidet var i Televerkets markedsavdeling, hvor vi benyttet et skjema med 72 spørsmål, som i hovedsak var basert på Lawler, Nadler og Cammanns ideer. Samtlige ansatte i markedsfunksjonen ble invitert til å svare på undersøkelsen, og resultatet av undersøkelsen ble benyttet aktivt i utviklingen av et mer markedsorientert lederskap. Dette viste seg å være svært nyttig. Vi hadde erfart at det virket søvndyssende å snakke om lederprinsipper. Man måtte jo nærmest være hjerneskadet for å være uenig i prinsippene, og dermed ble det lite energi i samtalene. Men når vi brakte inn en del fakta om opplevd lederpraksis, brutt ned på hver enkelt leder som var til stede, ble det et voldsomt energinivå og en driv over samtalene som ingen tidligere hadde opplevd. Virkeligheten var mer givende enn lederskaps-modellene.

I oppsummeringen av disse første undersøkelsene gjennomførte vi intervjuer både med deltakerne i leder-

utviklingsprogrammet og med de medarbeiderne som hadde svart på undersøkelsen. I løpet av denne evalueringsprosessen ble det tydelig for oss at skjemaet var for omfattende. Folk ble lei av skjemaet lenge før de var ferdig med utfyllingen. Dermed sank kvaliteten på svarene mot slutten av skjemaet.

I årenes løp har vi foretatt en sterk forkorting av spørreskjemaet; nå opererer vi stort sett med et skjema med 30 til 35 spørsmål. Dette er hva vi får plass til på en A4-side. Medarbeiderne ser ved første øyekast at det er en overkommelig oppgave å svare på undersøkelsen, og dette gir energi og vilje til å levere reflekterte og gi ærlige kommentarer til alle utsagn i undersøkelsen.

En ny kommunikasjonskanal

Organisasjonsundersøkelsen er også en ekstra to-veis kommunikasjonskanal. Spørreskjemaet formidler *nedover* i organisasjonen hva ledelsen er opptatt av, og svarene formidler medarbeidernes synspunkter *oppover* i organisasjonen.

La oss starte med den muligheten undersøkelsen gir til å formidle ledelsens holdninger nedover i organisasjonen. I mange store organisasjoner er dette skjemaet det eneste dokumentet hele organisasjonen har felles. Vi vet at samtlige ansatte, på alle nivåer og i alle enheter, leser skjemaet, setning for setning, og tar stilling til hvert enkelt utsagn. Dette er en unik anledning til å fortelle hva vi er opptatt av. De spørsmålene ledelsen velger å stille meta-kommuniserer holdningene deres. Det forteller noe om hvem de er og hva de står for, på et høyere nivå enn det bokstavelige. Spørsmålene bør derfor være godt lesestoff om lederskap og samhandling. Etter å ha lest skjemaet og tatt stilling til hver enkelt setning, skal medarbeiderne sitte igjen med en klar fornemmelse av hva ledelsen forsøker å få til av felles holdninger og atferd. Hva

man ser på som godt lederskap og hva man ser på som godt medarbeiderskap skal fremgå av denne lektyren.

Skjemaet skal oppleves som vesentlig for leseren, og medarbeidernes besvarelse skal gi indikasjoner på hva som er en grunnleggende styrke og vesentlige utviklingsområder i virksomheten. Slik fungerer den også som kommunikasjons-kanal oppover i organisasjonen, som bringer usensurert informasjon til ledelsen.

Vanligvis er det særlig to forhold som blokkerer kommunikasjonen oppover i organisasjonen. Det ene er siling av informasjon, hvor den informasjonen som følger «tjenesteveieien» blir sensurert, nærmest på alle nivåer. Man gir den informasjonen videre som man selv synes er vesentlig eller hensiktsmessig. Den informasjonen som til slutt når frem til toppledelsen, etterat den er blitt evaluert og silt gjennom flere ledd, er på sitt beste ufullstendig. På sitt verste er den sterkt villedende.

Det andre forholdet som kan virke villedende er meningssensur på arbeidsplassen hvor én, eller et fåtall, sterke personligheter «bestemmer» hva det er lov å mene om forskjellige spørsmål. Disse selvbestaltede talsmennene for «hele gruppen» kan være en pest og en plage for sine kollegaer, som kanskje føler at de blir tatt til inntekt for synspunkter som de har lite til overs for. Men i en tett arbeidssituasjon orker man ikke å ta en kamp. Frykten for at det skal bli utrivelig på jobben bidrar til at man lar kverulantene holde på, selv om det ødelegger nær sagt ethvert personalmøte eller allmøte. Både som leder og som sideordnet kollega har de fleste opplevd slike talsmenn i allmøter som «bestemmer» hva det er lov å mene, mens det store flertallet skulle ønske at de tok seg en meningspause.

Når undersøkelsen kommer får man endelig en mulighet til reflektere over viktige spørsmål alene, og en anledning til å si

det man mener uten at det skal kommenteres og vurderes av andre. Dette kan gi overraskende resultater. Vi ser ofte at avdelinger man trodde var sterkt kritiske eller negative til ledelsen og virksomheten, i virkeligheten viste seg å være ganske positive. Det var bare enkeltpersoner som var negative, og disse hadde altså drevet utstrakt meningssensur blant arbeidskameratene.

Noen har utviklet dette til en interessant hersketeknikk. De som eventuelt hevder andre synspunkter, kan få tilsnakk av typen «der må jeg arrestere deg». De er altså meningspoliti. Det er jo politiet som arresterer, og når man arresterer andres meninger, har man sagt ifra om hvilken rolle man har tildelt seg selv.

De ansattes talsmenn i bedriftens styre kan også være en kilde til desinformasjon. Iblant ser det ut til *de ansattes representanter* egentlig bare representerer seg selv. Uten særlig forankring blant de man skulle representere. Organisasjons-undersøkelsen gir balansert, objektiv informasjon om organisasjonens indre liv og medarbeidernes synspunkter og opplevelser i hverdagen. En konkret og direkte tilbakemelding, uten sensur fra mer eller mindre velmenende mellommenn.

Gjennom undersøkelsen får ledelsen også et klart bilde av hvor stor aksept det er for strategivalgene og prioriteringene i forskjellige deler av virksomheten. Det gir oss muligheter til å gi oppmerksomhet til de delene av organisasjonen som er mest kritiske til valget. Dels kan den kritiske holdningen inneholde viktig informasjon som ledergruppen ikke har vært oppmerksom på, dels kan den fortelle oss at innsalget ikke har vært vellykket. Bruk av makt og trusler for å få gjennomført strategivalg som ikke oppleves som fornuftig, er sjelden særlig vellykket.

På basis av undersøkelsene er flere enn én topplеder blitt forskrekket over å se at strategivalgene ikke har hatt forankring

selv i hans egen ledergruppe. Det forteller noe om hvor vanskelig det kan være å få til en åpen og konstruktiv dialog i grupper.

Det er innlysende at vi må ha en ledergruppe som er med og skyver, og ikke selv blir skjøvet i en retning de ikke har tro på. Det kan lett oppstå et særegent mønster i ledergrupper hvor det legges for stor vekt på enighet og harmoni. Kritiske spørsmål oppleves som negativitet og tvil, eller som manglende lojalitet. Under slike forhold blir det lite meningsbrytninger, uttesting av synspunkter og kvalitetssikring av beslutninger. Iblant kan topplederens væremåte legge så sterke føringer på hva det er lov å si, at enhver dialog blir nærmest umulig.

Dersom noen hevder meninger som ikke er autoriserte blåser lederen i taket av raseri, og dermed er diskusjonen avblåst. Etter et par-tre slike hendelser har man tatt knekken på nærmest all meningsbrytning. Folk lærer fort. Det behøver altså ikke være stor avstand i organisasjonen for at undersøkelsen kan bringe frem helt ukjent informasjon. Det kan faktisk finnes viktig informasjon i det umiddelbare nærmiljøet som trenger denne hjelpen for å komme tydelig frem.

Når svarene fra undersøkelsen foreligger, oppstår det en ny mulighet for ledelsen å metakommunisere hva man står for; medarbeiderne følger nøye med på hvordan resultatene blir benyttet. Oppfølgingen av undersøkelsen sender i seg selv sterke signaler om ledelsens holdninger, langt ut over de konkrete meddelelsene de kommer med.

Dersom det ikke kommer noen informasjon om undersøkelsen i det hele tatt, er det gjerne to fortolkninger av dette på grunnplanet: [A)] *Den informasjonen som kom frem var så negativ at de ikke vet hva de skal gjøre med den*. Eller [B)] *Ledelsen bryr seg egentlig ikke om hva vi føler og tenker. At vi ble tatt med var bare et spill for galleriet.* Manglende åpenhet pleier generelt å gi god grobunn for mistenksomhet og ville fantasier. Manglende

åpenhet om hva vi fikk ut av undersøkelsen blant egne medarbeidere gir en helt spesiell grobunn for slikt.

Organisasjonsundersøkelsen er en grunnleggende demokratisk arbeidsmetode. Gjennom den får folk flest en mulighet til å komme til orde og si det de mener. Uten påvirkning fra andre. Medarbeidere på alle nivåer får en anledning til å fortelle om gleder og sorger i arbeidssituasjonen, samspill og relasjoner, tvil og tro, og tanker om framtiden. Dette er den eneste formen for demokrati på arbeidsplassen jeg har tro på. Forøvrig synes jeg at tanken om demokrati er en avsporing av det saken gjelder; nemlig beslutningskvalitet og gjennomføringsevne. Hvis alle skal mene noe om alt og ha

UNDERSØKELSEN . . .

- kommuniserer til medarbeiderne hva ledelsen er opptatt av med hensyn til trivsel på arbeidsplassen, god ledelse, samarbeid, læring og utvikling.
- er praktisk demokrati på arbeidsplassen. Alle slipper til orde, uten mellommenn eller talsmenn, og alles stemme vektes likt.
- gir skarp informasjon om forhold som i vesentlig grad kan påvirke fraværs- og nærværs-statistikken.
- gir ledelsen usensurert informasjon om organisasjonens indre liv. Folk sier hva de mener og denne informasjonen går direkte til ledelsen, uten filter.
- gir informasjon om hvor stor aksept det er i forskjellige deler av organisasjonen for strategier og prioriteringer.
- gir tydelig og eksakt informasjon om sterke og svake sider ved den etablerte lederpraksisen.
- er et strategisk styringsverktøy for utvikling av varige konkurranseforstrinn: å tiltrekke seg, utvikle og beholde dyktige folk, og utnytte deres evner og krefter på en god måte.

utsettende veto, nærmest på enhver beslutning, da blir det for lite fremdrift i en konkurranseutsatt virksomhet.

Årsaken til at vi ønsker å trekke folk med i beslutningsprosessen, kommer av en erkjennelse av at det høyner beslutningskvaliteten. Vi bringer inn mer livserfaring og en langt bredere faktabase. Dermed unngår vi de feilene som følger av at folk tenker for likt og altfor fort blir enige i kompliserte spørsmål. Men dette har ikke noe med demokrati å gjøre. Demokrati skal vi ha i samfunnet. Der skal alles stemme veie likt, uansett hvilken innsikt og forståelse de har av de problemer som oppstår i styringen av samfunnet. En sivilingeniør har via stemmeretten like stor innflytelse som en person som aldri har lest en bok. De fleste er enige i at det er slik vi skal ha det i samfunnet.

Målingen av medarbeidertilfredshet tar utgangspunkt i at organisasjonen også er et lite samfunn. Vi må lytte til, og forstå det som foregår i dette samfunnet, om vi skal ha mulighet til å få det beste ut av hver enkelt. Og vi må lytte til alle og forsøke å forstå alle, om vi skal ha muligheter til å treffe kloke beslutninger.

I tillegg til at den utgjør en toveis kommunikasjonskanal, gir undersøkelsen topplederen en bred oversikt over hva som er bra og hva som er dårlig i organisasjonen. En slik oversikt er avgjørende for å kunne treffe kloke strategiske valg når det gjelder personal, organisasjon og ledelse.

For en nyansatt toppleder kan det være spesielt krevende å skaffe seg oversikt over hva som er styrker og svakheter i organisasjonen. Alle som er medlemmer av ledergruppen, er der fordi de ønsker å være med på å prege utviklingen. De vil være med på å påvirke og styre virksomheten. For en nyansatt toppleder byr dette på ekstra problemer. Alle rundt ham ønsker å posisjonere seg slik at de blir hørt og får være med å styre

bedriftens utvikling fremover, og det må skje med en tillitvekkende stil.

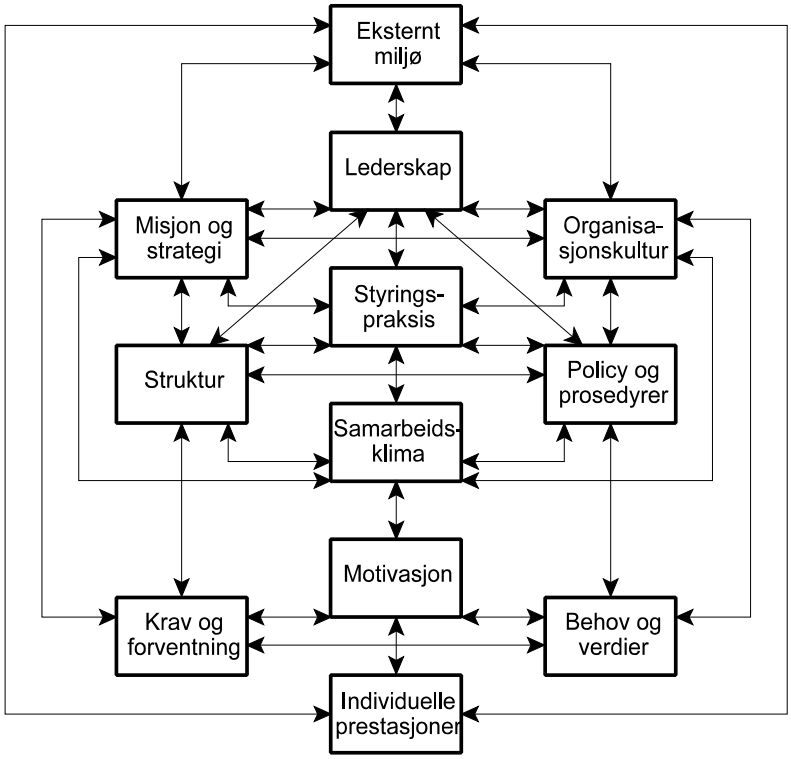
Situasjonen kan minne litt om en andedam. De glir umerkelig, nesten majestetisk rundt og kommer på plass både her og der. Men det er bare på overflaten at dette går stille for seg. Dersom vi får anledning til å ta en titt under overflaten, ser vi at det padles i et forrykende tempo. I denne situasjonen bruker medlemmene av ledergruppen å ha et velutviklet sidesyn. De fornemmer hvor de øvrige har tenkt seg, de legger merke til hvem som får den nye toppsjefen mest i tale, og de funderer på hvordan de selv kan etablere den beste kontakten. I en slik situasjon er det vanskelig for den nye topplederen å orientere seg i landskapet. Han trenger all den hjelpen han kan få om han raskt skal kunne forstå helheten og ta tak i oppgavene på en klok måte.

Organisasjonskartleggingen kan gi nettopp den informasjon han behøver for å forstå den organisasjonen han er satt til å lede.

Forklaringsmodeller

De amerikanske organisasjonspsykologene Burke og Litwin [10] var blant de første som så mulighetene for å bruke undersøkelser som et strategisk verktøy. De så at undersøkelsene både kunne gi verdifull informasjon til strategiprosessen og i neste omgang bidra til å skape forandring i organisasjonen. Spørsmålene man stiller skaper forventninger hos medarbeiderne, og tilbakemeldingen blir et kraftfullt verktøy for å korrigere ledernes atferd og bruk av virkemidler.

For å sette undersøkelsen inn i en strategisk sammenheng bygget de opp en omfattende forklaringsmodell som viste årsak og virkning gjennom hele virksomheten.



Burke og Litwin

Modellen er litt for omfattende til å fungere godt i det praktiske liv. Det blir for mange variabler til at folk flest kan få et forhold til det i sin egen virkelighet. Når informasjonsmengden overgår mottakerens evne til å forstå, blir den i praksis verdiløs, selv om den har et voldsomt potensiale i seg. En *modell* er en forenkling av virkeligheten, og skal gjøre det lettere å forstå kompliserte sammenhenger. Dersom modellen blir så intrikat at *virkeligheten* fremstår som mer begripelig, vil de fleste foretrekke å forholde seg til det konkrete. De vil synes det nyttigere å ta for seg de årsakene og virkningene de selv opplever i hverdagen, enn å bruke tid på høytravende teoretiske modeller. Dersom vi

beveger oss på et for høyt abstraksjonsnivå vil vi tape kontakten med dem vi gjerne skulle kommunisere med; den jevne mann og kvinne. Dermed blir hensikten ikke oppnådd. Spennende intellektuelle diskusjoner i toppledergruppen er uten betydning der hvor resultatene skapes: på operativt nivå i organisasjonen.

Uansett hvilket nivå man arbeider på i organisasjonen, har de fleste ledere problemer med å få dagen til å strekke til. De trekkes mellom en rekke små og store oppgaver som de skal få plass til mellom alle viktige og uviktige møter. Resultatet er en sterkt fragmentert arbeidsdag, hvor det å få et kvarter til å reflektere over egen situasjon fremstår som en uoppnåelig luksus. Det er denne virkeligheten vi må forholde oss til når vi skal utvikle en kommunikasjonsmodell som bidrar til selvinnsikt og økt forståelse for organisasjonens indre liv. Tilbakemeldingen må presenteres i en form hvor lederen får tak i essensen på et kvarter. Så kan dette modne og, etter hvert, føre til gode utviklingstiltak.

Vi har altså sans for det enkle og jordnære, men Burke & Litwins omfattende modell har vært en viktig inspirasjon i utviklingen av vår egen forklaringsmodell, som har vokst frem i et samarbeid med våre kunder. Vi har tatt utgangspunkt i de problemområdene som topplederne har vært opptatt av, og ut fra dette har vi bygget opp en forklaringsmodell for GODT LEDERSKAP i hverdagen. Vi har funnet slående likhetspunkter mellom hva lederne i de forskjelligste virksomheter har vært opptatt av. Til tross for svært ulike bransjer og vidt forskjellig størrelse på virksomhetene. Altså er det en del områder som er allmenngyldige når det gjelder å skape

GOD LEDELSE handler om å kunne snakke med folk, formulere forståelige mål, gi tydelig veiledning og konstruktiv tilbakemelding på innsatsen.

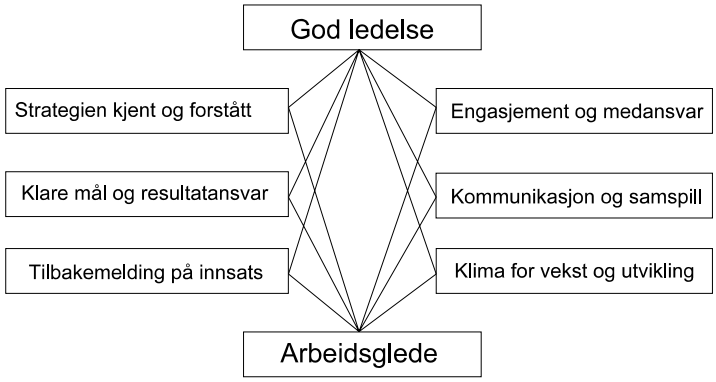
resultater: Det handler om å kunne snakke med folk, formulere forståelige mål, og kunne gi tydelig veiledning og konstruktiv tilbakemelding på innsatsen. Dette er essensen i hva GOD LEDELSE handler om.

Dersom man ikke klarer å snakke med folk, ikke er i stand til å angi mål og retning for virksomheten, og heller ikke har evne eller vilje til å korrigere og inspirere gjennom tydelige tilbakemeldinger, da bør man trolig ikke være leder. Dette er basisforutsetninger som må være til stede for å kunne utvikle et godt lederskap. Dette er det talentet som må ligge i bunn for å kunne utvikle seg til å bli en god leder. Dersom man eventuelt ikke har et slikt ledertalent, betyr det selvfølgelig ikke at man er talentløs. Det betyr trolig at man har sitt talent på et annet område, og det er først når man kommer inn på den arenaen hvor man naturlig hører hjemme at man får bemerkelsesverdige resultater.

De områdene som har pekt seg ut som forklaringsmodell i mange bedrifter har vært forbausende like. På saks-siden handler det i stor utstrekning om *Forståelse for overordnede strategier, Klarhet i egne mål,* samt *Veiledning og tilbakemelding på innsats.* På relasjons-siden handler det gjerne om *Engasjement og medansvar, Klima for vekst og utvikling* og, ikke minst, *Kommunikasjon og samspill.* Denne enkle modellen har vist seg å skille tydelig mellom sterke sider og utviklingsområder i hver enkelt avdeling, og den har skilt mellom velfungerende deler av organisasjonen og enheter som behøver spesiell oppmerksomhet.

Vår grunnleggende antagelse er at det er en sammenheng mellom arbeidsglede og opplevelsen av få til noe. Folk flest ønsker å gjøre en god jobb, og de opplever ineffektivitet, manglende fremdrift og svake resultater som demotiverende. Derfor er mange indikatorer for *godt lederskap* også viktige markører for *arbeidsglede*. Disse sammenhengene vises mer detaljert i Appendiks 4.

De tidligere omtalte basisforutsetningene for å være leder: *Klarhet i prioriteringer og mål, Veiledning og tilbakemelding på innsats,* samt *Kommunisere og bygge relasjoner* utgjør halvparten av modellens seks kartleggingsområder. Disse områdene må enhver leder mestre. Når dette er på plass, er forutsetningen til stede for å utvikle de andre tre områdene som modellen omfatter.



Hele modellen er en oversikt over hva som anses som GOD LEDELSE sett ovenfra. Altså fra toppledelsens synspunkt. Vi har undersøkt hvordan dette henger sammen med oppfattelsen til de som blir ledet. Hva oppleves som god ledelse, sett nedenfra? Vi har tatt for oss utsagnet *Totalt sett opplever jeg min leder som en god sjef i hverdagen* og studert hvilke elementer i undersøkelsen som har sterk statistisk sammenheng med dette utsagnet. Det vi fant, var at det er en klar sammenheng mellom det ledelsen mente var god ledelse og de faktorene som medarbeiderne så på som god ledelse.

Når vi går ned på de enkelte utsagnene, finner vi at de sterkeste sammenhengene handler om fasthet fra lederens side, trygghet og tillit, oppmerksomhet og lederens fagkompetanse.

De sterke innbyrdes sammenhenger viser at modellen er konsistent. Dette er ordlyden i de utsagnene som i sterkest grad henger sammen med GODT LEDERSKAP:

1. Lederen min sier ifra på en OK måte når det er noe jeg bør gjøre annerledes.
2. Lederen min treffer nødvendige beslutninger for å sikre fremdrift og gode resultater.
3. Jeg er trygg på at lederen min vil stille opp for meg i en vanskelig situasjon.
4. Lederen min har ideer og fagkompetanse som er nyttige for meg og for avdelingen.
5. Det føles greit å komme med konstruktiv kritikk i vår avdeling.
6. Lederen min tar tak i slapp innsats og dårlige resultater.
7. Jeg føler at jeg blir lagt merke til når jeg har gjort en ekstra god jobb.

I den virksomheten som ovenstående studie refererer seg til, var det en perfekt sammenheng mellom utsagnet *Jeg gleder meg til å gå på jobben* og utsagnet *Totalt sett opplever jeg at min leder er en god sjef i hverdagen*. Dette bekrefter våre antagelser om at lederskapet har avgjørende betydning for arbeidsgleden.

En vanlig årsak til at ledere ikke tar tak i svak innsats og dårlige resultater er frykten for at det skal skape misstemning på arbeidsplassen, mens det altså er det motsatte som er realiteten. Fasthet og handlekraft fra lederens side i slike forhold bidrar positivt til arbeidsglede. Det er nyttig å vite.

