
Norden er utvilsomt en unikt velfungerende del av verden. Ikke noe annet sted på kloden finnes det en region med flere land som forener økonomisk og sosial velferd med likestilling og omsorg for miljøet. Boken *Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap* gir en utmerket beskrivelse av den unike ledertradisjonen som har vokst fram og som er et viktig fundament for å kunne skape samfunn og organisasjoner som lykkes i å realisere FNs globale mål for en bærekraftig framtid.
Stefan Tengblad, Professor i Human Resource Management, Göteborgs universitet
Medarbeiderskap er mer aktuelt enn noensinne. Arbeidsmarkedet er i endring fra hierarkiske og lederfokuserte organisasjoner til nettverksorganisering med vekt på robust og bærekraftig utvikling.
Johan Velten og Runar Heggen tar leseren med på en interessant reise i tid som gir innsikt i hvordan den nordiske samfunnsmodellen har vokst frem og hvordan den har lagt grunnlaget for medarbeiderskap som er vårt organisatoriske ideal. Konseptet belyses med modeller og verktøy som kan bidra til utvikling av hele organisasjonen – ikke bare lederne. Aldri før har jeg så intuitivt forstått og verdsatt en modell og et konsept som det denne boken bringer.
Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap er basert på mange års forskning og erfaring med organisasjonsutvikling. Det er også den første boken om temaet som utkommer på engelsk og dermed bringer begrepet *medarbeiderskap* utenfor Skandinavias grenser. Boken blir en viktig stemme i det internasjonale ordskifte om organisasjonsutvikling.
Tine Svane Hansen, Ass Professor og nestleder ved Institutt for ledelse og organisasjon, Høyskolen Kristiania.
Velten og Heggen Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap
Johan Velten
Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap
Alle er medarbeidere
og noen medarbeider har et lederansvar
TEAMWORK Forlag


The Nordic region is undoubtedly a uniquely well-functioning part of the world. Nowhere else on the planet is there a region with several countries that unites economic and social welfare with equality and care for the environment. The book *Trust-Based Leader- and Employeeship* provides an excellent description of the unique leadership tradition that has emerged, and which is an important foundation for developing societies and organizations that succeed in realizing the UN's global goals for a sustainable future.
Stefan Tengblad, Professor in Human Resource Management, Göteborgs universitet
More than ever the concept of *medarbeiderskap* – employeeship – is relevant in a labor market changing from hierarchical and leader-focused organizations to network organizations with focus on resilient and sustainable development.
Johan Velten and Runar Heggen take the reader through a very interesting narrative of the origin of the Nordic model and how *medarbeiderskap* has developed within this framework. The concept is described and illustrated using models to be used as very relevant and practical tools in developing not only leaders but all members of the organization. I have never intuitively liked and understood a model and a concept the way I am appreciating this book.
Trust based leadership and employeeship is based on many years of research and practical experience with organizational development. It is also the first book on the subject to be published in English and thus brings the concept of *medarbeiderskap* beyond Scandinavia's borders. The book becomes an important voice in the international discourse on organizational development.
Tine Svane Hansen, Ass. Professor and Vice head of *Department of leadership and organization*, Kristiania University College
Velten og Heggen Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap
Johan Velten
Trust-based leadership and employeeship
Everyone is an employee
- and some employees are leaders
TEAMWORK Forlag

Johan Velten

Tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap

Alle er medarbeidere – og noen medarbeidere har et lederansvar

Forord 5
1. Et horisontalt samfunn 8
1.1 Historisk tilbakeblikk på Norden 8
1.2 Samfunnsmodellen 12
1.3 Ledelsesmodellen 19
1.4 Ytringsfrimodighet og medvirkning 23
1.5 Kostnader ved å være ledende 25
1.6 Utfordringer og problemer 27
1.7 Nordiske forskjeller 29
2. Lederskap og styring 31
2.1 Ledelse – et maritimt begrep 31
2.2 Hierarkisk ledelse er forholdsvis enkelt 32
2.3 Arven fra Machiavelli og Taylor 34
2.4 Lederskap, «sjefsskap» og vennskap 39
2.5 Forpliktende samspill 44
3. Tillit og ansvar 46
3.1 Tillit er effektivt 46
3.2 Hva vil det si å ta ansvar? 47
3.3 Selvbestemmelse 50
3.4 Makt, medvirkning og avmakt 51
3.5 En tillits- og ansvarsbasert kultur 55
4. Medarbeiderskap 57
4.1 Hundre års meningsbærende tradisjon 57

4.2 Ansvar for arbeidsoppgavene 59
4.3 Ansvar for arbeidskollegene 62
4.4 Ansvar for arbeidsgiveren 65
4.5 Samspill med lederen 68
5. Arbeidsglede og helse 71
5.1 Yrkesstolthet 71
5.2 Kilder til arbeidsglede 72
5.3 Hvis kreftene tar slutt 77
5.4 Trivsel, sunnhet og fellesskap 79
6. Utfordringer i tiden 81
6.1 Omstilling er den nye normaltilstanden 81
6.2 Globalisering – ansvar og utfordringer 81
6.3 Grenseløse virtuelle arbeidsplasser 85
6.4 Fagforeningenes rolle fremover 88
6.5 Det metamoderne samfunnet 89
6.6 Fremtidshåp i yngre generasjoner 91
Litteraturliste 93

Forord

Boken henvender seg til medarbeidere, ledere og studenter som ønsker å forstå og bidra til videreutvikling av Nordens samfunnsmodell og arbeidsliv. Modellen har gjort oss i Norden til verdens mest velfungerende samfunn, men medfører også et høyt arbeidspress og en krevende hverdag. Har modellen bærekraft i det lange løp? Kan vi lykkes med å opprettholde og finansiere velferdsstaten i en globalisert konkurranse, og klarer vi å bevare de beste sider ved vår kultur samtidig som vi tar til oss gode utviklingstrender i det internasjonale samfunnet?

De historiske røttene kan gi en dypere forståelse for medarbeiderskap og utfordringene i tiden. Fortellingene om våre forfedre og -mødre har formet vår forestillingsverden og vår felles tankekultur, som ligger der som en felles uuttalt sannhet om hvordan ting er og hvorfor de bør være akkurat slik. Mot dette historiske bakteppet trer ledelsesmodellen tydeligere frem og kan inspirere til bevaring gjennom fornyelse.

Lederutvikling, som har vært en omfattende aktivitet gjennom nesten 50 år, har sammen med tusenvis av ledelsesbøker ført til at *lederskap* er allmennkunnskap, i alle fall i teorien. Alle føler seg kompetente til å uttale seg om god og dårlig ledelse. Spesielt dårlig. Mange har også gått trett av ledelsesmodeller, og opplever dem som resirkulering av kjente ideer, med noen nye ord og begreper. De fleste lederteoriene har et ovenfra-og-ned-perspektiv, med lederen som avsender og medarbeiderne som mottakere i relasjonen. Dette perspektivet strider mot likhetsidealene i Nordens kultur.

Ledelseslitteraturen er i stor grad import fra USA, samtidig som mange fremtredende amerikanske forskere lovpriser vår ledelsesmodell, for eksempel Stephen R. Covey, forfatter av bestselgeren *The 7 Habits of Highly Effective People*. Han mener denne

ledelsesmodellen passer best i postindustrielle kunnskapssamfunn, hvor endring og innovasjon blir stadig viktigere.[1] Harvard-professoren Barbara Kellerman fremhever at de nordiske landene har sluppet skadevirkningene av (den amerikanske) lederutviklingsindustrien takket være små forskjeller og et velfungerende samfunn. Skadene hun mener de påføres er selvopptatthet og grådighet, som en følge av fortellingene om lederes fantastiske betydning for resultatene, mens de i realiteten får stadig mindre betydning i kunnskaps- og nettverkssamfunnet.[2] Gode resultater stammer fra mange engasjerte og dyktige medarbeidere som tar ansvar og driver frem fornyelse.

USA er en akademisk stormakt med noen av verdens største og beste universiteter, og vi overflommes av deres ledelseslitteratur, men det er ikke sikkert at all amerikansk forskning er overførbar til nordiske forhold. Vi må anta at den i stor grad baseres på observasjon av populasjoner som har andre erfaringer og overbevisninger enn de som preger vårt samfunn. I Norden mener 85–90 prosent at folk flest er til å stole på, mens det tilsvarende tallet i USA er 49 prosent.[3] Hvis man ikke antar at «naboen» er til å stole på, vil nok den holdningen også prege relasjonen til kolleger og ledere – og hele arbeidsplassen.

Ambisjonen med denne boken er å gi et grunnlag for å forstå og å utvikle medarbeiderskap. *Hva vil det si å være en profesjonell medarbeider?* Spørsmålet kan stilles som en som en komplettering av perspektivet på profesjonelt lederskap. Dette er også et utviklingsperspektiv: *Hva må til for at jeg skal være en relevant og foretrukket medarbeider i tiden og i fremtiden, og hva kjennetegner virksomheter som lykkes?*

Boken er i stor grad en oppsummering av Johans erfaringer med organisasjonsutvikling gjennom 40 år og Runars 25 år som gründer og leder av en konsulentvirksomhet som har veiledet og støttet personer som er blitt rammet av store nedbemanninger i industrien, i tillegg til personer som av ulike årsaker har falt utenfor i arbeidslivet.

---

[1] Sitert i Ruth Rikowski: *Knowledge Management* 2007

[2] Barbara Kellerman: *The end of Leadership* 2012

[3] *International Social Survey Program (ISP) 2015*

Det vi presenterer er altså i stor grad vår praksisteori. Våre subjektive opplevelser av hva som er god ledelse og godt medarbeiderskap er forsøkt satt sammen på en måte som kan skjerpe blikket slik at vi tydeligere kan se det som foregår og hente inspirasjon til vekst og utvikling, både på individ- og organisasjonsnivå. Vår læringsarena har vært de titusener av dyktige medarbeidere og ledere vi har arbeidet sammen med. Den beste praksisen vi har sett i en virksomhet, har vi tatt med oss til den neste. Slik har vi lært av våre oppdragsgivere, mens de har lært av oss. Denne boken er et forsøk på å presentere en helhetlig modell av disse fragmentariske erfaringene. Vi har ikke sett noen organisasjon hvor alle disse prinsippene har fungert til fulle og til enhver tid, men store deler av det er som oftest til stede på de beste arbeidsplassene, og arbeidsplasser som ikke fungerer så godt kan kanskje finne løsninger i disse prinsippene.

Vi har vært i tvil om vi skulle kalle dette *Den nordiske modellen* eller *Den skandinaviske ledelsesmodellen*. Vi har valgt å benytte begge begreper, og skillet går mellom samfunnsmessige spørsmål og det som handler om lederskap og medarbeiderskap i arbeidslivet. Samtidig er vårt perspektiv naturlig nok hentet fra norsk arbeidsliv.

Kapittel 1 gir et historisk tilbakeblikk på Norden og *Den nordiske modellen*, som har gjort oss til verdens mest velfungerende samfunn.

Kapittel 2 gir en innføring i *Den skandinaviske ledelsesmodellen*, også med et historisk tilbakeblikk.

Kapittel 3 beskriver hvordan vårt tillitsbaserte samfunn preger arbeidslivet og er blitt til begrepet *Tillitsbasert ledelse*.

Kapittel 4 beskriver *Medarbeiderskap* og hvordan det henger sammen med ledelsesmodellen.

Kapittel 5 tar for seg arbeidsglede, helse og velvære som grunnlag for et godt arbeidsliv og varig gode resultater.

Kapittel 6 er et forsøk på å se inn i fremtiden: Har samfunns- og ledelsesmodellen overlevelsesevne i en globalisert verden?

1. Et horisontalt samfunn

Et særpreg ved de nordiske landene er at vi stoler på hverandre, dyrker likhet og slår hardt ned på uredelighet.

1.1 Historisk tilbakeblikk på Norden

Norden har siden middelalderen vært et pulserende fellesskap, hvor grensene og maktsenteret har forflyttet seg mellom Norge, Sverige og Danmark. Det har både bundet oss sammen og vært opphav til konflikter. Noen av konfliktene har vært rene blodbad, mens andre har vært løst gjennom forhandlinger, ispedd trusler om maktbruk. Det har, til alle tider, vært et slags hat–kjærlighetsforhold mellom folkene, eller, mindre dramatisk beskrevet, et søskenforhold preget av kjærlighet, misunnelse og konkurranse. Vi blir aldri kvitt hverandre, og til tider kan vi kjenne en lengsel etter gjensyn.

Den gjensidige beundringen og konkurranseforholdet mellom nasjonene binder oss sammen og driver oss fremover, både enkeltvis og som fellesskap. Vi henter ideer fra hverandre, samtidig som vi dyrker vår egenart og konkurrerer mot hverandre.

Finland har en annerledes historie, men er også en del av Norden, selv om vi med basis i eget morsmål ikke forstår hverandre. Fra 1200-tallet og frem til 1809 var det en del av det stor-svenske riket, med to parallelle samfunn hvor den svenske minoriteten var den styrende klassen med militærmakten og samfunnsinstitusjonene, mens den finske majoriteten var mest opptatt av selvberging på små åkerlapper i de dype skogene. Etter Napoleonskrigene ble Finland et storfyrstedømme under Russland, frem til første verdenskrig, da det ble et selvstendig rike. Nasjonsbyggingen etter selvstendigheten var i stor grad tuftet på det finske språket. Bortsett fra enkelte småbyer og lokalsamfunn ved vestkysten, er det finlandssvenske språket gradvis blitt borte, og snakkes nå av mindre enn 5–6 prosent av befolkningen. Til tross for språkbarrieren tilhører Finland den nordiske kulturkrets, og «folkesjelen» har mange likhetspunkter.

Nordens opprinnelige befolkning var etterkommere etter jegere og fiskere som fulgte innlandsisen da den trakk seg tilbake for ca. 9000 år siden, men de siste tusen årene har innflyttere vært med på å bygge både landet og samfunnet, samtidig som vi selv har søkt ut i verden. Håndverkere, arkitekter og handelsfolk fra Tyskland og Holland har satt sitt preg på våre byer, og den første industrielle revolusjon – vannkraft og damp – var i stor grad basert på import av maskiner og ideer fra England. Også innen landbruket har vi hentet ideer utenfra. Arbeidsinnvandrere fra Sveits lærte norske bønder å yste nye typer ost, og innleid arbeidskraft i landbruket het i tidligere tider *sveitsere*.

Mye av det som anses som «vår» kultur er sterkt preget av ideer som har kommet fra andre land. Så kanskje *åpenheten for inntrykk utenfra* er et særpreg ved vår kultur? Evnen til å se nytten i andres ideer og videreutvikling av disse til noe som passer vårt klima og våre behov?

Ved kysten hentet folket sin mat i sjøen, og mestring av storhavet ble den viktigste ferdigheten for det sjøfarende folket. I Nordens sydlige deler etterlot istiden fruktbare jordområder som ble grunnlag for velstand, mens resten stort sett overlevde på skogsdrift og arktisk jordbruk. Kort vekstsesong, kalde vintre og vekslingen mellom mørketid og lyse sommernetter preget livet. I denne virkeligheten var samarbeid en forutsetning for å overleve, og å hjelpe naboen var nødvendig og naturlig. Dette er en dyd i de fleste sivilisasjoner, men kanskje de barske livsbetingelsene her i nord har ført til at det sitter dypere i folkesjelen.

Den finske dikteren J. L. Runebergs dikt om Bonden Paavo er en fortettet beskrivelse av Nordens mentalitet. Hverdagsslitet på den lille bureisingsplassen toppet seg ved uårene 1795–1797, da en tredjedel av folket døde av sult og de som overlevde berget seg med barkebrød. Paavos kone fortvilte og mente at Gud hadde forlatt dem, men Paavo var fast i troen: *Herren prövar blott, förskjuter ej*. På det tredje året, som en slags bekreftelse på at Paavo hadde rett, står rugåkeren frodig og moden, og skuronna kan begynne:

[Men] med glädje sade hon till gubben:
Paavo, Paavo, tag med fröjd till skäran;
Nu är tid att leva glada dagar,
nu er tid att kasta barken undan,
och att baka bröd av råg allena.

Paavo tog sin hustrus hand och sade:
Kvinna, kvinna, den blott tål att prövas,
som en nödställd nästa ej förskjuter.
Blanda du till hälften bark i brödet
ty förfrusen står vår grannes åker.

Fortellingen om Paavo har gjenklang også i Norges kollektive minne, som i stor grad handler om småkårsfolks kamp for tilværelsen, mens Sverige har et annet kollektivt minne. Universitetene i Lund og Uppsala ble etablert allerede på 1400-tallet, og sammen med militære erobringer på 1600- og 1700-tallet og 1900-tallets suksess som industrinasjon har de, med god grunn, et annerledes kollektivt selvbilde enn Norden for øvrig.

I løpet av de siste 100 årene har livsvilkårene og økonomien i Norden hatt en eventyrlig utvikling. Sverige er videreutviklet som en fremragende industrinasjon, mens Finland er blitt ledende innen treforedling og tele- og informasjonsteknologi. Danmark har i tillegg til jordbruket blitt en teknologi- og energinasjon, mens Norge er blitt ledende innen havbruk, kraftkrevende industri og oljeutvinning på store havdyp. Alle de nordiske landene er blant verdens rikeste, målt i BNP per innbygger, men de grunnleggende holdningene fra gamle tider er fortsatt med oss: Konflikter mellom partene løses (stor sett) gjennom forhandlinger, og de som har det vanskelig får hjelp fra samfunnet. Den grunnleggende holdningen er at vi alle er i samme båt, så derfor må vi ta ansvar, finne ut av ting sammen og redde de som står i fare for å gå under.

Fiskerinasjonene Island og Færøyene er også en del av Norden, så vel som Grønland. På grunn av stor geografisk avstand er det mindre samkvem med Norden for øvrig, men kulturen og idealene har allikevel mange likhetspunkter. Danmark er en av Europas tettest befolkede land, mens de øvrige nordiske landene er glissent befolket, så bosettingsmønsteret kan ikke være forklaringen på hvorfor vi er blitt så vidt like og samtidig så forskjellige fra resten av Europa.

En fellesnevner er at de allmenne lese- og skriveferdighetene kom tidligere i Norden enn til de sydligere land, hvilket i stor grad kan tilskrives pietismens tanker om at alle må kunne lese og forstå skriftens ord. Danmark var tidlig ute med å etablere et skolevesen, basert på Pontoppidans lærebok *Sandhed til Gudfrygtighed* (1737). I Norge var konfirmasjonen det viktigste overgangsritualet, hvor man som 15-åring ble tatt opp i de voksnes rekker, forutsatt at man kunne lese og forstå *Luthers lille katekisme*. 1600-tallets *Hustavlan*, som skulle finnes i alle svenske hjem, var en kortversjon av katekismen og dannet grunnlaget for samfunnsorden, redelighet og «lagom». I tillegg til de felles samfunnsnormene betydde leseferdigheten også at folket kunne ta til seg kunnskap på egen hånd og selv kunne hevde sin rett med skrift og tale.



Svensk hustavle fra midten av 1700-tallet.

1.2 Samfunnsmodellen

De nordiske landene var også tidlig ute med å innføre demokrati og parlamentarisme, med maktfordeling mellom den lovgivende, utførende og dømmende statsmakt. Hensyn til mindretallet har også vært en bærende idé i samfunnsmodellen.

Som en motvekt eller en komplettering av BNP, bruttonasjonalproduktet, som måleparameter for et vellykket samfunn, er det de siste 30 årene kommet en rekke ulike metoder for vurdering av et samfunns kvaliteter: *Har folk det bra, og er det grunn til å tro at kommende generasjoner vil få det like bra eller bedre?* FNs bærekraftsmål fanger opp det meste av disse parameterne, og de nordiske landene topper, eller er i øverste sjikt, på nærmest alle delområder. Det må være noe i vår felles kultur som virker sammen på en god måte.

Årsaken til at vi har lyktes så godt som samfunn er mangfoldig. Først og fremst handler det om en felles mentalitet som er nedfelt i vår kollektive underbevissthet – en slags taus viten om hva som skal til for å klare oss bra, både individuelt og som samfunn. Paavos ansvar for naboens frostskadde åker kalles i Norge for dugnadsånd. Når store problemer eller store oppgaver skal løses, må vi ta tak sammen. De vanskelighetene du står overfor i dag, kan ramme meg i morgen.

Sett utenfra har alle de nordiske landene en sosialdemokratisk samfunnsmodell, selv om regjeringsmakten er vekslende over tid. Den politiske stabiliteten og mindretallets påvirkningskraft fører til at alle stort sett anser at utviklingen går rett vei. Hovedforskjellene mellom de politiske partiene er først og fremst retorikk i opposisjon. Når de kommer i posisjon må de ta hensyn til mindretallet, og dermed blir det ikke radikale endringer, bare små justeringer som de fleste i ettertid er fornøyde med, selv om det er motstand når det innføres.

Sosialdemokratene har hatt en sterk posisjon i alle de nordiske landene siden tidlig på 1900-tallet, og har hatt regjeringsmakten i lange perioder. De har vært sentrale i utviklingen av samfunnsmodellen, noe alle stort sett er enige om, uansett hvilken stemmeseddel man legger i

valgurnen. Det er denne modellen som er grunnlaget for Nordens suksess som samfunn. Dette er, i kortversjon, suksessoppskriften:

- Tillit – som er uløselig knyttet til ansvar
- Uavhengighet, likeverd, liten maktdistanse
- Manns- og kvinnerollen forholdsvis like
- Verdens minste lønnsforskjeller
- Solid fagkompetanse, høyt utdanningsnivå
- Dugnadsånd: «Vi er alle i samme båt»
- Rettferd og rimelighet, et felles verdigrunnlag
- Et institusjonelt rammeverk
- Velferdsstatens sikkerhetsnett

Denne oppskriften, *Den nordiske modellen*, har gjort oss til et samfunn som er avgjørende forskjellig fra alle andre, både økonomisk og sosialt.[4] *Den skandinaviske ledelsesmodellen* og *Medarbeiderskap* er en direkte videreføring av dette idégrunnlaget.