Det er ikke rusopplevelse vi snakker om når vi drøfter temaet arbeidsglede. Normen er selvfølgelig ikke at jobben skal være en overveldende opptur hver dag. Den 14. Dalai Lama, Tenzin

Gyatso, fikk Nobels Fredspris i 1989. I forbindelse med Fredspristildelingen holdt han en tale hvor han definerte lykke. Han sa at dersom man to øyeblikk i dagens løp føler glede, da er man et lykkelig menneske. Det var verdifullt å få en så grei definisjon av ET LYKKELIG MENNESKE. Så slipper man å rote seg bort i urealistiske idealer.

Dersom vi tillemper den samme klokskap i arbeidslivet, skulle altså normen være at dersom man i løpet av arbeidsdagen føler to øyeblikk av arbeidsglede, da er man en tilfreds arbeidstaker.

Det er mulig vi burde moderere utsagnet i tråd med dette, men det ser ikke ut til å være nødvendig. På overordnet nivå gis det gjerne en litt høyere skår på arbeidsglede enn totalindeksen for skjemaet som helhet. Dette gjelder også arbeidstakere med en ugunstig arbeidssituasjon. Selv om folk har fysisk krevende arbeid eller arbeider utendørs i all slags vær, er tendensen den samme. Det tyder på at folk flest har omtrent det samme synet som Dalai Lama, selv om tanken ikke er tenkt.

Atferdstrekk som forklaringsmodell

Beskrivelsen av de fire naturtalentene i tidligere kapitler er i stor grad basert på arbeidene til den anerkjente sveitsiske psykolog og psykiater, Carl Gustav Jung (1875-1961), som kalte det for *menneskelig firfoldighet*. Etter å ha gitt en grundig presentasjon av modellen, sier han at han ikke har funnet på dette selv, men baserer seg på flere tusen år gammel visdom, først og fremst *de fire temperamenter* av Hippokrates. (ca 460-377 f.Kr.) Flegmatiske, sangvinske, koleriske og melankolske personligheter hadde ifølge Hippokrates sammenheng med balansen i kroppsveskene: flegma, blod, gul galle og svart galle. Utpregede flegmatikere hadde for mye flegma (slim) i kroppen i forhold til de øvrige kroppsvæskene. Sangvinikerne hadde for mye blod, kolerikerne for mye gul galle, mens melankolikeren

som Edvard Munch portretterte ved stranden i Åsgårdstrand, ifølge Hippokrates trolig burde tappes for svart galle. Han hadde også forslag til brekkmidler og forskjellige kurer som skulle bidra til at kroppen kvittet seg med væsker den hadde for mye av. Hippokrates' tiltak for å korrigere sinnstemning, og dermed atferd, var imponerende håndfaste.

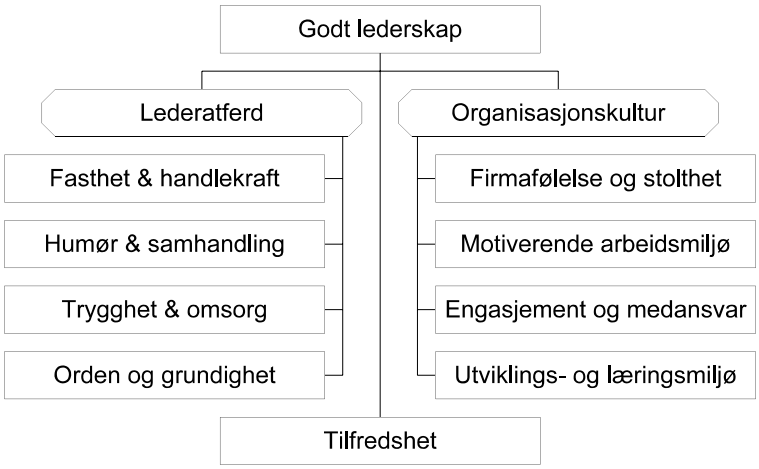
I tillegg til de fire temperamentene hos Hippokrates henviser Jung også til Tarot-kortene som har omtrent de samme fire personlighetstypene. Der er typologien *Sverd* for det kraftfulle, krevende; *Stav* (som blomstrer!) for humørfylte, samhandlende; *Beger* for det omsorgsfulle, inkluderende; og Mynt for det grundige og vurderende[11].

I indiansk kultur[12] finner vi også en slik firedelt typologi med et begrepsapparat som ligger tett opp til Hippokrates – og Jung. Det fører for langt å gå inn på dette i detalj her, men det viser at «firfoldighets-modellen» er noe dypt menneskelig. Gjennom årtusener har vidt forskjellige kulturer på hver sin kant av kloden benyttet omtrent det samme begrepsapparatet for å beskrive menneskelig væremåte. Det er en del av en felles arv, og nettopp derfor forstår folk det intuitivt.

Når vi benytter dette begrepsapparatet for å snakke sammen om den enkeltes stil og væremåte i forbindelse med teamutvikling, opplever vi at det rekker med en 15-minutters introduksjon av begrepene. Da er de fleste fullt ut i stand til å gjøre skarpe iakttakelser og drøfte kompliserte samværsforhold, med basis i et begrepsapparat som de på forhånd ikke visste at de hadde felles!

Organisasjonsundersøkelsen er først og fremst et samtale-verktøy. Det er samtalene kartleggingen fører til som er hovedattraksjonen. Det har inspirert oss til å tillempe den samme firfoldigheten som forklaringsmodell for målingen av lederskap og arbeidsglede. Det er kort avstand mellom *Firfoldigheten* i atferdstrekk og de fire dimensjonene som benyttes for å studere organisasjonskultur.

Ved å relatere målingen av effektivt lederskap og arbeidsglede til en slik modell, oppnår vi at folk raskt forstår modellen, og kan gå i gang med å drøfte hverdagens realiteter med basis i det bildet som undersøkelsen viser.



I tillegg til hovedindeksene for GODT LEDERSKAP og TILFREDSHET, får vi en detaljert måling av lederatferd og den rådende organisasjonskulturen og mentaliteten. Dette blir en annen variant enn den tidligere omtalte modellen som baseres på målstyring, og belyser hvordan strategiene omsettes til handling i organisasjonen, og hvordan lederne tilrettelegger for motivasjon, samhandling og læring.

Denne modellen vektlegger lederens handlinger og væremåte, og hvordan dette preger organisasjonen. Den er spesielt tilrettelagt for å arbeide med lederutvikling og teamutvikling. De fleste vil kjenne igjen egne sterke og svake sider i undersøkelsen. Det bruker å gjøre overgangen fra *kartleggingsdata* til *selvinnsikt* lettere for de som får tilbakemeldingen. De vil også kjenne igjen kulturtrekk i

organisasjonen som delvis kan hemme og delvis kan fremme den atferden man ønsker i virksomheten.

Gjenkjenning av viktige fenomener og begripelige problemstillinger inspirerer til å arbeide med utvikling, både av seg selv og av organisasjonen.

Under temaet *Fasthet & handlekraft* gis lederen en tilbakemelding på om han i tilstrekkelig grad treffer beslutninger som sikrer fremdrift og resultater, om han er tydelig i sine forventninger til medarbeiderne og om det er noen konsekvenser forbundet med de målene vi har avtalt.

Konsekvenser er et ømtålig og vanskelig tema. Det er vanlig at man avtaler mål, men om målene blir nådd eller ikke får ingen betydning for den ansvarlige. Derfor sier mange at virksomheten er et konsekvensløst samfunn.

Ordet konsekvenser har en negativ klang i folks bevissthet. Det gir assosiasjoner til statsmaktens handlingsmønster overfor de som ikke innordner seg de regler som gjelder. Til tross for at ordet konsekvenser i vår mening skulle kunne bety både positive og negative følger av det vi gjør, er det de negative assosiasjoner som er mest vanlige. Derfor kan det være mer fruktbart å bruke ordet tydelighet, fremfor konsekvenser. Dersom lederen er tydelig i sine tilbakemeldinger til hver enkelt, da vil nok de fleste oppleve at det er konsekvenser forbundet med måloppnåelsen. Dette handler selvfølgelig ikke om korporlig avstraffelse, men sunne og gode korrektiver. Tar lederen tak i slapp innsats og dårlige resultater, eller lar han det skure og gå uten konsekvenser, år ut og år inn?

Dette inngår i området *Fasthet & handlekraft,* og her vil man få en mulighet til å se hvordan lederskapet oppleves av medarbeiderne. Det er nærmest en bestillingsliste. Dersom lederen gis lav skår på dette området, betyr det at medarbeiderne skulle ønske det var større tydelighet og konskvens forbundet med måloppnåelsen. Dersom lederen får

høy skår, tyder det på at man opplever en god balanse på dette området. Man har funnet den gyldne middelvei som Håvamål anviser; varsom og høvelig bruk av makt.

Under temaet *Humør & samhandling* gis lederen tydelig tilbakemelding på den sosiale energien som finnes i feltet mellom ham og medarbeiderne. Opplever de at «det spiller» dem i mellom? Føler medarbeiderne at lederen legger merke til dem og lytter til det de har å si? Denne delen av tilbakemeldingen fanger opp en del områder som er avgjørende for å være en god leder, mens det foregående avsnittet i stor grad handlet om å være en god og tydelig sjef.

Et av de viktigste behovene alle har i forholdet til sin overordnede er behovet for *å bli sett*. «Han har sett at jeg er her, og at jeg faktisk står på og jobber,» er en tanke som virker oppkvikkende på de fleste. Sosial energi i relasjonen handler altså ikke bare om lederens eget sosiale energinivå, men i høyeste grad også om kontakt og relasjon. Lederen kan være så full av godt humør og sosial energi at han fyller ethvert rom han kommer inn i, uten at medarbeiderne av den grunn føler at det oppstår relasjoner. De mest selvopptatte er gjerne de mest kontaktløse.

Minimumsvarianten av dette med humør og samhandling er å se medarbeiderne i øynene og hilse på dem når de møter på jobb om morgenen. Den jevne leser vil kanskje tenke at dette er et irrelevant eksempel, men for en del lederes vedkommende ville en slik elementær handling utgjøre en merkbar forbedring.

Denne kartleggingsfaktoren fanger opp energifeltet mellom lederen og medarbeiderne som vi har vært inne på tidligere i boken. Dette energifeltet kan stimulere til innsats på en nesten magisk måte, men det kan også være et negativt ladet energifelt som suger en tom. En politiker ga en humoristisk, men ondsinnet, beskrivelse av sin nyutnevnte partisekretær som kan relateres til dette. «Den mannen har en slik karisma at når han

kommer inn i et rom, føles det som om noen nettopp har gått» var hans karakteristikk. Vedkommende partisekretær ville trolig fått lav skår på faktoren *Humør & samhandling* dersom vi hadde gjort en måling i den aktuelle partiledelsen. Det kunne vært viktig informasjon.

Under temaet *Trygghet & omsorg* gis lederen tilbakemelding på i hvilken grad han er ivaretakende overfor sine medarbeidere. Hvor mye trygghet man har behov for varierer noe, men variasjonene er forbausende små. Det som er de store forskjellene er mestringsstrategiene. Noen mestrer det med større stil enn andre, men felles for alle er at de er mer produktive og mer kreative i trygge omgivelser. Ordtaket sier at *nøden lærer naken kvinne å spinne*, men jeg tror ikke det kan videreføres til *angsten lærer sliten mann å jobbe*. Man må kjenne trygghet for å kunne yte sitt beste. Det er i trygge situasjoner vi kan tøye grenser, lære nytt, mestre ukjente disipliner. Det er en sammenheng mellom trygghet og klima for læring og utvikling.

Som krigførende leder forsøker man gjerne å spre frykt og usikkerhet hos fienden gjennom overrumplende trekk og maktdemonstrasjoner. Jeg har ingen forstand på krigføring, men kan tenke meg at det finnes situasjoner hvor det er hensiktsmessig. Men å opptre slik overfor sine egne, vil vel føre til at man taper krigen. Det er i det hele tatt ganske slitsomt med folk som er i krig hele tiden, og hvis krigen attpåtil er innadrettet, blir den destruktiv og uutholdelig.

Når det står på trykk, eller uttales, er det innlysende at frykt og utrygghet skaper dårlige resultater. Men til tross for at alle forstår at det er uhensiktsmessig, kan det være vanskelig å forstå hva man selv gjør. Man kan skape frykt og usikkerhet, uten at man selv er oppmerksom på det. Dette er ofte tilfelle i tøffe, mannsdominerte miljøer. Det vi måler er den positive faktoren som forteller lederen at han oppleves som varm, inkluderende og forutsigbar. Fravær av denne dimensjonen

tyder på at medarbeiderne ikke føler seg trygge på lederen. Dette handler trolig om manglende tillit.

Under temaet *Orden & grundighet* gis lederen tilbakemelding på de faktorer som gjerne forbindes med å ha styring på situasjonen. Som tidligere nevnt, er man som leder en del av virksomhetens styringssystem. Det krever at man selv har kontroll på situasjonen og med passe mellomrom dokumenterer dette overfor sin egen sjef. Men det er ikke bare den overordnede sjefen som har behov for å oppleve denne planmessigheten. Også medarbeiderne har behov for å oppleve struktur og systematikk i hverdagen. I kontrast til stadige improvisasjoner, bidrar planmessighet til en forutsigbar arbeidssituasjon. Det improviserte og spontane kan virke oppkvikkende for den som improviserer, mens det virker frustrerende for de som skal forsøke «å følge i dansen».

Organisasjonskultur

Høyre side i forklaringsmodellen på side 157 tar utgangspunkt i hva som skal til for å tenne gnisten hos medarbeiderne og frigjøre energi. Det inkluderer undersøkelser av om virksomhetens mål og strategier er kjent og forstått av folk flest i organisasjonen, og om det interne miljøet underbygger målet og strategiene. Da beveger vi oss bort fra den generelle kartleggingen av hva som preger organisasjonen, til spesifikk måling av ønsket kultur og det vi vil at medarbeiderne skal oppleve i hverdagen. Kartleggingen vil da gjerne omfatte punkter som

1. **Firmafølelse og stolthet:** Har medarbeiderne positive relasjoner til virksomheten og et aktivt ønske om å jobbe her, eller jobber de her fordi de ikke har funnet noe relevant alternativ?

2. **Motiverende arbeidsmiljø:** Har vi skapt en arbeidsplass hvor kreftene både brukes og fornyes i et positivt samspill, eller er det et miljø som hemmer og som tapper medarbeiderne for energi?
3. **Engasjement og medansvar:** Har vi tent en gnist hos medarbeiderne for virksomheten og lagt til rette for at folk skal føle ansvar for virksomheten og fellesskapet, eller stiller vi krav uten å invitere folk til å ta del i de overordnede ideene?
4. **Utvikling og læringsmiljø:** Er det rom for å snakke åpent både om virksomhetens og våre egne utviklingsbehov, for derved å bli bedre, eller er det viktig å skjule utilstrekkelighet og mangler?

Disse områdene er i sum et uttrykk for arbeidsglede. Hvis folk er stolte av den virksomheten de jobber i, opplever det som et motiverende arbeidsmiljø, føler engasjement i jobben og opplever at de utvikler seg, da vil de sikkert føle arbeidsglede i rikt monn. Dersom arbeidsgleden mangler, vil vi trolig finne årsakene i ett eller flere av disse forholdene.

En alternativ modell er å fokusere på kulturtrekk som går utenpå lederens handlinger og væremåte. Dette er de forholdene i organisasjonen som styrer og begrenser alles væremåte i det daglige, og som er en ubevisst eller underbevisst styrende kraft. Uten at det er uttalt eller avtalt, forholder man seg til det som et sett av regler. I de fleste tilfeller er det mer fruktbart å se dette som en del av virksomhetens grunnleggende styrke enn å se det som et problem som skal løses. Ledere som friskt og frimodig setter i gang med å endre den etablerte kulturen får vanligvis kort levetid i organisasjonen.

En tilnærming til kartlegging av den rådende kulturen og mentalitet kan være å studere aksene *Individualistisk – Samarbeidende* og *Fornye – Bevare,* som er nærmere presentert i et tidligere kapittel. Det har vært vanlig å se dette som komplementære størrelser, som gjensidig utelukket hverandre. Man var enten det ene eller det andre. Enten hadde man en bevaringskultur, eller så hadde man en endringsorientert kultur. Dette perspektivet er man i ferd med å forlate.

Nå innser man at vi må lykkes med begge deler samtidig. Vi skal ha rom for individualisme, samtidig som vi har et utmerket samarbeidsklima. Vi skal bevare og verne om det etablerte, samtidig som vi skaper omfattende fornyelse. Ikke enten-eller, men både-og. På flere fronter samtidig. Dersom vi legger denne tankegangen til grunn for kartleggingen, vil vi få frem et bilde av hva som eventuelt er et svakt område i virksomheten og hva som er en fremtredende styrke. Dette er viktig informasjon både for virksomhetsutvikling og for organisasjonsutvikling. Det tydeliggjør intern styrke og svakhet.

Styrke og svakhet er to sider av samme sak, også i organisasjoner. På samme måte som i personlige forhold, blir styrken en svakhet når det blir for mye av det gode. Hvis det blir for mye individualisme, kan man ende opp med at mange medarbeideres ressurser blir liggende uutnyttet. Solistene tar «all» tid og all oppmerksomhet. Blir det for lite rom for individualisme, kan det også legge en sterk demper på utviklingen av den enkeltes talent. For lite vilje til fornyelse kan føre til at det blir stillestående og tilbakeskuende. Man lever i fortiden og snakker om «gode, gamle dager». Men også for stor vilje til fornyelse kan skape stillstand, fordi man aldri får fullført noe. Man haster videre med nye ideer og nye endringer før man har sett virkningen av de forrige. Ingenting får lov til å modne, falle til ro og finne sin nye form.

Når vi skal arbeide med utvikling av det som er svake sider ved den etablerte kulturen, kan det være fruktbart å studere polariteten til det som eventuelt fremkommer som en svakhet. Dersom organisasjonen for eksempel får lav skår på *Bevare & vedlikeholde* men høy skår på *Forandre & fornye*, kan det hende at nøkkelen til vekst og utvikling er å finne i det som får høy skår. Der kan vi finne det som hindrer utviklingen av særtrekk vi gjerne skulle hatt mer av. Kanskje er det blitt FOR MYE AV DET GODE.

Nye måleenheter

Når man skal måle dimensjoner som lederskap og arbeidsglede, kulturtrekk og samspill, trenger man måleenheter som er lettfattelige og som gir mening for den det gjelder, nemlig den enkelte lederen og det enkelte arbeidslaget. Problemet er todelt: For det første må vi ha en svarskala som de som skal svare på undersøkelsen har et forhold til. Dernest må resultatene fra undersøkelsen presenteres på en slik måte at folk flest intuitivt forstår skalaen og trekker de riktige konklusjonene.

La oss starte med svarskalaen. Dersom alternativene er for detaljerte vil folk flest ikke benytte skalaen fullt ut. På en 10-delt skala vil de fleste legge svarene rundt midten, gjerne mellom 4 og 7, mens noen ytterst få (detaljorienterte personer?) vil bruke hele skalaen. Dermed har vi i praksis en 4-delingsskala, med noen få ekstreme markeringer. Vi merker også at de som skal fylle ut skjemaet opplever det som strevsomt med en svært detaljert skala. Dermed blir det ulystbetont å respondere på undersøkelsen. Irriterte sukk og stønn fra respondentenes side svekker kvaliteten på svarene.

En svært finmasket svarskala er også med på å forsterke den vanlige feilkilden som ligger i ulikt utdannelsesnivå. Det er en markert tendens til at folk som har en praktisk arbeidssituasjon bruker skalaen mer radikalt enn folk med høyere teoretisk

utdannelse. Akademikerne er gjerne nyanserte og forsiktige. Dette blir også en feilkilde når vi skal studere svar fra ulike grupper i en virksomhet.

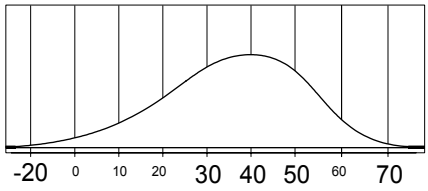
En 5-delingsskala har også vist seg lite hensiktsmessig. Det midterste svaralternativet *både-og* eller *verken-eller* medfører at man slipper å ta stilling til spørsmålet. Like fullt teller svaret med i statistikken og bidrar til at alle svar tenderer mot midten og utydeliggjør tilbakemeldingen. Alt blir gjennomsnittlig. Av den grunn har vi valgt en 4-delingsskala, hvor man tvinges til å ta stilling og si seg *helt* eller *delvis* enig eller uenig i det aktuelle utsagnet. I tillegg gir vi mulighet til å krysse av for *ingen oppfatning*, som vi statistisk behandler som null eller intet svar. Det er lite interessant å lage statistikk over det folk ikke har noen mening om.

Presentasjon av svarene er viktig for forståelsen av den tilbakemeldingen undersøkelsen gir. I politiske meningsmålinger pleier man å operere med prosentpoeng, hvor man gjerne slår sammen den prosentandelen som er enig eller delvis enig i et utsagn. Med det viser man hvor stor andel av respondentene som er over på den positive siden, men det er en kvalitativ forskjell på å være *helt* enig og være *delvis* enig, på samme måte som det er forskjell på å være helt eller delvis uenig. For å få et riktigere bilde må vi ta med oss disse valørene i svarene når vi skal gi tilbakemelding på undersøkelsen.

Som vi har vært inne på tidligere, velger vi å bruke bare positive formuleringer i skjemaet. Ikke fordi vi primært ønsker oss positive svar, men fordi skjemaet dermed blir godt lesestoff. Etter å ha lest skjemaet, sitter folk igjen med en fornemmelse av hva vi forsøker å få til i organisasjonen. Og til disse positive utsagnene, gir vi dem svaralternativene *Helt uenig!, Delvis uenig, Delvis enig* og *Helt enig!* Samt alternativet *Ingen oppfatning*. De to førstnevnte svaralternativene har negativt fortegn, mens de to siste har positivt fortegn. I rapportene får vi da en svarskala

som går fra minus 100 (alle er helt negative) til pluss 100 (alle er helt positive) til hvert enkelt utsagn. Dette er tydelige markeringer som leseren intuitivt forstår.

Alternativet ville være å bruke skala fra 1 til 4, hvor 2,5 utgjør midten på svarskalaen. En slik skala er det vanskelig for folk flest å ha et forhold til. En som ikke arbeider særlig mye med statistikk vil ikke ha noe opplevelse av hvor stor forskjell det er på en skår på 2,2 og 3,1 i en slik skala, men nærmest alle vil spontant forstå forskjellen på *minus 20* og *pluss 40*, som er de korresponderende tallene for den skalaen vi benytter. Det første antyder at det er en overvekt av negativ respons, og det siste antyder en bra overvekt av positiv respons. Dermed presenteres budskapet i en form som gir riktig forståelse.



Beregningsmetoden gir altså en skala som går fra *minus 100* til *pluss 100*, og normalfordelingen av skår ligger mellom minus 20 og pluss 70. Dersom vi gjør om dette til STEN-skår (Standard TEN), altså en skala fra 1 til 10, ville minus 20 eller lavere være 1 og pluss 70 eller høyere ville være 10 på en slik skala. Om lag ⅔ av alle svarene vil ligge mellom 30 og 50. Dette tilsvarer 4 og 7 på en skala fra 1 til 10. Det er dette som er definert som NORMALT.

Undersøkelsens kvalitet

Det som fremfor alt avgjør verdien av slike undersøkelser i organisasjoner er *handlingsevnen*. Evnen til å ta tak i resultatet og iverksette passende utviklingstiltak. Det mønsteret vi ser er

at målingen blir nærmest verdiløs hvis metodene er for komplekse. Målingen må gi mening for den jevne mann og kvinne, som fyller dagen sin med andre problemstillinger enn statistikk. Dersom målemetodene blir for intrikate, og man ikke er i stand til å presentere resultatet på en måte som gir mening i en travel hverdag, er målingen høyst sannsynlig uten praktisk nytte. De mest sinnrike rapportene bruker å bli raskest arkivert. Entusiastiske statistikere klarer stort sett bare å begeistre sine egne, mens de som saken gjelder – de som sitter med resultatansvaret – ikke synes endeløse tallrekker, standardavvik, desimaler og korrelasjoner er like fengende.

Målingen skal ikke fremstå som et sosiologisk forskningsprosjekt, men som et meningsfylt korrektiv til den enkelte lederen. Det ledere vil vite, er hva de gjør bra, og hva de med fordel kan gjøre annerledes. Konkret og rett på sak. Samtidig synes de fleste det er ganske skummelt «å få dommen». De både gleder og gruer seg til å få tilbakemeldingen. Rapporten må ta høyde for dette. Den må være lett tilgjengelig, den må vise tydelig hva som er styrken og hva som er utviklingsområder og, ikke minst, må den stimulere alminnelige folk til å fordype seg i resultatet. Da blir det et verktøy i lederens hånd som kan bidra til vekst og utvikling.

Rapporten er primært et *samtaleverktøy*, og kvaliteten må derfor vurderes ut fra kvaliteten på de samtalene den fører til. Dersom rapporten fører til at vi får en åpen og konstruktiv dialog om de riktige tingene, og i neste omgang noen nødvendige og viktige forbedringer i samhandlingsmønsteret vårt, da er kvaliteten god. Dersom den ikke fører til slike samtaler og slike handlinger, da er kartleggingen og rapporteringen mislykket.

Kvaliteten er altså primært knyttet til to forhold: Har medarbeiderne fått frem det de mente, og har lederen forstått og akseptert tilbakemeldingen. Altså datakvalitet og rapportkvalitet.

Datakvaliteten avhenger først og fremst av om folk kan føle seg trygge på at svarene ikke kan spores. Som vi har vært inne på tidligere i boken, er det en gråsone mellom mot og dumdristighet, og de fleste velger å holde seg på den sikre siden av denne gråsonen. Den minste fare for sporbarhet fører gjerne til at det blir en feilaktig overvekt av positive tilbakemeldinger, som i sin tur fører til at lederen føler seg like klok. De fleste ledere har en fornemmelse av hvordan forholdet er mellom dem og medarbeiderne, og hvis det kommer en tilbakemelding som avviker fra denne fornemmelsen, vil de ikke ta den til seg.

For å sikre at svarene ikke kan spores, er man avhengig av en ekstern samarbeidspartner som behandler dataene og leverer rapporter. Interne løsninger vil så godt som alltid være sterkt misvisende. Et konsern hadde tidligere gjennomført en undersøkelse av lederskap og samspill som de administrerte internt. I denne undersøkelsen fikk samtlige ledere en skår på mellom 70 og 100. De hadde en sterk opplevelse av at dette ikke ga et riktig bilde, og ba oss om å gjennomføre en måling. Den målingen ga en snitt-indeks på 35.

Av hensyn til sporbarhet, har vi etter hvert utelatt alle demografiske data fra undersøkelsen. I mange avdelinger vil man føle at man nærmest har signert skjemaet når man har krysset av for noen personopplysninger. Dersom man er over 60 år, kvinne og har vært i bedriften mer enn 25 år, kan det være en entydig identifikasjon. Siden vi ikke har slike data, har vi ingen muligheter til å studere hva ulike grupper tenker og føler i forhold til jobben og sjefen. På den annen side har vi vesentlig sterkere datakvalitet, hvilket mer enn oppveier for dette.

Dersom folk har vurdert hva det ville være klokt å svare, fremfor å si hva de egentlig mente, er det uansett lite interessant å gjøre fantasifulle statistiske studier. Hvorvidt verktøyet måler de dimensjonene det er ment å måle, – den såkalte validiteten

– avhenger både av om vi har stilt de riktige spørsmålene, og om folk har gitt ærlige svar. De ærlige svarene sikres gjennom at folk stoler på at de ikke kan spores.

Med utgangspunkt i at kartleggingen er et samtaleverktøy, er det tilstrekkelig med en svarandel på rundt ⅔ for å vite med rimelig grad av sikkerhet hva vi bør snakke om. Dersom målingen benyttes som grunnlag for et belønningssystem må vi imidlertid ha 100 % svar på ledernivå, og gjennom vår måte å håndtere svarene på må vi sikre oss at folk gir en ærlig tilbakemelding.

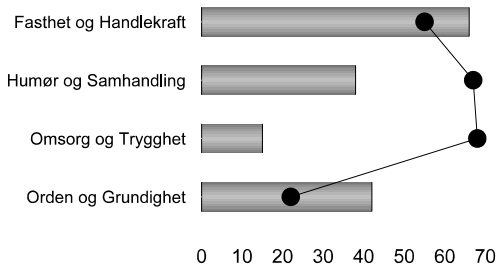
For å gjøre sammenligninger med andre virksomheter, vil et utvalg på knapt 400 gi et fullgodt svar, nærmest uansett virksomhetens størrelse. «De store talls lov» slår inn med full tyngde når vi passerer 300 svar. Som en følge av denne statistiske lovmessigheten vil avdelinger med mer enn 300 svar ha en tendens til å få en gjennomsnittskår som ligger tett på gjennomsnittet for hele virksomheten. Appendiks 5 viser representative utvalgsstørrelser for ulike populasjoner.

Gjennom å stort sett holde oss til de samme spørsmålene over tid, vet vi om spørsmålene gir informasjon. Spørsmål som besvares likt stort sett overalt i organisasjonen gir ingen informasjon. De forteller kanskje noe om menneskeheten, men gir ingen konkret informasjon om virksomheten vår. Det er de spørsmålene som tydelig skiller mellom sterke og svake sider og gode og dårlige arbeidsenheter som gir informasjon. Vi er ute etter det som er karakteristisk for den enkelte lederen og den enkelte arbeidsenheten. De dimensjonene hvor man avviker fra det store gjennomsnittet.

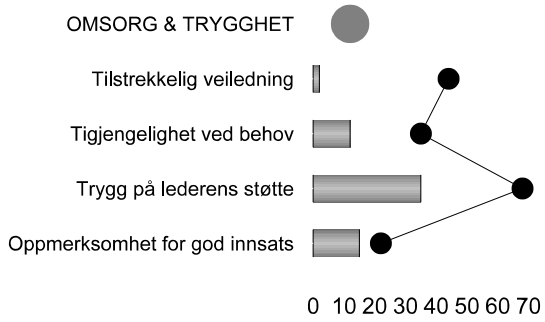
Når det gjelder rapportkvalitet er tilgjengelighet et vesentlig punkt. Rapporten skal lede samtalen inn på de forhold som kan bidra til større arbeidsglede og bedre utnyttelse av det folk vil, kan og vet. For at informasjonen skal være til nytte, må den være avgrenset og lettfattelig. Dette er et kvalitetskriterium. En

avgrenset informasjon som fører til at vi snakker sammen om hva som er bra og hva som er dårlig på arbeidsplassen er uendelig mye mer verdifull enn en altomfattende kartlegging av organisasjonens indre liv, som de fleste forstår lite av.

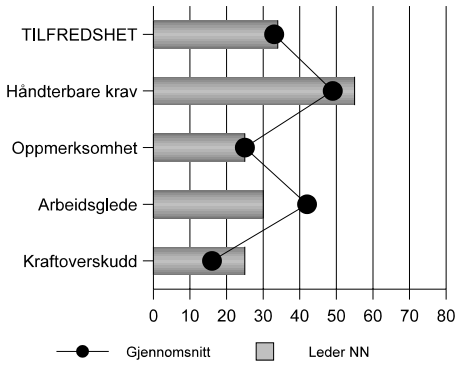
Kravet er at alle ansatte, både ledere og medarbeidere på alle nivåer, skal kunne trekke essensen ut av rapporten i løpet av et kvarter og deretter være i stand til å delta i en konstruktiv dialog om handlingsalternativer som kan skape en bedre hverdag og bedre resultater. Basert på det gamle ordspråket om at et bilde sier mer enn tusen ord, har vi basert oss på en grafisk presentasjonsform. Da får vi frem budskapet, uten for mange detaljer.



I eksempelet vises lederens tilbakemelding (grå søyle), sammenlignet med resten av virksomheten (sorte markører). Det er åpenbart at han er meget sterk på fasthet og handlekraft, mens det er litt dårlig med humør og svært lite omsorg. Eksempelet viser den forklaringsmodellen som er basert på personlighetstrekk, hvilket letter forståelsen av tilbakemeldingen. De fleste får en tilbakemelding de drar kjensel på, hvilket gjør overgangen fra data til innsikt overkommelig. Man har hørt noe liknende tidligere, og har derfor en viss beredskap til å gå inn i en samtale om det.



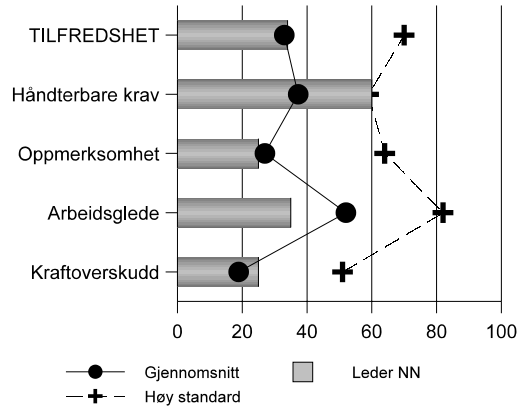
Utover i rapporten økes detaljeringsgraden, helt ned på utsagnsnivå. Denne lederen, som åpenbart er svak på omsorg og trygghet, får konkrete ideer til hva han kan gjøre annerledes. På neste detaljeringsnivå ser han at han oppleves som meget svak på å gi nødvendig veiledning og støtte, og han er ikke tilgjengelig for medarbeiderne når de trenger det. Sammen med fravær av oppmerksomhet for ekstra god innsats, tegner dette et bilde av en leder som ikke i tilstrekkelig grad er til stede for medarbeiderne. Han er handlekraftig, tydelig og sterk, men mangler nærhet i hverdagen. Dette er en vesentlig mangel i hans lederskap, og dette skal vi snakke om. Samtalen, som gjerne kan være en gruppesamtale, vil kanskje avdekke at denne lederen har for mange oppgaver som fyller dagen, slik at han ikke får tid til lederoppgaver i arbeidstiden. Først når kvelden kommer har han tid til å snakke med folk, men da er det gjerne for sent. Medarbeiderne er gått hjem, og leder-oppgaven må vente til en annen dag.



Sammenligninger med gjennomsnittet, slik som vist i de foregående eksemplene, er i prinsippet en dyrking av middelmådighet. En implisitt forståelse som følger slike sammenligninger, er at man har grunn til å være fornøyd dersom man er på linje med, eller bedre enn gjennomsnittet. En nærliggende konklusjon av nedenstående eksempel er at alt er helt OK. Leder NN ligger noe under snittet på *Arbeidsglede*, men avviket er så lite at det er ingen grunn til å iverksette noen spesielle tiltak på noe område.

Det blir ikke varige konkurransefortrinn av slik tankegang. For å utvikle en organisasjon med unike kvaliteter, må vi velge ut de områdene hvor vi skal være enestående, og på disse områdene skal vi strekke oss etter et mål som virkelig realiserer en slik ambisjon. Det betyr at vi må legge inn referansepunkter til hva som er en utmerket skår på det enkelte område. I grafen nedenfor er det lagt inn referansetall for hvordan de beste 20% i norsk næringsliv skårer på de samme spørsmålene. Det gir helt andre assosiasjoner enn gjennomsnittsbetraktningen. Her ser vi tydelig at ikke noe er strålende. Det innbyr til drøftelse av hva som skal til for å komme opp på det nivået som kreves for

å være en attraktiv arbeidsplass for dyktige folk, og å skape et energisk og innsatsvillig miljø.



I det viste eksempelet er det grunn til å undersøke nærmere om årsaken til svak skår på TILFREDSHET er å finne i for lave krav til innsats og for lite driv i enheten som helhet. Slappe arbeidsforhold skaper ikke tilfredshet.

Målingen forutsetter ikke maksimering av alle parametere som måles. Poenget er at vi skal ha *styring* på viktige forhold. Fra botanikken vet vi at alle planter trenger lys, varme, vann og næringssalter for å vokse og trives, men en maksimering av hvilken som helst av disse faktorene vil føre til at planten sykner hen og dør. Altfor mye vann, gjødsel, varme eller lys er like ødeleggende som for lite av de samme faktorene. Å være en dyktig gartner betyr å vite hva som er akkurat passe. Og å forstå hva som mangler dersom plantene ikke trives.

Det samme kan sies om organisasjonen. For at den skal vokse og trives, må balansen være riktig, og kartleggings-verktøyet skal dyktiggjøre lederen med hensyn til å forstå hva som skal til for å skape optimale vekstforhold, slik at folk flest trives og er produktive. Maksimal trivsel for én person kan

medføre stor grad av utilfredshet hos de øvrige medarbeiderne. Lederoppgaven er å finne denne balansen.

> *Det krever en viss åndelig ringhet å gå rundt og være vedvarende tilfreds.*
> *Knut Hamsun*

Knut Hamsun sier at det krever en viss åndelig ringhet å gå rundt og være vedvarende tilfreds. Han er inne på noe der. Tilfredshet varierer over tid, selv om forholdene er uforandret. Derfor bør det ikke være en norm at *alle* skal være svært tilfreds *til enhver tid*. Som oftest vil det være tilstrekkelig at folk flest stort sett er tilfreds, hvilket kanskje betyr at målet for tilfredshet er en skår på over 55.

Muligheten for misvisende rapporter er selvfølgelig til stede. Av ulike årsaker kan folk gi overstadig positiv eller urimelig negativ tilbakemelding. Begge former for misvisning fører til feilaktige konklusjoner.

Den førstnevnte misvisningen med urealistisk positiv tilbakemelding fører til at man konkluderer med at alt er bra, og at det ikke er noe som bør forbedres eller endres med hensyn til lederatferd eller samarbeidsklima. Årsakene til at folk velger en slik skjønnmaling av situasjonen kan være forskjellige. Noen gjør det fordi de frykter at lederen skal ta det ille opp eller bli lei seg dersom de sier hva de mener. Andre velger å gi ensidig positiv tilbakemelding for å vise lojalitet mot sin nærmeste overordnede. Dette gjerne i forbindelse med at de fornemmer at han eller hun har det vanskelig i forhold til sin overordnede eller har en vanskelig livssituasjon.

Denne formen for misvisende rapportering er gjerne knyttet til førstegangsmåling. Når de har opplevd de konstruktive prosessene søm følger i kjølvannet av målingen, bortfaller behovet for å skjerme lederen fra ærlig tilbakemelding. Dette fører altså til at lederen ved annen gangs måling får svakere

skår enn ved første måling. Det betyr ikke at lederen har gjort en dårligere jobb enn tidligere, men at medarbeiderne endelig har forstått hensikten med undersøkelsen. Denne misvisningen ser vi ofte i tilbakemeldingen til topplederen. Det er nesten mer regelen enn unntaket at han (det er som oftest en mann) får svakere skår ved annen gangs måling.

Den andre formen for misvisende tilbakemelding med en overdrivelse av negative forhold, kan føre til at man gjennomfører altfor drastiske endringer i den etablerte praksisen. Årsaken til at folk velger å gi urimelig besk tilbakemelding kan være at de selv er spesielt kritiske av natur (journalister, konsulenter, leger, med flere), eller at de har et ønske om å påføre lederen sin et nederlag. En annen årsak kan være at de opplever arbeidssituasjonen som belastende, og «legger skylda» for dette på nærmeste leder.

Ledere som har svært mange som rapporterer til seg bruker også å få dårlig skår i undersøkelsen. Det sier seg selv at en leder som har 20 til 30 medarbeidere som rapporterer til seg, vil få dårligere skår enn en leder med fem medarbeidere på spørsmål som går på oppmerksomhet, veiledning og støtte, klarhet i krav og forventninger, og tilstrekkelig tilbakemelding på innsats.

En mindre positiv tilbakemelding kan selvfølgelig også skyldes noen reelle forskjeller. Det er for eksempel vanlig at personer med en praktisk arbeidssituasjon gir mer kritisk tilbakemelding enn administrativt personale. En hjelpepleier som har mange tunge løft i dagens løp, og kanskje plages med belastningsskader, vil naturlig nok ha en annen opplevelse av arbeidsdagen enn en medarbeider i bydelsadministrasjonen. På tilsvarende vis kan en rørlegger som arbeider på en forblåst byggeplass i 20 kuldegrader ha en annen opplevelse både av lederen sin og av arbeidsplassen enn en prosjekteringsingeniør eller en selger som har arbeidsplassen sin i et godt og varmt kontor. En som plukker varer på et engroslager har naturlig

nok andre opplevelser enn innkjøperen eller ordremottakeren, både av bedriften og av arbeidsplassen.

Noen har helt enkelt en langt mer belastende arbeidssituasjon og i enkelte tilfeller kan de oppleve det som provoserende å skulle kommentere utsagn som *Jeg gleder meg til å gå på jobben* på en skala fra *Helt enig* til *Helt uenig*. Noen vil si at med den arbeidssituasjonen de har, er det innlysende at svarene må tendere over mot *Delvis* eller *Helt uenig*. I slike tilfeller er ikke rapportene nødvendigvis misvisende, selv om de er dramatisk mer negative enn i andre deler av virksomheten. Tallstørrelsen er helt enkelt ikke sammenlignbar, fordi arbeidssituasjonen ikke er sammenlignbar.

En utbredt hypotese er at folk med mindre utdannelse bruker skalaen mer radikalt enn folk med høyere utdannelse. Som nevnt tar vi ikke med data om utdannelse osv. i våre undersøkelser, og vi har derfor ikke grunnlag for å bestride denne generelle antagelsen. Men samtidig er det jo slik at de som står i en praktisk og fysisk krevende arbeidssituasjon har noe mindre utdannelse enn administrativt personale. Min antagelse er derfor at det er arbeidssituasjonen som utgjør forskjellen, og ikke utdannelsesnivået.

Sett fra et konkurransemessig ståsted, er det nærliggende å si at den mest skjebnesvangre feilen er en overdreven postiv tilbakemelding hvor den naturlige konklusjonen er at alt er strålende, mens det i realiteten er middelmådig, eller kanskje svakt. Egentlig burde man ha gjennomført radikale endringer, men undersøkelsen skjønnmaler situasjonen slik at den eneste rimelig konklusjonen er at intet kan eller bør gjøres annerledes.

Balansert målstyring

Hovedideen med *Balansert målstyring* er nær beslektet med de innledende ideene i denne boken: *Det som måles utvikles, mens det som ikke måles i beste fall forblir uforandret.* Poenget er derfor

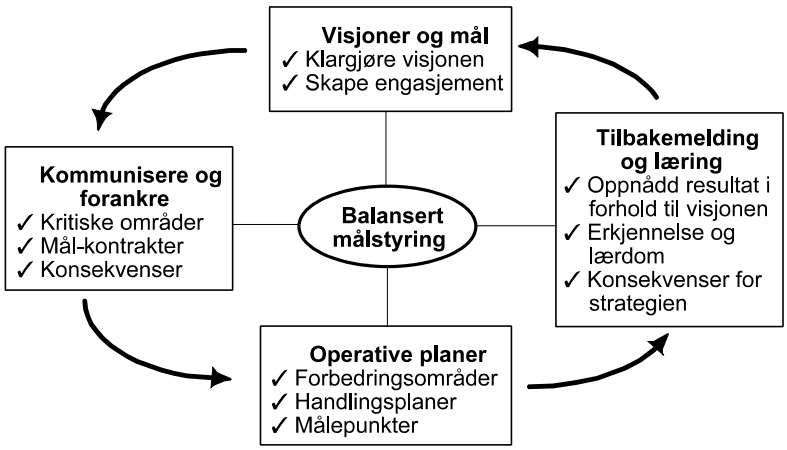
å finne de dimensjonene som skal utvikles og måle disse med passe intervaller slik at de ansvarlige holder fokus på området, og blir bevisst på utviklingen. Måling av arbeidsglede og lederskap utgjør et naturlig element i Balansert målstyring – eller *Balanced Scorecard* som det heter i litteraturen til Harvard Business School. Hensikten med denne arbeidsmetoden er å bøte på det temaet vi tidligere har drøftet med at virksomheter gjerne styres ensidig ut fra økonomiske parametere. Og disse måleenhetene er først og fremst meningsfylte for eierne. For øvrige interessenter – ikke minst de ansatte – er kapitalens rentabilitet og «bunnlinjen» interessant bare i den grad det sier noe om virksomhetens overlevelsesevne.

Ut fra en erkjennelse av at bedriftenes styringsparametere er ute av balanse – de måler egentlig bare det som interesserer eierne – introduserte Harvard-professor Robert S. Kaplan og managementkonsulenten David P. Norton begrepet *Balansert målstyring*[13] i 1992. Basert på omtrent samme tankegang som den tidligere omtalte *Koalisjonsmodellen,* ønsket man å introdusere et mer balansert sett av mål og målekriterier.

Poenget var å skaffe virksomheten et sett av mål som til sammen ga en balansert styring av hele bedriften og som kunne overvåke hvordan de overordnede prioriteringer og veivalg ble omsatt til handlinger i hverdagen. Den typiske kombinasjonen av måleparametere, utover de økonomiske, er kundetilfredshet, medarbeidertilfredshet, læring og utvikling, og lederskap.

De tre siste områdene fanges opp av et slikt måleverktøy som er beskrevet i dette kapittelet. Kombinert med en god måling av kundetilfredshet, vil de fleste virksomheter med dette ha et fullgodt styringssystem for å skape en balansert og harmonisk bedrift.

Luftige visjoner og strategier kan være vanskelige å omsette til praktiske retningslinjer i den operative driften. Ofte er det slik at visjoner og strategier er noe som toppledelsen driver med, og som kommuniseres til medarbeiderne ved festlige anledninger. Høytflyvende slagord om å bli «bransjens ener», «foretrukket leverandør» eller «initiativrik organisasjon» kan være vanskelige å omsette til praktiske handlinger.



Visjonen skal gi svar på grunnleggende spørsmål om virksomhetens eksistensberettigelse i bransjen. Et godt, men vanskelig, eksempel kan være privat sykehjemsdrift. Konkurranseutsetting ser ut til å være tidens løsning på å få ned kostnadene i offentlig sektor. For å ha en berettigelse i bransjen, må en privat aktør være i stand til å levere mer pleie pr. lønnskrone til oppdragsgiver, enn hva kommunen klarer i egen regi. Og for å lykkes i et presset arbeidsmarked må de kunne gi medarbeiderne bedre lønn pr. effektiv arbeidstime enn hva de kan få i kommunen. Alternativt må de ha andre betydelige fortrinn i konkurransen om dyktige medarbeidere.

De eksistensielle spørsmålene blir

- Hvordan skal vi kunne drive betydelig mer kostnadseffektivt enn andre aktører i bransjen?
- Hvorfor skulle bransjens beste folk ha lyst til å arbeide hos oss?
- Hvorfor skulle beboerne (og de pårørende) foretrekke vår omsorg fremfor det offentliges omsorg?
- Hvorfor skulle private investorer ønske å plassere pengene sine i vår virksomhet?

Det er slike og liknende spørsmål Balansert Målstyring skal hjelpe oss å få styring på. Dette blir en hverdagsliggjøring av strategien som omskriver overordnede ideer til målbare handlinger i den enkeltes leders arbeidssituasjon.

Dersom man ikke har gode svar på alle disse spørsmålene, har man trolig ingen berettigelse i bransjen, og kan ikke overleve på sikt. Det er i det hele tatt noe paradoksalt over ordpar som *omsorg og lønnsomhet*. De fleste har en opplevelse av at omsorg er noe uegennyttig, og straks det kobles til lønnsomhet forsvinner den reelle omsorgen. Skal man lykkes med å skape en god virksomhet hvor arbeidsgleden blomstrer, må man ha en visjon som bygger bro over denne kløften. En bro som gjør det meningsfullt for medarbeiderne å satse sin tid og sine krefter på at virksomheten skal realisere sin visjon.

Dersom visjonen er *å tjene penger,* blir det hele så banalt at det ikke er egnet til å begeistre andre enn de som håper å bli sittende med potten. Tjen-penger-dot-com lyder for platt til at det kan tenne en gnist hos dyktige folk.