Tillit

Det mest unike og definerende felles særtrekk ved Norden er at vi stoler på hverandre, på myndighetene og på samfunnets institusjoner. I internasjonal måling av tillit er de nordiske landene i en klasse for seg.[5] Den andre siden av dette er at vi forventer at «folk flest» tar ansvar og oppfører seg ordentlig – hvis de ikke gjør det, får det konsekvenser. Det slås hardt ned på uredelighet, svindel og korrupsjon.

Stor grad av tillit preger også forholdet til myndighetene og politiske ledere, og korrupsjon anses ikke å være et vesentlig problem. Slik skal det fortsatt være – derfor kan triksing med småbeløp på reiseregninger eller å lure til seg personlige goder føre til fengsels-

[4] Morten S. Smedsrud: *Den revolusjonerende reformen* 2019

[5] OECD Social Indicators *Society at a glance* 2011

straffer, også hvis svindelen er begått av politikere og tillitsvalgte. *Den fjerde statsmakt* – pressen – gjør en uvurderlig jobb på området.

For 100 år siden var Norden et forholdsvis homogent samfunn der folk flest hadde blondt hår og blå øyne, og dette med de blå øynene hadde en overført betydning. *Å være blåøyd* betydde at man var godtroende og lettlurt. Vi har kanskje «alltid» trodd godt om folk og iblant kanskje blitt lurt, men vår grunnholdning har gitt ekstremt gode resultater for oss som samfunn. Nytten av tillit overgår altså, med solid margin, kostnadene ved «å være blåøyd».

Anser du, generelt sett, at folk flest er til å stole på?	
Danmark	89 %
Norge	88 %
Finland	86 %
Sverige	84 %
Tyskland	61 %
USA	49 %
Polen	47 %
Tyrkia	24 %
Chile	13 %

OECD: Society at a glance

Et eksempel på denne tilliten er bønder med døgnåpne selvbetjeningsutsalg, hvor kundene forsyner seg selv og betaler med kontanter eller Vipps. I turistsesongen flytter enkelte utsalget ut på landeveien, hvor det åpne pengeskrinet oppgir prisene både i euro og kroner. Siden det ubevoktede tilbudet står der i veikanten år etter år, tyder det på at butikken går med overskudd.

Likhetsidealet

Likeverd, uavhengighet og liten maktdistanse i arbeidslivet er også dypt forankret i vår kultur. Alle har like muligheter, og ledende personer har sjelden en slektstavle som kan forklare hvorfor eller hvordan de har lyktes. Det betyr ikke at vi ikke har et makthierarki, men makten er ikke arvet. Johan Nygaardsvold, som var statsminister i Norge fra 1935 til 1945, var husmannssønn, og mange toppledere finner en husmann i slekten hvis de går 2–3 generasjoner bakover i tid.

Likhetsidealet som vokste frem tidlig på 1900-tallet, førte til et klasseløst samfunn uten arvede privilegier eller reelle eliter. Regjerende monarker (i Norge, Sverige og Danmark) har bare en symbolverdi, omtrent som flagget, mens valgte presidenter (Finland og Island) har

reell makt, omtrent som statsministeren, og de vet at makten er forgjengelig. Også i arbeidslivet er det liten avstand mellom lederen og de som ledes, og ledere vet at de må ha medarbeidernes tillit for å lykkes i lederjobben og må være forberedt på at prinsipper og beslutninger blir gått etter i sømmene, både av medarbeidere og omverdenen.

Kvinnekampen, som toppet seg på 1970- og 1980-tallet, var en videreføring av 100 år gamle ideer. Camilla Colletts *Amtmannens døtre* og Henrik Ibsens *Et dukkehjem* sjokkerte sin samtid da de ble publisert. Den svenske forfatteren August Strindberg var også en kraftfull stemme i oppgjøret med «etablissementets» hykleri og livsløgner, og Oscar Braatens *Ungen* tok et oppgjør med dobbeltmoral og æresbegreper så vel som arbeidsforholdene ved kvinnearbeidsplasser på tidlig 1900-tall. Alt dette var med på å legge grunnlaget for den kjønnsmessige likestillingen som preger Norden i dag.

Både i offentlig sektor og i næringslivet er det omtrent like mange kvinner som menn i lederposisjoner, selv om det fortsatt er en viss lønnsmessig forskjell mellom menn og kvinner i enkelte sektorer. Det strider mot viktige prinsipper vi har felles, så det kan trolig ikke vare i det lange løp.

Små lønnsforskjeller

I Norden er enkle jobber godt betalt og kompliserte jobber forholdsvis dårlig betalt. Han som plukker varer på et lager og hjertekirurgen omgås kanskje ikke så mye med hverandre, men de lever omtrent det samme livet. De spiser omtrent den samme maten, bor i omtrent de samme husene, reiser de samme steder på ferie og barna går i samme klasse.

Normen er at alle skal ha en lønn det går an å leve av – derfor er de enkle jobbene forholdsvis godt betalt. Det gjør det spesielt lønnsomt å automatisere, så dermed er de små lønnsforskjellene også en driver for å ta i bruk ny teknologi. Vi trenger også automatisering på grunn av at vi er få mennesker som skal drifte et lite samfunn i et

geografisk stort land. Det er en medvirkende årsak til at Norden ligger lengst fremme også når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Vi trenger det både for å få samfunnet til å gå rundt med få hender og for å opprettholde levestandarden i en konkurranseutsatt verden.

Samtidig gir den nye teknologien både nye utfordringer og nye muligheter for de som blir fristilt fra de enkle jobbene. De må skaffe seg ny kompetanse for å være relevante arbeidstakere.

Høyt utdanningsnivå

Alle som vil, kan skaffe seg høyere utdanning. Offentlige skoler og universiteter er gratis, og Statens lånekasse for utdanning gir penger til livsopphold for studentene. Det høye utdanningsnivået bidrar til kreativitet og selvstendighet. Medarbeiderne forventer autonomi og muligheten til å sette sitt eget preg på det de gjør og det de leverer. Det er både en styrke og en utfordring. Styrken ligger i at autonomien bidrar til sterkt engasjement og eierskap til oppdraget. Utfordringen ligger i at det kan være krevende å styre virksomheten mot felles mål og felles metoder. Det er noe av grunnen til at det ikke oppleves som spesielt attraktivt å være leder. Dyktige personer finner sin største glede i faget og oppdraget, og har en viss forståelse for at de selv kan være en prøvelse for lederen.

Dugnadsånd

Bonden Paavos omtanke for naboen er et godt bilde på fellesskapstanken som preger Norden. Det særnorske ordet dugnad handler om at vi går sammen om en felles oppgave, uten betaling – å stille opp for fellesskapet og delta i arbeid som tjener flere enn en selv. Alle stiller likt i dugnaden, uansett yrkesmessig, sosial eller økonomisk bakgrunn. Det kan handle om alt fra vårrengjøring i boligsameiet, arrangering av store idrettsbegivenheter eller bekjempelse av covid-19.

Varianter av *dugnadsånden* finner vi også i de øvrige nordiske landene. I Finland heter det *talkoot*, og i Sverige har begrepet *gnosjöandan* et visst slektskap med dette. I tillegg til flid, utholdenhet og hardt

arbeid, inkluderte gnosjöandan også en fellesskapstanke der småbedriftene i Småland hjalp hverandre med å løse oppgaver som var for store for den enkelte. Tanken som ligger under, er at vi alle er i samme båt. For at jeg skal lykkes, må samfunnet lykkes, og enkelte oppgaver er for store for enkeltpersoner. Vi må løfte i flokk. Det svenske begrepet *folkhemmet* fra 1930-tallet er samfunnsvarianten som sikret alle et verdig liv og som forutsatte alles bidrag.

Rettferdighet og rimelighet

Etiske vurderinger ligger til grunn for nordisk lederskap. Demokratisk arbeidsform, ivaretakelse av den enkeltes verdighet, ansvar og myndighet samt individets rettigheter er grunnlaget for å utøve ledelse.

«Den sterkestes rett» blir ikke akseptert, verken i samfunnet eller i arbeidslivet. Alle skal behandles med rimelighet og respekt, og alles rettigheter skal ivaretas. Verneombudet tar ansvar sammen med ledelsen for å sikre et godt arbeidsmiljø, og fagforeningenes tillitsvalgte er viktige medspillere i dialogen mellom partene som skal sikre rimelige arbeids- og lønnsvilkår for alle.

Et institusjonelt rammeverk

Det er ordnede forhold i Nordens arbeidsliv. Arbeidstakere skal ha et sunt og godt arbeidsmiljø, både fysisk og psykisk, og arbeidsmiljøloven sier også at medarbeiderne har et selvstendig ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Denne tosidigheten i loven er et godt bilde på de gjensidige forpliktelsene som ligger til grunn for den sosiale kontrakten i arbeidslivet.

Forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene er en unik kombinasjon av kamp og samarbeid. Partene respekterer hverandres ståsted og interesser, og klarer å snakke sammen for å finne løsninger som er i alles interesse på lang sikt. Staten bidrar også til å finne løsninger som tjener alle parter, inklusive nasjonen som helhet. I dette trepartssamarbeidet er det konkurranseutsatt industri som legger føringer for lønnsutviklingen i andre bransjer. Hensynet til

fellesskapet veier like tungt som hensynet til den enge sektoren eller bransjen. Vi må være konkurransedyktige om vi skal opprettholde vår gode levestandard i det lange løp.

Danmark var først ut med en *hovedavtale* mellom partene i arbeidslivet allerede i 1899. Etter en fire måneder lang streik som omfattet 40 000 arbeidstakere, kom «septemberforliket» som ga arbeidsgiverne styringsrett og fagbevegelsen forhandlingsrett i lønnsspørsmål, med gjensidig fredsplikt i avtaleperioden.

I Norge kom den første landsdekkende tariffavtalen i 1907, men den forhindret ikke at Norge og Sverige i mellomkrigsårene var «europamestere» i arbeidskonflikter. Problemene, som toppet seg med den økonomiske depresjonen på 1930-tallet, førte til en radikal endring, med *Hovedavtalen av 1935* som arbeidslivets nye «grunnlov». Den førte til at vi i tiårene etter andre verdenskrig hadde langt færre arbeidslivskonflikter enn resten av Europa.[6] Hovedavtalen står på Unescos liste over norsk kulturarv, og er altså et godt grunnlag for å forstå norske forhold.

Det svenske *Saltsjöbadsavtalet* fra 1938 bygger på omtrent de samme prinsippene. *Trepartssamarbeidet* som trekker staten inn som forhandlingspart og tilrettelegger, var en modell som vokste frem etter andre verdenskrig i Norden samt i Vest-Tyskland og Østerrike. Samarbeidet er blitt fornyet og modernisert med omtrent 20 års syklus, og er fortsatt en bærebjelke i Nordens økonomiske politikk. Politiske vinder fører til skiftende regjeringskoalisjoner, men koalisjonen *trepartssamarbeidet* består. Det felles målet er økonomisk vekst og demokratisk stabilitet, og det har vist seg å være lønnsomt for alle parter.

Arbeidsmodellen kan kalles et *konfliktpartnerskap* med institusjonell kapasitet for koordinert problemløsning. På sitt beste håndteres kryssende og motstridende interesser på en måte som ivaretar tillit, legitimitet og oppslutning om det som besluttes.[7]

---

[6] Kalle Moene: *Konflikt og hovedavtale*

[7] Sigrun Aasland og Tiril Rustad Halvorsen *Den Norske lederen* Agenda 2018

Velferdsstatens sikkerhetsnett

Arbeidernes velferd og helse var arbeidsgivernes ansvar på 1800-tallet. Dette medførte et avhengighetsforhold som stred mot frihetsidealet som var nedfelt i folkesjelen. Gjennom 1900-tallet ble ansvaret for arbeidstakernes velferd gradvis overført fra bedriftseierne til staten, og ble etter hvert samordnet i Folketrygden som ble innført i 1967. Nå hadde alle et sikkerhetsnett, uavhengig av arbeidsgiveren eller slekten. Vi ser dette som noe av det beste ved samfunnsmodellen, som samtidig er en driver for kontinuerlig effektivisering i alle deler av offentlig sektor. Kostnadene står for ca. 30 prosent av statsbudsjettet, og for å kunne opprettholde dette med en aldrende befolkning, må alle gjøre mer med færre ressurser. Trygghet og frihet er krevende.

Hva i denne samfunnsmodellen har sterkest appell til deg, og hva kan føles fremmed og vanskelig å forstå?

1.3 Ledelsesmodellen

Samfunnsmodellen er grunnlaget for ledelsesmodellen, som er preget av liten maktdistanse, få privilegier og horisontale relasjoner. Lederskapet er preget av utstrakt delegering av makt og myndighet. Til gjengjeld forventes det at medarbeiderne tar ansvar, arbeider selvstendig og skaper gode resultater.

Den skandinaviske ledelsesmodellen er primært rettet mot oppdraget som skal løses og i mindre grad mot toppen av hierarkiet. Lederoppgaven er derfor i stor grad å gjøre det klart hva vi skal få til sammen. Deretter gis det handlingsrom slik at medarbeiderne kan finne en effektiv og god måte å løse oppdraget på. En underliggende antakelse er at medarbeiderne kan ha bedre innsikt enn lederen i hvordan det best kan gjøres. Det forventes at lederen lytter til innspill

før beslutningene treffes for å sikre både beslutningskvalitet og gjennomføringsevne. Enighet om hva vi skal få til sammen og hvordan vi skal få det til, reduserer behovet for kontroll i det løpende arbeidet. Det gir eierskap til målet og utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og vilje.

Dette er en idealisert beskrivelse av hvordan ledelse foregår i Skandinavia som bare delvis og tidvis stemmer med virkeligheten. Ledere har ofte krav ovenfra som gjør det risikofylt å overlate til medarbeiderne å finne sin egen vei til målet. Det er behov for styring, og lederen må ha kontroll på situasjonen. Ledelsesmodellen bygger derfor på en gjensidig forpliktelse overfor målet og en respekt for hverandres roller. Medarbeideren må bidra til at lederen *har kontroll* uten å behøve å drive et finmasket kontrollregime, mens lederen må gi medarbeideren rom for å bruke sin kompetanse. For å finne den gode balansen må vi snakke sammen. Idealet til Jürgen Habermas kan synes urealistisk i arbeidslivet, men det kan inspirere til bedre samtaler: *En herredømmefri dialog mellom fornuftige mennesker som lar seg overbevise av argumenter.*[8] Herredømmefri dialog betyr at alle parter er likeverdige.

Det fremheves ofte at vår ledelsesmodell handler om *tillitsbasert ledelse*, men det er et utilstrekkelig perspektiv. Modellen er tillits- og ansvarsbasert. For å gjøre det begripelig for alle involverte, bør *tillit* og *ansvar* være et fast ordpar. Som i samfunnskontrakten har ledelses-modellen gjensidighet som en underliggende betingelse: *Jeg vil at du skal ha tillit til meg, derfor tar jeg ansvar* og *Jeg vil at du skal ta ansvar, derfor viser jeg deg tillit.* Tillitsbasert ledelse handler i stor grad om å gi medarbeiderne forutsetninger for å ta ansvaret.

Likhetsidealet som ligger i samfunnsmodellen, med små forskjeller og en tanke om at «vi er alle i samme båt», handler også om lederlønninger. Ledere har et stort ansvar, og i næringslivet har de lite eller intet stillingsvern. For å fjerne en toppleder fra en bedrift kreves det strengt tatt ingen annen begrunnelse enn at vedkommende er uønsket

[8] Jürgen Habermas: *Kraften i de bedre argumenter* 1999

av styret eller at de mener andre kan gjøre jobben bedre. Dette tilsier at lønnen må være en rimelig betaling både for ansvaret og for det manglende stillingsvernet.

Sammenlignet med andre land, er lønnsforskjellene i Norden mellom ledere og de som ledes forholdsvis små, men utviklingstrenden er uheldig. Enkelte lederlønninger kan føles provoserende for dyktige folk som gjør en komplisert jobb som er forholdsvis dårlig betalt. Kanskje har de en skarpere hjerne og bedre utdanning enn topplederen og vesentlig større betydning for resultatene, men blir avspist med en brøkdel av topplederens lønn. Løsningen er ikke å øke lønnen til den dyktige medarbeideren som løser vanskelige oppgaver – det ville enten dratt med seg store deler av organisasjonen og påføre virksomheten et ødeleggende kostnadsnivå, eller flytte misnøyen til et annet sted.

En del amerikansk ledelseslitteratur er fjernt fra Nordens tankeverden, selv om mye av det selvfølgelig er relevant og nyttig også for oss. Det som oppleves som unyttig er de nærmest mytiske fortellingene om *en virkelig leder som kan lede hva som helst […] har det fulle og hele ansvar innenfor sitt ansvarsområde, og […] de som ikke er ledere har bare ansvar for å følge ordre.*[9] En forholdsvis liten gruppe næringslivsledere ble ambassadører for disse autoritære ideene på 1980- og 1990-tallet.[10] Parallelt med deres ledermøter, hvor de fordypet seg i disse tesene, drev forfatteren teamutvikling i stor skala i de samme virksomhetene, og erfarte at mange ledere var sterkt uenige i mye av dette, men de våget ikke å motsi topplederen til tross for at en av tesene var at *lederen har rett og plikt til å gi korrektiver også oppover i organisasjonen.* Slik korrigering skjedde ikke. Deltakerne i teamutviklingen som også var med i ledermøtene, mente at det var kunstig og unyttig å trekke opp et slikt skarpt skille mellom ledere og ikke-ledere. De vurderte i det hele tatt begrepet *ikke-leder* som merkelig og skadelig for virksomhetens vekstkraft. Andre mente at lederprogrammene handlet mer om massering av ledernes selvbilde enn om organisasjonsutvikling. Nå, 25–

[9] George Kenning sitert i Nils Schjander: *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef,* 1987

[10] Mer utførlig om dette i Johan Velten; *Arbeidsglede*, 2003

30 år i ettertid, er alle spor av dette lederutviklingsprogrammet visket ut. Den etablerte kulturen med en mer jordnær forståelse av lederskap tuftet på våre likhetsidealer var sterkere enn de importerte tesene om *en virkelig leder som kan lede hva som helst.*

I en del amerikansk ledelseslitteratur fremstilles lederen som en person med nærmest magiske evner. En slik Messias-figur må selvfølgelig ha en fantastisk lønn, så gjennomsnittlig årslønn for de såkalte Wall Street-lederne (Forbes 500-listen) er ca. 120 millioner kroner, mens lederne for AT&T, Discovery og Disney alle har en årslønn på over 1 milliard kroner. Barbara Kellerman, en ledende autoritet innen offentlig ledelse ved Harvard, sier dette om fenomenet: «Gjennom sin grådighet og sviktende moral har [disse] lederne kompromittert seg selv og bidratt til økende forakt for ledere. […] De skandinaviske land har stort sett sluppet disse problemene, på grunn av et velfungerende samfunn med små forskjeller.»[11] Dette er verneverdige særpreg ved vår kultur, og vår konklusjon etter 40 år i bransjen er at ledere ikke er spesielle mennesker – de er alminnelige mennesker med et spesielt ansvar.

Tidligere statsminister Kåre Willoch (1928–2021) oppsummerte ledelsesmodellen slik:

> *«Lederen for et politisk lederteam – som for eksempel en regjering – må sikre at alle deltakerne i ledergruppen er motivert for selvstendig innsats for gruppens felles mål. Det krever klarhet både i presiseringen av målene, om tempoet i gjennomføringen av dem, og om hvem som skal gjøre hva. Best lykkes det når alle i gruppen har inntrykk av at de har medinnflytelse over alt dette, at det innenfor denne rammen er rikelig rom for egne initiativ, og at lederen delegerer både ansvar og ære for resultatene. Det må skapes en samarbeidsånd der gruppens medlemmer bygger hverandre opp, og alle føler seg verdsatt.»*[12]

---

[11] Barbara Kellerman: *The end of Leadership,* 2012

[12] Oppsummering av foredrag på *Medarbeiderskapsdagen* 24. mai 2007

1.4 Ytringsfrimodighet og medvirkning

For at arbeidsplassen skal være attraktiv for dyktige medarbeidere, må det være rom for fri meningsytring, men i en litt annen form enn i samfunnet for øvrig. «Frimodige ytringer om statsstyret og hvilken som helst annen gjenstand er tillatt for enhver»[13] er et viktig demokratisk prinsipp, men i arbeidslivet må det praktiseres med skjønnsomhet. Dersom alle skal mene noe om alt, blir det mye støy, stillstand og konflikter. Både kolleger og ledere kan bli utmattet og oppgitt over personer som med insisterende iver fører en kamp mot beslutninger og prioriteringer som er fattet.

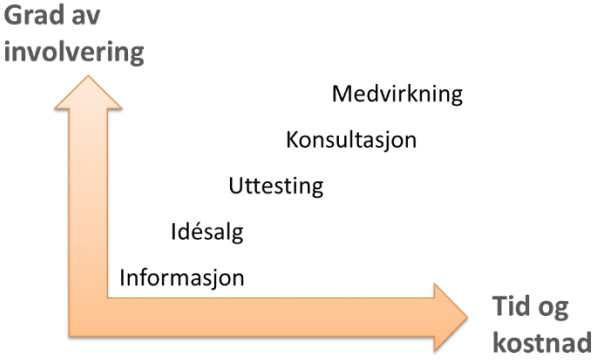
For at ytringsfriheten skal bidra til å skape en god og effektiv arbeidsplass, må den kombineres med dialogens grunnprinsipper: vennlig oppriktighet, en interesse for å forstå, vilje til å la seg bevege og en respekt for andres rolle og ståsted. I arbeidslivet er medvirkning ikke først og fremst basert på prinsipper om ytringsfrihet, men beslutningskvalitet og gjennomføringsevne. Et velfungerende team treffer alltid bedre beslutninger enn det mest briljante enkeltmedlem av teamet – derfor er det klokt å involvere både de som har best forutsetninger for å mene noe om saken og de som blir mest berørt av beslutningen. Beslutningskvaliteten ligger i at saken blir belyst fra alle sider, gjennomføringsevnen i at de som blir berørt «eier» – eller i alle fall forstår – beslutningen.