Måling av arbeidsprosesser startet med Friedrick Taylors Scientific Management på 1920-tallet, hvor stikkordene, som tidligere nevnt, var *Metode Tid og Mål – MTM.* Her var det arbeidernes innsats som ble målt. På 1950-tallet tilførte Peter Drucker en vesentlig ny dimensjon; *Management By Objectives*

– *MBO*, som på norsk fikk navnet Målstyrt ledelse[14]. Dette var avgjørende forskjellig fra Taylor. Drucker flyttet fokus for målingen over fra arbeideren til lederen.

En viktig del av målstyringssystematikken var å bryte ned de overordnede målene i delmål, eller underpunkter, som den enkelte leder kunne ta et helhetlig ansvar for. Å finne presise målepunkter som kunne underbygge styringsmodellen, gjerne kalt resultattyper, var en vesentlig øvelse. I en tidlig fase kunne de ivrigste finne opp til 20-30 resultattyper som utgjorde styringshierarkiet i virksomheten. Etter hvert ble man mer edruelig og en vanlig norm har vært at ingen skal holdes ansvarlig for mer enn tre resultattyper.

Det ligger i selve navnet *Balansert målstyring* at dette er en forlengelse av Peter Druckers ideer fra 1950-tallet. Når Harvard-guruene 50 år senere kommer med noen beskjedne tilleggsdimensjoner, og gjør internasjonal suksess med det, beviser det hvor slitesterke Peter Druckers ideer var og er.

Malcolm Baldridges *Total kvalitetsledelse* – eller Total Quality Management, som det het på originalspråket – var et viktig skritt på veien frem mot Balansert målstyring. På begynnelsen av 1980-tallet introduserte han kvalitet som et styrings-parameter i industrien. Initiativet kom i stand etterat det gikk opp for amerikansk industri at kvaliteten på produktene deres var blitt vesentlig svekket gjennom de siste 20 årene, og i stor utstrekning var sekunda vare sammenliknet med asiatiske og europeiske konkurrenter.

Tidligere var begrepet *kvalitet* stort sett blitt benyttet som et noe diffust ord som oppsummerte produktets eller virksom-hetens egenskaper. Baldridge utviklet skarpe målemetoder for kvalitet og viste at kvalitet ikke bare handlet om produkt-egenskaper, men var et resultat av grunnleggende særpreg i virksomheten og lederskapet. Produktegenskapene var en følge av personlig kvalitet hos de som laget produktet. Etter hvert utviklet han en hel ledelsesfilosofi rundt kvalitetsbegrepet og

fikk en imponerende gjennomslagskraft med sine ideer. Kvalitetsprisen som bærer hans navn: *The Malcom Baldridge National Quality Improvement Act* ble instituert av den amerikanske kongressen den 6. januar 1987.

Det faktum at president George Bush jr. deltok på prisutdelingen den 6. april 2001, viser hvilken prestisje som er knyttet til prisen. I sin hilsningstale sier Bush:

> *The philosophy of Malcolm Baldrige and the Baldrige Awards make clear that everyone in an organization has a voice, a philosophy which trusts everyone with responsibility. Quality comes from giving people the tools and training their jobs require, the authority they need to do their work the way they think is best; the dignity that comes with knowing that their views matter. To do good work, we need great workers and great companies, such as those represented here, treat great workers with respect and fairness.*

Vedkommende som skrev denne hilsningstalen for Bush ga en sylskarp og kortfattet oppsummering av god ledelse. *The Malcom Baldridge National Quality Improvement Act* er blitt en institusjon som har vist sin livskraft. Det er åpenbart at disse arbeidene har vært en viktig inspirasjonskilde for Kaplan og Norton, som har videreført dette til en helhetlig modell for lederskap og styring.



Den vesentlige nytenkningen i *Balansert Målstyring* er at vi skal være bevisst på hvilke forhold som skaper en sunn og vekstkraftig virksomhet, og disse forholdene må vi jevnlig måle og rapportere. Dersom fornøyde kunder er avgjørende for virksomhetens vekst og utvikling i det lange løp, må vi innføre måling av kundetilfredshet. Dersom det vesentlige er å tiltrekke oss og beholde dyktige medarbeidere må vi måle hvor attraktiv denne arbeidsplassen er for dyktige folk. Typiske områder som skal fanges opp i det balanserte styringssystemet er gjerne

- **Fornøyde eiere** er godt ivaretatt gjennom balanse- og resultatregnskapet. Dette er først og fremst eier-informasjon, og deres tilfredshet henger utvilsomt nøye sammen med det som rapporteres i disse regnskapene.
- **Fornøyde kunder** vises indirekte på omsetningen og på kundemassens stabilitet. En mer direkte måling av hvor tilfredse de faktisk er, gir mulighet til å sette inn gode korrektive tiltak i tide. Når kundene er tapt, er det for sent å gjøre noe. Redningsaksjoner overfor kunder som er på vei ut, blir gjerne en kortpustet og lite effektiv arbeidsform.
- **Fornøyde medarbeidere** som indirekte vises på driftskostnadene. Kompetente, friske og fornøyde medarbeidere gir større produktivt utbytte pr. lønnskrone. En direkte måling som viser hva som skaper tilfredshet og utilfredshet gir helt andre assosiasjoner når vi studerer fraværsstatistikken og utviklingen i personalkostnadene.
- **Gode arbeidsprosesser** kreves for å sikre alle parters interesser i det lange løp. Driftskostnadene viser noe av dette, men informasjonen kommer for sent. For å få tidlig varsling, må vi inn og måle på prosessen. Når resultatet foreligger, er det for sent å korrigere. For å

vite om vi driver en sunn, effektiv virksomhet, må vi ha en måling av hvor mye nyttig arbeid som utføres pr. time eller pr. lønnskrone. Mange misliker slike målinger, men det er faktisk nødvendig for å ha tilstrekkelig styring på situasjonen. Dersom ledelsen mangler styring på slike forhold, vil situasjonen snart være ute av kontroll, til alle interessenters skade og fortvilelse.

Gjennom et nyansert styringssystem skal vi få mer direkte informasjon om alle forhold som er avgjørende for virksomhetens vekst og utvikling, og denne informasjonen skal vi få på et så tidlig stadium, at vi kan sette inn korrektive tiltak i tide. Når dyktige medarbeidere og gode kunder har forlatt virksomheten, har «toget gått», og da har det også sluttet å haste. Med balansert målstyring skal vi, billedlig talt, få farten opp i tide på de riktige områdene.

Matrisen på neste side er et eksempel på «scorecard» som, når den er fylt ut, i all enkelhet viser hva denne aktuelle lederen blir målt på i forhold til *fornøyde medarbeidere*. Tilsvarende «skåringskort» eller «treningstabell» vil lederen også ha innenfor områder som *fornøyde kunder, arbeidsprosesser* og *fornøyde eiere*.

Fornøyde medarbeidere

Hva vi må lykkes med for å tiltrekke oss og beholde kompetente, friske og fornøyde medarbeidere, og oppnå større produktivt utbytte pr. lønnskrone enn hva andre i bransjen oppnår.

Arbeidsmål	Målemetode	Mål pr. 31.12.	Handlinger

Arbeidsmålene skal være en direkte forlengelse av virksomhetens strategi og de viktigste utfordringene man står overfor. Dersom gjennomtrekk av dyktig personale, stort fravær og dermed høye personalkostnader, er problemet, kan «skåringskortet» for en avdelingsleder inneholde disse elementene:

- TRIVSEL; målt ved undersøkelsen, indeks skal opp fra 35 til 45 i løpet av året, handlingene er ukentlige samtaler på min. 15 minutter med hver medarbeider.
- FRAVÆR; målt ved fraværsstatistikk, målet er å komme ned fra 15% til 9% i løpet av året, handlingene er f.eks. endret oppgavefordeling, belønningssystemer som jevner ut belastningen og gir mer oppmerksomhet.
- EFFEKTIVITET; målt som lønnskostnader i prosent av produksjonsvolum, målet er redusere fra 67% til 60% i løpet av året. Størstedelen av denne reduksjonen kommer av seg selv dersom fraværsmålet nås. Handlingene er summen av de ovenstående handlingene.

Metoden skal gi lederen en dypere forståelse av strategien, og han/hun får oppmerksomhet for prestasjoner som bringer virksomheten fremover. Den månedlige eller kvartalsvise økonomirapporten sier lite eller intet om hvorvidt lederen har gjort de riktige tingene i forhold til å skape varig vekstkraft innen sitt ansvarsområde. Det som rapporteres av økonomiske tall kan være utmerket, selv om lederen ikke har gjort noe av det som er viktig på lang sikt. På tilsvarende vis kan tallene være svake i en periode, selv om lederen har gjort de viktige grepene.

Eksempler på tekst på de andre skåringskortene kan være

- **Fornøyde kunder.** For å utvide forretningen med de kundene vi har og tiltrekke oss nye kunder som kan realisere våre mål, hva skal kundene oppleve i møtet

med oss? Hva er de overordnede målene innen ditt ansvarsområde? Hvordan kan dette måles? Hva er arbeidsmålet for kommende periode? Hvilke handlinger skal bringe deg til målet?

- **Interne arbeidsprosesser.** For å lykkes i forhold til våre visjoner, hvilke arbeidsprosesser må vi gjøre bedre enn alle andre i bransjen? Overordnede mål innen ditt ansvarsområde? Hvordan kan dette måles? Hva er arbeidsmålet for kommende periode? Hvilke handlinger skal bringe deg til målet?
- **Fornøyde eiere.** For at vår virksomhet skal være en attraktiv investering for våre eiere, hvordan må min/vår del av virksomheten fremstå i økonomiske begreper? Hvordan kan dette måles? Osv.

De forholdene som måles får oppmerksomhet, og dermed prioritet, i hverdagen. Ofte er oppmerksomheten belønning nok i seg selv. Andre ganger kan det være hensiktsmessig å knytte belønningssystemet opp mot styringssystemet. Det springende punktet vil være hva som underbygger den ønskede organisasjonskulturen. Individuelle belønningssystemer har en tendens til å skape en «ensom ulv» kultur, mens kollektive belønningssystemer kan skape misnøye fordi ekstra innsats ikke nødvendigvis gir ekstra belønning. De som står på fra morgen til kveld får ikke annen belønning enn de som stadig kan observeres «på røykeplata» utenfor inngangen.

Det kan være en utfordring å finne passende detaljeringsgrad på de områdene vi skal måle. Veldig høy detaljeringsgrad bidrar ikke nødvendigvis til svært god forståelse.

I tråd med amerikanske konsulentbedrifters hang til å mystifisere sine ideer med kryptiske tre-bokstavkombinasjoner, har begrepet «KPIer» (Key Performance Indicators) dukket opp

i kjølvannet av Kaplan og Nortons arbeider. Dette er i praksis det samme som den «gamle» målstyringens *kritiske suksessfaktorer*. Ideen er god; man skal finne treffende måleparametere som fanger opp vesentlige punkter som avgjør virksomhetens fremtidige vekstkraft og evne til å hevde seg i konkurransen. Problemet er at det å finne «KPIer» iblant utvikler seg til en separat konkurranse, som i sin tur fører til et uoversiktlig nettverk av målepunkter og mål som forvirrer mer enn det avklarer.

Moderasjonens kunst er viktig og vanskelig.

Det som måles, utvikles, mens det som ikke måles, i beste fall forblir uforandret. Det er når vi virkelig blir oppmerksomme på hvordan ting er, at det oppstår forandring, vekst og utvikling.

Pålitelige tallverdier for endringer i arbeidsglede og lederpraksis er kraftfulle utviklingsverktøy, som ofte fører til spontane forbedringer.

Men måleverktøyet har et endringspotensiale som går lang ut over det spontane. Planmessig utnyttelse av dette endringspotensialet kan gjøre målingen til et kostnadseffektivt utviklingsverktøy for lederne og organisasjonen som helhet.

I neste kapittel skal vi ta for oss de samtalene og prosessene som undersøkelsen kan inspirere til, og som kan gi et løft, både til den enkelte lederen og til organisasjonen som helhet.

Utviklingsbølgen

Å gå ut til medarbeiderne med spørsmål om deres synspunkter og opplevelser skaper forventninger. Forventninger om at deres svar blir tillagt betydning og vil føre til forandringer innen viktige områder. Det ligger energi i disse forventningene.

Når resultatet av undersøkelsen presenteres oppstår det en voldsom energibølge, med potensiell endringskraft. Det er denne bølgekraften vi skal utnytte til å skape vekst og utvikling i organisasjonen. Resultatet av målingen skaper oppmerksomhet om det som er bra i organisasjonen og som utgjør den grunnleggende styrken vi kan bygge videre på. Den skaper også stor oppmerksomhet om de sidene ved organisasjonen som virker hemmende i konkurransen om de beste medarbeiderne, og den tydeliggjør mangelfull utnyttelse av folks evner og krefter.

Det er de aktivitetene som undersøkelsen fører til som er hovedattraksjonen. Derfor trenger vi beredskap til å ta tak i resultatene, og vi trenger kompetanse til å skape gode samtaler og gode utviklingsprosesser.

Utnyttelse av bølgekraften

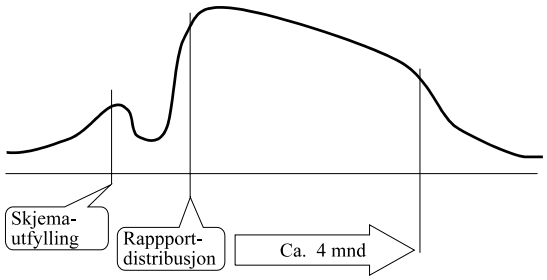
Vi har tidligere vært innom flo og fjære som et bilde på det behovet alt liv har for periodiske vekslinger. Selve ordet *tid* stammer nettopp fra tidevannets vekslinger. Begrepet om tiden ble til gjennom våre forfedres bestrebelser på å forstå livets rytmer. Det gjaldt å finne det riktige tidspunktet for våronn og innhøsting, og det gjaldt å være riktig utstyrt for å møte den årstiden som sto for døren. «Det er en tid for alt,» sa Predikeren:

> *Alt har sin faste tid, alt som skjer under himmelen, har sin tid: en tid til å fødes, en til å dø, en tid til å plante, en til å rykke opp; en tid til å drepe, en til å lege, en tid til å rive, en til å bygge; en tid til å gråte, en til å le, en tid til å sørge, en til å danse; en tid til å kaste steiner, en til å samle dem, en tid til å ta i favn, en til å la det være; en tid til å lete, en til å miste, en tid til å gjemme, en til å kaste; en tid til å rive sund, en til å bøte, en tid til å tie, en til å tale; en tid til å elske, en til å hate, en tid til krig og en til fred. (Predikerens bok, kap.3)*

Dette er eviggyldig visdom, ført i pennen av en ukjent forfatter ca. 200 år før vår tidsregning. Denne visdommen har gyldighet også for organisasjoners liv og utvikling. Like lite som man med hell kan så eller høste inn året rundt, like lite kan man drive organisasjonsutvikling ustoppelig. Man må ta tak i viktige og riktige saker i en avgrenset periode, for så å gi det ro til å vokse og utvikle seg på egne premisser. Det ligger en egen vekstkraft i gode ideer og gode utviklingsprosesser. Denne kraften må gis muligheter til å virke. Innen gestalt-psykologi brukes uttrykket *Don't push the river – it flows by itself*. Poenget er å finne de riktige strømningene i elven og utnytte disse til å skape fremdrift.

Det oppstår en energibølge når vi går ut til medarbeiderne og spør om forhold som gjelder ledelse, samarbeid, effektivitet og arbeidsglede. Allerede distribusjonen av spørreskjemaet

skaper oppmerksomhet om viktige temaer, og når rapportene foreligger, er det en voldsom oppmerksomhet og potensiell endringskraft til stede i organisasjonen.



Bølgen varer vanligvis i ca 3-4 måneder. Etter den tiden er det ikke mer kraft igjen i undersøkelsen. Da er det tid for ro, slik at det vi har gjennomført får vokse og utvikle seg på egne premisser. I kraft av den egenart og vekstkraft som ligger i saken eller ideen. Bølgekraften er utnyttet, og nå skal virksomheten vokse inn i det som skal bli til den nye normaltilstanden.

Besvarelsen av spørreskjemaet bruker altså å gi en første liten energi-topp. Teksten i skjemaet skaper forventninger om forandring. Det antas at ledelsen vil sette inn korrigerende tiltak dersom de ikke er tilfreds med de svarene de får. Det er altså først og fremst *forventningsenergi* vi finner i den forberedende fasen.

Dernest er det ofte en del frykt. Frykt for at svarene skal kunne spores, frykt for at den som får tilbakemeldingen skal ta det ille opp eller bli lei seg. Kanskje frykt for at det skal skje en forverring, snarere enn en forbedring, av situasjonen. Denne fryktenergien er som regel bare til stede ved første gangs kartlegging. Siden, når de har erfart at svarene ikke kan spores, og de fleste har opplevd at lederen tar tilbakemeldingen konstruktivt, da forsvinner frykten. De fleste ledere setter pris

på å få tilbakemelding, selv om det kan følge et øyeblikks ubehag med det.

Dersom den forutgående fryktenergien blir for stor, kan det føre til fluktatferd hos medarbeiderne. Noen flykter gjennom å ikke svare i det hele tatt, andre flykter gjennom å gi de svarene de tror lederen gjerne vil ha. Altså ingen ærlig tilbakemelding i det hele tatt, bare ren skjønnmaling av situasjonen. En skjønnmaling som verken er ønsket eller tjenlig. De fleste synes det er forstemmende å få en tilbakemelding de spontant forstår må være feilaktig. Eller løgnaktig.

Den store energibølgen kommer når rapportene distribueres, og det er denne energien vi må sørge for å utnytte på en god måte. Derfor må det være en planmessig prosess, med god styring. Dersom tilfeldighetene råder og styringen mangler, vil store deler av energien forsvinne til ingen nytte eller, i verste fall, skape negative bølger som ingen er tjent med.

Den verst tenkelige fremgangsmåten er å konfrontere medarbeiderne med resultatet av undersøkelsen og forsøke å finne ut hvem som har svart hva. Da vil vi garantert komme inn i en negativ prosess. Medarbeiderne kan føle seg forfulgt og benekte hva de har svart, med den følge at lederen blir bare mer forvirret. Snart vil hele avdelingen være fanget i en vanskelig situasjon, hvor ubehag, frykt og småløgner tåkelegger hele situasjonen.

En styrt, trygg prosess starter med en trygg leder på toppen. Trygg i betydningen å ha så god kontakt med seg selv at man kan se nærmere på sine sterke og svake sider, uten å bli hektisk. Trygghet på at man duger og er tilstrekkelig som leder gjør det mulig å se nærmere på sin utilstrekkelighet. Men til tross for at man både er trygg og tilstrekkelig i jobben, er det nyttig å gå litt systematisk til verks. Ikke minst for medarbeidernes skyld. Dersom fremgangsmåten virker skremmende på medarbeiderne, vil det effektivt hindre at det blir en god

prosess. En kortpustet bortforklaring er ikke til hjelp for noen. Det må skapes et klima hvor det føles greit å reflektere, undre seg, tenke høyt sammen, konkretisere, finne gode løsninger.

I alle enheter bør man starte med de overordnede fellestrekkene, før man går inn på de individuelle tilbakemeldingene. For å få tilstrekkelig oppmerksomhet om det store bildet for hele enheten, må vi starte på dette nivået. Når de individuelle rapportene er distribuert, er det så stor oppmerksomhet om egne resultater at det blir vanskelig å samles om overordnede betraktninger. Da vil den individuelle tilbakemeldingen ta all energi og all oppmerksomhet.

I det overordnede bildet skal vi finne det som er spesielt bra og det som er betenkelige utviklingstrekk, og se dette i sammenheng med virksomhetens økonomiske prestasjoner. Varig trivsel er selvfølgelig en umulighet uten god økonomi. Dersom virksomheten ikke har orden på økonomien vil det selvfølgelig være ødeleggende. «Når krybba er tom bites hestene» heter det i et gammelt ordtak. Dersom ledelsen må bruke tid på å holde kreditorene fra livet, sier det seg selv at det vil prege virksomhetens indre liv. Nordmannen Peter Lorange som er sjef for den anerkjente business skolen IMD i Sveits sier det så enkelt: «Fornøyde kunder, fornøyde medarbeidere og god likviditet er alt du trenger å holde orden på. Dersom dette er i orden, da vet du at hele virksomheten er i orden.»

Dersom en av disse faktorene er i ulage, kan årsaken være å finne i en av de andre to. Balansen er ikke i orden. En ensidig oppmerksomhet om «bunnlinjen» medfører gjerne at man utvikler et tunnellsyn som hindrer en i å se de kausale sammenhengene. Man får ikke forståelse for *årsak og virkning*, eller *høna og egget* som man bruker å si. Er resultatene dårlige på grunn av at folk ikke trives her, eller er trivselen blitt dårlig fordi vi ikke har orden på økonomien? Og tilsvarende spørsmål kunne vi selvfølgelig stille om fornøyde kunder og økonomi, eller fornøyde kunder og fornøyde medarbeidere. Det er lite

trolig at en medarbeider som føler seg dårlig behandlet på arbeidsplassen, er i stand til å yte god service overfor kundene, på samme måte som det er lite trolig at kunder som ikke er tilfreds kan bidra til god økonomi. De som forsøker å være «lure» overfor kundene og levere et slett produkt til høy pris, vil rakst få økonomiske problemer.

Fornøyde kunder, Fornøyde medarbeidere og God økonomi utgjør et kausalt triangel, hvor alt påvirker og påvirkes av hverandre.

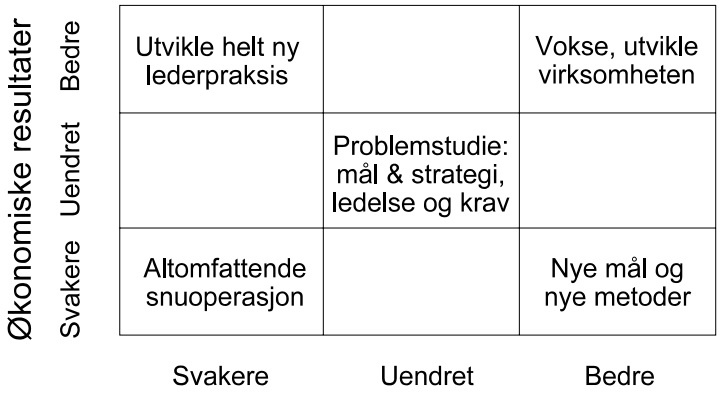
Dersom både de økonomiske resultater og trivselen viser fremgang, er vi på sporet av viktige forhold som vi gjerne skulle forsterke ennå mer. Da bør vi undersøke hvilke endringer i ledelse og samspill som har vært medvirkende til denne positive utviklingen.

Dersom forbedringer i økonomiske resultater har gått på bekostning av viktige forhold i virksomhetens indre liv, da vet vi at resultatforbedringen blir kortvarig. Markert fremgang i økonomiske resultater og en like markert tilbakegang i trivsel og arbeidsglede er illevarslende. Da er vi trolig i ferd med å skaffe oss et problem. Dette er den negative spiralen man lett kommer i ved store nedbemanningsprosesser. Da Telenor bygget sitt overdådige nye hovedkontor på Fornebu og få måneder senere satte folk på dør i bunter på hundre ad gangen på grunn av et par dårlige kvartalsresultater, da skjedde det noe viktig med trivselen og holdningen til bedriften. Aksjonen ga en kortsiktig resultatforbedring, men den positive holdningen medarbeiderne hadde hatt til bedriften fikk en vesentlig knekk.

Dersom den økonomiske resultatutviklingen er negativ kan undersøkelsen gi noen indikasjoner på ugunstige forhold i organisasjonens indre liv. Kanskje er det noe grunnleggende feil i hele vår lederpraksis. Kanskje har vi ikke klart å skape en attraktiv arbeidsplass for dyktige bransjefolk.

På den annen side vil en markert nedgang i trivsel være et alvorlig faresignal, selv om virksomheten «går så det suser» i

økonomisk forstand. Det tyder på overforbruk av de menneskelige ressursene i virksomheten. Det kan snart gi seg utslag i økt fravær og økte kostnader.