Det horisontale organisasjonsidealet forutsetter både åpenhet, tillit og mot. Åpenhet handler om grunnlaget for beslutningene, usikkerheten som ligger i beslutningsgrunnlaget og både de positive og negative virkningene man kan forvente. Tillit handler om sårbarhet og ivaretakelse av hverandre. Mot er å stå for egne overbevisninger – men ikke i det uendelige. Mot handler ikke om å være rigid, men om å være reflektert, og iblant kan det være modig å la seg komplettere av andres erfaringer og synspunkter.

[13] Grunnlovens § 100

I en hierarkisk tankemodell kan feltet mellom mot og dumdristighet oppleves som en ubehagelig gråsone. Denne ubehagelige følelsen kan i like stor grad skyldes egen underdanighet som maktpersonens handlinger og væremåte. Det etymologiske opphavet til *hierarki* er hellig orden, som antyder en maktstruktur hvor Gud sitter øverst og topplederen er Herrens stedfortreder. I vår kollektive underbevissthet vet vi at det ikke er særlig klokt å legge seg ut med stedfortrederen. Vi har hørt om den opprinnelige kanossagangen, hvor den tyske keiseren i ydmykhet knelte for paven utenfor Canossaborgen. Den hierarkiske tankemodellen inviterer mer til underdanighet og lydighet enn til initiativ og engasjement.

Vedlikehold og raffinering av Nordens felles kulturarv, med uavhengighet, likeverd og liten maktdistanse, er viktige aktiviteter i organisasjonsutvikling. Vi blir aldri ferdig med den jobben. 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 eneste verktøyet vi har for å utvikle konkurransefortrinnet som ligger i en velfungerende organisasjon, er å snakke med hverandre.



Grad av involvering er, etter vårt syn, ikke et motivasjonstiltak, men et spørsmål om beslutningskvalitet og kostnadseffektivitet i det

lange løp. Problemet er å kunne skille mellom effektivitet og tilsynelatende effektivitet. Dersom alle skal mene noe om alt, blir det for lite fremdrift, men dersom viktige personer ikke blir involvert, kan kostnadene ved dårlige beslutninger eller dårlig forankrede beslutninger påføre virksomheten store kostnader i ettertid.

Hvilke saker er egnet for hvilken grad av involvering
– og hvem bør involveres i hva?

1.5 Kostnader ved å være ledende

FNs rapporter om bærekraft og mange andre internasjonale studier viser at Norden er verdens mest velfungerende samfunn. Folk har det bra, samtidig som fremtidsutsiktene for barnebarna også er gode. Men det er hardt arbeid som må til. For de fleste er intensiteten i hverdagen større i dag enn den var for 20 år siden. Til tross for ny teknologi og moderne hjelpemidler, opplever mange at de balanserer på grensen til det mulige. Slitasjeskader, høyt sykefravær og uførepensjonering er personlige omkostninger som også blir et problem for kollegene, som med det får en enda større arbeidsbyrde. Arbeidsrelatert stress er den største årsaken for vårt sykefravær. Blant ledere har ca. 40 prosent opplevd helsefarlig stress, mens for ledere under 35 år er andelen opp mot 70 prosent.

Ifølge EUs arbeidsmiljøorgan EU-OSHA er vi på topp også når det gjelder arbeidsrelatert stress, med stadig omstilling som en av årsaksfaktorene. Drøyt 70 prosent av arbeidstakerne i Norden rapporterer om en stressende hverdag, mens de tilsvarende tallene for Tyrkia og Litauen er ca. 15 prosent.[14]

[14] Referert i Dagbladet 30. oktober 2015

Omkostningene for samfunnet er store. Drøyt 30 prosent av statsbudsjettet betales ut til folket gjennom Arbeids- og velferdsetaten. Et spørsmål er hvorvidt vi kan klare å opprettholde velferdsstatens goder når befolkningen eldes og globale utfordringer krever radikal omstilling, med ytterligere effektivisering og automatisering. På nasjonalt nivå kan situasjonen sammenlignes med toppidrettsutøvere som aldri kan slå seg til ro, men stadig må strekke seg mot nye høyder. I arbeidslivet kommer dette til uttrykk gjennom stadig omstilling og krav om at alle må gjøre mer med færre ressurser. Denne trenden er ekstra tydelig i helse- og omsorgssektoren, hvor mange opplever at de ikke har nødvendige ressurser til å levere de ytelsene de er pålagt. Mange er slitne, og sykefraværet fører til ekstra belastning for de som er på jobb.

Slitasjen kan også gå ut over arbeidsmiljøet. Medarbeidere som samvittighetsfullt mobiliserer sin profesjonalitet og vilje i møte med brukere og kunder, blir slitne og har behov for å hente krefter i fellesskapet. Når kollegene de vender seg til også er slitne kan det være lite å hente, og skuffelsen kan føre til ekstra friksjon og, over tid, dårlige relasjoner. Kravet til effektivitet må kompletteres med et

Hvor henter du inspirasjon og krefter til å mestre hverdagen fra? Hvordan får du dekket ditt behov for avkobling?

fellesskap hvor medarbeiderne har tid og muligheter til å se hverandre, støtte hverandre og anerkjenne hverandres innsats. Kollegers anerkjennende blikk kan ha større positiv innvirkning på arbeidsmiljøet enn lederens ros.

1.6 Utfordringer og problemer

Det kan høres ut som om samfunnsmodellen beskriver paradisiske tilstander. Slik er det ikke. På sitt beste fungerer det slik som beskrevet, men det er ikke en permanent tilstand. Det er friksjon på enhver arbeidsplass, og iblant blir det vanskelig. Livets egenart er flo og fjære. Det går opp og ned. Mange av de elementene som løftes frem som særegent, både ved samfunnsmodellen og ledermodellen, finner vi også i andre land og andre samfunn, med litt andre begreper. Derfor er det summen og samvirkningen av alle disse elementene som blir unikt. Det følger også noen utfordringer med deler av dette, og noen særpreg kan være problematiske.

Demokratiske spilleregler på arbeidsplassen kan føre til at beslutningsprosesser tar unødvendig lang tid. Saker som har liten praktisk betydning, kunne med fordel vært besluttet uten særlig involvering. I forventningene om å bli involvert kan man glemme å stille følgende spørsmål: *For hvem er det viktig at jeg mener noe om dette?*

Stillingsvernet som følger av arbeidsmiljøloven skal sikre at ansatte ikke blir sagt opp på usaklig eller urimelig grunnlag. Problemet er at medarbeidere og ledere som ikke er egnet for den oppgaven de har, og kanskje heller ikke viser særlig stor interesse for jobben, er beskyttet av stillingsvernet – spesielt i offentlig sektor. Iblant iverksettes nytteløse utviklingstiltak, der avvikling hadde vært det rette for alle involverte.

Varslingsinstituttet sikrer anonymitet for de som sier ifra om lovbrudd eller kritikkverdig adferd som er belastende for det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette er en viktig sikkerhetsventil, som samtidig kan bidra til forverring av et dårlig arbeidsmiljø. Prosedyren er omstendelig og dermed tidkrevende, samtidig som kravet til anonymitet kan føre til en ukontrollerbar rykteflom. Saken det varsles om kan vise seg å ikke ha tilstrekkelig substans og dermed ikke føre til noe som helst, mens varslingen er blitt en sak i seg selv som blir

belastende for arbeidsmiljøet. Kanskje kan det kompletteres med noe som kan løse opp i situasjonen på et tidligere tidspunkt?

Fravær av ledelse kan skjules bak begrepet *tillitsbasert ledelse*. Ledere som verken interesserer seg for medarbeidernes hverdag, korrigerer og veileder dem eller bidrar til klargjøring av mål og prioriteringer, kan forklare dette med at vedkommende har tillit til medarbeiderne. Med dyktige medarbeidere kan dette gå bra ganske lenge, men resultatene som skapes er ikke på grunn av, men på tross av lederen. Så lenge resultatene kommer, blir ikke dette særlig synlig for overordnede ledere, og det mangler en etablert kanal for å bringe fraværet av ledelse frem i dagen. Varsling blir rettssakslignende prosesser hvor den det gjelder enten taper eller vinner og hvor de fleste i realiteten blir tapere – både saken i seg selv, varsleren og den det varsles om.

Velferdsordningene kan synes for generøse på enkelte områder, mens de på andre områder oppleves som utilstrekkelige eller urettferdige. Det vil alltid være grensetilfeller hvor enkelte verdige trengende, med knapp margin, faller utenfor ordningene, mens andre som burde ha klart seg selv får støtte. Velferdsordningene kan også bli et problem for mottakerne. Dersom disse utbetalingene gir bedre økonomi enn tilgjengelige jobber, kan valget av støtteordningen fremfor arbeid føre mottakeren inn i en negativ spiral. Jo lenger man har gått på velferds-ordninger, desto mindre attraktiv blir man i arbeidsmarkedet.

Kulturbaserte misforståelser kan føre til at personer med en annen bakgrunn enn den nordiske oppfatter dette som svak ledelse. Med en kulturell bakgrunn hvor «den sterke mann» fremstår som en lederfigur, kan vår ledelsesmodell oppfattes som feminin og mindre konfronterende. Lederens åpenhet om egne begrensninger og antakelsen om at medarbeiderne kanskje vet bedre på enkelte områder kan altså oppfattes som svakhet, mens vi ser det som et uttrykk for mot og trygghet i lederrollen og et godt grunnlag for gjensidig tillit og respekt.

Feminin eller maskulin kultur: Finanskrisen i 2008 ble utløst av Lehman Brothers. Kunne den ha blitt utløst av *Lehman Sisters?*

1.7 Nordiske forskjeller

I dette kapittelet har vi løftet frem det vi har felles og som har bidratt til at vi har lyktes så godt som samfunn, men det er også forskjeller som skaper friksjon og misforståelser. En forskjell er at vi nordmenn generelt er mindre «dannet» i stilen og mindre autoritetstro enn våre svenske naboer. Et underlig fenomen er at unionstiden fra 1814 til 1905 ikke førte til at svenske ord i særlig grad kom inn i det norske språket. Det kom først 100 år senere, mye takket være svenske gjestearbeidere i helse- og serviceyrker og, ikke minst, svensk popkultur, som har vært forbilder for mange norske artister.

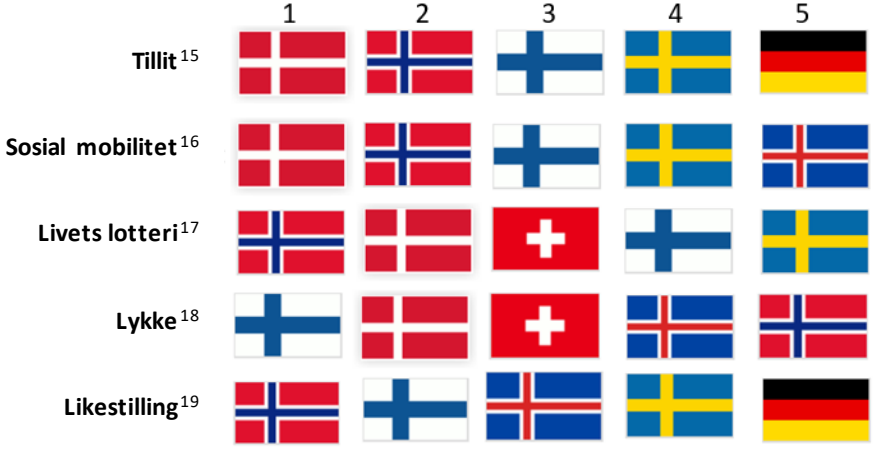
Også i møte med dansker oppleves vi nok som litt upolerte og litt tilbakelente. Kanskje fungerer vi bedre sammen i fritiden enn vi gjør i jobbsammenheng? Vi kan istemme slagordet *Det er dejlig å være norsk – i Danmark*, og begge nasjoner har nabolandet som et yndet feriemål. Skriftspråket vårt er en fornorsking av dansk. Det språket vi snakket før dansketiden (1536) er gått tapt hos oss, men lever videre på Island. Samtidig er det nyanser i språket som kan være en kilde til friksjon i arbeidssammenheng. Dansker er generelt kjappere i replikken enn nordmenn og bruker et krassere språk, uten at det er vondt ment. Ofte kan det være en humoristisk undertone som vi ikke får med oss.

Vårt forhold til Finland kan nok beskrives som interessert beundring. De fleste nordmenn har liten kjennskap til Finland, bortsett fra det vi vet om finsk industri innen telefoni og treforedling. For mange bilister er Hakkapeliitta nesten synonymt med vinterdekk, og

finsk badstukultur er et nærmest mytisk forbilde på rekreasjon og personlig hygiene. Vi har hørt om Olavinlinna i Øst-Finland, som har fått navn etter vår helgenkonge, Olav den Hellige, og vi beundret deres president Urho Kekkonen som gjennom 25 år var balansekunstens mester i møte med Sovjetunionen.

Kontakten og relasjonene vi har til Island er enda mer begrenset, både på grunn av det store havområdet som skiller oss og språket, som for 500 år siden var det samme. For oss nordmenn er Island først og fremst et eksotisk reisemål som mange drømmer om, men få opplever. Selv om vi har mistet språkfellesskapet, er vi allikevel ett folk.

Det er forskjeller landene imellom, men livskvaliteten er stort sett lik. Internasjonale undersøkelser plasserer Norden blant topp 5 på nærmest alle kartleggingsområder. Dette er arven fra våre forfedre og -mødre som vi skylder å forvalte med klokskap og alvor.



Topp 5 i noen internasjonale undersøkelser

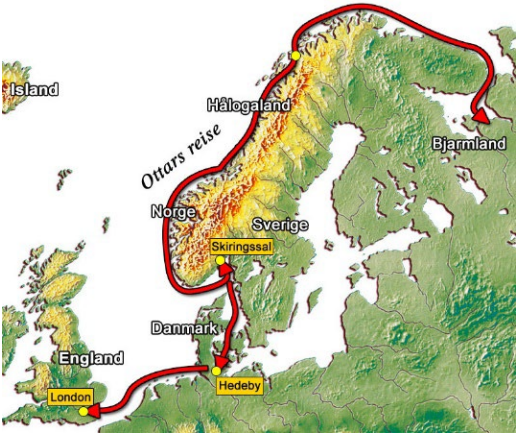
[15] OECD: *Society at a Glance*
[16] World Economic Forum: *Social Mobility Index*
[17] Social Progress Imperative: *Index 2021*
[18] FNs bærekraftsmål: *World Happiness Report* 2021
[19] FNs bærekraftsmål: *Gender equality and Human Rights Report* 2021

2. Lederskap og styring

Vi må ha ledere som både er faste og romslige på en gang. Som både kan styre og gi rom for selvutfoldelse. Styring krever tydelighet, lederskap krever sosial kompetanse.

2.1 Ledelse – et maritimt begrep

Ledelse var opprinnelig et maritimt begrep, fra den tiden sjøveien var måten å ta seg frem på. Veisystemene forbandt gårdene i bygda med hverandre, men skulle man ta seg frem over lengre avstander var det sjøen (eller snaufjellet) som gjaldt. *Å finne leden* var datidens begrep for å finne sjøveien (eller stien). Sjøfareren Ottar var en farmann «som bodde lengst nord av alle nordmenn» og foretok reiser helt opp til Kvitsjøen i Russland, ned langs norskekysten og deretter på lesiden av Danmark, før han med sitt mannskap slepet båten over land ved Hedeby og krysset over til England, hvor han gikk i tjeneste hos kong Alfred den store. I hans krøniker er fortellingen om Ottars bragder bevart for ettertiden, og navnet Norge tilskrives ham. Han fortalte Alfred at han kom fra landet hvor veien (sjøveien) går mot nord – Nor Ge eller Nor Way.



Ottars reise på slutten av 800-tallet.

Så vidt vi vet hadde ingen foretatt denne farefulle seilasen tidligere, heller ikke Ottar. Det må bety at han tok om bord lokale loser på deler av ferden for å gå klar av storhavets farer. Å finne leden handler om å vite hvor man vil og å navigere med klokskap og innsikt, men det betyr også å forstå og erkjenne sine egne begrensninger og behovet for komplettering. Ingen vet og forstår alt – verken på Ottars tid eller i nåtiden.

Lederskap starter med å ha et mål eller et oppdrag som virker meningsfylt og inspirerende for de som skal være med og realisere oppdraget. Deretter handler det om å mobilisere den enkeltes talent og vilje, samt å skape mestringsfølelse og lagånd «på skuta».

Sett tilbake helt fra barneårene – hvem er den beste lederen du har hatt? Hva ved denne lederen var spesielt bra for deg?

2.2 Hierarkisk ledelse er forholdsvis enkelt

Hierarkisk ledelse bygger på menneskelige instinkter fra evolusjonen – *survival of the fittest* og alfahannens makt over flokken, med suverene rettigheter til å spre sine gener. Det er *den sterkestes rett* som gjelder, uten minste snev av maktfordelingsprinsipper. Det er gjenkjennelsen på disse urinstinktene som gjør den hierarkiske ledelsesmodellen forholdsvis enkel. I dyreverdenen utfordres alfahannen stort sett bare i brunstperioden. Resten av året er flokkdyrenes underkastelsesrefleks en like sterk styrende kraft som lederens maktbehov.

I menneskehetens historie har religiøse ledere på et vis raffinert disse urinstinktene gjennom å fortelle om seg selv at de representerer Gud eller er i besittelse av en slags gudommelig visdom eller kraft. For den jevne mann og kvinne kan det føles trygt å la seg lede av en slik figur. Der henter man både beskyttelse og veiledning og, ikke minst, håp og trøst. I Romerriket het topplederen *Pontifex Maximus* – Den

store brobyggeren. Dersom de restene vi ser etter to tusen år gamle viadukter og broer virkelig kan tilskrives én persons klokskap og kraft, er det god grunn til å bøye seg i støvet. Kristendommens tidligste forfattere leverte banebrytende litteratur som har formet hele den vestlige sivilisasjonens forestillingsverden. Lenge etter hans død, da alle tidsvitner var døde, beskrev de en Messias som var Guds inkarnasjon og som utførte mirakler – hovedsakelig gjennom ord. Disse ideene om ledere gjør hierarkisk ledelse enkel å forstå og praktisere, om vi ser bort fra de periodiske maktkampene som oppstår. Maktstrukturen er enkel og tydelig, med en implisitt antakelse om at den som sitter på toppen av pyramiden er den klokeste, og det kan føles, om ikke godt, så i alle fall smart å innordne seg.

Medarbeiderskap og forpliktende samspill er både en ledelsesfilosofi og en arbeidsmetode, og er langt mer krevende enn hierarkiske ledelsesmodeller. I et hierarki vil mange se det som en del av sin oppgave å bidra til at sjefen blir glad. I vår horisontale tankemodell er det av mindre betydning. Det som er viktig er å få jobben gjort med de ressurser vi har til rådighet – og å ha et godt liv utenom jobben.

Spenningsfeltet mellom tillit og kontroll er den største utfordringen i Nordens lederskap. Medarbeiderne er i mindre grad opptatt av å behage lederen enn i hierarkiske kulturer, men tillitsbasert ledelse forutsetter at medarbeideren tar ansvar sammen med lederen for å skape gode resultater. Bevisstgjøring av denne siden av det forpliktende samspillet er vesentlig i utvikling av medarbeiderskap.

Hva kan være behagelig med en hierarkisk ledelsesmodell?
Hvilke underdanighetsreflekser kan du kjenne hos deg selv?

2.3 Arven fra Machiavelli og Taylor

Hierarkiske tankemodeller har gjennom århundrene blitt raffinert i takt med tidsånden. Machiavelli var en rådgiver av sin tid da han tidlig på 1500-tallet skrev *Fyrsten*, en oppsiktsvekkende håndbok for ledere. Han satt tett på maktkampene, både rundt Medici-familien i Firenze, pavekirken og det franske aristokratiet. Kanskje var boken inspirert av Stockholms blodbad – eller var det Machiavelli som inspirerte Christian? Dette er Machiavellis anvisninger for hvordan man bør rydde opponenter av veien:

> *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. Voldshandlinger må 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)*

Den scenen som utspant seg på slottet Tre Kronor i november 1520 var helt i tråd med denne oppskriften. Etter at den dansk-norske kongen Christian 2 hadde erobret tronen i Sverige, inviterte han hele makteliten til en storslagen kroningsfest på slottet. Etter tre dagers festligheter ble byens porter låst, og krenkelsene kunne starte. I de etterfølgende dagene ble 94 personer som var potensielle opponenter halshugget på Stora torget. Gustav Eriksson, som senere ble kong Gustav Vasa, hadde hellet på sin side og unnslapp massakren med knapp margin. Etter blodbadet viste Christian sitt storsinn gjennom utdeling av privilegier til håndverkere, næringslivet og varehandelen.

Det kan synes som et langt sprang å trekke Machiavelli og *Christian Tyrann* inn i en bok om nordisk lederskap i dag, men maktmisbruk er fortsatt et relevant tema, om enn med andre metoder og i en helt annen skala. Machiavellis drøfting av spørsmålet om hvorvidt en leder bør være elsket eller fryktet kan også fortsatt være meningsfylt. Ledere som med overrumplende trekk og maktdemonstrasjoner skaffer seg makt, skaper en fryktkultur som kan være helsefarlig.