Det er selvfølgelig mange variabler som påvirker de økonomiske resultater, så man kan ikke bare sette tallene fra resultatregnskapet og fra medarbeiderregnskapet inn i en matrise og dermed vite hva man skal gjøre. Men en matrise kan kanskje være en inspirasjonskilde i studien av virksomheten. Jeg begrenser meg til å antyde hvilke behov ytterpunktene og sentrum i matrisen kan skape.

De økonomiske resultatene svinger med konjunkturer og livssykluser. Dette utgjør en tredje akse i modellen, som vi lar ligge. Dersom vi skulle trekke denne tredje akse inn i analysen, blir modellen så komplisert at den taper sin praktiske nytte. Dessuten pleier ledelsen å være svært oppmerksom på konjunkturforhold, og tar spontant hensyn til det når de tolker resultatene fra undersøkelsen.

De fleste har en tendens til å hoppe raskt over de positive trekkene som kommer frem i undersøkelsen, for så å grave seg raskt og dypt ned i de negative forholdene som kommer frem.

Det er en vanlig menneskelig reaksjon, men den er ikke så hensiktsmessig. Selvfølgelig skal vi drøfte de negative forholdene, men det er de positive trekkene som utgjør virksomhetenes grunnleggende styrke og som kan utgjøre bærebjelken i den videre utviklingen. Som i all utvikling, er det viktig å ta vare på og raffinere de fortrinnene vi har. Dette er forhold vi har lykkes med. Det vi har tradisjoner for å lykkes med er nettopp det potensielle konkurransefortrinn.

Forsøk å lage en sammenfatning av denne styrken, og gjøre en tolkning av hvilke kvaliteter i organisasjonen og lederskapet som ligger i dette. Hva kommer det av at det er blitt slik her hos oss? Hvordan kan dette ytterligere styrkes, og kanskje utnyttes, i nye situasjoner? Vanligvis kan styrken sammenfattes enten i noen grunnleggende verdier som preger hele virksomheten, noen sosiale ferdigheter, eller noen faglig-tekniske ferdigheter. Dersom virksomheten er sosialt dyktig, vil denne dyktigheten gjerne komme til syne både internt og i forholdet til kunder og brukere. Dersom virksomheten har fremragende faglig-tekniske ferdigheter, vil dette gjerne prege både den interne væremåte og de produkter og tjenester man leverer.

Det er med organisasjoner som med mennesker. Vekst og utvikling skjer når man blir oppmerksom på hvordan man *er*, ikke når man forsøker å være noe man ikke er. Når vi har dvelt lenge og grundig ved det som er styrken, har vi antakelig skaffet oss en kollektiv selvinnsikt som fører til vekst og utvikling. Vi er på sporet av det som er bra, det vi får til, og det som konkurrentene vil ha store problemer med å kopiere. Jo flere som er bevisst på dette konkurransefortrinnet, i desto større grad vil fortrinnet bli styrket og utviklet. Det styrker vårt kollektive selvbilde. Og det er med det kollektive som med det individuelle; et godt selvbilde er et utmerket grunnlag for samhandling.

Matrisen nedenfor viser hva som preger virksomheten og lederskapet i et stort norsk konsern.

Indikatorer på grunnleggende styrke		
Styrke	Årsak	Virkning
Sterk firmafølelse og stor grad av stolthet over å være en del av virksomheten.	Opplevelse av å være med på å bygge opp en ledende bedrift. Positiv presseomtale.	Sterkt engasjement i alle deler av bedriften kan gi lave kostnader og tiltrekke talenter.
De fleste ledere får høy skår på humør og samhandling. Stor sosial energi.	Bevisst utvelgelse av ledere med positive holdninger og gode sosiale evner.	Lederne får folk med seg. Høy lojalitet og innsatsvilje i organisasjonen.
Rom for å ta ansvar og vise inititativ i de fleste deler av virksomheten.	Lite sanksjonering for feil folk har gjort. Lederne delegerer og gir handlefrihet.	Er mer handlekraftig enn andre aktører i bransjen og kan gjøre raske endringer.
Fremragende sosial intelligens i bedriften.	Toppledelsen er sosialt bevisst.	God omstillingsevne og stor vitalitet.

Når man er blitt bevisst disse kvalitetene, har man det nødvendige grunnlaget for å vende blikket mot de svakere sidene. De som trenger utvikling. Hva er de viktigste korrektivene undersøkelsen gir oss? Hvilke forhold kan være årsaken, eller en medvirkende årsak, til at man får denne tilbakemeldingen? Hvilken skår bør vi ha for å kunne si oss tilfreds med situasjonen? Hva er den viktigste informasjonen undersøkelsen gir om hvordan vi kan redusere sykefraværet og motarbeide faren for utbrente medarbeidere?

De fleste har så lang trening i å se på sin egen utilstrekkelighet, både individuelt og kollektivt, at det ikke er noe stort behov for hjelp til å oppdage svakhetene. Men det kan være behov for litt hjelp til ikke å begrave seg i dem. *Hvordan* pleier å være et forløsende ord i denne prosessen. *Hvordan* kan vi oppnå større engasjement og medansvar blant medarbeiderne? *Hvordan* kan vi gi mer rom for konstruktiv

kritikk i det daglige arbeidet? *Hvordan* kan vi få lederne våre til å gi mer tilbakemelding på medarbeidernes innsats? Slike spørsmål skaper energi og trigger kreativiteten, mens spørreordet *hvorfor* trigger avmakt. Kjenn etter hva som skjer i kroppen når du leser spørsmål som: *Hvorfor* er det så lite engasjement og medansvar, *hvorfor* tar vi ikke imot konstruktiv kritikk, *hvorfor* får ikke medarbeiderne tilstrekkelig tilbakemelding? Bare ved å lese dette spørsmålet kan man kjenne hvordan avmakten brer seg i kroppen. *Hvordan* peker på løsninger, mens *hvorfor* blir mer stillestående. Eksempelet er en forlengelse av eksempelet på grunnleggende styrke:

Problemforståelse, viktige utviklingsområder

Situasjon	Problembeskrivelse	Handlingsalternativer
Medarbeidere savner veiledning, ros og korrektiver til daglig.	*Hvordan* få lederne til å bli mer tydelige og avsette tid til ledelse?	Følge opp *Ledelse*. Ny oppgavefordeling. Etablere lederforum.
Misnøye med at noen tar størstedelen av arbeidsbyrden.	*Hvordan* få de som gjør lite til å vise kollegialt ansvar?	Synliggjøre innsatsen, endre belønningen, gi korrektiver.
Opplevelse av et konsekvensløst samfunn.	*Hvordan* introdusere tydelige og rimelige konsekvenser?	Åpen og tydelig tilbakemelding hver uke. Påskjønnelser.
Lite vitalitet og ideutveksling i nærmiljøet.	Hvordan få til mer uformell samhandling og idérikdom?	Fjerne skillevegger, åpnere miljø, mer teamarbeid.

Når ledergruppen har drøftet sin egen og virksomhetens tilbakemelding, og den nødvendige modningen har funnet sted, er det tid for å utarbeide en enkel handlingsplan som tar tak i ytterpunktene i tilbakemeldingen. Denne handlingsplanen skal ut i organisasjonen. Toppledelsens beskjed om hva de fikk ut av undersøkelsen, både på positiv og negativ side, og hvordan de

vil bruke denne innsikten, er sterkt retningsgivende for det videre arbeidet i resten av virksomheten.

Toppledelsens arbeidsmåte vil danne mønster for resten av virksomheten. Dersom de viser åpenhet med hensyn til hva de trenger å utvikle i lederskapet sitt, setter de en standard for vekst og utvikling som over tid vil prege hele virksomheten. Dersom toppledelsen ikke viser slik åpenhet, må vi regne med at man som hovedregel vil forsøke å skjule sin utilstrekkelighet i hele organisasjonen. De fenomenene som preger toppledelsen blir kopiert og forsterket gjennom hele organisasjonen. I en multipliserende effekt.

Den åpne dialogen

Som tidligere poengtert, er undersøkelsen et samtaleverktøy, og de samtaler undersøkelsen fører til er selvfølgelig poenget. Dersom undersøkelsen fører til at man får snakket åpent om de riktige sakene og finner gode løsninger, da har den fylt sin rolle. Og det tar ofte tid før vi finner de gode løsningene. Vi må ha ro til å la tankene modne. Tid og rom til å bli klar over hva som er sakens kjerne og hva som skal til for å skape varig forandring. Også her er overdreven handlekraft lite hensiktsmessig. Det kan se svært effektivt ut å pløye raskt igjennom rapporten, prioritere områdene, liste opp alternative tiltak, gjøre et valg, for så å sette i gang. Men som oftest er det bare tilsynelatende effektivitet. Når vi gjør neste måling, viser det seg gjerne at tiltakene ikke skapte noen varig endring. De grunnleggende forholdene som preget situasjonen og relasjonene for et år siden er uforandret, til tross for et det er gjennomført noen aktiviteter. Vi har beveget oss på overflaten. Fornemmelsen er skjøvet til

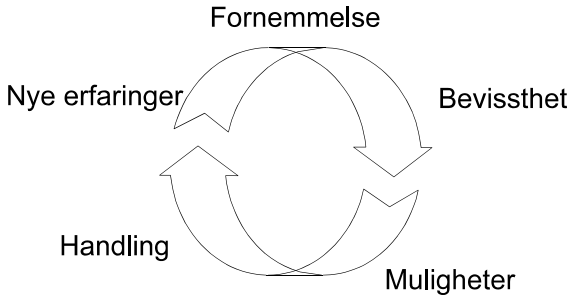
Overdreven handlekraft er lite hensiktsmessig.

side, og man har gått rett løs på handlingsalternativer, uten det gjennombruddet som følger av en dypere situasjonsbevissthet.

Når vi snakker om «gjennombrudd», er det ikke et slags *Eureka!* vi venter på. Denne åpenbaringen som belyser situasjonen, slik at vi plutselig forstår det hele og bare kan gå i gang og løse alle vanskeligheter. Dersom vi skal vente på et slikt forklarelsens lys, vil vi sannsynligvis måtte vente lenge. Gjennombruddet består i at man begynner å øyne noen muligheter eller noen handlingsalternativer, men det er fortsatt usikkert hva virkningen vil være. Først når man har satt det ut i livet, vet man hvordan det virker. De endelige svarene på vanskelige spørsmål får vi først når det er for sent å snu.

Når de nye erfaringene melder seg er det kanskje behov for å gå en ny runde fra fornemmelse til muligheter og nye handlinger. Dette er altså ikke en sekvensiell prosess, men en syklisk prosess, som kanskje må gjentas mange ganger. De færreste vanskeligheter løses ved første forsøk.

Det er slik gode løsninger blir til.



Første trinn i en god prosess er å ta seg tid til å bli klar over det som ikke er innlysende. Dvele ved den vage fornemmelsen som vi ennå ikke er i stand til å sette ord på. Fornemmelsen inneholder viktig informasjon, men denne informasjonen får vi

ikke tak i dersom vi er altfor ivrige med «å komme i gang med tiltakene».

La oss se på et eksempel. En leder fikk en tilbakemelding som viste at hun er for lite synlig og for lite tilgjengelig som leder. En nærliggende konklusjon kunne være at hun burde prioritere om tiden sin ved radikal delegering, for å få mer tid til lederoppgavene. Herfra kunne veien være kort til å finne ut hva som burde delegeres til hvem. Flere hadde en fornemmelse av at dette ikke var sakens kjerne, men det var det beste man kunne komme på der og da.

Etter noen dager var tankene modnet. En delegering av flere oppgaver (til de hun var leder for) ville fjerne henne fra den nærheten til faget som hun trengte for å holde seg oppdatert. Samtidig ville det påføre medarbeiderne ytterligere arbeidsbelastning. Ingen ønsket at hun skulle distansere seg fra faget, aller minst hun selv. Det de hadde behov for var faglig veiledning og støtte i vanskelige saker i hverdagen, og selv om lederen hadde frigjort all sin tid til slike oppgaver, ville det ikke ha dekket behovet. Og de trengte ikke en leder som distanserte seg fra faget. Hun hadde over 40 personer som rapporterte til seg, og avdelingen manglet et ledernivå.

Som et ledd i en radikal effektivisering var man et par år tidligere blitt enige om å fjerne et helt ledersjikt i virksomheten. Den negative tilbakemeldingen lederen fikk, var senreaksjoner på disse endringene. Det handlet ikke om utilstrekkelighet fra lederens side, men utilstrekkelighet i organiseringen. Man hadde undervurdert behovet for veiledning og støtte i hverdagen. Løsningen ble teamorganisering, hvor teamet fylte behovet for faglig veiledning og støtte i hverdagen, og avdelingslederen var teamledernes medspiller.

Eksempelet rørte også ved frykten i organisasjonen. Mange hadde vært reservert til organisasjonsendringen som ble gjennomført et par år tidligere, men de følte at det var risikabelt å trekke dette inn i diskusjonen. Endringen var gjennomført for

å få til en helt nødvendig kostnadsreduksjon, og man var redd for å bli oppfattet som illojal dersom man tok opp dette spørsmålet. Man ble enig om å la teamleder-rollen gå på omgang, og ingen krevde ekstra lønn for dette.

Målingen førte til at man fikk snakket om de riktige og viktige sakene. Lederrollen var utilstrekkelig ivaretatt, og gjennombruddet kom når man ble klar over at det var behov for å dele lederoppgaven på flere. Måleverktøyet brakte sakene til overflaten på en måte som gjorde det mulig å snakke om de grunnleggende problemene. Altså var det en god måling.

Den vanskelige dialogen

Eksempelet ovenfor var en lett håndterbar tilbakemelding. Målingen viste at det var vesentlige mangler i hverdagens lederpraksis, men den viste også at lederen nøt stor tillit blant sine medarbeidere. Det føles greit å drøfte det som er utilstrekkelig når man vet at man er tilstrekkelig på mange viktige områder. Da har lederen den trygghetsplattformen som skal til for å kunne dvele ved noen vanskelige spørsmål. Denne tryggheten blir gjerne kalt subjektiv opplevd mestringsevne. Man har selv en opplevelse av at man er i stand til å mestre situasjonen. Det er gjort en rekke undersøkelser som viser at *troen på* egen mestringsevne betyr mer enn *formell mestringsevne* (for eksempel i form av utdannelse).

Undersøkelsen og betegnelsen er av ny dato, men fenomenet er gammelt. Dette er omtrent det samme meningsinnholdet som sangstrofen i Pål sine høner: «Kjeften og motet har hjelpa så mange...» Dersom den positive opplevelsen av egen mestringsevne er ekte, og ikke bare en fasade, betyr det at man også har tilstrekkelig selvtillit til å kunne dvele ved egne svakheter.

Når man får tilbakemelding som man opplever som grei og håndterbar, vil det normale, gode forløpet ser slik ut:

Fra lett feedback til . . .
1. Fornemmelse
2. Bevissthet
3. Muligheter
4. Mobilisering
5. Handling
6. Ny erfaring

Dersom lederen har en spesielt vanskelig situasjon, og mangler den nødvendige trygghet til å håndtere tilbakemeldingen i full åpenhet, må vi ha beredskap til å hjelpe lederen i den situasjonen som oppstår. I de fleste undersøkelser har vi med utsagnet *Dersom jeg skulle få problemer innen mitt ansvarsområde, tror jeg lederen min vil stille opp og gi meg sin støtte.* En massiv, negativ tilbakemelding fra medarbeiderne viser tydelig at lederen har problemer innen sitt arbeidsområde. Da er nettopp dette dagen for å oppleve at man har sin overordnedes støtte.

Det alternative forløpet kan bli seende slik ut:

Fra vanskelig håndterbar feedback til . . .
1. Vantro
2. Benektelse
3. Affekt
4. Frustrasjon
5. Handlingslammelse
6. Apati

Det er den overordnedes ansvar å sørge for at en leder som får massiv, negativ feedback ikke går i kjelleren og blir der, men

finner veien fra frustrasjonsfasen og over i en konstruktiv bevissthetsfase.

De fleste vil selv bryte ut av dette forløpet når de har fått litt tid til å fordøye tilbakemeldingen. I mellomtiden har de kanskje kommet med bortforklaringer og unnskyldninger. Det var feil spørsmål som ble stilt, undersøkelsen ble gjennomført på feil tidspunkt, medarbeiderne har ikke forstått spørsmålene, det var en annen de egentlig ga tilbakemelding til, dette er en hevnakt fordi man har gjennomført upopulære tiltak osv. Slik fluktatferd betyr ikke at de ikke tar tilbakemeldingen alvorlig. Det ble bare litt mer enn de klarte å håndtere på strak arm.

Bortforklaringer og affektive reaksjoner er en form for databearbeiding som bringer de fleste fremover. Derfor er det ingen grunn til å forsøke å blokkere fluktruten. For å være en konstruktiv medspiller i en slik situasjon bør vi gi aksept for de reaksjonene og affektene som kommer. Frustrasjonen er viktig. Bli i den, kjenn på hvordan det føles, lytt til tankene. Man skal ikke haste til handlingsfasen, men ta nødvendig tid til å skaffe riktig forståelse.

Som medspiller skal vi komme lederen i møte. God respons kan være noe slikt som dette:

> Jeg kan forstå at dette føles urimelig.
>
> Du opplever at dette tegner et feilaktig bilde.
>
> De som gir denne feedbacken forstår ikke hvordan det er å være deg.
>
> Du fortjener bedre enn dette.

Etter denne første bearbeidingen er det mulig å komme over på det andre sporet med fornemmelse, innsikt og muligheter. Da kan vi gå videre til det forløsende spørsmålet: Hvordan skape varig forandring og få vesentlig bedre tilbakemelding ved neste måling?

Undersøkelsen er ikke et avviklingsverktøy, men et utviklingsverktøy. Det skal brukes til å gjøre lederne bedre. Det er ikke et verktøy for å sette utilstrekkelige ledere på sidelinjen. Det bør være uttalt og tydelig for alle, og det bør fremgå med all tydelighet av det følgebrevet som går ut til medarbeiderne sammen med kartleggingsskjemaet.

Det ville være en fullstendig avsporing dersom folk trodde at dette var en slags avansert folkeavstemning, hvor man kunne «stemme ut» sin nåværende leder. En slags arbeidslivets Robinson-konkurranse. Det bør være tindrende klart for alle at det bare er i foreningslivet og politikken at vi har mulighet til å velge våre ledere. I arbeidslivet må vi leve med den lederen vi har. Det finnes bare to påvirkningsmuligheter; enten kan vi hjelpe lederen til å bli bedre i sin rolle, eller vi kan velge oss selv bort fra lederen.

Det er et lederansvar å sette folk i situasjoner hvor de har forutsetninger for å lykkes. En person som er satt til en lederoppgave som er større en hva vedkommende kan mestre, er selv uskyldig i den ulykksalige situasjonen som har oppstått. Det er ikke hans eller hennes feil at jobben er blitt deres. Det er den som har stått for utvelgelsen som er «den skyldige», dersom vi skal forholde oss til slike begreper. Personen som står i situasjonen har ikke gjort noe annet galt enn å søke på en jobb man hadde beskjeden kjennskap til. Søkerens oppgave er å presentere sine kvalifikasjoner og utvelgerens oppgave er å finne ut om kvalifikasjonene stemmer med oppgaven. Om personen og oppgaven passer sammen. Søkeren har selvfølgelig beskjedne forutsetninger for å vurdere om det kan stemme. Han kjenner jo bare overskriftene i oppgaven, og knapt nok det.

Dersom en leder er så langt fra å kunne fylle sin lederoppgave at det ikke er et realistisk utviklingsprosjekt, da er det vedkommendes overordnede som eier problemet. Og

han bør løse problemet på en måte som ivaretar den feilplasserte lederens verdighet.

Stor utilstrekkelighet i forhold til lederoppgaven blir selvfølgelig avdekket gjennom en slik kartlegging, men kartleggingen bør ikke brukes som påskudd for å gjøre de endringene som den overordnede burde ha gjennomført for lenge siden. Vi må være faste og tydelige i holdningen til at dette er et utviklingsverktøy.

Eventuelle strukturelle grep som den overordnede må gjøre er ikke, og skal ikke være, et resultat av undersøkelsen. Det er mulig at undersøkelsen har gjort noen forhold tydeligere for den overordnede, men de endringene som gjøres skal baseres på den overordnedes vurdering og resultatutviklingen til den aktuelle lederen. Det er ikke de underordnede som «stemmer» vedkommende ut av jobben. Det er den overordnede som har vurdert situasjonen og kommet til en konklusjon.

Man har ikke behov for en avansert undersøkelse for å identifisere de lederne som er så malplassert i rollen sin at de bør flyttes på eller byttes ut. Det er for å skape vekst og utvikling at vi trenger raffinerte verktøy.

De fleste vet hvilke underordnede som er dyktige og hvem som ikke holder mål. Fra tid til annen ber jeg ledere om å gjøre en grov gruppering av medarbeiderne sine i disse kategoriene:

A Fremragende, selvgående medarbeidere som er klare for større oppgaver.

B Dyktige medarbeidere som bør motiveres til å fortsette i den rollen eller på det nivået hvor de er.

C Medarbeidere som er for dårlige, men som har et utviklingspotensiale i den jobben de har.

D De som er for dårlige og som bør omplasseres eller avvikles når anledningen byr seg.

Overraskende nok trenger de fleste bare 2-3 minutter for å gjøre denne «vareopptellingen» innen eget ansvarsområde. De har det allerede klart for seg, og det eneste som gjenstår er å skrive det ned. Som ansvarlig leder har man altså ikke så dårlig oversikt at man ikke vet hva man burde gjøre overfor hvem.

Det som pleier å være sakens realiteter, er at det skorter noe på evnen og viljen til å ta tak i det man vet og som man har ansvar for. Man venter i det lengste på at det skal løse seg selv. Et fåfengt håp om at den feilplasserte selv skal finne ut av det og ta et initiativ. Noen håper på et under.

Lederen er fanget i sin egen handlingslammelse og avmakt. Alle lider, alle vet hva som er feil, og ingen gjør noe med saken. Unnlatelsessynder er et kjent fenomen også i arbeidslivet.

Kollegaveiledning

Rapporten fra undersøkelsen er godt grunnlag for kollegaveiledning, noe vi så vidt har vært inne på tidligere. Systemet baserer seg på at en person som ikke er en del av maktstrukturen i det daglige, er en fortrolig samtalepartner som hjelper den som veiledes til å få bedre oversikt over situasjonen og mulighetene. Ideen er omtrent den samme som for «mentoring» eller «coaching», som det heter i vår engelskspråklige «management tradisjon», men det er en helt avgjørende forskjell: Mentoren øser av sin livsvisdom og gir råd, mens veilederen *ikke* gir råd! Veilederen skal være en følgesvenn som bidrar til at den som veiledes finner sine egne svar. Finner sin egen livsvisdom. *Finner Buddhaen i seg selv,* som det heter i østens religion.

Den opprinnelige Mentor var en sagnfigur i Homers greske mytologi. Kong Ithaca skulle ut for å kjempe i den Trojanske krig, og Mentor fikk i oppgave å være stedfortredende far for hans sønn Telemachus. Den nåværende betydningen av ordet er en person som på grunn av sin livserfaring og innsikt kan

være en støttespiller for andre. I praksis betyr Mentor en eldre venn og rådgiver.

Coaching er et ord som er hentet fra idrettsmiljøet, hvor treneren forteller utøveren hva han skal gjøre eller ikke gjøre for å oppnå bedre resultater. Treneren *vet* bedre enn utøveren, men *er* ikke bedre. På grunn av alderen og kroppsformen var Rosenborgs Nils Arne Eggen ikke i stand til å konkurrere med dem han «coachet», men med sin omfattende kunnskap, sin personlighet og sitt skarpe blikk, gikk han på sitt vis utenpå spillerne. Det var han som *var* Rosenborg, og spillerne lyttet oppmerksomt når Nils Arne snakket. Dette er den tradisjonelle betydningen av coaching, eller trening som det burde hete på norsk.

De senere år har det vokst frem en praksis med «peer coaching» – kollegaveiledning. Dette bygger på prinsippet om likhet og likeverd, og baseres gjerne på at man har sammenfallende profesjonelle utfordringer, og på grunn av den avstanden og den kjølighet man har til den andres arbeidssituasjon, ser man andre ting enn det vedkommende selv ser. Man er ikke følelsesmessig involvert, og kan derfor lettere innta et metaperspektiv i diskusjonen. Uten at man objektivt sett besitter mer kompetanse enn den man veileder.

SAMTALEPARTNER er at annet ord som dekker omtrent det samme som veileder. Siden det lyder mindre ambisiøst og samtidig er en dekkende beskrivelse av hva det hele handler om i arbeidslivet, vil vi i fortsettelsen benytte dette som begrep, fremfor veileder.

Alle har vært noens samtalepartner her i livet. Man har fått tilbakemelding på at det man sa, det man gjorde, eller helt enkelt det man var i en gitt situasjon fikk avgjørende betydning for en annen person. Dette kan best kalles for ubevisst veiledning. Det vi skal ta for oss her, er selvfølgelig prinsippene

for bevisst veiledning, og vi knytter det til organisasjonsundersøkelsen.

Som samtalepartner skal du være en venn og en fortrolig samtalepartner. For å gjøre prinsippene tydelige, tar vi utgangspunkt i en leder som har fått en tilbakemelding som oppleves som vond og vanskelig. Rapporten ble en nedtur, og lederen er rystet av tilbakemeldingen. Samtalepartnerens oppgave er å bidra til at lederen finner veien opp av gropa.

La oss først gå til den største nedturen som er beskrevet i verdenslitteraturen, Jobs bok. Den utgjør en grotesk kontrast til det poenget jeg forsøker å få frem. Fra å ha vært vellykket og beundret av alle, ble Job i løpet av kort tid ribbet for all ære. Fortvilet sitter han i askehaugen og forsøker å skrape bort byllene sine med et potteskår, når vennene kommer på besøk. Jeg overlater til forfatteren Ingvar Ambjørnsen å presentere disse «samtalepartnerne». I forordet til en lommeutgave av Jobs bok skriver Ambjørnsen:

> *[...] Vi er her fremme ved et vendepunkt i boken. Nå får nemlig Job besøk av vennene sine. Det er når våre venner kommer og skal være velmenende at tilværelsen virkelig kan ramle sammen for en. Likevel må det sies at Jobs venner, Elifas, Bilda og Sofar, er en av de mest motbydelige troikaer i verdenslitteraturen. Maken til skinnhellige besserwissere leter man antakelig forgjeves etter. De kommer for å trøste, står det i Skriften. Akkurat! Først sitter de i syv dager og syv netter og betrakter elendigheten hans uten å si et ord. Og når de så omsider tar bladet fra munnen, flommer de over av snusfornuftige irettesettelser, bebreidelser og formaninger. Det er liksom ikke måte på! Disse gutta vet mest og best, ganske særlig om den plagen som ikke er deres egen. De tre vennenes religiøse korrekthet, deres endeløse tirader av bedrevitende svada – og Jobs desperate selvforsvar – utgjør hoveddelen i teksten. På mange måter er det Elifas, Bilda og*

Sofar som står for den virkelige prøvelsen Job utsettes for. Her ligger han nærmest i krampe i støvet, ribbet for alt. Og de som kaller seg vennene hans lar kverna gå om hvor forferdelig han må ha syndet, siden Gud ser seg nødt til å gripe inn med slike voldsomme virkemidler.

Så langt Ambjørnsen og Jobs bok. I all sin grusomhet er dette groteske teater ganske relevant i mange forhold i arbeidslivet. Det er en menneskelig tilbøyelighet å strø salt i såret, dersom noen har fått en rift. Når noen har problemer, er det flere som har lyst til å forklare hva man har gjort galt, enn som er villige til å lytte til hvordan det ser ut fra ens eget ståsted. Den som får en dårlig tilbakemelding, får raskt noen «venner» som gjerne vil fortelle den arme lederen hva han har gjort galt, siden han har fått en slik tilbakemelding. Hvilke personlige defekter, hvilke feilvurderinger og hvilken utilstrekkelighet dette kan skyldes. Eller eventuelt kan dokumentere.

Dette var altså ekstremvarianten av hva samtalepartneren *ikke* skal gjøre. La oss nå gå til den mer konstruktive beskrivelsen av samtalepartnerrollen og se på hva han *skal* gjøre.

Å *snakke* om god ledelse er betydelig lettere enn å *være* en god leder. Denne grunnleggende erkjennelsen må være til stede hos en samtalepartner om han skal være til noen nytte. Man må også være bevisst på at alle ledere ønsker å være en god leder, og dersom man får en tilbakemelding som viser at man ikke er særlig god på en rekke områder, da er det en nedtur for lederen.

Det er nyttig å få tilbakemeldinger, men iblant kan tilbakemeldingen føles som en tung, ekstra belastning i en allerede tøff hverdag.

Samtalepartneren skal være en venn som er i stand til å lytte og forstå, samtidig som han har integritet nok til å stille gode spørsmål. En leder som har fått en negativ tilbakemelding har ikke behov for medlidenhet. Han har behov for forståelse, og behov for å se saken fra litt ulike synsvinkler.

Folk flest lytter ikke til råd. De lytter bare til det som stemmer i deres eget hode eller hjerte.

Noe av grunnen til det sterke fokuset på at man ikke skal gi råd, er at folk flest ikke hører på rådene. Man lytter bare til de råd som stemmer i ens eget hode eller hjerte. Alt annet velger man bort, gjerne med begrunnelsen at de ikke forsto hva man snakket om. Dermed lytter man i realiteten bare til seg selv. De fleste har vel opplevd situasjoner hvor noen har sagt at de trenger å drøfte et spørsmål med en, hvoretter de selv har snakket en god stund rundt problemet, konkludert, takket for hjelpen og gått. Uten at den de rådførte seg med har sagt et ord. Det som har skjedd er at den som «søkte råd» fikk klarhet i sitt eget hode gjennom at man hadde noen å forklare saken for. Det man trengte var altså en som lyttet, slik at man kunne drøfte saken med seg selv.

Dette er et greit bilde på noe av innholdet i samtalepartner-rollen, men stort sett er det nyttig å være noe mer aktiv. Det hører til sjeldenhetene at en samtalepartner som er stum som en østers er til stor hjelp.

En god begynnelse på samtalepartneroppgaven er å skaffe seg forståelse for lederens situasjon. «Hvordan er det å være deg?» er en god start på samtalen. Vær forberedt på at dette spørsmålet kan gi en tåre i øyekroken hos den du er samtalepartner for. Eller en tåreflod. De fleste ledere har sterke selvinstrukser om å være situasjonens herre, de skal være sterke og klare, og de skal mestre umulige oppgaver med eleganse. Dette enkle spørsmålet: «Hvordan er det å være deg?» er det

trolig ingen som har stilt dem, og de visste ikke selv at de hadde savnet det. Styreformenn har ikke for vane å stille slike spørsmål.

Mange ledere stålsetter seg for mye, og sliter seg ut med all denne stålsettingen sent og tidlig. De er alminnelige mennesker som trenger omsorg og omtanke, og det har de fått lite av. Hele livet har de kanskje fått for lite av det. Det ser ut til å være en sammenheng mellom dette og den driven som skal til for å nå toppen. Mange toppledere kommer fra enkle kår, og har tidig lært å ta ansvar og ta i et tak.

Når vi går inn på tilbakemeldingen fra undersøkelsen, er det en viktig oppgave å bidra til å avgrense problemene. Det altomfattende blir ubegripelig og ikke håndterbart. Det avgrensede åpner muligheter. Gode samtalepartnerspørsmål kan gå i denne retningen:

> Hva er den viktigste positive feedbacken du får gjennom denne undersøkelsen (eventuelt den minst negative), og hva kan det komme av?
>
> Hva ser du på som de viktigste utviklingsområder? Hva av dette var kjent fra før, og hva er nytt og ukjent? Hva kan det skyldes?
>
> Hva gjorde det med deg å få denne tilbakemeldingen? Hva oppleves som vanskelig og hva oppleves som helt greit og håndterbart?
>
> På hvilken måte kan denne tilbakemeldingen beskrive de utfordringene du står overfor i jobben? Hva kan ses som en beskrivelse av lederoppgaven du står overfor, mer enn en beskrivelse av deg?
>
> Hva i denne tilbakemeldingen kan være symptom på noe annet? En vikarierende kommunikasjon? Blir du

syndebukk for noe du i liten grad har innvirkning på, eller er delaktig i?

Hva i denne tilbakemeldingen kan ses som en styrke, til tross for den negative vinklingen det har fått? Hva kan tilskrives at du faktisk bare har gjort det som er jobben din?

Dersom vi skulle avgrense tilbakemeldingen til noe som er av håndterbart omfang, hva vil du først ta tak i? *Hvordan* (ikke hvorfor) har dette problemet eller denne situsjonen oppstått?

Hvordan kan du skape en helt annen og bedre tilbakemelding på disse områdene ved neste måling? *Hvordan* vil situasjonen din bli dersom du lykkes med det? Hva kan hindre deg i å gjøre det? *Hvordan* kan du komme rundt disse hindringene?

Hvem har et sterkt ønske om at du skal lykkes med disse endringene? Hvordan kan du bruke ham/henne/dem som støttespillere eller drahjelp?

Samtalepartneroppgaven handler altså i stor grad om å gjøre det motsatte av hva Jobs venner gjorde da de besøkte han i askehaugen. Samtalepartneren skal vise imøtekommenhet, stille gode spørsmål, finne alternative innfallsvinkler, redefinere problemet, se sakene fra en annen side, lytte, være en venn. *Dine* svar og *dine* løsninger er (trolig) til liten eller ingen nytte. Kanskje er det bare støy i lederens mentale prosess.

Utvikling som felles oppgave

I arbeidslivet er det kanskje litt i drøyeste laget å hevde at vi får de lederne vi fortjener. Uttrykket stammer vel fra det politiske liv, og henspeiler på at det er folket som løfter frem lederne,

enten det skjer gjennom demokratiske valg eller gjennom å legge veien åpen for at udemokratiske ledere kan ta seg til rette. Vi har allerede vært inne på at den eneste valgmuligheten man har i arbeidslivet er å velge seg selv bort fra den lederen man eventuelt ikke vil ha. Men selv om uttrykket ikke kan sies å være dekkende, er det et snev av sannhet i det. Medarbeiderne kan gjøre svært mye for å utvikle lederen sin. Gjennom å være en medspiller som kommer med konstruktive innspill og ideer. Gjennom å være åpen og tydelig. Gjennom å fortelle hva man ser. Mang en leder har spilt seg selv langt ut over sidelinjen, uvitende om hva som egentlig skjedde, mens medarbeiderne for lengst har sett hva som var i ferd med å skje, uten å gi lyd fra seg.

Dette henger sammen med «The monkey tree principle»: *Organisations are like a monkey tree. Looking down, you see just smiling faces. Looking up you see just arseholes.* Jeg avstår fra å oversette frasen til norsk. Den gjør seg bedre på engelsk. Dette prinsippet er noe av årsaken til at det blir lite utvikling i hverdagen. Uansett om det ses nedenfra-og-opp eller ovenfra-og-ned blir det vi ser utilstrekkelig og misvisende.

I gestaltpsykologien har de feltteorien, som i korthet går ut på at vi alle både påvirker og blir påvirket av det som skjer i feltet mellom oss. Dersom det som skjer i dette feltet, eller dette møtet, ikke er slik vi ønsker at det skal være, må vi se på hva som er mitt og hva som er andres bidrag til at det skjer det som skjer. Eventuelt ikke skjer.

Det sier seg selv at en medarbeider som i apetreperspektivet bare klarer å se lederens væremåte nedenfra-og-opp, får et stort behov for å skjule hva han tenker og mener. Derfor må man vokte sine ord, slik at man ikke røper seg, og det man viser blir bare et stort smil. Det setter sitt preg på feltet. Et meget sterkt preg. Og siden dette er hva man velger å se, eller ønsker å se, er man i vesentlig grad med på å bidra til å sementere en situasjon som ikke er ønskelig.

Lederutvikling handler om å få styring på det som skjer i feltet mellom leder og medarbeider, og siden begge parter både er leverandører og mottakere av premisser og strømninger, oppnås de beste resultatene gjennom samarbeid. Det skjer best gjennom å etablere noen horisontale møteplasser hvor vi, frigjort fra apetreprinsippet, både klarer å vise andre sider ved oss selv og er i stand til å se andre sider hos den andre. Noen kaller dette for teamutvikling. Det kan like gjerne kalles lederutvikling, for ledelse foregår i feltet mellom leder og medarbeider. Hva det heter er ikke så viktig. Det som er viktig er at vi får til den åpne, konstruktive dialogen som skaper varige forbedringer i samarbeidet.

Rapporten som summerer opp og visualiserer medarbeidernes tilbakemelding til lederen er et ypperlig utgangspunkt for å skape et slikt horisontalt møte. Hvor alle gir og mottar, tenker høyt om hvordan vi har det sammen og deler våre tanker med hverandre.

Utgangspunktet er at rapporten ikke er *et bilde av lederen* men *et bilde av feltet*. Og i dette feltet er alle aktive deltakere, selv om man ikke sier et ord. Også en umælende deltaker er en aktiv deltaker. Han kan for eksempel få andre til å lure så mye på hva han mener og tenker, at tausheten hans blir den sterkeste kraften i energifeltet. Den som insisterer på å se lederen nedenfra-og-opp, og som vokter seg vel for å melde noe som helst, kan dominere møtet fullstendig.

På den gode, horisontale møteplassen kan vi utveksle verdifulle tanker og ideer, og i fellesskap finne frem til nye arbeids- og samarbeidsmønstre. Det forutsetter at lederen er villig til å dele tilbakemeldingen med medarbeiderne i full åpenhet, og i stand til å åpne for korrektiver. Den grunnleggende holdningen må være at man ikke er den komplette leder, men trenger komplettering. Og ingen kan gi bedre komplettering enn medarbeiderne, som selv er en del av det hele.

En god prosess er så enkel, og så krevende, som dette:

1. Gjennomgang av rapporten man har fått, i full åpenhet med de som har gitt tilbakemeldingen.
2. Invitere medarbeiderne til å hjelpe med forståelse av hva som er den viktigste informasjonen for å skape bedre relasjoner og bedre resultater.
3. Gjennomføre en idéutviklingsprosess med flittig bruk av det utmerkede spørrepronomen *hvordan*.
4. Konkludere på det som er enkle beslutninger, og summere opp de områdene som skal belyses og vurderes nærmere, og som eventuelt krever modning. (Ingen forhastede slutninger!)
5. Konkludere i fred og ro på de vanskelige sakene, eventuelt i samråd med egen overordnet.
6. Fortelle medarbeiderne hva man vil gjøre, hvordan de vil merke forandringen, og hvilke områder i kartleggingen dette skal påvirke spesielt.

Dette er ikke en demokratisk prosess. Dersom lederens valg skulle styres av medarbeidernes håndsopprekning, ville han snart opphøre å fungere som leder. Han ville blir en slags klubbleder, som styrer på medlemmenes nåde, og bare forvalter strømningene i medlemsmassen. Som en distriktsguvernør i Lions eller Rotary eller likende. Da ville han ved neste måling trolig få tilbakemelding på at det savnes fasthet og tydelighet i lederskapet. Forslaget er altså ikke at lederen skal abdisere fra lederskapet og innføre et haltende kvasidemokrati. Han skal beholde styringen og samtidig la seg komplettere. Det er ingen motsetning mellom fasthet og ydmykhet. Man må kunne utvise begge deler samtidig.

Oppfølging er vekstpleie

Oppfølging av teamutviklingsprosessen kan gjøres svært enkelt. Mot slutten av den 4-måneders perioden som utviklingsbølgen varer, kan man lage et notat på noen få linjer hvor man repeterer hvilke områder man har valgt å arbeide med i utviklingen av seg selv og avdelingen. Med basis i dette notatet samler en av medarbeiderne respons på disse spørsmålene:

- Har du merket at jeg har arbeidet med utvikling av dette? (JA, TJA, NEI)
- Har det skjedd noen endring i sakens anledning? (TIL DET BEDRE, UFORANDRET, TIL DET VERRE)

Denne informasjonen, gjerne presentert som prosentvis fordeling på de ulike svaralternativene, gir energi til et kort, men godt oppfølgingsmøte, som både blir en god terminering av utviklingsperioden og gir noen indikasjoner på hvilke resultater man kan forvente å se i neste måling. Og, viktigst av alt, det skaper et klima for vekst og utvikling som raskt vil sette sitt preg på hverdagen, uavhengig av de årlige målingene. Vekst og utvikling blir en del av den ordinære dagsorden. En vesentlig seier er vunnet. Man er i ferd med å utvikle konkurransefortrinn som ikke kan kopieres.

Oppfølging er selvfølgelig avgjørende for å få full effekt av utviklingsverktøyet. Oppfølging av handlingsplanene er avgjørende for at det ikke skal bli som med nyttårsforsettene, som er glemt midtvinters, og derfor er like høyaktuelle når vi ett år senere igjen retter blikket mot fremtiden og gir nye nyttårsløfter til oss selv.

Mange velger å ta inn handlingsplanene fra undersøkelsen som et eget punkt i den ordinære styringspyramiden. På

samme måte som man følger opp resultatrapporten i forhold til budsjettet, følger man opp utviklingstiltakene i forhold til planen. Andre tar det inn som et element i medarbeidersamtalen. Begge deler kan være like naturlig, avhengig av styringsstrukturen i virksomheten. Det som er avgjørende er at oppfølgingen løftes inn i linjen.

Det blir ikke tilstrekkelig tydelighet i oppfølgingen dersom det er en stabsperson som skal stå for oppfølgingen. En personalsjef, HMS-leder, kvalitetssjef eller liknende råder ikke over noen maktmidler og derfor blir det lite trykk i oppfølgingen. Uten at det er uttalt, blir disse gjerne sett på som en felles ressurs, som skal avlaste lederen for spesialiserte oppgaver (og eventuelt oppgaver han gjerne vil slippe). Det blir et helt annet trykk over oppfølgingen når det er linjelederen som gjennomfører samtalen. De spørsmålene som tas inn i oppfølgingssamtalene kan være av denne typen:

- Hvilke resultater er oppnådd med de tiltakene som er gjennomført?
- Hvilke planlagte tiltak er ennå ikke fullt ut gjennomført, og hva skyldes det?
- Når og hvordan blir de tiltakene som er restnotert gjennomført?
- Prognose for utviklingen frem til neste måling. Med basis i det som er utført, hva kan forventes?

For å gi god skyvekraft til oppfølgingen, bruker lederne for de enkelte resultatenhetene å få en kortversjon av alle rapporter, slik at man har god nok innsikt til å kunne gjennomføre oppfølgingsarbeidet på en god måte.

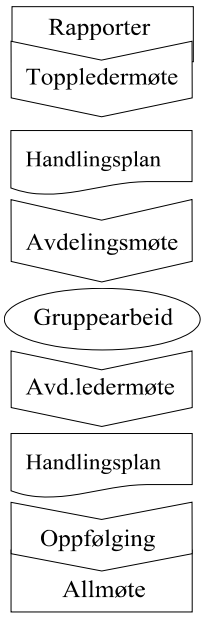
Avslutningsvis må det også sies at undersøkelsen kan ha stor virkning selv om den ikke fører til noen tiltak som kan

spores spesielt tilbake til den. Det å få en så konkret tilbakemelding på hvordan man blir opplevd som leder, gjør dypt inntrykk på alle.

Innen gestaltpsykologien sier man: *Forandring skjer når man blir skikkelig oppmerksom på hvordan man er, ikke når man forsøker å være det man ikke er.*

Utviklingsbølgens logistikk

For å utnytte energien i undersøkelsen på best mulig måte, må vi ha en detaljert plan for denne arbeidsprosessen. Alle involverte må forstå at rapportene ikke utgjør sluttpunktet for prosessen, men startpunktet. Det er når rapportene foreligger at det virkelige arbeidet tar til. Alt som har skjedd forut for det, er bare forberedelser til samtalene.



En god arbeidsflyt kan se slik ut:

1. Rapportene ferdig produsert og klare for distribusjon.
2. Gjennomgang av de overordnede trekkene i undersøkelsen.
3. Ledergruppens handlingsplan danner mønster for virksomheten
4. Gjennomgang av avdelingens resultat og utviklingsprosessen.
5. Horisontale møtepunkter som utviklingsforum.
6. Lederne bearbeider innspill, prioriterer, konkluderer, handler.
7. Handlingsplanen distribueres i avdelingen og til overordnet leder.
8. Oppfølgingen av handlingsplanen følger den ordinære struktur

9. Møte som avslutter prosessen og oppsummerer det som har skjedd.

Agenda for avdelingsmøter

- Hva er den mest fremtredende styrken som fremkommer i undersøkelsen? Hvilke kvaliteter i avdelingen har frembrakt disse? Er vi i bevisst på dette, og får vi utnyttet det godt nok?
- Hvilke grupper peker seg spesielt ut på den positive siden og hvilke har det største utviklingsbehovet?
- Hvilke spesielle forhold kan forklare forskjellene, og på hvilken måte bør man ta hensyn til disse forskjellene i det videre arbeidet?
- Gjennomgang av det som får dårlig skår, med drøfting av mulige bakenforliggende årsaker.

Gruppearbeid basert på avdelingsrapporter

- Hva er den viktigste informasjonen i kartleggingen for å kunne skape bedre resultater?
- Hva er den viktigste informasjonen for å skape et bedre arbeidsmiljø?
- Hvilke områder kan ha betydning for sykefravær og eventuell fare for utmattelse?
- Forslag til strakstiltak (tidshorisont fire måneder). Hvilke målbare forbedringer kan forventes med disse tiltakene?
- Hvilke langsiktige tiltak kan iverksettes (tidshorisont 1-2 år), og hvilke målbare forbedringer kan forventes med disse?

- Hva bør medarbeiderne selv ta ansvar for i denne undersøkelsen for å skape ønskede forbedringer eller forandringer?

Det som kommer ut av disse gruppearbeidene tar lederen med inn i beslutningsprosessen, hvor han gjerne drøfter med sin overordnede hvilke tiltak som skal gjennomføres. Handlingsplanen er gjerne et resultat av denne og planen går ut til avdelingen, slik at alle vet hva som skal gjøres for å skape en mer velfungerende organisasjon, bidra til større arbeidsglede, forhindre utbrenthet osv.

Handlingsplanen som kommer ut av prosessen bør være kortfattet, gjerne bare et par-tre punkter. Det er to grunner til å begrense handlingsplanens omfang; det ene er at det tvinger oss til å velge tiltak som virkelig gjør en forskjell, og det andre er at det er begrenset hvor mye man kan rekke over av utviklingstiltak. Disse tiltakene kommer i tillegg til den daglige driften, og altfor omfattende handlingsplaner skaper ofte flere problemer enn de løser. Enten blir driften lidende, eller så blir ikke de planlagte tiltakene gjennomført.

Dersom handlingsplanen blir så omfattende at man taper oppmerksomheten om driften, vil den virke mot sin hensikt. Det blir dårligere resultater, med øket press både på lederen og medarbeiderne. Omfattende handlingsplaner kan skape en ond sirkel.

Dersom handlingsplanen blir så omfattende at man ikke rekker å få utført mer enn en brøkdel av den, svekker det også medarbeidernes tillit til undersøkelsens verdi og til lederens evne til å ta tak i situasjonen. Dette er også en ond sirkel, som fører til redusert svarprosent ved neste måling, og redusert tillit til lederen.

Målingen skaper forventningsenergi i organisasjonen. Denne energien kan benyttes til å skape vekst og varig forandring både i lederskap og organisasjonskultur.

Dersom vi kun utnytter den spontane endringskraften som ligger i målingen, har vi ikke fått utnyttet mer enn en brøkdel av potensialet i verktøyet. En planmessig prosess, som involverer ledere og medarbeidere på alle nivåer, – og kloke samtalepartnere – gir en merkbar skyvekraft til utviklingen.

Alle har mye å bidra med i denne prosessen, og alle har et felles ønske: En attraktiv arbeidsplass hvor folks kompetanse og arbeidskapasitet kommer til sin rett. Det er i slike virksomheter dyktige folk har lyst til å arbeide.