Tillitsbasert ledelse starter selvfølgelig med medarbeidernes tillit til lederen, både personlig og til de beslutningene som fattes. Personlig tillit er basert på en følelse av at du vil meg vel og vil stille opp for meg når jeg står i en vanskelig situasjon. Tillit til beslutningene handler om klokskap og åpenhet om de avveiningene som ligger til grunn for beslutningen. Når beslutninger fremstår som irrasjonelle og ukloke og, i verste fall, baserer seg på egeninteresser eller kameraderi, forvitrer medarbeidernes tillit til lederen, som dermed står tilbake med forskjellige hersketeknikker som sitt styringsredskap. Machiavellis spørsmål om hvorvidt ledere bør være fryktet eller elsket kan i dagens situasjon omskrives til om det er best med tillit og respekt eller frykt som maktbase. Svaret er selvinnlysende, i teorien, men i praksis viser det seg at spørsmålet kan være relevant.

Et praktisk eksempel er en leder i en stor offentlig virksomhet som hadde god utdannelse, men som manglet elementær evne til å etablere relasjoner og nærmest aldri hadde øyekontakt med noen. Utvelgelsen så ut til å være en «vennetjeneste» hvor regler og rutiner ble kortsluttet for å sikre at han fikk jobben, på bekostning av andre kandidater som hadde bedre forutsetninger for å lykkes. Verneombudet og tillitsvalgte forsøkte å ta opp saken med den overordnede lederen som hadde begått bjørnetjenesten, men ble bryskt avvist. På grunn av dette (og en del mer) hadde ikke medarbeiderne tillit til den overordnede lederen, som måtte styre gjennom bruk av makt samtidig som hun hadde ansvaret for å formidle byrådets ideer om tillitsbasert ledelse nedover i organisasjonen. Sammen med dobbeltkommunikasjonen førte maktbruken til at mange dyktige medarbeidere sluttet, mens de som valgte å bli i jobben følte på en fryktkultur.

I *det institusjonelle rammeverket*, omtalt i kapittel 1.2, har arbeidsmiljøloven lagt opp til at medarbeiderne kan og skal varsle om kritikkverdige forhold.[20] Dette er viktig for å kunne fjerne helsefarlige ledere og medarbeidere fra arbeidsplassen, og det bør skje raskt for å

[20] Arbeidsmiljøloven kapittel 2A Varsling

unngå å påføre både personer og organisasjonen varig skade. Den som er et problem for andre, er også selv best tjent med å bytte rolle, internt eller eksternt. Forsøk på å bringe kritikerne til taushet eller å feie problemet under teppet blir ofte en form for selvskading, hvor dekkaksjonene legger nye, uskjønne dimensjoner til det som allerede kritiseres.

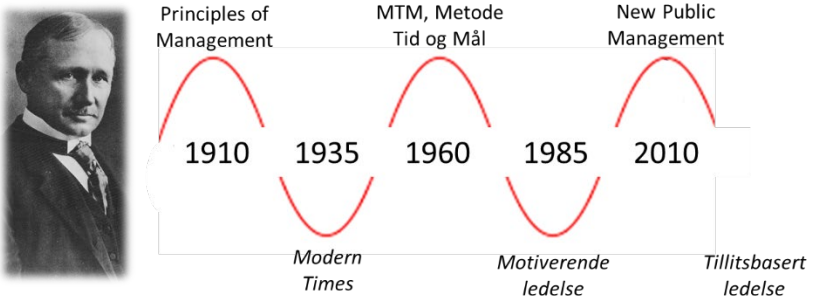
I moderne tid er Frederick Taylor den mest innflytelsesrike personen innen organisasjon og ledelse. Hans bok *Principles of Scientific Management* utkom i 1912 og ble retningsgivende for «moderne lederskap». Taylor raffinerte den hierarkiske tanken med å introdusere ledelse som et yrke – personer som utgjorde mellomleddet mellom topp og bunn i organisasjonen, disse som kunne heve lønn for å betrakte andres arbeid uten selv å ta tak i noe konkret. I *Den andre industrielle revolusjon* skulle denne mellomledelsen bryte ned arbeidsprosessen i de enkelte bevegelser som skulle til, finne ut hvilke som var de viktigste og bruke stoppeklokke for å måle ytelsen. Slik kunne arbeiderne kopiere maskinenes rasjonalitet og utholdenhet. I stedet for avlastning og økt frihet, førte mekaniseringen til strammere rutiner og mer kontroll.

Prinsippene ble til ved Bethlehem Steel Works, hvor man tok ufaglært arbeidskraft fra landsbygda og satte dem inn i stålproduksjonen. Taylor hadde også klare tanker om hva slags folk man burde rekruttere: «For å være egnet til å håndtere råjern, må man være flegmatisk, litt treig og dum som en stut. En mentalt våken og intelligent person er uegnet for slike oppgaver.»[21] Videre mente han at fagforeninger var en uting, som først og fremst bidro til ineffektivitet.[22]

Taylor er kanskje mest kjent for bruk av stoppeklokke i sine *Time and Motion Studies*. Mindre kjent er det at stoppeklokke på arbeidsplassen ble opplevd som umenneskelige kontrollmekanismer, og ble forbudt ved lov i USA allerede i 1912 – et lovforbud som ble stående

[21] *Principles of Scientific Management*, side 52 [forfatterens oversettelse]
[22] Locke: *The ideas of F. W. Taylor: An Evaluation* 1982

helt frem til 1949.[23] Da kom den tilbake med full tyngde. Taylorismens popularitetskurve har en forunderlig jevn bølgelengde, med 25 år mellom topp og bunn.



Taylorismens popularitetskurve.

Charles Chaplins ikoniske film *Modern Times* var et kunstnerisk oppgjør med taylorismen, og førte til at han flyktet til Canada av frykt for rettergang for antiamerikansk virksomhet. Han hadde latterliggjort nasjonalikonet Frederick Taylor, og direktøren med kameraovervåking som snakket med medarbeiderne via storskjerm (i 1935!) var brålik Henry Ford.

I mine første yrkesaktive år på begynnelsen av 1960-tallet husker jeg at MTM – *Metode Tid og Mål* – ble introdusert i fabrikkene til Elektrisk Bureau. Det var elsket av ingeniørene og hatet av folket på verkstedgulvet. Ny bunnotering av populariteten kom på midten av 1980-tallet, med slagord som *medarbeiderne er vår viktigste ressurs* og hvor motiverende ledelse sto i fokus. Ca. 25 år senere kom MTM tilbake, men under et nytt navn: *New Public Management*. I Oslo kommunes hjemmetjeneste var målet satt til 15 minutter for bytte av stomi, 10 minutter til å dusje pasienten, 10 minutter til å tilberede mat og ev. 3 minutter til en liten prat. Posten satte som mål 10,2 minutter på å brette og adressere 193 aviser, 4 minutter for postbudet til å kle på seg

[23] Wood: *F.W Taylor: Critical evaluations in business management* 2002

før de starter på ombæringen og 2,5 minutter til å tømme containeren. Å måle og kontrollere dette var en av oppgavene til regionledelsen.[24]

I den sykliske svingningen mellom tillit eller kontroll er vi i en brytningstid hvor *tillitsbasert ledelse* fremmes som ideal i hele Norden, som en motkraft til New Public Management.[25] Som tidligere nevnt må ledere ha kontroll – spesielt kostnadskontroll – og dette behovet er underkommunisert i dokumentene om tillitsreformen. Det store spørsmålet er hvordan vi kan kombinere tillit *og* kontroll – samtidig.

Problemet er kanskje målemetodene. Noen bidrar med mye som gjør at kollegene blir effektive, mens andre har oppmerksomheten bare rettet mot sine egne oppgaver. Derfor blir sammenligninger på individnivå misvisende og demotiverende. Tallverdiene er ikke noe presist uttrykk for hva den enkelte bidrar med i helheten, men på aggregerte nivåer – virksomheten som helhet – kan tallene gi mening. Hvor mange dommer en enkelt tingrettsdommer «leverer» per måned er ikke noe presist uttrykk for hvor dyktig eller effektiv denne dommeren er. Det avhenger i så stor grad av sakenes unike egenart og hvor mye dommeren bidrar med faglig og sosialt ut over det å skrive dommer. Kompetansedeling er et sentralt tema som tar tid, men som kan være viktig for rettsavsnittets samlede produktivitet. Derfor blir målingen på individnivå misvisende og ofte frustrerende. Men på aggregert nivå kan snittverdiene si noe om hva de trenger å snakke om for å få produktiviteten opp og ventetiden ned. Og slike sammenligninger mellom like virksomheter forskjellige steder kan også gi nyttige betraktninger. Det er på individnivå det ikke gir særlig mening og derfor virker demotiverende.

Vi trenger styringsdata for effektivitet og produktivitet, uten å plage medarbeiderne med detaljene. Overordnede tall som ledsages av spørsmål om *hvordan vi kan bli mer effektive sammen* gir mening og må ikke skrotes som styringsverktøy. Involvering av medarbeiderne, tillit og ansvarsdeling er veien å gå. Det forutsetter at vi frigjør oss fra ideen

[24] Aftenposten 18. november 1997

[25] Tillitsbaserad styrning och ledning i staten SOU 2019:43

om at lederen har det hele og fulle ansvar og at det er han som måler og medarbeiderne som blir målt. Når det som måles på individnivå benyttes på aggregert nivå – og over et fornuftig tidsspenn – gir det åpning for gode, faktaorienterte samtaler. Det er ikke sikkert at svaret er at den som tallmessig «leverer» mindre enn andre skal øke produksjonen. Kanskje er det omfordeling av oppgaver som er veien å gå. Ovenfra-og-ned-perspektivet virker frustrerende og demotiverende: *Nå skal jeg måle deg!* Dersom det forankres i oppdraget som vi skal løse sammen, får samtalen et annet meningsinnhold. Målingen viser hva vi trenger å snakke om, og det er samtalen som gir mening, ikke tallverdiene i seg selv.

Synspunkter på ledelse deles som oftest i uformelle samtaler hvor lederen ikke er til stede. Hvordan kan det komme åpent frem, ikke som klage, men som konstruktive innspill?

2.4 Lederskap, «sjefsskap» og vennskap

I vårt tillitsbaserte samfunn utgjør velferdssamfunnets kostnader rundt 30 prosent av statsbudsjettet, og en stor del av utbetalingene er automatiserte selvbetjeningsløsninger. Det medfører at det er et stort behov for *å ha kontroll*, samtidig som NAV-medarbeiderne har behov for selvbestemmelse for å kunne bruke sin kompetanse og være engasjerte og effektive i det lange løp. I mer enn noen annen virksomhet er NAV stedet for utvikling av tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap, og er også stedet hvor disse idealene blir satt på prøve. «If you can make it there – you make it anywhere …»

I selvrealiseringens tid er det stort behov for å få lov til å bruke sin kompetanse. Det tilrettelegger også for kompetansestrid og åpne eller skjulte kamper om mål og midler. Kombinert med et sterkt

engasjement kan det bli mye friksjon og tap av felles fokus. Det er behov for at «noen» tar styringen.

Virksomheter trenger både ledere og sjefer. Ledere har tilhengere og utfører som oftest sin gjerning med basis i godvilje, tillit og respekt. Lederens meritter og væremåte blir tillitsplattformen som gjør at de får folk med seg. Sjefer har autoritet og råder over noen maktmidler og styringsredskaper som sikrer at man har samme mål og at tiden og ressursene utnyttes på den måten som best tjener formålet.

Forskjellen på lederskap og «sjefsskap» kan belyses ut fra forskjellen på samfunn og stat. Norge er både en stat og et samfunn. Et kjennetegn ved 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 hvor skjønnsomt den ivaretar sine plikter og rettigheter i enkelte situasjoner.

Så har vi samfunnet Norge. Det handler om hvordan vi innretter oss i forhold til hverandre, hvordan vi driver vår daglige virksomhet og 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. *En byråkrat treffer sine beslutninger uten glede og uten vrede*, ifølge Max Weber.

På tilsvarende vis kan man også si om bedriften (eller virksomheten) at den både er en stat og et samfunn. Statssiden 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. Lederen skal ha 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 og evne til å forstå hva som foregår i dette samfunnet og bidra til at det vokser og utvikles til alles gagn og nytte. Å være sjef handler om å ha styringen. Lederskap handler om å kunne mobilisere sine styrker for å nå et felles mål. I Gulatingsloven het det *leiðangr*, som omfattet både skip, mannskap og proviant.

Ingen kan fylle lederoppgaven gjennom å bare vise omtanke og inspirere til innsats, og heller ikke gjennom å bare peke ut målet og ta styringen. Man må være begge deler, samtidig. Det krever både tydelighet og ydmykhet. Det er bare de største begavelser som intuitivt klarer å få til en god balanse mellom disse rollene hele tiden. De tar det på ren musikalitet, så å si, men de fleste har en naturlig preferanse for det ene eller det andre. Noen har lett for å være sjef og blir for lite leder. Det blir for mye instrukser. Andre er for mye leder og for lite sjef. De kan stole for mye på medarbeidernes kompetanse og gode vilje og gir for lite styring. 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 heller ikke særlig mye leder, men er kanskje en god venn. Vennskap kjennetegnes av imøtekommenhet, vilje til å forstå den andres situasjon, å være til hjelp eller å 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 het i *Luthers lille katekismus*. 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, 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.

Hvis ikke lederen tar makten, kan *makten* oppleves som herreløst gods som hvem som helst kan tilegne seg. Det går i retning av anarki som ledelsesmodell, noe som betyr *ingen orden*, alternativt *det selvorganiserende prinsipp*: Det blir en orden allikevel, selv om vi ikke ordner opp så mye. Dette kalles også for *laissez-faire*, å la det gå som det vil, inspirert av biologi og selve livets egenart: Enkeltkomponenter interagerer med hverandre slik at det oppstår en struktur og en orden ut av det som kan virke kaotisk. Som ledelsesmodell tilrettelegger det for et primadonnavelde hvor de mest selvhevdende tilraner seg makten på bekostning av fellesskapet.

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 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 supertillitsvalgt i stedet for en 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 ifra 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 arbeidskamerat, men det blir for vanskelig å si noe om det. Lederens væremåte er et tabutema, og alle later som om de er fornøyde selv om de ønsker mer fasthet og tydelighet i hverdagen.

Overgangen fra kollega til leder og sjef kan være vanskelig. Det følger faktisk litt ensomhet med det. For å være sjef må man ha en viss avstand, et 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. Samtidig ser vi at enkelte ledere velger unødvendig mye ensomhet. Mer åpenhet om utfordringene og mer involvering av medarbeiderne kan både redusere ensomhetsfølelsen og bidra til bedre beslutninger.

I senere år har enkelte universiteter og høgskoler utdannet kaospiloter, som handler om å håndtere det uforutsigbare.[26] Det har vist seg nyttig, spesielt innen entreprenørskap, innovasjon og prosessledelse. Tankemodellen legger vekt på å være i bevegelse, tenke nytt og håndtere forskjellige perspektiver, kompleksitet og turbulens. Det er en interessant ledelsesmodell i ikke-lineære prosesser hvor vi må tvile oss frem til våre standpunkter, både når det gjelder mål og metoder, men den er mindre nyttig dersom det handler om produktivitet i et kjent landskap.

Produktivitet og trivsel i et kjent landskap med behov for fornyelse, krever ledelse. Ikke i betydningen overstyring og kontroll, men som samspill og involvering. Den grunnleggende antakelsen i ledelsesmodellen er at medarbeiderne har både viljen og kompetansen

[26] Bl.a. Århus Universitet og Høyskolen Kristiania

som skal til for å kunne arbeide selvstendig, men det handler ikke om lederløst medarbeiderskap. Det er behov for ledelse for å kunne samordne alles innsats mot et felles mål. Dersom det er opp til enhver «å drive sin egen butikk», blir det verken effektivitet eller et godt arbeidsmiljø.



En del av oppgavene og metodene bør være fastlagte, mens andre deler er overlatt til medarbeidernes vurderinger, og mellom disse er det saker og situasjoner som krever involvering. Det forutsetter en god balanse mellom struktur og frihet og avklarende dialog om gråsonen.

På hvilke områder er det for mye eller for lite struktur, hvor er det for mye eller for lite frihet og hvilke samtaler savner du?

2.5 Forpliktende samspill

Ledelsesmodellen *Forpliktende samspill* handler om å skape forpliktelse overfor oppdraget eller målet og bidra til at alle lykkes i sin rolle. Involvering, medbestemmelse og medvirkning er begreper som henger sammen med denne ledelsesmodellen.

Lederen har et spesielt ansvar for å tydeliggjøre målet på en slik måte at medarbeiderne tenker at dette er meningsfylt: *Du kan regne med meg i dette oppdraget!* I beskrivelsen eller klargjøringen av målet er det viktig at medarbeiderne involveres – ikke som et motivasjonstiltak, men for å sikre kvalitet og gjennomføringsevne. Samtidig vil det blant

dyktige, engasjerte medarbeidere være ulike oppfatninger om hva som er viktig nå, så derfor er det også et lederansvar å konkludere og tilrettelegge for at alles tid og krefter samordnes mot dette målet. I denne ledelsesmodellen er det ikke toppen på organisasjonskartet som utgjør øverste nivå, men oppdraget vi skal løse sammen. Vi har forskjellige roller i realiseringen av oppdraget, og det forpliktende samspillet forutsetter at vi hjelper alle til å lykkes i sin rolle. Det inkluderer å bidra til at lederen lykkes.

Medarbeiderskap erstatter ikke lederskap, men det beskriver en horisontal relasjon mellom leder og medarbeider – i tråd med Habermas allerede omtalte ideal: *En herredømmefri dialog mellom fornuftige mennesker som lar seg overbevise av argumenter.* I realiteten er ikke dialogen herredømmefri, fordi det er en maktubalanse som må kompenseres med relasjonell balanse. Kapteinen på skuta må ta styringen, spesielt i vanskelig farvann og ved brottsjøer, men i det daglige arbeidet er det klokt å unngå en ovenfra-og-ned-lederstil. Det er ikke lenger slik at lederen vet best. Dialogen er en samtale mellom mennesker med forskjellig ståsted som forsøker å forstå hverandre og finne effektive måter å samhandle på.

Vi må forstå hverandre og komme hverandre i møte, samtidig som vi forstår og respekterer hverandres roller og behov. Når det er ulike meninger om en sak, viktig eller uviktig, er det et lederansvar å skjære gjennom og treffe en beslutning, ellers blir det håpløs ineffektivitet. Samtidig må lederen forstå medarbeidernes behov for å få bruke sin kompetanse og være med og prege arbeidsplassen. Det er denne gjensidige forståelsen og imøtekommenheten, forankret i et felles oppdrag, som særpreger forpliktende samspill.

Hva i din hverdag er til hinder for en herredømmefri dialog?

3. Tillit og ansvar

Tillitsbasert ledelse høres koselig ut, men er i realiteten en krevende modell både for lederen og for de som ledes.

3.1 Tillit er effektivt

Bortsett fra Fastlands-Danmark er Norden glissent befolket, og vi er avhengige av å bruke alles hender og hoder effektivt for å kunne drifte våre store landområder og opprettholde vår fremragende levestandard. Det betyr at vi må bruke tiden på verdiskapende aktiviteter fremfor på å kontrollere hverandres arbeid. Hovedpoengene med tillit er at det er effektivt og at det bidrar til et sunt og godt arbeidsmiljø.

Det oppstår ofte kulturkollisjoner når bedrifter i Norden blir kjøpt opp av store utenlandske eiere. Et eksempel er Kværner Energy, som i 1999 ble kjøpt opp av amerikanske General Electric (GE). Kværner var en verdensledende bedrift innen vannkraft, men de nye eiernes styringsiver og styringsverktøy svekket både vitaliteten og produktiviteten. Saker ledergruppen var vant til å ta på et mandagsmøte, måtte de nå lage et saksfremlegg på overfor en toppledelse som ikke var spesielt kompetent på vannkraft. Fremfor å jobbe i markedet, måtte ingeniørene nå i stor grad rette oppmerksomheten oppover i hierarkiet. Etter åtte år ga GE opp og solgte seg ut, med store tap. Ikke ett eneste år hadde de hatt overskudd under det amerikanske kontrollregimet.

Samme år som GE kjøpte Kværner Energy, ble svenskenes største og viktigste industrikonsern, Volvo Personvagnar, kjøpt opp av Ford Motor Company – med omtrent samme resultat, men i langt større skala. Nå måtte hundrevis av dyktige folk i Göteborg rette oppmerksomheten oppover i hierarkiet, på bekostning av produktutvikling og markedsaktiviteter. Da Ford etter ti år solgte virksomheten videre til kinesiske Geely, hadde de ikke hatt ett eneste år med overskudd. De nye eierne ønsket å lære hvordan de kunne bygge

biler som europeere ville ha, hvilket ga en helt annen dynamikk til hele organisasjonen, som i løpet av få år var mer produktiv enn noen gang. Den fullelektriske Polestar ble de nye eiernes svenneprøve, som de besto med glans. De hadde lært.

Tillit er altså ekstremt effektivt, men det er også krevende for alle involverte. Den forutsetter at medarbeideren tar ansvar, arbeider selvstendig og sørger for at lederen *har kontroll* uten å behøve å drive et nitid kontrollregime. Den gjensidige tilliten etableres og utvikles over tid gjennom et konsistent handlingsmønster preget av klokskap, åpenhet, saklighet og sannferdighet.

Er utsagnet «tillit er effektivt» allmenngyldig til enhver tid?

3.2 Hva vil det si å ta ansvar?

Ansvar kan forstås på flere nivåer. Det grunnleggende nivået er å gjøre sin plikt. Det er noen andre som har satt kriteriene, og noen kan ønske å undersøke om du har gjort din plikt. I det oppstår behovet for dokumentasjon. Det å gjøre sin plikt henger også sammen med ære og respekt, men først og fremst handler det om lojalitet til profesjonens standarder og overordnede beslutninger. Å gjøre sin plikt er trygt, og dersom dokumentasjonen er god, er det uangripelig, selv om kritikere kan si at det må være lov å bruke hodet og utvise skjønn.

Å gjøre sin plikt utgjør nullpunktet når det gjelder å ta ansvar, og er som oftest forutsetningen for å kunne beholde jobben. Det er et litt tilbakeskuende perspektiv, og det kan også forstås som *å ha ryggen fri*. Men det kan også være en kilde til arbeidsglede. Det ble sagt om en av etterkrigstidens viktigste politikere i Norge, Kåre Willoch, at han hadde en usedvanlig evne til å finne glede i plikten.[27]

[27] Harald Stanghelle i Aftenposten 7. desember 2021

Et høyere nivå av ansvar er den personlige ansvarligheten med vurdering av hva som er moralsk eller faglig riktig i situasjonen. Tiden er knapp, og i mange virksomheter har man ikke nødvendige ressurser til å levere eller utføre alt perfekt. Det må gjøres noen avveininger, og iblant må det tas noen snarveier. Dette er hverdagens dilemma, som forutsetter både faglig kompetanse, etisk bevissthet og handlingsrom. På dette ansvarsnivået er det du som setter kriteriene for hva som er kloke og rimelige avveininger i situasjonen, og det forutsetter at du har tilstrekkelig handlingsrom. Dersom det er så stramme regler og retningslinjer at du føler at du må gå på akkord med din egen profesjonalitet, kan det både gi dårlige resultater og være demotiverende.

Dette er det ansvarsnivået hvor behovet for selvbestemmelse blir tydeligst, slik det ble beskrevet i kapittelet om arbeidsglede. Dersom man over tid føler at det ikke er rom for å gjøre selvstendige vurderinger, kan det føre til at man «bare» gjør sin plikt og ender opp med å holde på jobben fordi man trenger pengene. Det trange handlingsrommet fører til resignasjon.



Forskjellige nivåer av ansvar

Øverste nivå er å ta initiativ ut over hva som er ditt ansvar i snever forstand. Det henger sammen med å ha ambisjoner på virksomhetens vegne samt et ønske om å bidra til utvikling og skape noe nytt. Dette omtales også som *ekstrarolleadferd* – et unødvendig komplisert uttrykk for *å gjøre mer enn forventet*.

Mens de to lavere nivåene av ansvar handler om å respondere på situasjoner som oppstår, handler dette om å få ting til å skje. Det kan føles utrygt. Du risikerer å bli upopulær blant kolleger som kanskje opplever at ditt initiativ er en indirekte kritikk eller noe de burde ha tatt ansvar for. Det er også fare for at resultatene ikke blir så gode som forventet, og det kan dessuten bety ekstra arbeid som du kanskje ikke får betalt for å utføre.

Dette nivået av ansvar er i det hele tatt risikabelt, og for at det skal føles meningsfylt over tid, må du få oppmerksomhet og anerkjennelse for det du bidrar med. Kollegenes anerkjennende blikk kan bety mer for lysten til å fortsette å ta initiativ enn ros fra lederen. Dette er å bygge lagånd og et energigivende fellesskap.

Ingen befinner seg bare på det ene eller det andre nivået i denne ansvarstrappa. Vi forflytter oss både oppover og nedover med ujevne mellomrom, avhengig av situasjon, relasjoner og dagsform. Tillitsbasert ledelse handler i stor grad om å gi medarbeiderne forutsetninger for å ta ett trinn opp i enkelte situasjoner. Det handler i stor grad om å gi trygghet. Det må være rom for å feile, men det må også være sikkerhetsrutiner eller sikkerhetsnett som sikrer at eventuelle feil ikke får store konsekvenser. Har medarbeideren tilstrekkelig kompetanse, og kjenner han sine begrensninger og tilkaller hjelp når det er nødvendig? Elitesoldatene i Telemarksbataljonen er trent spesielt på å sikre hverandre. Den tanken kan være nyttig også i andre deler av arbeidslivet. Hvis kollegafeedback oppleves som at vi sikrer hverandre i en krevende hverdag, blir feedback ønsket og etterspurt.

På hvilket trinn i ansvarstrappa føler du deg mest bekvem?
Hva kunne gitt deg mot til å gå høyere i enkelte situasjoner?

3.3 Selvbestemmelse

Handlingsrom og det å få lov til å bruke sin kompetanse og sette sitt eget preg på arbeidet er viktig både for arbeidsgleden og for resultatene – på godt og vondt. Gjennom å frigjøre medarbeidernes vilje og skaperkraft, blir det en driv i organisasjonen som vanskelig kan kopieres. Ønsket om frihet, å ikke være bare en brikke i andres vilje, er en viktig drivkraft for de fleste selvstendig næringsdrivende og etablerervirksomheter, og er grunnen til at de er villige til å jobbe lange dager, ofte med magert utbytte. De fleste gründere mislykkes. Bare 27,9 prosent av nyetablerte bedrifter er fortsatt i virksomhet etter fem år.[28] Det som særpreger de som overlever, er grundig forarbeid og åpenhet for å gjøre nødvendige endringer underveis. Den opprinnelige ideen må ofte kompletteres med brukernes perspektiver – derfor er evnen og viljen til å la seg korrigere like viktig som ståpåvilje og et brennende engasjement.

Autonomi og handlingsrom i et ansettelsesforhold, hvor det er bedriften som bærer risikoen, kan ikke være så fullstendig som den er i en gründerbedrift. En flokk med medarbeidere som nærmest driver privatpraksis i bedriftens lokaler eller med fastlønn opererer som om de var selvstendig næringsdrivende, vil gi en utflytende profil og fare for økonomisk kollaps. Dette er lederes dilemma i Norden. Vi er et frihetselskende folk, har generelt høyt utdanningsnivå og føler forholdsvis lite behov for ledelse. Nettopp derfor er det behov for ledelse, men den må skje i et samspill med medarbeiderne.

De vanligste forventningene er at lederen skal gi hjelp når hverdagen er krevende og fremskaffe nødvendige ressurser og verktøy. I tillegg til dette forventes det oppmerksomhet for god innsats og at lederen er et moralsk forbilde. Oppdragsgiveren kan ha helt andre forventninger til lederen, og dermed handler lederjobben i stor grad om å balansere motstridende interesser og håndtering av dagens mer eller mindre akutte kriser.

[28] SSB: *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst* 2019

Utvikling av medarbeiderskap er individuelt. Noen trenger å bli mer modige og ta et trinn opp i ansvarstrappa, mens andre må bli flinkere til å la seg korrigere og akseptere ledelse. Vi må snakke sammen om hvor mye frihet det skal være, hvor mye struktur vi skal ha og hva vi må sjekke ut med lederen og kollegene våre. Dette er saks-siden av utviklingsbehovet. Relasjonssiden kan handle om personlig stil og væremåte og hva *ditt* engasjement gjør med *meg* og mine muligheter til å utfolde meg og bruke mine ressurser. Samtalen må både bidra til klarhet i hva som er målet eller oppdraget – som på et eller annet nivå helst bør være visjonært – og tilrettelegge for å snakke om det som skaper friksjon i hverdagen.

Selvbestemmelse handler også om relasjoner – *din* frihet kan bli *min* ufrihet eller begrensning. Hva betyr det for lederskapet?

3.4 Makt, medvirkning og avmakt

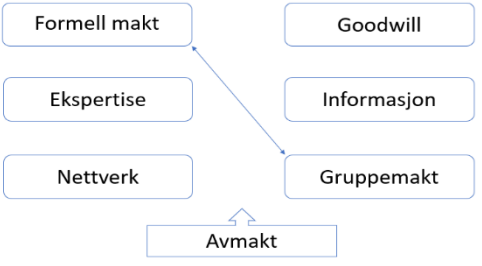
De fleste har et ønske om å være med og prege sin egen arbeids-hverdag og arbeidsplassen generelt – å kunne påvirke, bidra til utvikling og gi arbeidsmiljøet en liten dytt i ønsket retning. Samtidig opplever mange at det er vanskelig å få gjennomslag for sine meninger. *Jeg blir ikke hørt, mine meninger blir ikke tillagt betydning, jeg er ikke invitert inn i de rommene hvor de viktige temaene blir diskutert og besluttet.*

Makt er evnen til å realisere sine interesser[29] – å få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Det kan høres litt slitsomt ut, særlig hvis vi ser det som en uendelig, pågående forhandling eller kamp. Formelt sett er det to maktbaser i en virksomhet. Den ene er den makten som er delegert fra oppdragsgiver, den andre makten som ligger i fagforeningene, hvor tillitsvalgte er delegert myndighet til å

[29] Gudmund Hernes: *Makt og avmakt* 1975

handle og forhandle på medlemmenes vegne – altså eiermakt eller gruppemakt. Det er denne maktbalansen vi har lyktes så godt med i Norden og som i vesentlig grad har bidratt til næringslivets konkurranseevne og effektivitet i offentlig sektor. Det er en kamp for de interesser jeg representerer og mine egne overbevisninger, kombinert med samarbeid om det vi skal få til sammen.

Språk er makt, men maktspråk kan både være skjemmende og hemmende. Det er ikke den som bruker de sterkeste uttrykkene som når frem, men den som fremfører fornuftige synspunkter med en stil som faller i smak. Dette er *innflytelse*, som i praksis kan bety omtrent det samme, men er et hyggeligere begrep enn makt. Man behøver ikke å ha en lederjobb eller være tillitsvalgt for å ha påvirkningskraft og kunne være med på å prege arbeidsplassen. Gjennom å være bevisst på hva som kan være min plattform, eller maktbase, og velge en stil som oppleves som konstruktiv og fornuftig, kan jeg ha stor påvirkningskraft. Hvordan jeg velger å medvirke er en viktig fasett av *min medarbeiderplattform*.



Alternative baser for makt – eller innflytelse.

Diagonalen mellom lederens formelle makt og de tillitsvalgtes gruppemakt er etablerte institusjoner, men den enkelte medarbeider kan også bli hørt og tillagt betydning. En base for medarbeiderskap kan være goodwill, eller velvilje. På grunn av det jeg bidrar med i arbeidsfellesskapet, blir synspunktene mine tillagt vekt. Å være en person som blir godt likt kan altså i seg selv være en form for makt.

Ekspertise, eller fagkompetanse, er en annen plattform for medvirkning. På grunn av at jeg har fordypet meg i faget og har solid grunnlag for mine synspunkter, har omgivelsene tillit til mine vurderinger. Det kan være en like sterk eller kanskje sterkere kraft inn i organisasjonen enn den maktbasen som lederen forvalter. Kompetansebedrifter velger ofte å synliggjøre dette ved å fremheve den enkeltes kompetanse fremfor å vise frem organisasjonsstrukturen.

Informasjon er også en potensiell påvirknings- eller medvirkningsplattform. Den som sitter midt i informasjonsstrømmen kan sørge for at riktig og viktig informasjon tilflyter kollegene i riktig mengde og til rett tid. Opplevelsen av *å være informert* handler som oftest om uformell informasjon, og den som er slik plassert eller utstyrt at man får høre hva som foregår kan ha større påvirkningskraft enn den som har beslutningsmyndighet.

Nettverk kan også være en sterk base for påvirkning. Den som helt enkelt kan ta opp telefonen og kontakte viktige personer direkte, utenfor møter og formelle fora, kan i vesentlig grad styre utviklingen. Jeg kan kanskje melde forfall til viktige møter og allikevel være tungen på vektskålen, fordi mine synspunkter allerede har fått innpass der beslutningene tas.

Språket er i seg selv viktig for å kunne påvirke og medvirke på arbeidsplassen. Det er ikke sterke ord og uttrykk som overbeviser, men kloke vurderinger fremført i et godt språk. *Sterk i sak og mild i form* er den gylne regel for hvordan man kan få gjennomslag for sine synspunkter. Personer som er frustrert over at de ikke blir hørt, legger seg iblant på den motsatte strategien: Svakt begrunnede argumenter fremføres i et så krast språk at omgivelsene velger å lytte med et halvt øre.

Alle former for makt kan også utøves på en så uskjønn måte at det kan kalles maktmisbruk, hvor man, bevisst eller ubevisst, til hensikt å fremkalle en avmaktsfølelse hos andre, slik at de gir opp motstanden og lar meg få min vilje, selv om de egentlig ikke enige eller har lyst.

Å karakterisere andres synspunkter, fremfor å imøtegå dem på saklig grunnlag, er en vanlig form for maktmisbruk eller hersketeknikk.

Alle maktbaser kan være konstruktive elementer i *min medarbeider-plattform* og en inngang til medvirkning og påvirkning, men de kan også misbrukes. Misbruk av goodwill kan være at man henviser til vennskap eller venninneskap på en måte som får andre til å føle seg fanget. Selv om man er uenig, må man si seg enig for ikke å risikere vennskapet. Misbruk av ekspertise kan være nedvurdering eller latterliggjøring av andres synspunkter: *Det var jo en søt tanke, men det er vel ikke riktig så enkelt?* Misbruk av informasjon kan være tilsvarende: *Ja, men jeg vet noe du ikke vet – og som du heller ikke skal vite*. Misbruk av nettverk kan både handle om uryddige allianser eller *namedropping* som antyder at man har et sterkere nettverk enn man reelt sett har.

Gruppemakt kan også misbrukes gjennom å påberope seg at man uttaler seg på «alles» vegne, uten at man har fått mandat fra noen: *Vi på gulvet mener at* … Dersom man som tillitsvalgt forsøker å instruere medlemmene om hva de skal mene fremfor å lytte til dem, kan det også ses som maktmisbruk.

Håvamål har kloke ord om dette:

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.

Hvor ønsker du å påvirke og hvordan kan du best lykkes?

3.5 En tillits- og ansvarsbasert kultur

Tillit handler både om sårbarhet og håndtering av risiko, og det forutsetter gjensidighet. Den som blir vist tillit og den som gir tillit må ha en felles forståelse for hva det betyr og hvilke forventninger som ligger til grunn. Tillit kan forstås som viljen til å være sårbar overfor en annens handlinger, basert på en forventning om at den andre vil ta ansvar på mine vegne, uavhengig av mine kontrollmuligheter.[30]

Når jeg som leder, til tross for begrensede ressurser, har ansvar for resultatene, må jeg nødvendigvis vite hvilke deler av virksomheten som fungerer så godt at jeg kan la det gå sin gang uten tilsyn og hvilke deler som trenger min og andres oppmerksomhet. Dersom resultatene blir dårlige, er det først og fremst lederen som har et problem – ikke medarbeideren. Ledere får ikke en rekke gjentatte muligheter til å beklage at resultatene ble dårligere enn forventet. De som sitter med det overordnede ansvaret vil snart konkludere med at det ser ut til at lederen ikke har kontroll, og det kan man ikke leve med. Lederen har mistet sine overordnedes tillit.

En departementsråd har både som oppgave å sikre at statsråden ikke feilinformerer Stortinget og et økonomisk ansvar. Arbeids- og velferdsdepartementet forvalter ca. 30 prosent av statsbudsjettet, og det sier seg selv at det forutsetter at ledere på alle nivåer må ha kontroll på økonomien innen sitt ansvarsområde. Det samme gjelder selvfølgelig i næringslivet, hvor lønnsomheten og inntjeningen må være betryggende. Ledere får ikke gjentatte muligheter til å be eierne om påfyll av kapital for å unngå konkurs. Tilliten forvitrer raskt.

En tillits- og ansvarsbasert kultur forutsetter en felles forståelse for den risiko som skal håndteres og respekt for hverandres rolle. Dette er smertepunktet i Nordens ledelsesmodell. Som et frihetselskende folk foretrekker vi å jobbe selvstendig, samtidig som lederen må ha kontroll på situasjonen og resultatene for å kunne fungere i jobben. Det betyr at ledere gjennomgående må utsette medarbeiderne for mindre kontroll

[30] Roger C. Mayer: *An Integrative Model of Organizational Trust* 1995

enn de selv blir utsatt for, og derfor må medarbeiderne ta ansvar for å holde lederen sin informert slik at situasjonen faktisk er under kontroll. Dette er en viktig del av meningsinnholdet i begrepet *forpliktende samspill*, som også handler om å skape en trygg arbeidsplass. En leder som har kontroll blir trygg og skaper trygghet rundt seg, mens utrygge ledere kan gjøre hverdagen utrygg for noen hver. Det er altså i medarbeiderens interesse at lederen har situasjonskontroll. Det er forutsetningen for å være en god leder.

Alle de nordiske landene har, under litt ulike navn, introdusert en tillitsreform i offentlig sektor. Hensikten er å levere bedre tjenester og oppnå mer effektiv drift gjennom mindre detaljstyring – en tro på at beslutningene blir bedre når de treffes nær brukerne. Reformen er en gjentakelse av medarbeiderskap, slik det kom til uttrykk i Einar Thorsruds arbeider på 1960- og 1970-tallet. Tidsånden har en femti års bølgelengde, og banneret fra 1. mai-toget i 1967 kan gjenbrukes.



1. mai-tog i Oslo, 1967. Foto: Arbeidsbevegelsens arkiv.

4. Medarbeiderskap

Ansvarlighet og engasjement er grunnlaget for godt medarbeiderskap.

4.1 Hundre års meningsbærende tradisjon

Medarbeiderskap har lange tradisjoner, men meningsinnholdet har endret seg noe over tid. På 1800-tallet ble det hovedsakelig brukt om frivillig arbeid i kirken, mens det utover på 1900-tallet i stor grad ble en hedersbetegnelse for fremragende innsats innen kunst og kultur. På 1930-tallet ble det beriket med *politisk medarbeiderskap*, i betydningen å tone ned særinteressene og ta et felles ansvar for å løfte nasjonen ut av den økonomiske depresjonen som fulgte børskrakket på Wall Street i 1929. Dette var grunnlaget for *Hovedavtalen av 1935*. På 1970- og 1980-tallet ble det komplettert med ideer om medbestemmelse og ny arbeidsorganisering, med overføring av større ansvar og handlingsrom til utførende ledd. Her snakker vi om *myndiggjøring* – i kontrast til den umyndiggjøring som følger av patriarkalsk, hierarkisk ledelse.

Idémessig er medarbeiderskap en videreføring av arbeidene til den norske arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud, som på 1960-tallet foreslo at de ansatte skulle få større frihet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon og ta ansvar for å styre sin tid effektivt.[31] Dette fikk en videreføring i Jan Carlzon, som på midten av 1980-tallet var toppleder for SAS (Scandinavian Airlines System).[32] Han la vekt på at dyktige medarbeidere ønsker å ta ansvar, og det forutsetter at de er informert om hva som er målet og bakgrunnen for beslutninger. Dersom man får ordre, uten en forklaring på hvorfor, vil det kunne oppleves som meningsløse feilslutninger. Mytologien om det ensomme geniet som sitter på toppen av pyramiden og styrer det hele med sin klokskap og innsikt, virker både fordummende og demotiverende. Han la også vekt

[31] Thorsrud og Emery: *Mot en ny bedriftsorganisasjon* 1970

[32] Jan Carlzon: *Riv pyramidene!* 1985

på at den fantastiske oppsving SAS hadde under hans ledelse, hovedsakelig stammet fra innsikt og gode initiativ blant medarbeiderne. «Det er fascinerende å se hvor stor energi som blir frigjort når mennesker møter tillit, respekt og krav!»

Nå er begrepet medarbeiderskap alminnelig forstått som summen av hvordan man forholder seg til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegene og til arbeidsgiveren.[33] Tillit og ansvar er sentrale begreper i medarbeiderskap: *Jeg antar at du tar ansvar, derfor viser jeg deg tillit + Jeg vil at du skal ha tillit til meg, derfor tar jeg ansvar*. Dette gjelder i alle retninger og er kjernen i ledelsesmodellen som vi kaller *Forpliktende samspill*.



Medarbeiderskap er solid forankret i vår kultur, og alle ønsker å gjøre en god jobb og være en verdsatt kollega og medarbeider. Men hverdagens virkelighet kan gjøre det vanskelig å leve opp til de gode idealene. Det blir ingen utvikling av å terpe på prinsipper vi er enige om. Utvikling forutsetter at vi tåler å se på det som ikke er strålende uten å bli hektisk – å snakke åpent sammen om det som er lettere sagt enn gjort i en travel hverdag.

Sett i lys av prinsippene for godt medarbeiderskap – hva kan være lettere sagt enn gjort i din hverdag?

[33] Velten, Tengblad, Heggen: *Medarbeiderskap* 2008/2018

4.2 Ansvar for arbeidsoppgavene

Selvstendighet, engasjement og faglig dyktighet er viktige kjennetegn på oppgavedelen av godt medarbeiderskap. Det er spesielt her man inngår i en historisk tradisjon og utvikler en profesjonell identitet. I beste fall «forhandler» man med ulike retninger innen faget og kommer frem til noe som er helt i tråd med ens interesser og overbevisninger, og som blir medarbeiderens «bumerke». De som forstår seg på faget, kan ane at man har hatt en finger eller en hånd med i dette. Dette er idealtilstanden som kan oppleves i små glimt, men hverdagen kan være svært hverdagslig, preget av høyt tempo, korte tidsfrister og gjentakelse av kjente rutiner og håndgrep. Ansvaret kan føles tyngende og utførelsen blir ikke helt i tråd med slik man ønsker at det skal være.

Å levere faglig kvalitet kan defineres som *å gjøre ting riktig første gang*, men hva som er *riktig* kvalitet i forhold til kostnad og tidsforbruk er et skjønnsspørsmål. Det sies at kvalitet ligger i detaljene, og det kan være vanskelig å skille mellom detaljer og bagateller. Et viktig spørsmål er hvordan min leveranse preger arbeidsdagen til den som er neste ledd i verdikjeden. Når det snakkes om sviktende kvalitet, handler det som oftest om andres arbeid – ikke mitt eget arbeid. Feil og mangler som oppstår i eget arbeid forklares gjerne som en uunngåelig følge av en vanskelig arbeidssituasjon, tidspress, misforståelser, manglende støtte eller andre omstendigheter. Sviktende kvalitet i andres arbeid beskrives gjerne i krassere ordelag. Utviklingen bør fokusere på hvordan man kan forbedre kvaliteten, uten anklager. Et fruktbart spørsmål kan være følgende: *Hva hindrer oss i å levere arbeid av god kvalitet?* For å drøfte dette spørsmålet på en god måte kreves det åpenhet og tillit – åpenhet om det som ikke er slik det bør være og tillit til at vi vil hverandre vel.