Den velfungerende organisasjonen

Hvor finnes den velfungerende organisasjonen? Den organisasjonen som både utnytter folks evner og krefter fullt ut og som fornyer og utvikler dem, slik at de ikke blir foreldet eller utbrent. Er dette arbeidslivets variant av eventyrenes *Østenfor sol og vestenfor måne*?

Utopia

Vi har alle opplevd arbeidssituasjoner som har tappet oss for energi fremfor å frigjøre energi. Som har lammet våre evner og krefter, fremfor å realisere og utnytte det vi kan og vil. Hvor vi har følt oss urettferdig behandlet, mistenkeliggjort og nedvurdert, fremfor respektert, trodd og aktet. Våre krefter og evner er blitt knuget og låst, fremfor frigjort og nyttiggjort. Dermed har arbeidsgiveren bare fått en brøkdel av det vi potensielt kunne utrette i jobben.

Det er slike situasjoner som gir næring til drømmen om en ny arbeidsplass. En arbeidsplass hvor vi kan være til nytte samtidig som vi realiserer oss selv. Et arbeidsfellesskap som verdsetter oss og det vi kan og vil, og som følgelig vi også verdsetter høyt. Dette er en foretrukket arbeidsplass.

Finnes det slike arbeidsplasser, eller er det en utopi? Er det uttrykk for en naiv lengsel etter noe som er uoppnåelig?

Thomas More (1478-1535) utga i 1516 boken *Utopia*, med undertittelen *Om den beste organisering av et samfunn og angående den nye øyen Utopia*. Dette er en beskrivelse av det ideelle samfunn, hvor fornuften råder og ufornuften er utryddet. Hvor alle har like rettigheter. Grådigheten er avviklet og erstattet av ansvarlighet, og pengeveldet er erstattet av byttehandel.

Mores geniale litterære grep var å omgjøre det greske ordet outopia – som betyr ingen steder – til et stedsnavn: Utopia, som han til alt overmål geografisk plasserte som en stor øy utenfor Mellom-Amerika. Han var åpenbart inspirert av Christoffer Columbus, som drøyt 20 år tidligere begeistret fortalte om Haiti: «Disse øyene er de deiligste strøk jeg har sett.» Det behagelige klimaet som preger Vestindia og de store naturherlighetene som Columbus og senere Amerigo Valpucci skrev om, utgjorde en sterk scenografi for Mores visjon: Det perfekte samfunn, hvor dumheten og grådigheten har mistet sin makt og innflytelse. Et slags jordisk alternativ til Det

himmelske Jerusalem. Mores Utopia ble en viktig inspirasjonskilde for kommunistene 350 år senere.

Dersom vi forflytter oss i tid og rom fra Thomas More, til vår tids arbeidsliv, blir det store spørsmålet om *Den velfungerende organisasjonen* er en utopi. Et sted som ikke finnes i virkelighetens verden, men bare er en idealistisk drøm. – Kanskje et «ingensteds» forbeholdt dagdrømmere?

I essaysamlingen *Den usynlige død* sier Trond Berg Eriksen: «Utopiene kan mobilisere til handling ved å overdrive den faktiske elendighet og forenkle alternativene.»

I en forstand kan vi si at den velfungerende organisasjonen er en utopi. Det er noe vi strever mot, og disse anstrengelsene skaper vekst og utvikling. Den perfekte organisasjonen finnes ikke, like lite som den komplette leder. «At utopien er kontrafaktisk er selve energikilden,» sier Berg Eriksen. Det er selvinnlysende. Dersom målet var nådd og alt var i sin skjønneste orden, med perfekte ledere og ideelle kollegaer, ville energien snart forlate virksomheten. Det er kampen for å forbedre oss som gir energi, og gir livet innhold.

Ingen enkeltperson kan utvikle organisasjonen. Selv om lederen selvfølgelig har avgjørende betydning for det som vokser frem i organisasjonen, kan ikke han alene skape en velfungerende organisasjon. Like lite som en enkeltstående medarbeider kan gjøre det. Vekst og utvikling av organisasjonen er noe som skjer i kontaktflaten mennesker imellom. Det er et resultat av felles innsats fra de det angår.

Dette å kunne se på egen og virksomhetens utilstrekkelighet som en meningsfylt utfordring, blir iblant kalt en lærende organisasjon. Man er villig til å gjøre ærlige, kanskje smertefulle, studier av det som er dagens virkelighet, for derved å bli bedre i stand til å mestre morgendagen.

I det man omtaler visse organisasjoner som *lærende,* ligger en indirekte konklusjon om at andre er *ikke-lærende*. Jeg

opplever dette som litt misvisende. En ikke-lærende organisasjon er ute av stand til å overleve. Selv en skjermet, offentlig virksomhet vil «sjøldaue» dersom den er ikke-lærende. Folk holder ikke ut, og en dag vil det komme en krise, hvor organisasjonen tvinges til å lære. Den faktiske elendigheten skaper visjoner om noe helt nytt og annerledes. Drømmen om et samfunn hvor sult er utryddet utvikles på tom mage. Skillelinjene går kanskje mellom hvor mye man aktivt og frivillig lærer og hvor mye lærdom man blir påtvunget i livets harde skole.

Min opplevelse er at de avdelingsvise forskjellene i læringsvilje og -evne er minst like store som forskjellene er fra den ene virksomheten til den andre. For ikke å snakke om evne og vilje til å lære i ulike situasjoner. Innen visse områder og visse situasjoner er man lærenem, mens man i andre situasjoner stamper mot brodden. Gang på gang. Derfor opplever jeg det ikke som meningsfylt å snakke om lærende og ikke-lærende organisasjoner. Vi bør heller snakke om lærende og ikke-lærende situasjoner.

Det er vår streben etter å skape DEN VELFUNGERENDE ORGANISASJONEN som nettopp gjør den til et godt sted å arbeide. Den er ikke *østenfor sol og vestenfor måne*, men nettopp her i vår åpenhet og vilje til å se på det som ikke er så bra, og som skal utvikles og forbedres.

Å forstå seg på folk

Jeg innledet boken med å skrive om noen forhold som er avgjørende for å gi rom for arbeidsglede. I tillegg til å ha en passe veksling mellom konsentrert innsats og kontemplativ avslapning, har vi sett på forhold som yrkesstolthet, rom for frimodige ytringer, og rom for å ta ansvar, vise initiativ og bruke seg selv. Kort sagt, få bruke det man kan og vil. For å

skape et slikt arbeidsmiljø, kreves det evne til å forstå egne og andres følelser. Det krever også handlingskompetanse; evne til å omsette denne innsikten til operative handlinger som gir resultater. Å forstå seg på folk handler altså ikke om å være en sosial og hyggelig person. Det handler om å forstå seg selv og sine omgivelser, og om å bruke denne innsikten til å skape et arbeidsmiljø hvor folk flest er seg selv på sitt beste hver dag. Dette handler om å kombinere mellom-menneskelig innsikt, fasthet og omsorg.

La oss se på et eksempel. En virksomhet står foran en stor nedbemanning, og lederne for de største enhetene får ansvaret for å informere om dette. Den ene lederen arrangerer et personalmøte hvor han tøft og direkte forteller at resultatene er for dårlige, på en måte som får det til å høres ut som en personlig anklage overfor tilhørerne. Som en følge av disse elendige resultatene vil det bli behov for tøffe nedskjæringer, som skal iverksettes i løpet av de nærmeste månedene. Møtet avsluttes med beskjed om at ledelsen vil komme tilbake til dette i løpet av kort tid.

Den andre lederen går til personalmøtet med beskjed om at de dårlige konjunkturene har ført til fallende etterspørsel og derfor går virksomheten med store tap. Det må vi gjøre noe med. Jeg vet hvordan dere føler det, og jeg skal gjøre mitt ytterste for å begrense skadevirkningene for de som blir berørt. Alle skal få en rettferdig behandling, og alle er velkommen til å ta kontakt med meg, dersom det er spesielle forhold man ønsker å drøfte.

Den førstnevnte lederen skapte frykt og usikkerhet hos alle, og resultatet ble at mange av de medarbeiderne man var avhengig av for å være konkurransedyktig i fremtiden, var de som først fant seg ny jobb og forlot virksomheten. Etter omstillingen var enheten ribbet for spisskompetanse, og medarbeidernes tillit til ledelsen var svekket. Den andre lederen inviterte til åpenhet og dialog, og mange av medarbeiderne ble

konstruktive medspillere i en vanskelig omstillingsprosess. Nedbemanningen gikk sin gang, og når virksomheten et par år senere igjen trengte flere folk, var det mange som søkte seg tilbake. Til tross for at den hadde vært igjennom vanskelige tider, var avdelingen en foretrukket arbeidsplass for mange.

Harvard-professoren Daniel Goleman bruker begrepet *emosjonell intelligens* om disse forholdene.[15] Ut ifra en alminnelig antakelse om at intelligens er noe som er gitt, og ikke kan tilføres, opplever jeg begrepet som vanskelig. Man kan ikke skaffe seg mer intelligens. Kompetanse, derimot, er noe man tilegner seg mer av hele tiden. Derfor opplever jeg emosjonell kompetanse som et bedre begrep. Denne kompetansen kan sammenfattes i disse hovedområdene:

1. **Selvinnsikt** *Hvem er jeg?*
2. **Forstå andre** *Hvem er du?*
3. **Forstå relasjoner** *Hvem er jeg for deg?*
4. **Systemforståelse** *Våre omgivelser?*

Det tilsynelatende enkle spørsmålet *hvem er jeg* er grunnleggende for å kunne ha et klart perspektiv på seg selv som leder. Det å ha kontakt med sin egen livserfaring, sine personlige sterke og svake sider, sine verdier og normer og sin fagkompetanse, er et avgjørende grunnlag for sunn selvtillit. Å skape et arbeidsmiljø hvor folk er seg selv på sitt beste, hver dag, har vi tidligere omtalt som fremragende lederskap. Dette kan bare oppnås gjennom at *lederen* er seg selv på sitt beste. At han har kontakt med sine beste kvaliteter og er i stand til å hente frem disse i hverdagens travelhet. På vårt beste er vi alle ubetalelige, og på vårt verste er vi utålelige.

Selvinnsikt medfører at man er klar over egne sterke og svake sider og har et bevisst, men avslappet, forhold til det.

Man vet hva man er god til og hva man ikke er spesielt god til. Denne erkjennelsen fører til at man unngår å gjøre grove feil når man står overfor oppgaver man ikke er god til. Selvinnsikten fører til at man tar nødvendige forholdsregler, tenker seg om to ganger før man handler, rådfører seg med andre, eller rett og slett overlater oppgaven til noen som har større ferdigheter på området. Uten at det oppleves som et nederlag. Selvironi kan være et tegn på sunn selvinnsikt. Man kjenner sine begrensninger og kan snakke om det med et lite smil. Selvinnsikt fører ikke til at man blir pompøs og selvhøytidelig.

Selvinnsikt fører også til at man er klar over sine sterke sider og er i stand til å utnytte disse på en god måte. Man blir en tydelig person. Samtidig som man gir livsrom til kollegaer og medarbeidere. Det blir plass til alle, og man forventer ikke at noen skal være perfekt. Det som forventes er at man tar ansvar, viser initiativ, bruker sine evner, og lar seg komplettere på de områdene hvor man kommer til kort.

Dersom vi går tilbake til det begrepsapparatet vi har benyttet tidligere i boken, kan vi si at det handler om å finne den gode balansen mellom fasthet og fleksibilitet, uten å skjære ut i rigiditet eller holdningsløshet. Den gode balansen mellom tålmodighet og handlekaft, uten å skjære ut i stillstand eller voldsomhet. God selvinnsikt fører til at man vet det når man er i ferd med å komme ut av den sunne balanse og over mot usunne ekstremiteter, som kan se slik ut:

Holdningsløs	**Fleksibel — Fast**	Rigid
Initiativløs	**Tålmodig — Handlekraftig**	Voldsom
Sosial passiv	**Sindig — Humørfylt**	Overveldende
Ensom ulv	**Selvstendig — Samhandlende**	Uselvstendig
Skremmende	**Spennende — Trygg**	Kjedelig
Fordømmende	**Kritisk — Omsorgsfull**	Overbeskyttende
Kaotisk	**Improviserende — Grundig**	Perfeksjonistisk
Omtrentlig	**Intuitiv — Presis**	Perfeksjonistisk

Det andre spørsmålet; *hvem er du,* handler om dialog. Det å bli kjent med hverandre er viktig for å fungere godt sammen. Kjennskap til andres ståsted, livserfaring og verdigrunnlag fører til at vi ser andres handlinger og væremåte i et annet lys. Det kan gi handlingene en helt annen valør og kan forhindre misforståelser. Å bli tillagt meninger man ikke har virker forvirrende og tapper en for krefter. Det oppstår gjerne i situasjoner hvor vi ikke kjenner hverandre, og derfor forholder oss til mer eller mindre fantasifulle stereotyper. I arbeidslivet er gjerne stereotypene forbundet med yrkesgrupper. Jurister, sosionomer, rørleggere, hjelpepleiere, aktuarer, lærere, direktører, lokomotivførere og ingeniører er alle yrker som forbindes med stereotyper. Personene tillegges karakteristiske trekk eller egenskaper med basis i utdannelse eller yrkesvalg. Samtidig vet alle selvfølgelig at det er like store innbyrdes forskjeller ingeniører imellom som mellom ingeniører og sosionomer. Men denne erkjennelsen fordrer på et vis at vi kjenner hverandre.

Dersom vi ikke har fått anledning til å utforske hverandres egenart, forholder vi oss ubevisst til noen antatte fellestrekk, som kan være sterkt misvisende og en viktig årsak til dårlig samarbeid. En god dialog, hvor man deler litt av sin livserfaring med hverandre, gir en helt annen forståelse for hverandres egenart. Det man har lært i livets harde skole er viktigere informasjon enn hvilke skoler man har gått på og hvilke posisjoner man har hatt tidligere. Et kjennskap som begrenser seg til den enkeltes CV – yrkesmessig levnetsbeskrivelse – blir grunn og lite givende. Det blir lett en konkurranse i å fremstille seg mest mulig vellykket. I verste fall i tråd med julebrev fra amerikanske slektninger som forteller om hvor vellykket de er og hvilken fremgang året har gitt. *We are a great, happy family*.

Den dialogen som fører til at vi bedre forstår *hvem er du*, er de sporene som livet har satt. Det man har opplevd og som har satt spor, er en viktig del av personligheten. Det å fortelle om

hendelser som har skapt arrene, rynkene og de grå hårene, fører til at vi får en opplevelse av å kjenne hverandre, og det gir en respekt og en varme i relasjonen.

Henrik Ibsens *Terje Vigen* var i unge år en lettlivet og festglad sjømann, men plutselig en dag begynte han å prioritere annerledes:

De ankred, og kammeraterne gikk
med landlov til sus og dus.
Han sendte dem endnu et lengselsblik,
da han stod ved sit lille hus.
Han glytted ind bak den hvide gardin. —
da så han i stuen to, —
hans kone sad stille og hespled lin,
men i vuggen lå, frisk og rød og fin,
en liden pige og lo.

Der sagdes, at Terjes sind med et
fik alvor fra denne stund.

Dette kan være et eksempel på *spor som livet har satt*, og som er viktig informasjon i den nevnte dialogen. Det som er poenget er å vise at man er noe mer enn bare sin stilling. Direktøren er noe mer enn bare direktør, bokholderen er noe mer enn bare bokholder, og rørleggeren er noe mer enn bare rørlegger. Han har levd et liv og dette livet har gitt verdifull lærdom.

De hendelsene som har satt spor, og som har lært oss å bli mennesker, gjør det lettere for omgivelsene å forholde seg til oss. De menneskelige sidene inviterer til å bli bedre kjent med hverandre, og nettopp dette er dialogens energikilde; lysten til å utforske hverandres ståsted og livserfaring. Det er de hendelsene som har satt spor som gjør oss til interessante mennesker.

Det tredje spørsmålet; *hvem er jeg for deg,* er relasjonens innerste vesen. Det sies at øynene er sjelens speil, og vi er alle rutinerte i å studere dette speilet. Dette har vi trent på helt fra vi som spedbarn satt på mors fang og kunne lese i mors øyne de følelsene hun hadde for oss. Det var også der i mors øyne vi fikk vårt opprinnelige selvbilde. Øynene fortalte oss kanskje at vi var et lite under og de fortalte oss at vi var elsket. Siden i livet har vi sett inn i mange andre øyne og sett helt andre ting, som også har fått betydning for vårt selvbilde og vår opplevelse av å være ønsket, eller eventuelt uønsket.

På grunn av at folk flest har livslang trening i å lese budskapet i andres øyne, er det vanskelig å bløffe omgivelsene. Dersom man har bare forakt til overs for en annen person, er det ikke mulig å skjule dette bak pene talemåter og et smilende ansikt. Da vil det som sies og bevisst vises i mimikk ikke stemme overens med det man ser i øynene. Det er en skjemmende dissonans i relasjonen. Man fremstår som en ikke-kongruent person. En person som ikke er hel. Dermed oppstår det ikke kontakt. Det blir ingen positiv relasjon, til tross for det smilende ansiktet og de pene talemåtene.

Gode relasjoner kan bare vokse ut av ekte kommunikasjon. Alt som er forfalsket, fordreid eller fordekt vil effektivt forhindre at den gode kontakten oppstår. Dermed vil også de tankene man tenker være med på å prege relasjonene. Rimelige, fornuftige og positive tanker lader relasjonene, på samme måte som urimelige, ufornuftige og negative tanker også gjør det. En person som bruker mye tid på å tenke og snakke om negative sider ved lederen sin, vil ikke kunne utvikle gode relasjoner til vedkommende. Gode relasjoner starter med å legge merke til det man setter pris på hos den andre. Alt starter med en tanke.

Alle vet at et samliv blir umulig, dersom man begynner å fokusere på det man ikke liker hos den andre parten. Da vil selv de enkleste ting kunne bli til utålelige defekter som man ikke kan leve med. Dersom man velger å legge merke til det man

liker og setter pris på, vil feilene oppleves som små og ubetydelige. Det samme gjør seg gjeldende i arbeidslivet. Ensidig fokus på negative forhold virker totalt ødeleggende, mens fokus på det som er bra, fører til at de forholdene man er mindre begeistret for blir tillagt liten vekt. Man kan bære over med det uten at det er en stor oppofrelse.

Nå må det erkjennes at noen er vanskelige å like, så dette med det yndige barnet på morens fang som ser noe spesielt i mors øyne er et haltende bilde. Så vakker er ikke hverdagen i arbeidslivet. Poenget jeg forsøker å få frem, er at det man velger å fokusere på har avgjørende betydning for de relasjonene som oppstår, og dette gjelder både oppover og nedover i hierarkiet. Og dette får avgjørende betydning for samarbeidet. Dersom man føler seg forfulgt på grunn av menneskelige småfeil, mens ens gode sider blir fullstendig oversett, er nettopp dette årsaken til fravær av arbeidsglede. Man føler seg urettferdig behandlet, og i en slik situasjon søker noen å gjenopprette balansen gjennom selvtekt. Man tar seg til rette ut ifra en tanke om at dette har jeg fortjent. Slik selvtekt kan skje i form av nasking på arbeidsplassen, urettmessig fravær med lønn og, ikke minst, negativ omtale av virksomheten og ledelsen på røykerommet, i kantinen eller andre uformelle møteplasser. Man tar hevn over urettferdigheten gjennom nedvurderende omtale i de lukkede rom.

Å forstå det systemet man lever i

Det fjerde punktet som angår relasjoner er å forstå omgivelsene og virksomhetens rammebetingelser. En viktig erkjennelse er at vi lever i et hierarkisk system, selv om vi snakker om flate strukturer og horisontale relasjoner. Det er ulike grader av hierarki, og ulike samværsregler som gjelder, men uansett beveger vi oss i et hierarki. Ledere er også medarbeidere. Alle har en sjef, og de aller fleste ledere har langt mindre makt og myndighet enn deres underordnede er klar over.

Det forventningspresset man utsettes for i skjæringspunktet hvor man er sjefens medarbeider og egne medarbeideres sjef, kan være vanskelig å mestre. Her vil man være ansvarlig for å sette ut i livet beslutninger som man selv kanskje ikke ser klokskapen i, og hvor det ikke gis rom for å drøfte spørsmålet for å komme frem til en felles forståelse. Disse beslutningene kan være truffet på basis av informasjon som man selv ikke har tilgang til. Derfor må man gjøre jobben, selv om man ikke fullt ut forstår hvorfor.

Dersom man har god systemforståelse, ser man sin overordnedes handlinger i lys av dette faktum, og tillegger ikke vedkommende leder det hele og fulle ansvaret for alt som skjer og gjøres. Alle er bare delansvarlige og har betydelig mindre fullmakter enn hva medarbeiderne er oppmerksom på. På alle nivåer formidles det ideer og beskjeder man selv ikke riktig tror på, men som man er forpliktet til å formidle med kraft og overbevisning.

Og det er på tross av de begrensede fullmakter man har, omgivelser som ikke er ideelle, og over- og underordnede som har sine feil og mangler, at gode ledere skaper arbeidsplasser som dyktige folk foretrekker. Ofte mot alle odds. De som har makt til å skape en slik arbeidsplass er ledere som har en idé eller et prosjekt som de brenner for. Det følger makt med å ha et prosjekt eller et foretagende som andre tenner på. Slike ledere får folk med seg, og det er stor endringskraft i en gruppe som har sin felles visjon – eller sitt Utopia.

Så gjelder det bare å ha tilstrekkelig klokskap og smidighet i det systemet man lever i, slik at man unngår å lide samme skjebne som salige Thomas More. Han opplevde aldri det forjettede land. Det er nesten parodisk at han med sin visjon om Utopia ble henrettet på grunn av at han ikke bøyde av for Henry den 8. Det hadde ikke noe med hans utopiske visjoner å gjøre, men hans motstand mot kongens herskerambisjoner. Han plasserte seg selv over alle her i verden, paven inklusive, og

krevet at alle hans undersåtter skulle avlegge ed på at de aksepterte hans verdensherredømme. More, som var en av kongens høyeste embetsmenn, motsatte seg dette, og av den grunn ble han halshogd den 6. juli 1535.

Han var en utrolig rakrygget person, og forble det helt inn i sine siste timer. Dagen før henrettelsen benyttet han til å skrive et vakkert avskjedsbrev til sin datter Margareth, hvor han takker henne og sine øvrige barn og svigerbarn for hva de har betydd for ham, samtidig som han uttrykker tilfredshet med at han skal henrettes nettopp i morgen. Da er det Sankt Thomas aften, og han vet ingen bedre dag å dø på. På henrettelsesdagen var hans siste ord en enkel formaning til bøddelen: «Fatt mot og gjør din plikt. Min hals er kort. Ta deg derfor i vare så du ikke hugger skjevt, slik at du kan bevare din ære.»

Etter eksekusjonen «prydet» hans hode London Bridge i noen måneder før hans datter kjøpte det. Da tilhørte hodet plutselig de som skilte det fra kroppen, og arvingen måtte stille opp med en betydelig sum penger for å få det utlevert. Grotesk senmiddelaldersk teater.

Det hører med til historien at Henry 8.'s tredje kone Anne Boleyn gikk samme vei som More bare noen måneder senere, på grunn av angivelig utroskap. Skafottet ble en hendig løsning på mange problemer. Det har vært mange tøffe tak i vår «sivilisasjon».

More ble helgenforklart av Pave Pius XI i 1866, og på 400-årsdagen for sin død, den 6. juli 1935 ble han kanonisert av den Lutherske kirke. En sterk, men noe forsinket, oppreisning.

Vi trenger noen moralske forbilder som Sir Thomas More, men de fleste oppnår mer gjennom å utvise noe større smidighet i hverdagen enn hva han gjorde. Det er ytterst få situasjoner som fortjener så heltemodig – eller dumdristig – atferd som det More viste. Godt lederskap i dagens situasjon finner vi i

skjæringspunktet mellom Mores Utopia og stoikeren Epiktets kloke ord;

> *Den største visdom er å se forskjell på hva vi kan gjøre noe med og hva vi ikke kan gjøre noe med. Det første skal vi bruke kreftene våre på, og det siste skal vi la være som det er.*

Appendiks

1. Naturtalent – eller personlighetstrekk

I listen nedenfor kan du reflektere over hvilke sterke sider du har. Bruk skalaen: Sjeldent = **0**, Ofte =**1**, Alltid = **2**.
Sett tallmarkeringen på den sorte linjen.