Å ta selvstendig initiativ i jobben er kjernen i medarbeiderskap – å se hva som bør gjøres og sørge for at det blir gjort, uavhengig av om det er mitt ansvar i snever forstand. Det krever en våken og aktiv holdning til jobben og en evne til å se ut over det som er mine arbeidsoppgaver

eller mitt fagfelt. Slikt initiativ forutsetter at vi har en felles oppfatning av hva vi skal få til sammen. Å ta initiativ kan iblant føles risikabelt. Kollegene kan oppleve at man trår inn på deres enemerker, og noen kan synes at man «ordner opp» i forhold man ikke har noe med å gjøre. For at det skal føles meningsfylt å ta risikoen, må det føre til anerkjennelse, både fra lederen og fra kollegene. Anerkjennende blikk og uttalt takknemlighet gir mot og handlekraft.

Å satse ekstra når det trengs – mer enn det som kreves for å beholde jobben – er uttrykk for både engasjement og ansvarlighet. Det er ofte nødvendig for å få jobben gjort, og kan gi den gode følelsen av å være til nytte. Iblant blir det lange dager, andre ganger «bare» et skikkelig krafttak innenfor den ordinære arbeidstiden. Kravet om at *alle må gjøre mer med færre ressurser* gjør dette til et problem vi må løse sammen. Dersom man, nærmest konstant, må satse ekstra for å få hjulene til å gå rundt, kan det bli en selvforsterkende negativ spiral: Fordi man er sliten, blir man mindre effektiv, med påfølgende behov for ekstra innsats. Gjelder det mange, kan det også gå ut over arbeidsmiljøet, spesielt i omsorgsyrker, hvor man mobiliserer all sin profesjonalitet i møte med pasienter og brukere og har behov for oppmerksomhet og sosialt påfyll fra kollegene – som også er slitne og trenger påfyll. I skuffelsen over kollegenes manglende oppmerksomhet blir man nedstemt. Slik kan hele enheten synke inn i en velbegrunnet selvmedlidenhet, som heller ikke er til noen hjelp. Samtaler om ansvars- og rollefordeling kan være mer nyttig, i tillegg til radikal prioritering: *Hvilke oppgaver skal vi avvikle og hvilke kan forenkles?*

Å holde seg faglig oppdatert handler både om å ta del i opplæringsaktiviteter på jobben og å fordype seg i faget på eget initiativ. Den kunnskapen og kompetansen vi har tilegnet oss må stadig fornyes og kompletteres for at vi skal være en relevant og foretrukket medarbeider i et stadig omskiftelig arbeidsliv. Videreutdanning og videreutvikling kan være stimulerende, forutsatt at tiden strekker til og

at det lar seg kombinere med arbeids- og livssituasjonen. I mange yrker er normen at den enkelte selv er ansvarlig for å holde seg faglig oppdatert, mens arbeidsgiveren er ansvarlig for å tilrettelegge for det. Den viktigste oppdatering og komplettering skjer i det daglige arbeidet, når det er tilrettelagt for å lære av hverandre og prøve ut det som er nytt. Personer med en sterk interesse for faglig utvikling er som oftest de som driver virksomheten fremover, men dersom alle har en slik driv, kan det oppstå både profesjonskamper og maktkamper. Hvis det kommer til uttrykk i en insisterende kommunikasjonsform kan det, i sin ytterste konsekvens, bli et arbeidsmiljøproblem. Vel så viktig som faglig oppdatering er mulighetene for å få bruke sin nye kompetanse. Det kan sterkt demotiverende å ha tilegnet seg ny kompetanse hvis det ikke er rom for å ta den i bruk og gjøre selvstendige vurderinger.

Å tenke nytt innen ditt felt betyr å være på stadig leting etter nye måter å gjøre ting på for å skape en mer effektiv hverdag, bedre produkter og tjenester, mer fornøyde kunder/brukere osv. Ofte handler dette om å la seg inspirere av andre bransjer og ta i bruk metoder de har lyktes med. Det er forholdsvis sjelden at det handler om noe banebrytende nytt. Uansett grad av virkelig nytekning og pionerskap, vil nye metoder til å begynne med være mer tidkrevende enn de metodene man har benyttet i lang tid. Derfor kan det være nærliggende å holde på det gamle og velkjente litt for lenge. På dette området kan det oppstå en slags generasjonskløft, der yngre generasjoner er overivrige på å gå nye veier, mens eldre generasjoner er opptatt av effektiviteten, kvaliteten og tryggheten som ligger i det etablerte og velprøvde. Respekten for fagets tradisjoner er også en del ens profesjonelle identitet og grunnlaget for medarbeiderens yrkesstolthet. I dette møtepunktet mellom generasjonene, mellom den nye og den gamle verden, kan det vokse frem fornyelse og forståelse, forutsatt at samtalene er preget av gjensidig respekt.

Alle disse fasettene av ansvar for arbeidsoppgavene (og mer enn det) inngår i begrepet *selvledelse*.[34] Dette er grunnleggende og viktig, men medarbeiderskap omfatter noe mer enn «bare» dette.

> Hva er din store interesse når det gjelder faget og arbeidsoppgavene – hva brenner du for i jobben?

4.3 Ansvar for arbeidskollegene

Å vise omtanke for kolleger handler i stor grad om å kunne sette seg inn i hvordan andre har det og komme deres behov i møte uten at de har bedt om det. Det gjelder å bry seg om hverandre, forstå kollegaens situasjon, gi støtte, bidra til oppklaring av misforståelser – kort sagt å være en venn på jobben. Omtanke forutsetter gjensidighet; Man må vise omtanke for selv å bli vist omtanke. Det behøver ikke å handle om konkret hjelp, det handler mer om å bli sett og bli forstått – opplevelsen av at kollegene bryr seg om meg og hvordan jeg har det. Når noen ser at jeg har en krevende arbeidssituasjon, kan denne oppmerksomheten i seg selv oppleves som støtte. Å vise omtanke og være hverandres gode kolleger har stor betydning for samholdet og for den enkeltes yteevne i det lange løp. Kollegenes omtanke kan være avgjørende både for helsen og for arbeidslysten. Det at noen kommer deg i møte, forstår din situasjon og forsøker å gjøre hverdagen litt lettere for deg, kan gjøre en vesentlig forskjell.

Å involvere kolleger er å invitere dem inn på «mine landemerker» og involvere dem i det arbeidet jeg selv utfører. Det er et bidrag til å skape et godt fellesskap på arbeidsplassen å fortelle dem om det jeg holder på med og invitere dem til å komme med innspill. Innspill virker

[34] Tom Karp: *Til meg selv Om selvledelse* 2016

berikende både for en selv og for de som blir involvert. Mange har innsikt og overraskende gode ideer langt utenfor sitt eget fagfelt. Lite involvering kan være et uttrykk for selvstendighet, men det kan også handle om en litt for individualistisk arbeidsform hvor man holder på med sitt og skjermer eget område for innsyn. Dette kan også handle om personlighetstrekk: Noen fungerer best når de får arbeide i fred, mens andre er mest produktive sammen med andre. For å skape en god og effektiv arbeidsplass må det være rom for forskjellighet. Å bli involvert i kollegenes arbeid virker inspirerende og bidrar til å skape relasjoner. Det gir en følelse av å høre til på det samme laget og være inkludert. Det er en bekreftelse på at man blir regnet med og betyr noe for fellesskapet.

Å gi støtte til kolleger når det oppstår vanskelige situasjoner er selve grunnlaget for å utvikle lagånd. Vissheten om at man har kollegene i ryggen kan være avgjørende for at man skal våge «å gå i krigen», ta initiativ og vise handlekraft. Å gi støtte kan også handle om å stille opp når arbeidsmengden er for stor eller situasjonen av andre årsaker krever mer enn man mestrer. Den gode lagånden, der jeg føler meg trygg på at andre vil stille opp for meg dersom jeg kommer i en vanskelig situasjon, er avgjørende for initiativet og handlingsevnen. De fleste fungerer best når de er trygge på at de har kollegenes støtte dersom det skulle oppstå en situasjon som er vanskelig å mestre. Uten denne vissheten kan det oppstå behov for å sikre seg på annet vis. Dette gjelder også ledere. Selv de mest selvstendige har iblant behov for støtte – selv om det ikke ser slik ut. Ingen er best alene.

Å benytte andres kompetanse og arbeidskapasitet handler både om effektivitet, ydmykhet og tillit. Med det viser vi at vi trenger hverandre, og det er et godt bidrag til å skape en effektiv arbeidsplass. To hoder tenker bedre enn ett og fire hender er ofte mer produktive enn to. Samtidig føles det godt å få lov til å bidra overfor en kollega. Det ligger anerkjennelse i det og er et bidrag til samhold. De som i liten grad drar

nytte av andres kompetanse har kanskje en tanke om at det er viktig å være selvstendig og klare seg selv. Det kan også handle om at man nødig vil bry andre med sine problemer – spesielt personer som har det travelt. Å benytte kollegenes kompetanse og arbeidskapasitet er å gi dem mulighet til å bidra i din hverdag, å gi dem mulighet til å være til nytte for andre – hvilket er en viktig kilde til god selvfølelse og arbeidsglede. Både den som gir og den som får blir beriket.

Å dele sin kompetanse med andre handler om å være raus overfor kollegene og gi litt av seg selv, både når det gjelder faget og livserfaringen. Å dele kompetanse med andre uten å virke belærende, krever ydmykhet og respekt for det andre kan og vet. Grunnholdningen er at vi kompletterer hverandres synspunkter og utvikler ny kunnskap sammen. Tidligere kunne det oppleves som en fordel å holde kompetansen for seg selv. Det ga en form for makt og en følelse av å være uerstattelig. Nå er det en ny situasjon hvor det å dele kompetanse med andre er avgjørende for at egen kompetanse skal være oppdatert. Å dele med andre er en prosess hvor det oppstår ny kompetanse. Kompetanse man holder for seg selv, blir snart foreldet. Kartlegging av hva den enkelte har av kompetanse og spesielle faglige interesser, etterfulgt av strukturerte delingsfora, er den formelle formen for kompetansedeling. Vel så viktig er den uformelle kompetansedelingen som skjer i det løpende arbeidet og i hverdagens mer eller mindre tilfeldige møter. Det er gjerne dette som oppleves som «ekte» kompetansedeling.

Hva setter du spesielt pris på i arbeidsfellesskapet, og hva betyr det for din egen produktivitet, effektivitet og trivsel?

4.4 Ansvar for arbeidsgiveren

Å følge regler og retningslinjer gjør det mulig å skape en forutsigbar situasjon for alle og en enhetlig praksis i virksomheten. Frihet til å gjøre det jeg anser som mest hensiktsmessig i situasjonen kan føles effektivt, men samtidig kan det skape irritasjon og ineffektivitet for andre. Ved å følge retningslinjene viser jeg respekt både for kollegene og for arbeidsplassen som samfunn. Det er avgjørende for å skape en god og effektiv arbeidsplass. De som avviker fra reglene synes kanskje at den måten de innretter seg på er mest effektiv for dem selv og gir en følelse av frihet. Problemet er ofte at det skaper ineffektivitet og irritasjon for andre. Det kan oppleves som urettferdig at enkelte kan se bort fra reglene uten at det får konsekvenser. Regler og retningslinjer kan også bety en forenkling av hverdagen. Dersom det ikke foreligger vektige grunner for å gjøre noe annet, baserer man seg på reglene uten nærmere overveielser. Hverdagens dilemma er ofte at vi må balansere motstridende interesser og ta stilling til hva som er faglig eller moralsk riktig å gjøre i spesielle situasjoner. Det kan kreve at man går ut over gjeldende regler og retningslinjer. Da må man tenke over hvem man bør informere om dette – kolleger eller lederen.

Å se min rolle i det store bildet betyr å ha en klar forståelse av hvordan min jobb påvirker og påvirkes av andre. Det kan også bety å ha et klart blikk for hva jeg for tiden ikke kan påvirke og derfor må akseptere av tingenes tilstand, selv om jeg mener å ha bedre ideer. Å tone ned egne meninger og kjepphester, og akseptere at det er en del ting jeg ikke kan påvirke, er viktig for at vi i fellesskap skal gjøre en god jobb sammen. *Dersom jeg hadde vært sjef her, hadde det kanskje blitt noen andre beslutninger og prinsipper vi styrte etter, men ettersom jeg ikke er sjefen, kan mine velmente tanker og ideer bli opplevd som unyttig og unødvendig støy.* De som er opptatt av de store spørsmålene kan ha et vesentlig poeng. Det er ofte kunnskapsrike personer som mener det treffes dårlige beslutninger og at deres perspektiv kunne gjort en vesentlig forskjell. Spørsmålet er hvordan det kan bli hørt i riktig forum og i riktig form. Dersom det

kommer ut på feil sted og til feil tid, kan det skape mer frustrasjon enn forbedring. For å kunne treffe gode beslutninger trenger ledere på høyere nivåer den innsikt og kunnskap som finnes på operativt nivå i organisasjonen, samtidig som de er avhengige av at de beslutningene som er tatt blir gjennomført i praksis, uten stadige omkamper. Utviklingen handler om å finne en god balanse mellom å gi innspill på riktig tid og sted og akseptere at det er mange saker jeg ikke kan påvirke. Jeg har kanskje ikke oversikt over alle de kryssende hensyn, avveininger og prioriteringer som ligger til grunn for alle beslutninger som fattes.

Å forstå lederens situasjon er en viktig del av medarbeiderskapet. Det er ofte vanskelig å være leder. Man er stilt overfor tøffe krav fra overordnede og sitter med det økonomiske ansvaret, samtidig som man må forholde seg til et utall av skrevne og uskrevne regler og retningslinjer. Ofte er det knappe ressurser, men oppdraget må allikevel utføres. Gjennom å vise forståelse for lederens situasjon blir det lettere å være leder, og dermed får du kanskje en bedre sjef. Kritikk av ledere er ofte basert på urimelige forventninger og manglende forståelse for det begrensede handlingsrommet lederen faktisk har. Lederen har ofte mindre makt og myndighet enn medarbeiderne tror, og har et krav om lojalitet fra sin overordnede. Mange forstår dette og opplever kritikk av lederen som utidig gnål og en belastning på arbeidsmiljøet, men av frykt for å bli upopulær blant kollegene avstår man fra å imøtegå kritikken. På den annen side kan det tenkes at kritikerne har relevante poenger som ikke i tilstrekkelig grad er blitt hørt. Kritikken kan være rettet mot bagatellmessige forhold som gjentas til det kjedsommelige på grunn av manglende respons, men den kan også være rettet mot forhold som er viktige for hvordan enheten fungerer. Problemet kan være at det kommer til uttrykk på en måte som oppleves som lite konstruktiv. For å få til et bedre klima må alle ta ansvar. Kritikerne må evne å ta inn over seg at kollegene er lei av evinnelig klage på lederens utilstrekkelighet, og de som er lei av

klagingen må ta et ansvar for å formidle dette på en konstruktiv måte. Samtidig er det et lederansvar å lytte til de innspillene som kommer fra medarbeiderne og gi en fornuftig og forståelig respons.

Å omtale arbeidsgiveren positivt overfor kollegene skaper et klima hvor folk føler seg vel, mens urimelig kritikk og negativ omtale skrur stemningen nedover. Mange kan føle seg ubekvemme med denne negative holdningen, selv om de ikke sier noe. Å omtale arbeidsgiveren positivt betyr ikke å skjønnmale situasjonen. Det handler om å ta ansvar for den generelle stemningen på jobben og ordlegge seg på en slik måte at kollegene ikke blir nedstemt. Konstruktiv kritikk som kommer frem til de som kan gjøre noe med det er bra. De som har kritiske synspunkter, har trolig noen gyldige poenger, men det er uttrykksmåten som er problemet – og *hvor* det kommer til uttrykk. Surmaget klaging i krokene – *kos med misnøye* – skrur alle nedover og er en hyppig årsak til mistrivsel på jobben. Kritikken blir en større belastning på arbeidsmiljøet enn det som kritiseres. Det ville vært mer konstruktivt å komme med konkrete forbedringsforslag: *Jeg har noen andre tanker om dette* eller *Hva om vi gjorde det slik?*

Å ta ansvar for virksomhetens renommé henger sammen med å ha ambisjoner på virksomhetens vegne. *Hva vil vi at omgivelsene skal tenke og mene om oss – og hva kan jeg gjøre for at de skal tenke slik?* Dette er godt medarbeiderskap. Uavhengig av hva som er ditt ansvar i snever forstand, ser du hva som er viktig for virksomhetens renommé og tar nødvendig initiativ, gjerne sammen med andre. På de fleste arbeidsplasser har alle gode intensjoner. Handlinger og væremåte som kan være uheldig for virksomhetens renommé er ofte en følge av ubetenksomhet eller at man er opptatt av helt andre temaer. Iblant kan det også skyldes interne eller eksterne forhold som er en belastning for humøret: urimelige kunder/brukere, urimelige krav, dårlig samspill internt, overbelastning, mangelfulle rutiner osv. For å ta tak i dette utviklingstemaet bør man gå prinsipielt til verks, slik at ingen føler seg

uthengt. Alle ønsker å ha et godt renommé, både individuelt og kollektivt. Derfor har vi felles mål, men målet må konkretiseres og omskrives til handlinger. Arbeidsprosessen starter med uformelle samtaler om den enkeltes opplevelse av virksomhetens renommé – hvem som mener noe om oss og hva vi skulle ønske at de mente. Disse refleksjonene bringes inn i arbeidsgruppen for felles forståelse av vårt ståsted og utviklingen. Dette temaet er spesielt velegnet for ansvarsdeling, hvor smågrupper av medarbeidere undersøker hvordan vi blir oppfattet av viktige grupper og hva som skal til for å forbedre vårt rykte. Disse refleksjonene bringes inn i den større gruppen, som i fellesskap skal komme frem til konkrete tiltak og hvordan disse skal følges opp i praksis.

Å være en god ambassadør for arbeidsgiveren, både internt og eksternt, forutsetter et psykologisk eierskap til helheten. Hva kunne gitt deg en sterkere eierskapsfølelse?

4.5 Samspill med lederen

De fleste større virksomheter har utformet krav til lederne, gjerne i form av hefter, notater eller plakater. Disse er ofte romantiske beskrivelser av den perfekte leder, som de færreste er i stand til å leve opp til i praksis. Samtidig mangler det tydelige krav og forventninger til medarbeiderne, hvilket ofte fører til at medarbeiderne legger merke til lederens utilstrekkelighet, uten å tenke over hvordan de selv er med på å prege arbeidsplassen på godt og vondt. Medarbeidernes fokus på lederens utilstrekkelighet kan i enkelte situasjoner føre til et uutholdelig negativt arbeidsmiljø for lederen, hvor all rimelighet og etikk er forlatt.

Forpliktende samspill er den grunnleggende ideen for hvordan godt lederskap og godt medarbeiderskap virker sammen på arbeidsplassen. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet,

må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Vi er hverandres arbeidsmiljø, og alles handlinger og væremåte må bli gjenstand for vurdering og feedback. For at det skal vokse frem en forpliktende relasjon må det være rimelighet og balanse i hva vi forventer av hverandre, og alle må bidra til at kollegene lykkes i sin rolle.

I lederutviklingsindustrien har personlig utvikling vært et stort tema i nærmere 40 år, med vekt på evnen til å etablere relasjoner og utvikling av et godt psykososialt arbeidsmiljø. Retoriske spørsmål som hvorfor noen skulle ønske å ha deg som leder har virket både avklarende og provoserende. En grunnleggende tanke i medarbeiderskap er at lederen alene ikke kan skape et godt arbeidsmiljø. Relasjoner og samspill handler om det som skjer i feltet mellom deg og meg. Fra familieterapiens område vet vi at det ikke er noe hjelp at den ene parten får veiledning dersom relasjonen skranter.

Spørsmålet vi har med oss fra lederutviklingstradisjonen kan videreføres: *Hvorfor skulle noen ønske å ha deg som medarbeider?* Da blir det tydelig at faglig dyktighet er viktig, men ikke nok i seg selv. Jeg må også ha en væremåte som bidrar positivt til fellesskapet. Jeg må være meg selv på en bra måte – finne frem til mine gode egenskaper, min grunnstyrke, og utvikle og raffinere disse slik at det blir positivt for arbeidsmiljøet. På samme måte som personlig utvikling og vekst har vært en del av lederutviklingstradisjonen, hører det også naturlig sammen med medarbeiderskap.

Personlig utvikling må komme innenfra. Det betyr at lederen ikke kan utvikle medarbeiderne, men i samspillet mellom lederen og medarbeideren er det et energifelt, og dette feltet kan vi utvikle sammen.[35] Det som skjer mellom oss kan sammenlignes med barneskolens fysikkeksperiment med litt jernspon på et papir, der en magnet på undersiden av papiret får jernsponen til å reise seg og danne et mønster. I dette feltet mellom deg og meg opplever vi energien, og

[35] Kurt Lewin: *Resolving social conflicts and Field Theory in Social Science* 1997

det kan være vanskelig å vite hva som er ditt bidrag og hva som er mitt bidrag inn i dette energifeltet, men det preger oss begge. I enkelte slike møter kan feltet oppleves som et dansegulv – sammen med deg blir jeg bedre enn meg selv. I andre relasjoner kan vi oppleve feltet som et svart hull som suger energi.

Medarbeiderskap og lederskap er to sider av samme fenomen og utvikles best sammen, ikke hver for seg. For å utvikle relasjonen må relasjonen være til stede i rommet, og vi må ta ansvar sammen for å fungere bedre sammen. I utviklingsarbeidet bør det velges milde metoder. Å stille krav og slå ned på det som ikke er bra, bidrar mer til såret stolthet og ødelagte relasjoner enn til positiv utvikling. Feedback og forslag til endringer i arbeidsstil og samhandlingsmønster er viktig for utvikling både av medarbeiderskapet og lederskapet, men det bør skje med vennlig oppriktighet.

Utvikling må baseres på det som gjør oss friske, vitale og handlekraftige. Vi opplever vekst og utvikling når vi får kontakt med det beste i oss selv – ikke når vi blir konfrontert med vår utilstrekkelighet. Det fører heller til såret stolthet og nedstemthet enn til utvikling. Det gjelder både ledere og medarbeidere.

Hva er, kort fortalt, din medarbeiderfilosofi?

5. Arbeidsglede og helse

Lykke kan i Nordens kultur kalles «å ha det bra».
På en jordnær måte beskriver det sunnhet og velvære.

5.1 Yrkesstolthet

De nordiske landene har i en årrekke toppet listen i FNs World Happiness Report, basert på målbare parametere som BNP, sosial støtte, forventet levealder, frihet til å gjøre egne valg osv.[36] «Lykke» kan oppleves som litt vel høystemt, så hverdagsbegrepet «å ha det bra» er bedre. De fleste bruker mesteparten av sin våkne tid på jobben, så hvordan jeg har det der er avgjørende for hvordan jeg har det totalt sett. Jobben handler også i stor grad om tilhørighet og identitet. Hvem er jeg? Jeg kan være ektemake, far, bestefar, nabo, østerdøl og svært mye mer, men det som mest av alt er definerende for de fleste av oss, er *hva jeg gjør* – altså hva jeg bidrar med i jobben og i samfunnet.

Yrkesstolthet er et gammelt begrep som henger sammen med yrkesetikk og selvforståelse – hva jeg står for og hvordan jeg har lyst til å prege arbeidsplassen og det vi gjør. Koblingen mellom mitt personlige verdigrunnlag og det oppdraget jeg er satt til å utføre er klargjørende både for meg selv og andre. Grunnmodellen med *tillit og ansvar* forutsetter at jeg har en bevissthet om hva det vil si *å være profesjonell*. Det fører både til at jeg stiller krav til meg selv og gir grunnlag for å kjenne meg fornøyd med det jeg leverer.

Yrkesstolthet var opprinnelig et begrep knyttet til håndverks-tradisjoner. Dette eksempelet fra en håndverksbedrift beskriver *hva vi ikke gjør*, hvilket kan være mer avklarende enn å beskrive idealene, som kan virke som selvfølgeligheter. Dette kan også leses som en kontrabeskrivelse av «vår plattform for medarbeiderskap»:

[36] http://www.happinesscouncil.org/report/2019/

Vi driver ikke med omtrentligheter, slendrian og fusk. Fra oss kommer det ikke dårlig utført arbeid eller 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.

Å vite med seg selv hva man står for og leve opp til egne normer er den viktigste kilden til yrkesstolthet. Et klart perspektiv på *hva det vil si å være profesjonell i vår bransje*, gir arbeidet innhold og kan føre til at man opplever vekst og fremgang, selv om jobben i stor grad er gjentakelse av kjente operasjoner og håndgrep. Jeg er del av en historisk tradisjon som har vært viktig for at samfunnet og arbeidsplassen skal fungere, og denne tradisjonen bærer jeg videre. Jeg er del av noe som er større enn meg selv.

Når vi har det bra og føler oss vel, får hverdagen og arbeidsoppgavene et annet innhold enn om vi ikke føler oss vel. Dette er like tydelig i privatlivet som i jobben. Den hilsen vi gir hverandre hver eneste dag – *God dag* eller *Hvordan står det til?* – er et treffende bilde på hvor viktig dette er. Når vi har en god dag, glir arbeidet lett og vi blir selv lette å omgås med, både for familiemedlemmer og kolleger. På tunge dager kan vi bruke mye krefter på å få til svært lite, og den tunge sinnsstemningen kan også være en belastning for våre omgivelser.

Hva vil det si *å være profesjonell* i ditt yrke eller din bransje?

5.2 Kilder til arbeidsglede

Hvordan jeg har det på jobben henger i stor grad sammen med hvilket perspektiv jeg velger. Dersom jeg ser det som et rent økonomisk bytteforhold, hvor jeg selger min tid og får penger til livsopphold i retur, blir den hedonistiske ideen om *maksimalt velvære med minimal innsats* en naturlig konsekvens. En slik holdning vil uvegerlig føre til

kjedsommelighet. Arbeidsglede er et resultat av engasjement – ikke en forutsetning for å engasjere seg.

De mest sentrale kildene til arbeidsglede er

- gleden ved å være til nytte (meningsfull hverdag)
- gleden ved oppgaven i seg selv (være i flyt)
- gleden ved å se resultater (mestringsfølelse)
- gleden ved selvbestemmelse (autonomi)

Alle disse faktorene er indre styrt, men henger også sammen med virksomhetens mål og med arbeidsmiljøet. Dermed har både lederen og kollegene et ansvar for å bidra til samt tilrettelegge for alles arbeidsglede.

Å være til nytte for andre

Vissheten om at vi har et viktig oppdrag som vi skal løse sammen, og at jeg er en viktig person i denne virksomheten, er den mest allmenngyldige arbeidsgledefaktoren. I dette ligger det også et perspektiv på fellesskapet. Dette er en drivkraft som er selvforsterkende: Jo mer jeg er til nytte for andre, desto mer har jeg lyst til å være til nytte. Det ligger et element av idealisme i denne formen for arbeidsglede, og personer som har mye av denne drivkraften i seg søker seg ofte til situasjoner hvor de virkelig kan gjøre en forskjell. Men det er en like relevant faktor i nærmest alle yrker. Vi kan oppleve at vi er til stor nytte både for arbeidsfellesskapet og for mottakerne av våre tjenester. Vi trenger hverandre for å skape gode resultater.

Vissheten om at det er noe vesentlig som mangler på arbeidsplassen hvis ikke jeg er der, er både en styrke og en potensiell fare for å slite seg ut. Derfor er det vesentlig å finne en god balanse mellom det jeg gir og det jeg får tilbake i arbeidsfellesskapet. Vi trenger tid og rom for avkobling og påfyll fra andre, ellers vil kreftene ta slutt.

Gleden ved oppgavene i seg selv

Det faglige engasjementet preger fagekspertene i nærmest alle yrker. Det handler både om å drive faget videre og perfeksjonere seg selv – bli dyktigere, modernisere, fornye, og samtidig ta med det beste fra tidligere tradisjoner. *Å gjøre dansen til sin*[37] kan ses som et uttrykk for hva dette dypest sett handler om. «Det foregår på tre nivåer: 1) det daglige arbeidet med å lære dans, 2) en dyptgående transformasjon eller endring over tid, og 3) en endring av relasjonen til tradisjonene.» Jeg er både en del av en historisk tradisjon, jeg er en utøver her og nå som setter mitt eget preg på faget, og jeg har lyst til å utvikle det videre slik at det står igjen noe etter meg. Det er noe vakkert i å koble arbeidsglede til livets dans.

For virkelig å få til noe som blir stående, må jeg ha en sterk interesse for faget og oppdraget. I den optimale balansen mellom utfordringer og mestringsevne kan jeg oppleve at tiden flyr og at jeg er i ett med oppgavene.[38] I denne optimale sonen blir jeg konsentrert og opplever at jeg er i en selvforsterkende positiv prosess hvor jeg tøyer min kapasitet, lærer nytt og lykkes på stadig nye områder. Jeg møter også utfordringer som viser seg vanskelige å mestre, og med det får jeg en løpende korrigering både av min selvforståelse og forståelsen for faget.

En slik altoppslukende interesse for faget og oppgavene kan være både en styrke og et problem. Styrken ligger i at jeg driver meg selv og faget fremover – problemet kan være at jeg blir ensporet og lite deltakende i arbeidsfellesskapet. Jeg blir en fagnerd som ikke evner å se helheten jeg inngår i og glemmer det ansvaret jeg har for å skape et godt arbeidsmiljø for mine kolleger. Kanskje blir jeg faglig så spisset at jeg, tross mine fantastiske ressurser, blir en plage både for lederen og kollegene – en ressursperson som fører til at andre havner i min slagskygge og ikke får utfoldet seg slik de burde og kunne.

---

[37] Irene Velten Rothmund: *Å gjøre dansen til sin* Stockholms Universitet, 2019

[38] Mihály Csíkszentmihályi: *Flow: The Psychology of Optimal Experience* 1990

Gleden ved å se resultater

Opplevelsen av å se resultater av arbeidsinnsatsen er en viktig kilde til arbeidsglede. Dette kalles også *feedback fra oppgavene*. Dersom jeg har en svært konkret jobb, er det gjerne mye feedback fra oppgavene. De står der som monumenter som er synlige for alle. På en byggeplass kan en nyoppsatt vegg være et slikt hverdagsmonument som ikke sto der i går. Det er konkret feedback. En pasient som fornøyd forlater sykehuset på sine egne ben, men som kom inn på båre, er også feedback fra oppgavene. Jeg kan se at min innsats gir resultater, noe som gir grunnlag for å kunne gi både meg selv og kollegene en klapp på skulderen. *Dette var et godt dagsverk!*

Fordelen med oppgaver som er konkrete, er at de som oftest kan prissettes. En vegg kan vi sette en kvadratmeterpris på og en restituert person har vi også metoder for å beregne verdien av – og vi kan sammenligne pris og kvalitet på behandlingen. Verre er det med yrker som er abstrakte eller mer rutinepreget og hvor det ikke er noen «hverdagsmonumenter» vi kan betrakte, alene eller sammen. I enkelte yrker er det feedback fra oppgavene bare når de ikke er utført, for eksempel innen renhold, mens det i andre yrker kan være så langt frem til synlige resultater at dagens innsats ikke er særlig målbar, for eksempel innen forskning og utvikling.

Jo mindre feedback det er fra oppgavene, desto større er behovet for feedback fra kolleger. De jeg jobber sammen med til daglig, har ofte større forutsetninger for å se hva jeg bidrar med og har det faglige grunnlaget for å vite hva som er fremragende, selv om det ikke er særlig synlig for utenforstående. Derfor er kollegafeedback ofte av større betydning enn feedback fra lederen.

Det er helst innen yrker hvor det er lite feedback fra oppgavene at det etableres «resultatmålinger» som ikke gir mening for de som utfører jobben, for eksempel forskjellige former for saksbehandling. Å telle antall håndterte saker på individnivå oppleves ofte meningsløst, fordi alle saker er ulike og krever ulik behandlingstid. Enten man er tingrettsdommer, ambulerende hjemmesykepleier eller dataprogrammerer, vil

en ren opptelling oppleves som urimelig og misvisende. Samtidig er det et stort behov for å kunne vurdere effektiviteten og snakke sammen om balansen mellom kvalitet og kvantitet. Derfor kan resultatmåling som oppleves som meningsløs på individuelt nivå være et meningsfullt grunnlag for å snakke sammen om den samlede produktiviteten i hele enheten. Det er *samtalen* som bidrar til avklaring, ikke tallverdiene i seg selv, men tallene kan belyse hva vi trenger å snakke om. Samtidig må måling og opptelling nødvendigvis skje på individnivå, men samtalene bør handle om hva vi får til sammen, ikke bare om individets tall denne uken eller denne måneden. De fleste målemetoder i arbeidslivet blir meningsløse hvis de brytes ned på for små enheter og for korte tidsrekker. Antall saker håndtert i dag, eller denne uken, sier trolig mindre om min effektivitet enn antallet saker sett over året.

Gleden ved selvbestemmelse

Å få lov til å bruke sin kompetanse og gjøre selvstendige vurderinger er viktig for de fleste, og spesielt i kompetansebedrifter. Det handler om opplevelsen av å være et fritt menneske som får lov til å tenke selv og kan sette sitt eget preg på jobben og leveransen– å slippe å være en brikke i andres vilje. Som arbeidsgledefaktor går dette rett inn de sentrale temaene i Nordens ledelsesmodell: *tillit og ansvar* og *forpliktende samspill*.

Ledere som ikke kjenner Nordens kultur, skaper ofte frustrasjon og irritasjon hos sine medarbeidere med detaljstyring og unødvendig innblanding i deres arbeid. Samtidig vil medarbeidere som ikke kjenner vår kultur skape frustrasjon og irritasjon hos lederen på grunn av manglende initiativ og selvstendighet. Gjestearbeidere i industrien har ofte behov for mer ledelse og tettere oppfølging enn lokale medarbeidere.

Selvbestemmelse handler om tillit, men ikke blind tillit. Som tidligere nevnt har vi i vår kultur en generell antakelse om at folk flest er til å stole på, men for at det skal vare må antakelsens riktighet bekreftes i handlinger. Nesten hver dag.

Lysten driver verket er et gammelt ordtak. Hva vekker din lyst til å yte mer enn du strengt tatt behøver for å beholde jobben?

5.3 Hvis kreftene tar slutt

Den nordiske velstanden er i stor grad bygget på et protestantisk verdisyn, hvor flid, nøysomhet, sparsommelighet, selvdisiplin og utsatt nytelse er kjernepunktene – og spesielt dette med utsatt nytelse.[39] *Vi får stå på og jobbe nå, og nyte fruktene av arbeidet senere.* I sin ytterste konsekvens utsettes nytelsen til det hinsidige. *Du får din lønn i himmelen* er det ultimate uttrykk for det lutherske verdisyn. Den sekulære svenske varianten lyder slik: *Arbeta, jäklar, vila får man göra i graven*.

Dagens situasjon på de fleste arbeidsplasser er at alle må gjøre mer med færre ressurser, hvilket kan ses som en forlengelse av den samme tanken om utsatt nytelse. For å opprettholde velferdsstaten for kommende generasjoner må vi stå på og gjøre vårt beste. Dersom man er svært pliktoppfyllende og ikke sørger for å få tilstrekkelig hvile og avkobling, kan man slite seg helt ut. Man kan bli så sliten at det ikke hjelper å hvile, slik at man kommer inn i en negativ spiral med søvnproblemer og synkende produktivitet som kompenseres med ekstra lange dager.

God helse er å ha overskudd til dagens gjøremål. En opplevelse av at arbeidsmengden er håndterbar handler både om hva andre krever og de forventninger jeg har til meg selv. Stor arbeidsbyrde og uklare

[39] Max Weber: *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd* 1904

forventninger, i kombinasjon med sterke selvinstruksjoner, fører til at man biter tennene sammen og sier til seg selv: *Hold ut – dette klarer du!* Arbeidsrelatert stress viser seg spesielt blant kvinner, men handler trolig mer om kvinnedominerte yrker enn kjønnsmessige forskjeller.[40] 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 iblant får de kanskje hjelp uten at de har bedt om det.

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.

Utbrenthet er et begrep som kan være nyttig for å se og forstå når det er blitt for mye innsats og selvoppofrelse for meg selv eller for andre. Begrepet ble lansert av Herbert J. Freudenberger, som drev ideell virksomhet blant de som var falt utenfor samfunnet i New York.[41] Studien viste at de som var mest utsatt, var de som kom inn i virksomheten med den meste brennende iveren og med urealistiske forventninger til hva de skulle få til – for eksempel forventninger om at de skulle klare å få klientene til å slutte å ruse seg.

Dette er en enkel sjekkliste:[42]

- Du har tidligere hatt en brennende iver i jobben, men føler ikke lenger at du har noe særlig å gi.
- Du har begynt å tvile på din kompetanse og din kapasitet: Er du god nok i den jobben du har?
- Du føler deg så sliten at det ikke hjelper å hvile og føler fysisk ubehag ved tanke på jobben.
- Du føler deg nedstemt og til tider deprimert.
- Du har søvnproblemer, spesielt natt til mandag.

---

[40] Kristina Holmgren: *Work-related stress in women,* Göteborgs Universitet 2008

[41] Herbert J. Freudenberger: *Staff Burn-Out* 1974

[42] Avledet av WHO *ICD11 – International Classification of Diseases* 2019

Sjekklisten kan gi noen indikasjoner på at man bør gjøre noen radikale endringer i hvordan man håndterer seg selv i møte med jobbens utfordringer. Er det forventningen du har til deg selv som er problemet, eller er det situasjonen du er i? Søvnen er en viktig indikator på når arbeidet har tatt over livet.

De som arbeider innen helse- og omsorgsyrker er spesielt utsatt, i tillegg til de som har en jobb som handler om å mobilisere andres vilje – for eksempel i rusomsorg eller kanskje i enkelte lederjobber.

Hva har du til tider gjenkjenning på i sjekklisten for utbrenthet? Hva kan og vil du eventuelt gjøre med det?

5.4 Trivsel, sunnhet og fellesskap

Baksiden av medaljen med å være et høyeffektivt samfunn, er at mange balanserer på grensen til det mulige. Dersom man mestrer oppgavene, kan det være en selvforsterkende positiv spiral hvor man får energi av utfordringene man møter. Men dersom det bikker over, kan det bli ødeleggende for helsen og livskvaliteten. Stressrelatert sykefravær står for en stor del av tapte arbeidsdager.

I ytterste konsekvens har den enkelte selv ansvar for sin egen helse, men det må tilrettelegges og vi må ta vare på hverandre og vise omtanke. Trivsel er et botanisk begrep som handler om å finne den rette balansen. 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 samt å forstå hva som mangler dersom plantene ikke trives.

I trepartssamarbeidet på 1970-tallet ble det etablert et prosjekt som skulle se på hvordan man kunne få bukt med tidens stadige streiker, som lammet både samfunnet og næringslivet. Prosjektet, som ble ledet av Norges første organisasjonspsykolog, Einar Thorsrud, kom tidlig frem til at det i stor grad handlet om udekkede behov og en opplevelse av å ikke bli hørt av den andre part.

Psykologiske jobbkrav

Behovet for …

- innhold i jobben
- å lære noe
- være med og bestemme
- anseelse og respekt
- å se en sammenheng mellom arbeidet og omverdenen
- at arbeidet er forenelig med en ønskverdig fremtid

Einar Thorsrud

«Mennesker har andre behov og krav de vil ha oppfylt i sitt arbeide enn dem man hittil har spesifisert i arbeidsavtalene. Man har behov ut over lønn, arbeidstid, sikkerhet mot skader og mot vilkårlig oppsigelse. Slike og lignende ytre belønningsformer er viktige, men utilstrekkelige, spesielt når de grunnleggende materielle behov er tilfredsstilt.»[43]

Den opprinnelige hensikten var å få ned konfliktnivået i arbeidslivet, men ut av prosjektet kom radikale prinsipper som ble grunnlaget for § 12 i arbeidsmiljøloven av 1977. Skomakersønnen fra småbruket på Biri satte varige spor i norsk arbeids- og samfunnsliv. Nå, etter 50 år, er prinsippene like relevante og kan kompletteres med omtanke for hverandre. I trivselsmetaforen er vi alle både «planter» og gartnere som kan og skal bidra til den gode balansen i arbeidsmiljøet.

Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass. Vi er hverandres arbeidsmiljø, og alles handlinger og væremåte må bli gjenstand for vurdering og feedback. For at det skal vokse frem en forpliktende relasjon må det være rimelighet og balanse i hva vi forventer av hverandre, og alle må bidra til at den andre lykkes i sin rolle.

[43] Thorsrud og Emery: *Mot en ny bedriftsorganisasjon* 1970

6. Utfordringer i tiden

Medarbeiderskap og forpliktende samspill strekker seg ut over den enkeltes hverdag, arbeidsgruppen og lokalsamfunnet. Det følger et ansvar med den arven vi er satt til å forvalte.

6.1 Omstilling er den nye normaltilstanden

Ny teknologi, automatisering og robotisering fører til nedbemanning i mange bransjer. Innen regnskap og revisjon regner man med at antall ansatte vil halveres i løpet av de kommende fem årene, og tilvarende utvikling kan forventes også innen industrien. Automatisering og robotisering overtar stadig flere administrative oppgaver og praktisk arbeid med repetitive bevegelsesmønstre. Det betyr at svært mange må skaffe seg ny kompetanse for å være relevante og foretrukne innen fagområdet eller i andre fag og bransjer. Dette er den andre siden av fenomenet vi allerede har omtalt: Alle må gjøre mer med færre ressurser. Alle må også følge med i tiden og skaffe seg ny kompetanse. Den nye normalen er kontinuerlig omstilling. Dette er fagsiden av min omstillingsevne som omfatter oppgavesiden av medarbeiderskapstrekanten i kapittel 4.1. Men det er noe mer som må til for å være en foretrukket medarbeider. Hvordan jeg omgås med kolleger og preger arbeidsmiljøet er også avgjørende for min overlevelsesevne i et konkurranseutsatt arbeidsliv i stadig omstilling.

6.2 Globalisering – ansvar og utfordringer

Grunnmodellen her i Norden har gjort oss til verdens mest velfungerende samfunn. Det er ikke vår, den nålevende generasjons fortjeneste at det er blitt slik. Vi har arvet det fra våre forfedre og -mødre, og vi skylder både dem og fremtidige generasjoner å forvalte denne arven med ydmykhet og alvor. Når vi har vært så heldige, har vi også en moralsk forpliktelse til å støtte de som ikke har trukket vinnerloddet i livets lotteri.

Den måten interessekampene er blitt ført på, har gjort oss robuste og tilpasningsdyktige. I internasjonal rangering av nasjoners sårbarhet kommer Finland på topp, etterfulgt av Norge, Sveits, Danmark og Sverige.[44] Hovedindikatoren er samhold i samfunnet, økonomiske utsikter og små forskjeller, politisk stabilitet, menneskerettigheter, tillit til samfunnets institusjoner og trykket på grensene.