Jeg er den som sørger for fremdrift og resultater	**0**	1	2	
Jeg er den som skaper begeistring for oppgaven		**1**	2	
Jeg er den som skaper lunt vennskap blant kolleger . . .			**2**	
Jeg er den som sørger for kvalitet og presisjon				**2**
Det er viktig med varierte, utfordrende oppgaver	**0**	1	2	
Det er viktig å ha et spennende miljø på jobben		**1**	2	
Det er viktig at folk tar vare på hverandre			**2**	
Det er viktig at alt man gjør er preget av kvalitet				**2**
Jeg sørger for at det blir konklusjoner i diskusjoner	**0**	1	2	
Jeg skaper humør og energi på arbeidsplassen		**1**	2	
Jeg skaper et trygt og godt arbeidsmiljø			**2**	
Jeg skaper orden, planmessighet og kvalitet				**2**
Jeg sier gjerne det jeg mener, uten omsvøp	**0**	1	2	
Jeg bruker gjerne humor for å få frem poenget		**1**	2	
Jeg sier min mening slik at ingen skal føle seg støtt			**2**	
Jeg sier bare det jeg har faktagrunnlag for å si				**2**
Det blir ofte for mye snakk og for lite konklusjoner	**0**	1	2	
Å snakke sammen kan være et mål i seg selv		**1**	2	
Jeg lytter gjerne i stillhet til hva andre har å si			**2**	
Jeg liker notater med presise formuleringer				**2**
Jeg får utrettet mest når jeg styrer mine egen tid	**0**	1	2	
Jeg får utrettet mest når jeg kan påvirke andre		**1**	2	
Jeg får utrettet mest når vi samarbeider som venner . . .			**2**	
Jeg får utrettet mest når det er orden rundt meg				**2**
Jeg stiller strenge krav til meg selv og omgivelsene	**0**	1	2	

Jeg sørger for at folk har det gøy på jobben		___		
Jeg har et våkent øye for folk som trenger hjelp			___	
Jeg oppdager raskt manglende kvalitet og presisjon . . .				___
Jeg lærer best gjennom å teste ut ting på egen hånd . . .	___			
Jeg lærer best gjennom kreativ samhandling		___		
Jeg best lærer gjennom å lytte til andres erfaringer			___	
Jeg velger velprøvde metoder fremfor eksperimentering				___
Å se resultater er den eneste bekreftelsen jeg trenger . .	___			
Jeg trenger oppmerksomhet, ros og ris for arbeidet		___		
Jeg trenger å høre at jeg gjør det som forventes			___	
Det er viktig å vite at det jeg har gjort er perfekt				___
Jeg trives med hardt arbeid for å få saker unna	___			
Jeg trives med å ha initiativet i sosiale situasjoner		___		
Jeg trives med å være menig medlem i et arbeidslag . . .			___	
Jeg trives med å la hodet styre, mer enn hjertet				___
Jeg kan improvisere og treffe raske beslutningene	___			
Demokratiske prosesser gir de beste beslutninger		___		
Viktige avgjørelser bør tas av dem som vet best			___	
Viktige avgjørelser må tas på grunnlag av fakta				___
Å skape resultater er et nøkkelord for meg	___			
Sosial energi er et nøkkelord for meg		___		
Å ta hensyn til andre er et nøkkelord for meg			___	
Kritisk vurdering er et nøkkelord for meg				___
Sum pr. kolonne	___	___	___	___
	___	___	___	___
Fremtredende naturtalent	1	2	3	4

Dette gir en indikasjon på hva som er din fremtredende styrke, eller ditt naturtalent, på en skala fra 0 til 24. Tallverdien i første kolonne refererer seg til trekket FASTHET & HANDLEKRAFT, den andre kolonnen refererer seg til trekket HUMØR & SAMHANDLING, den tredje kolonnen refererer seg til trekket OMSORG & TRYGGHET og den fjerde og siste kolonnen refererer til trekket GRUNDIGHET & PRESISJON.

Marker dine skår på nedenstående tabell. Du må kanskje gå gjennom listen et par ganger og justere poeng-givningen din for å få er riktig bilde.

FASTHET & HANDLEKRAFT (1)	0	8	10	12	14	16	18	20	24
HUMØR & SAMHANDLING (2)	0	8	10	12	14	16	18	20	24
OMSORG & TRYGGHET (3)	0	8	10	12	14	16	18	20	24
GRUNDIGHET & PRESISJON (4)	0	8	10	12	14	16	18	20	24

Dette er selvfølgelig ikke noe presisjonsverktøy. Det er kun egnet til å reflektere over egne sterke sider, og kjenne etter om det er sider ved en selv som kan disponere for at man sliter seg ut.

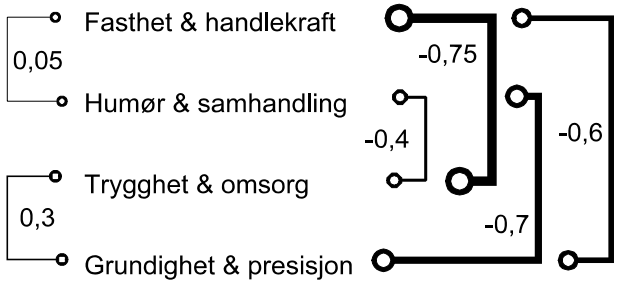
2. Korrelasjoner, naturtalenter, eller trekk

Korrelasjon er et uttrykk for hvordan svarene fordeler seg på ulike spørsmål. Dersom det *alltid* svares likt på to spørsmål er korrelasjonen 1,0. (I praksis vil det bety at det er oppfattet som det samme spørsmålet.)

Dersom det *alltid* svares motsatt på to spørsmål er korrelasjonen - 1,0. Spørsmålene utgjør polariteter, eller motpoler som det heter i daglig tale. Dersom det ikke er noe bestemt mønster i hvordan det svares, er korrelasjonen 0.

Ut fra en ⅔-regel er det vanlig å betrakte 0,67 som perfekt korrelasjon. Korrelasjoner på mellom 0,5 og 0,7 viser at det er forskjellige spørsmål som er i et tydelig innbyrdes avhengighets-forhold til hverandre.

Det ser ut til at de naturtalentene – eller grunnleggende personlighetstrekkene – som utgjør polariteter kan utgjøre en ekstra risiko for å slite seg ut. Nedenstående figur viser korrelasjonene mellom de fire trekkene som dannet grunnlaget for drøfting av ledernes naturlige sterke sider, og hvilke sider som trenger komplettering. Dette er selvfølgelig ikke begrenset til å gjelde ledere. Disse trekkene kan vi observere hos alle på en arbeidsplass og i livet for øvrig.



Modellen viser på venstre side at det ikke er noen sammenheng, verken positiv eller negativ mellom de to øverste trekkene (korrelasjon 0,05), mens det er en ubetydelig positiv sammenheng mellom de to nederste (korrelasjon 0,3). Det betyr at det er svakt beslektede trekk.

På høyre side derimot ser vi at det er sterk *negativ sammenheng* (korrelasjon -0,75) mellom *Fasthet & handlekraft* og *Trygghet & omsorg,* og en nesten like sterk negativ sammenheng (- 0,71) mellom *Humør & samhandling* og *Orden & grundighet*.

Negative korrelasjoner betyr at dersom den ene faktoren øker, pleier den andre faktoren å minske. De negative sammenhengene viser altså at de som har mye *Fasthet & handlekraft* pleier å ha lite *Trygghet & omsorg,* og motsatt. Det vanlige er altså at folk enten har mye av det ene eller mye av det andre.

Dersom man har mye av begge deler, er man ganske unik. Man har to så ulike trekk i sin egen væremåte, hvilket betyr et variert atferdsrepertoar. I tillegg til at dette er en styrke, kan det også være en stressfaktor.

Det samme forholdet gjør seg gjeldende med *Humør & samhandling* og *Orden & grundighet*. Der er det også en tydelig negativ korrelasjon. Dersom man har mye av det ene, har man gjerne lite av det andre trekket. Dette er også både en personlig ressurs og en potensiell stressfaktor.

Vi ser at *Fasthet & handlekraft* og *Orden & grundighet* også utgjør motstridende trekk (- 0,62).

3. Korrelasjoner, lederskap og utbrenthet

Tabellen viser korrelasjonen – den innbyrdes statistiske sammenhengen – mellom de fire viktigste markørene for utbrenthet og spesielle trekk ved lederens stil og væremåte. En korrelasjon på 0,6 til 0,7 viser tydelig sammenheng, mens en korrelasjon på rundt 0,3 og lavere ikke har noen markert sammenheng.

	Arbeidsglede	Håndterbare krav	Oppmerksomhet	Kraftoverskudd
Arbeidsglede	1	0.62	0.5	0.35
Håndterbare krav	0.62	1	0.5	0.41
Oppmerksomhet	0.53	0.48	1	0.25
Kraftoverskudd	0.35	0.41	0.3	1
God ledelse, totalt	0.66	0.59	0.6	0.24
God rettledning	0.62	0.59	0.7	0.24
Tilstrekkelig info	0.68	0.58	0.6	0.23
Åpen for kritikk	0.59	0.57	0.6	0.27

Tabellen er basert på 8 000 svar fordelt på ulike virksomheter med stor bransjespredning.

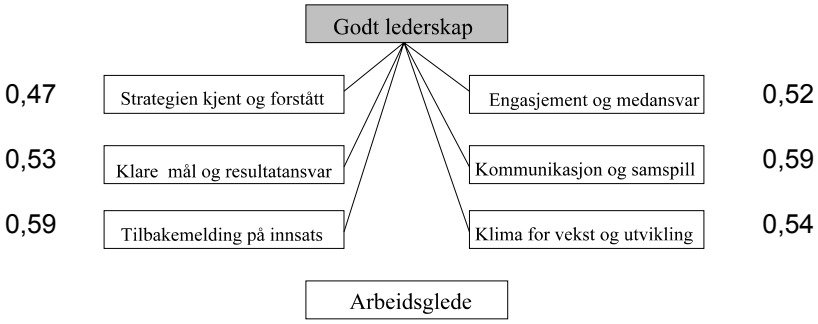
Ordlyden i spørsmålene var

ARBEIDSGLEDE	Jeg gleder meg til å gå på jobben.
HÅNDTERBARE KRAV	Jeg opplever at de kravene som stilles til meg er rimelige og håndterbare.

OPPMERKSOMHET	Jeg føler at jeg blir lagt merke til når jeg har gjort en ekstra god jobb.
KRAFTOVERSKUDD	Når arbeidsdagen er slutt har jeg krefter igjen til mine private gjøremål.
GOD LEDELSE	Totalt sett opplever jeg min leder som en god sjef i hverdagen.
GOD RETTLEDNING	Lederen min gir meg nok veiledning og støtte til å fylle min rolle og nå mine mål.
TILSTREKKELIG INFO	Jeg får nok informasjon til å kunne være effektiv og gjøre en god jobb.
ÅPEN FOR KRITIKK	Det føles greit å komme med konstruktiv kritikk i avdelingen vår.

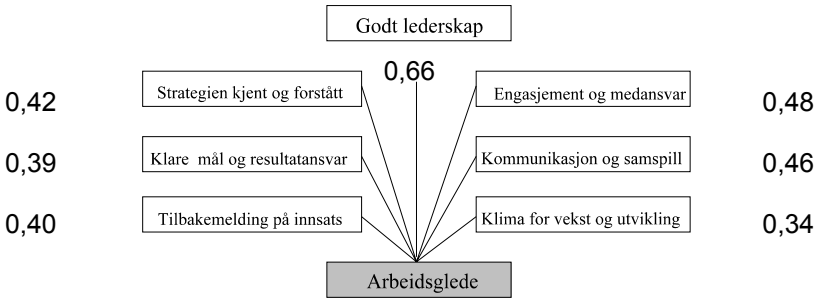
4. Korrelasjoner, lederskap og arbeidsglede

Tallene i modellen nedenfor viser korrelasjonen – den statistiske sammenhengen – mellom medarbeidernes opplevelse av effektivt lederskap og de områdene som toppledelsen var opptatt av. Toppen av modellen er utsagnet *Totalt sett opplever jeg lederen min som en god sjef i hverdagen*, mens de seks boksene er lederoppgaver. Det er sterk korrelasjon mellom disse områdene og det medarbeiderne opplever som god ledelse.



Vi har sett på de tilsvarende korrelasjonene i forhold til arbeidsglede, og finner liknende sammenhenger der, men de er markert svakere. Det er nærmest perfekt korrelasjon mellom utsagnene *Jeg gleder meg til å gå på jobben* og *Totalt sett opplever jeg lederen min som en god sjef i hverdagen*.

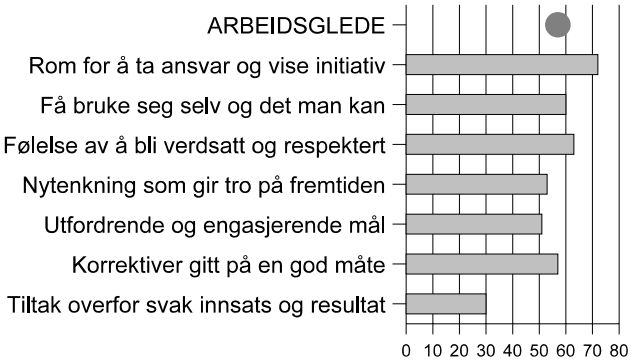
Samtidig er det markert svakere sammenhenger mellom lederfaktorene og arbeidsglede. Det tyder på at andre forhold betyr mer for ARBEIDSGLEDE enn de faktorene som utgjør GODT LEDERSKAP. Sammenhengene er fortsatt til stede, men de er markert svakere.



Altså er det noen andre forhold som, i tillegg til god ledelse, har avgjørende innflytelse på arbeidsglede. Nedenstående tabell viser hvilke utsagn som har den sterkeste sammenhengen med utsagnet *Jeg gleder meg til å gå på jobben!* i en del virksomheter. Tabellen nedenfor, som omfatter virksomheter med fra 4 000 til 10 000 ansatte (til sammen 24 000 svar), viser stort sammenfall mellom arbeidsglede og en del områder som handler om selvutfoldelse. Det er som forventet. Det som kan synes noe overraskende, er den sterke sammenhengen mellom arbeidsglede og utsagnet *Nyttige tiltak overfor personer med vedvarende svak innsats og dårlige resultater*.

Korrelasjon til *Arbeidsglede* i virksomhet...	AP	KB	NS	AK
Rom for å ta ansvar og vise initiativ	0.52	0.4	0.54	0.5
Få bruke seg selv og det man kan	0.49	0.46	0.59	0.4
Følelse av å bli verdsatt og respektert	0.58	0.44	0.46	0.4
Nytenkning som gir tro på fremtiden	0.49	0.23	0.49	0.6
Utfordrende og engasjerende mål	0.54	0.44	0.6	0.32
Korrektiver gitt på en god måte	0.47	0.34	0.52	0.62
Tiltak overfor svak innsats og dårlig resultat	0.48	0.34	0.58	0

Av tabellen ser vi at virksomhet KB er forskjellig fra de andre. I den virksomheten er det hovedsakelig de punktene som omhandler selvrealisering som henger sammen med arbeidsglede. Dette bildet gjentar seg fra år til år, hvilket tyder på at de har en organisasjonskultur som er vesentlig forskjellig fra de andre virksomhetene vi viser tall fra.



Virksomhet AK fikk en skår på 57 på *Arbeidsglede*. Diagrammet viser den skåren de fikk på de områdene som i størst grad henger sammen med arbeidsgleden.

Disse tallene fra virksomhet AK er et representativt eksempel for det vi pleier å se over alt. På overordnet, gjennomsnittlig nivå får man altså en skår på 57 på ARBEIDSGLEDE, hvilket er rimelig bra. På de områdene som henger sammen med arbeidsgleden, ser man at det er mest å hente på å ta tak i svak innsats og dårlige resultater. Med andre ord *å være en tydeligere sjef*.

5. Representative utvalgsstørrelser

Populasjon	Utvalg	% av populasjon
50000	381	0,8
25000	378	1,5
10000	370	3,7
5000	357	7,1
2500	333	13,3
1000	285	28,5
500	217	43,4
250	152	60,8
200	132	66,0
100	80	80,0
50	44	88,0
25	24	96,0
	Kilde: Rea & Parker, 1992	

Utvalgsstørrelsen forutsetter en utsagnskraft på 95%, en feilmargin på ± 5% og en 50/50 svarfordeling. I måling av lederskap og arbeidsglede pleier svarene å fordele seg 80/20, hvilket reduserer feilmarginen til ca 4%.

Tabellen viser at man for grupper på mindre enn 25 ansatte må ha 100% svar for at svaret skal være utsagnskraftig. Den viser også at mindre enn 400 svar gir et sikkert bilde av helheten, dersom man har et representativt utvalg.

6. Psykopatisk sjekkliste, revidert

Metoden som benyttes for å identifisere en psykopat, er at *en kvalifisert observatør* vurderer vedkommende på hvert enkelt punkt og gir sin karakter.
Skala: *Passer ikke = 0, Passer delvis = 1, Passer helt = 2.*

De to forholdene som går spesifikt på kriminelle miljøer er utelatt i nedenstående liste, som derfor har 18 punkter, mens Robert D. Hares PCL-R (Psychopath CheckList-Revised) inneholder 20 punkter, hvilket gir en maksimal-skår på 40. Dersom man gis en skår på over 30, definerer Hare dette som en klar psykopat, mens en skår på mellom fem og 22 omtales som psykopatiske trekk, uten at det kan beskrives som sykelig eller unormalt.

Med tillatelse fra forfatteren, Tom O'Connor gjengis den utdypende sjekklisten for identifisering av psykopatiske trekk:

1. *GLATT, OVERFLADISK SJARM — en tendens til å være smart, engasjerende, sjarmerende, omgjengelig. Psykopatisk sjarm har ingen sperrer, sjenanse eller selvkritikk, og er ikke redd for å si noe som helst. En psykopat blir aldri målbundet. De er frigjort fra alminnelige sosiale regler som for eksempel at man skal la andre slippe til orde.*
2. *GRANDIOS EGENVERDI — et voldsomt oppblåst selvbilde, selvhevdende, selvsikker, påståelig, hoven, storskrytende. Psykopater er arrogante personer som tror at de er mer verd enn andre.*
3. *BEHOV FOR STIMULI, KJEDER SEG RASKT — et overdrevet behov for å oppleve noe som er nytt og spennende. Tar gjerne sjanser og utsetter seg for farer. Psykopater har problemrer med å fullføre det de har påbegynt, på grunn av at de går lei. De*

bytter ofte jobb og er på konstant leting etter oppgaver de synes er spennende.

4. *LYSTLØGNER — ønsker å fremstå som smart, dyktig, kyndig, listig, slu og flink. Ekstremutgaven bløffer villig sine omgivelser, de er falske, uærlige, svikaktige.*

5. *MANIPULERENDE — bedrar sine omgivelser for egen vinnings skyld. Denne skiller seg fra den foregående ved at dette går på bekostning av andre. Skruppelløs utnyttelse av andres tillit og godvilje for å oppnå noe for seg selv, uten tanke for dem det rammer.*

6. *INGEN ANGER ELLER SKYLDFØLELSE — manglende evne til å se at det man har gjort har vært til skade for andre. Uinteressert, uberørt av situasjonen, og uten empati. Setter seg ikke inn i de plagene og lidelsene man har påført andre. Viser forakt fremfor anger.*

7. *FØLELSESMESSIG GRUNN — emosjonell fattigdom med et snevert spekter av følelser. Er kald overfor andre, til tross for at man fremstår som selskapelig og sosialt dyktig. Etablerer ikke dype relasjoner.*

8. *MANGLENDE EMPATI — et generelt fravær av evne til å sette seg inn i andres følelser. Opptrer gjerne kaldhjertet, hånlig, ubetenksomt, taktløst.*

9. *SNYLTER PÅ SINE OMGIVELSER — forsettlig, manipulerende, egoistisk utnyttelse av andre. Lever på andre og utnytter deres gode vilje gjennom sin manglende motivasjon, manglende selvdisiplin og manglende ansvarsfølelse.*

10. *DÅRLIG IMPULSKONTROLL — viser ofte ergrelse, misnøye, irritasjon og utålmodighet. Opptrer truende, viser aggresjon, kjefter på omgivelsene, mangler styring på eget temperament, overilt reaksjonsmønster.*

11. *FORVIRRET SEKSUELL ATFERD — mangfoldige kortvarige, overfladiske forhold, mange sidesprang og ukritisk valg av seksualpartner. Har mange forhold gående samtidig, kan opptre grovt og presse partneren til å delta i uønsket seksuell aktivitet. Er stolt og skryter uhemmet av sine «erobringer».*

12. *ATFERDSPROBLEMER I BARNDOMMEN — flerfoldige atferdsproblemer før 13-års alder, blant annet løgn, tyveri, bløff, hærverk, bøllete oppførsel, seksuell aktivitet, ildspåsettelse, drikking, sniffing og rømming hjemmefra.*

13. *MANGLER REALISTISKE MÅL — har verken ambisjoner, mål eller mening i livet. Virrer omkring, uten planer for hva man vil og hvor man vil. Livet er en planløs nomadetilværelse.*

14. *IMPULSIVITET — tankeløse handlinger, styrt av plutselige innskytelser. Manglende evne til å motstå fristelser, frustrasjoner og tilskyndelser. Uvøren, brå, ubesindig, dumdristig, uberegnelig, likegyldig, hensynsløs.*

15. *UANSVARLIG — stadig manglende oppfyllelse av ansvar og forpliktelser. Stadig problemer grunnet ubetalte regninger, husleie, renter og avdrag på lån. Slurv, forsentkomming, fravær og brudd på avtaler.*

16. *TAR IKKE ANSVAR FOR EGNE HANDLINGER — manglende evne til å ta ansvaret for det man gjør. Skylder på andre, på omgivelsene eller på situasjonen. Benektelse av ansvar.*

17. *MANGE KORTVARIGE PARFORHOLD — manglende evne eller vilje til å bli i et varig forpliktende forhold. Flyktig, upålitelig, inkonsekvent, prinsippløs, vinglete.*

18. *UNGDOMSKRIMINALITET — forseelser i ungdomsårene, uten at det nødvendigvis har ført til påtale eller domfellelse. Ofte brutalitet, vold, hensynsløs atferd og utnyttelse av andre.*

Litteratur

1. Niccoló Machiavelli: *Fyrsten*. Aventura forlag 1999
2. Nils Schjander: *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef*. Hjemmets bokforlag 1987
3. Peter F. Drucker: *They're Not Employees, They're People*. Harvard Business Review, February, 2002
4. *Lectures on Jung's Typology*. Spring Publications Zürich, 1971
5. Max Weber: *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd*. Pax Forlag 1995
6. Robert D. Hare: *Psychopathy and Antisocial Personality Disorder: A Case of Diagnostic Confusion*. Psychiatric Times, February 1996, Vol XIII
7. Svein M. Kile: *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Hjemmets bokforlag, 1990
8. Tom O'Connor: *Antisocial Personality, Sociopathy, and Psychopathy* O'Connor, T. 2001. MegaLinks in Criminal Justice. http://faculty.ncwc.edu/toconnor/
9. Lawler, Nadler og Cammann: *Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behaviour and the Quality of Work Life*. Wiley, New York 1980

10. W.W. Burke & G.H. Litwin: *A Causal Model of Organizational Performance and Change.* Journal of Management 1992

11. Eden Grey: *A Complete Guide to the Tarot.* Crown Publishers, London, 1971

12. Hyemeyohsts Storm: *Seven Arrows*. Ballantine Books, New York, 1972

13. Robert S. Kaplan og David P. Norton: *The Balanced Scorecard – Measures that Drives Peformance*. Harvard Business Review, January-February, 1992

14. Peter Drucker: *The Principles of Management*, 1954

15. Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee: *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence,* HBR Press 2002