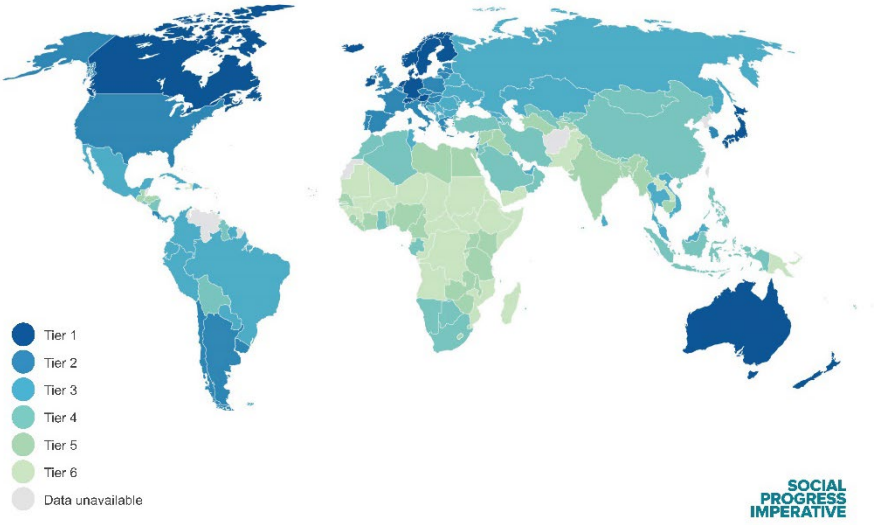
Livets lotteri startet som en lettlivet rangering i The Economist av hvor en baby burde ønske å bli født. I den første rangeringen i 1988 kom USA suverent på topp. Tanken er videreført i seriøs forskning, som en komplettering av BNP som indikator på et lands kvaliteter. Spørsmålet de søker å gi svar på er følgende: *Har folk det bra – og vil neste generasjon få det bedre?* Dette er områdene som vurderes:



- Grunnleggende menneskelige behov
  - Ernæring og basis helsetjenester
  - Rent vann og ordnede sanitærforhold
  - Husly
  - Trygghet
- Fundament for velvære
  - Tilgang til basiskunnskap
  - Tilgang til informasjon og kommunikasjon
  - Helse- og velferdstjenester
  - Bærekraftig økosystem
- Muligheter
  - Menneskerettigheter
  - Personlig frihet og valgmuligheter
  - Toleranse og inkludering
  - Tilgang til høyere utdanning

[44] The Fund for Peace: *Fragile States Index 2019*

Basert på disse vurderingene har de tegnet et verdenskart hvor landene er plassert inn i seks utviklingsnivåer.



Alle de nordiske landene er plassert inn på øverste utviklingsnivå,[45] og det er nettopp her vi må ta inn over oss at dette ikke er nålevende generasjons fortjeneste. Isaac Newton siteres på at dersom han har sett litt lengre enn andre, er det fordi han har stått på kjempers skuldre. Det er det samme med oss – vi er født inn i sosiale og politiske tradisjoner som har vokst frem gjennom århundrer. Vi står på skuldrene til tusenvis av kjemper, med de forskjelligste kvaliteter. Sosialdemokratiet har en stor del av æren, men så godt som alle politiske partier har vært med på å bygge samfunnet slik det er i dag. Parlamentarisme med hensyn til mindretallets interesser og en konstruktiv meningsbrytning har ført oss hit.

[45] Social Progress Imperative, Index 2021

I et globalt perspektiv er det fare for at vi er litt desorienterte i møte med omverdenen. Vi kan ha en antakelse om at dette er «normalen» og at samfunn som ikke fungerer slik er avvikere som bør korrigeres. Nordens befolkning utgjør rundt 3 promille av verdens befolkning, så det er vi som er unormale. En kjapp eksport av samfunnsmodellen som møysommelig er utviklet gjennom århundrer er et lite realistisk prosjekt. Men kanskje vi kan være til litt hjelp for utsatte grupper i enkelte deler av verden?

Livets lotteri 2021

1. Norge
2. Finland
3. Danmark
4. Island
5. Sveits
6. Canada
7. Sverige
8. Nederland
9. Japan
10. Tyskland

24. USA

Når vi har vært så heldige, føler vi en moralsk forpliktelse til å støtte de som ikke har trukket vinnerloddet i livets lotteri. Dette er bakgrunnen for at de nordiske landene, sett i forhold til nasjonaløkonomienes størrelse, har de største bidragene til utviklingshjelp. Her kommer den norske dugnadsånden til uttrykk i årlige, TV-støttede innsamlingsaksjoner hvor opp mot 100 000 bøssebærere stiller opp for mennesker de ikke kjenner og aldri vil møte.[46] Helt siden 1974 har TV-aksjonene vært tildelt en ideell organisasjon. I 2021 gikk den til Plan Norge, som med slagordet *Høstens vakreste eventyr!* fikk inn ca. 250 millioner til sin virksomhet for fremme av jenters rettigheter i 50 land rundt om i verden.

En utfordring alle disse bistandsorganisasjonene står overfor, er å unngå at hjelpen havner i feil hender. På grunn av korrupsjon og tragisk dårlig lederskap er folket i Afrika verdens fattigste, tross sine fantastiske naturressurser. Det er en like stor gåte som Nordens suksess, men med motsatt fortegn. Det gir grunn til undring, ydmykhet og respekt, sett fra de forskjelligste ståsteder.

Korrupsjon forekommer, men er ikke noe stort problem i Norden. Med vårt verdigrunnlag og våre samfunnsinstitusjoner har den voldsomme pengestrømmen fra oljevirksomheten ikke beriket en

[46] Terje Tvedt: *Den norske samaritan,* 1994

eneste statsleder, oligark eller bedriftsleder, men er blitt folkets felleseie gjennom staten. Statens pensjonsfond utland, som er det offisielle navnet på Oljefondet, er verdens største offentlige fond, takket være nasjonsbyggerne på 1800-tallet[47] og fremsynte politikere på slutten av 1900-tallet som sikret nasjonalt eierskap til oljen og samtidig laget Handlingsregelen[48] som beskytter oss mot rikdommens lumske farer.

Hvordan kan Nordens folk – og spesielt Norges – best beskytte seg mot selvgodhet, overforbruk, latskap og dårskap?

6.3 Grenseløse virtuelle arbeidsplasser

Teknologien for videokonferanser og bildetelefoner var tilgjengelig allerede på 1980-tallet, men det var koronapandemien som gjorde den til allemannseie. I løpet av ca. 10 uker våren 2020 ble de fleste tvunget til å ta et teknologisk løft som under normale omstendigheter ville ha tatt 10 år. Denne omstillingen vil ha varig virkning, så hotellenes kurs- og konferansemarked vil neppe komme tilbake til 2019-nivået og flyselskapenes utsikter er dystre, mens det fra et klimasynspunkt er positivt.

Nettmøter tar mye energi og gir lite energi tilbake. Det er en sammenheng mellom tillit og blikkontakt. Vi søker i blikket etter bekreftelse på oss selv og på andres oppriktighet. Det kan ikke nettmøter levere, så derfor blir vi mer slitne av disse enn av fysiske møter. Nettmøtene blir korte, den uformelle småpraten som er viktig for relasjonene er borte og den resultatløse søken etter blikkontakt tapper oss for energi.

[47] Halvdan Koht: *Vore høvdinger: Portrætter av berømte nordmænd* 1914

[48] Øystein Olsen og Arent Skjæveland: *Handlingsregelen for bruken av oljeinntekter* 2001

Hjemmekontoret, som ble vanlig under pandemien, ser ut til å erstattes av hybride løsninger, hvor man noen dager er på kontoret og andre dager jobber hjemmefra. Samtidig gir teknologien muligheter til å ta inn kompetanse og kapasitet fra hele verden i lokale team. Helt siden slutten av 1990-tallet har forfatternes «egenutviklede» web-verktøy i realiteten vært programmert av et dyktig IT-team i India. Dette har vært mer normen enn unntaket i dataverdenen, og mange land i Asia og det tidligere Øst-Europa har i vesentlig grad bidratt til vår velstand og utvikling – samtidig som de selv har fått en økonomisk vekst.

Vi står midt i den fjerde industrielle revolusjon, hvor robotisering, kunstig intelligens og nye forretningsmodeller endrer spillets regler nærmest på alle områder, og vi kan foreløpig bare ane hva som blir virkningene for samfunnet og arbeidslivet. Vi vet bare at det kommer til å bli fundamentale endringer. Et tilbakeblikk setter ting i perspektiv. Den første industrielle revolusjon på slutten av 1700-tallet ble drevet frem av dampmaskinen, den andre på slutten av 1800-tallet ble drevet av elektrisk kraft og masseproduksjon. Denne revolusjonen skremte sin samtid. I den engelske tekstilindustrien oppsto det massiv motstand mot nyvinningene fordi det var mindre arbeidskraftkrevende metoder enn å veve stoffer for hånd. En aksjonsgruppe som ble kalt luddittene aksjonerte med å ødelegge maskinene i et forsøk på å redde arbeidsplassene. De lyktes ikke å stanse utviklingen, og ettertiden viser at de tok grundig feil. Den nye teknologien førte til økonomisk vekst for alle i den industrialiserte verden.

Den tredje industrielle revolusjon i andre halvdel av 1900-tallet hadde sitt utspring i den kinesiske kulerammen og silkevevens hullkortteknologi, som ble overført til binære elektroniske systemer. I løpet av 1980-tallet gjorde PC-en sitt inntog i nærmest alle bransjer, og teknologien smeltet etter hvert sammen med telefoni under samlebegrepet IKT – informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Dette er grunnlaget og forutsetningen for den industrielle revolusjonen vi står midt oppe i nå, og som vi foreløpig ikke vet rekkevidden av.

Internett, robotisering, kunstig intelligens og nye forretningsmodeller endrer på nytt spillets regler – og endringstakten er ekstrem.

Det sies at Aristoteles var den siste som visste alt – han hadde samlet og forsto all etablert kunnskap i sin tid. Nå er det ikke lenger noen som forstår alt, selv innenfor sitt eget fag. Fagfeltene er gått fra å være kompliserte til å bli komplekse, hvor ingen forstår eller kan forklare det hele. Alle bygger videre på andres kompetanse og innsikt, og å dele sin kompetanse med andre er forutsetningen for å tilegne seg ny innsikt. Åpne kildekoder har ofte større vekstkraft enn de som beskyttes bak patenter og betalingsmurer – Wikipedia vs. Encyclopædia Britannica.

Det er krevende nok å forstå nåtiden, og fremtiden er umulig å forutse. Noen mener det går mot massearbeidsløshet, slik luddittene tenkte for 150 år siden, mens andre mener det vil gi økt sysselsetting fordi ny teknologi fører til reduserte priser, noe som gir husholdningene økt kjøpekraft og derigjennom økt etterspørsel etter varer og tjenester – som i sin tur gir økt etterspørsel etter arbeidskraft. Vi vet ikke om dette gjelder fremover. Det vi vet er at teknologien og koronaen har gjort virtuelle arbeidsplasser til en ny normaltilstand, der man jobber tett med personer man aldri har truffet og hvor medarbeiderne både har kompetansen og viljen til å treffe vidtrekkende beslutninger. Hva det vil gjøre med medarbeiderskapet og lederskapet i Norden og verden for øvrig, må vi med ydmykhet forsøke å forstå og tilpasse oss. Utviklingen lar seg ikke stoppe. Økonomenes spådommer om fremtiden har til alle tider stort sett slått feil, så vi tror det er klokt å begrense oss til å forsøke å forstå nåtiden.

En det mulig å videreføre vår kulturarv i en verden preget av global konkurranse og et internasjonalt arbeidsmarked med digitale nomader på kortvarige kontrakter uten stillingsvern?

6.4 Fagforeningenes rolle fremover

Den trusselen vi står overfor fremover, handler i stor grad om hvordan vi kan lykkes med vår samfunnsmodell i en globalisert konkurranse. Med det som perspektiv er det stadig flere ledere i fagorganisasjoner som redefinerer sin rolle og blir klarsynte, gode talspersoner for omstilling. Intens kamp for å beholde privilegier som ikke er bærekraftige i en globalisert konkurranse, erstattes av konstruktiv medvirkning for å skape en produktivitet som sikrer vår overlevelse og et verdig liv for alle. Klassekamp er en forfeilet tilnærming i en global konkurranse. Nå handler det primært om å sikre at man har en jobb å gå til og et verdig liv for alle. Arbeidskonflikter som har til hensikt å påføre motparten skade, men som primært rammer en uskyldig tredjepart, virker utdatert. For at fagforeningene skal beholde sin viktige rolle i arbeidslivet er det behov for omstilling, som på de fleste områder i arbeidslivet. I skrivende stund ser det ut til at fagforeningene i Norge har kommet lenger i omstillingen og derfor har en større påvirkningskraft enn sine nordiske naboer.

Som vi beskrev i forrige kapittel, forsøkte luddittene å stanse utviklingen under den andre industrielle revolusjon ved å ramponere maskinene. Et annet eksempel er bygningsarbeiderforbundet i USA, som fra 1950-tallet blokkerte for bruk av håndholdt sirkelsag på byggeplassene i nærmere 30 år, med den begrunnelsen at det da ville gå for raskt å kappe en «totoms fire» og følgelig ville det ta bort arbeidsplasser.

En vesentlig årsak til vår suksess som samfunn er at våre fagorganisasjoner la dette tankegodset bak seg allerede på 1930-tallet, og har, med noen få unntak, hatt et bredt perspektiv på hva medlemmene og samfunnet er tjent med i det lange løp. For å mestre konkurransesituasjonen fremover må vi utvikle både organiseringen av arbeidet, samspillet og individene. Vi må forstå og akseptere at den måten vi har innrettet oss på i de foregående 20 årene, ikke er tilstrekkelig for å mestre de utfordringene vi står overfor fremover.

Motstand mot forandring er en utfordring, spesielt når forandringen handler om ny organisering, nye arbeidsoppgaver og endrede roller. Den frustrasjon som oppstår ved forandring, har ofte et islett av nostalgi og den uriktige opplevelsen av at «alt var bedre før».

6.5 Det metamoderne samfunnet

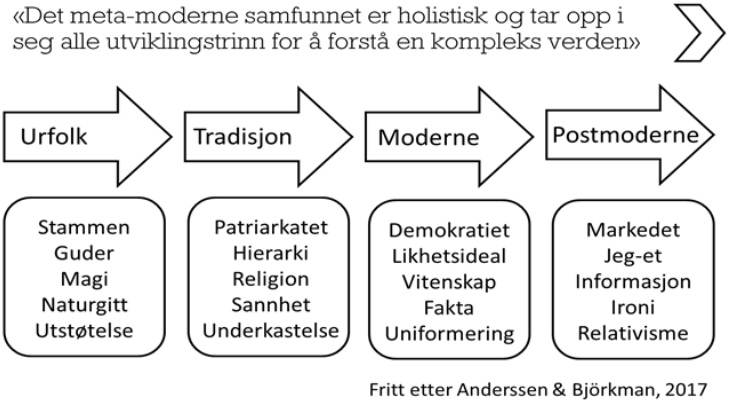
Folket som fulgte innlandsisen da den trakk seg tilbake for ca. 9000 år siden, var et stammefolk som var sankere, jegere og fiskere. Troen på guder var en viktig del av deres overlevelsesstrategi. De måtte fare varsomt frem i naturen for å unngå gudenes straff, og de som ble ledere i dette samfunnet hadde magiske evner. Forståelsesrammen var naturgitt – *det er bare slik det er* – og de som ikke innordnet seg naturens orden eller stammens regler, sto i fare for å bli utstøtt. Det var den visse død. Ingen kunne klare seg alene i det lange løp. Frykten for å bli utstøtt var både disiplinerende og samlende. Dette var urfolkets forståelse og samfunnsorden.

Neste sosiale utviklingsfase var tradisjonssamfunnet, hvor stammehøvdingen hadde makten og var den samlende farsfiguren som kunne gi både trygghet og orden. Tradisjonene var både veiledende og ga mening til den rådende samfunnsorden, en orden som stammehøvdingen forvaltet og opprettholdt. Hvor stor betydning høvdingen hadde for folket ser vi i begravelsesritualene. Vi har ingen skriftlige kilder som forteller noe om høvdingen Rakne, men graven er en ordløs beretning om hans betydning. Raknehaugen noen mil nord for Oslo er Nordens største gravhaug, bygget på midten av 500-tallet med 25 000 tømmerstokker og 25 000 m^3 fyllmasse. Gudene Odin og Tor var observerbare krefter i hverdagen, samfunnsordenen var basert på endelige og eviggyldige sannheter og underkastelse var det eneste fornuftige.

Det moderne gjennombruddet i Norden tidfestes til slutten av 1800-tallet, da demokratiet og likhetsidealene vokste frem. Henrik Ibsen satt i Italia og utga omtrent hvert annet år et nytt drama om fanatisme, hykleri og livsløgner: *Et dukkehjem*, *Hedda Gabler*, *Villanden*,

Brand og *Samfunnets støtter* rystet oss og banet vei for likestilling og sosial rettferdighet, mens *Peer Gynt* var et ambivalent og fascinerende skråblikk på den norske folkesjelen. Vitenskap overtok suksessivt makten fra religionen og observerbare fakta fikk makt over «evige» sannheter. Vitenskapens definisjonsmakt ble understreket både i kleskoder, talemåter og omgangsform. Fridtjof Nansen skapte furore gjennom å gå på tvers av «uniformsreglene» da han med sitt sporstantrekk møtte elitene i England og Tyskland. Kan man virkelig møte Vitenskapsakademiet i London iført rutete, tettsittende nikkers?[49]

I det postmoderne samfunnet har vi ikke lenger den samme tiltro til vitenskap og teknologi som tidligere. Vi ser at «fremskrittet» skaper nye problemer som vi ikke klarer å løse på nåværende forståelsesnivå. Naturen slår tilbake på menneskets inngrep og overforbruk av ressurser, og problemene vi skaper lokalt må løses på globalt nivå. Ideen om ubegrenset økonomisk vekst er i ferd med å bli byttet ut med fortvilelse og kollektiv avmakt i deler av samfunnet.



Fritt etter Anderssen & Björkman, 2017

Kanskje er vi ved en overgang til *det metamoderne samfunnet* med et holistisk – helhetstenkende – perspektiv som også tar opp i seg tidligere sivilisasjoners visdom og hvordan de håndterte de største spørsmålene – det vi ikke kan gripe, men som er avgjørende for

[49] Carl Emil Vogt: *Fridtjof Nansen: Mannen og verden* 2011

hvordan vi fungerer, individuelt og sammen,[50] et samfunn hvor vi både forstår oss selv, tiden vi lever i og hvordan vi har kommet hit, og hvor vi søker fremover samtidig som vi har respekt og forståelse for menneskehetens historie.

6.6 Fremtidshåp i yngre generasjoner

Ideen om uendelig vekst i et selvregulerende marked har de siste 50 årene løftet flere hundre millioner mennesker ut av fattigdom, samtidig som det har ført til opphopning av kapital på forholdsvis få hender og skapt klimaendringer som truer menneskehetens eksistens. Det er blitt en global variant av *allmenningens tragedie*. Den klassiske varianten av dette har vi innen reinbeite på Finnmarksvidda. Hvis det overbeites, vil det etter hvert ikke være livsgrunnlag for de store reinflokkene. Derfor er det i alles interesse å holde utnyttelsen nede på et nivå der tilveksten er større enn det som avbeites. Men den enkelte reineier har økonomisk fordel av å la litt for mange dyr på beite, og dessuten vil ikke hans flokk alene ødelegge beitet. Hvis alle tenker slik, blir det, over tid, overbeitet. Dette er allmenningens tragedie. Derfor er det behov for en overordnet reguleringsmyndighet som kan sikre at ikke den enes brød blir den andres død. Ideen fra 1930-tallet om at vi alle er i samme båt, som den gang løftet samfunnet ut av den økonomiske depresjonen, må nå, 100 år etter, videreføres til et globalt nivå. Når det gjelder



Stina M. Velten: *Greta* 2020

[50] Andersen og Björkman: *The Nordic Secret – A European story of beauty and freedom* 2017

klima er vi alle virkelig i samme båt, og fellesskapstanken og solidariteten må løftes til et helt nytt nivå.

Ironigenerasjonen er et alternativt navn på *generasjon x* (1965–1980), som kjempet for minoriteters rettigheter og frigjøring på forskjellig vis. Den etterfølges av *milleniumsgenerasjonen* (1980–2000) – eller *generasjon lydig* – som er villig til å redusere forbruket for å berge klimaet og skape en mer rettferdig verden. Denne generasjonen av unge voksne, symbolisert ved Greta Thunberg og Penelope Lea, gir håp for fremtiden.

Den uskjønne individuelle grådigheten, som uten skrupler beriker seg selv gjennom utnytting av mennesker som er i en svakere posisjon, har i senere år fått en verre parallell i globale selskaper, som med økonomier som er større enn mange lands statsfinanser gjør hva de kan for å slippe å bidra til fellesskapet. Der hvor de har sitt «beite», utnytter de uten å gi noe tilbake. Med titalls milliarder i inntekter betaler de ikke noe særlig mer i skatt til «allmenningen» enn mange personlige skatteytere. Uten grådighet og skjevdeling av ressurser ville alles fysiske behov for mat, vann, klær og husly kunne dekkes.

There is enough for everybody's need, not for everybody's greed.
Mahatma Gandhi

Litteraturliste

Apollon.uio.no/artikler/2019/2_tema_norden_intro.html

Handal, Gunnar og Lauvås, Per: *Veiledning og praktisk yrkesteori* 2000

Hernes, Gudmund: *Makt og avmakt* 1975

Lewin, Kurt: *Resolving social conflicts and Field Theory* 1997

Mayer, Roger C.: *An Integrative Model of Organizational Trust* 1995

Moene, Kalle: *Konflikt og hovedavtale*

https://www.sv.uio.no/esop/english/publications/articles/2010/Hovedavtalen.pdf

OECD Society at a Glance: *Social Indicators*

Schjander, Nils: *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef, George Kenning om ledelse* 1987

Smedsrud, Morten: *Den revolusjonerende reformen*

Tvedt, Terje: *Den norske samaritan: ritualer, selvbilder og utviklingshjelp* 1994

Vogt, Carl Emil: *Fridtjof Nansen: Mannen og verden* 2011

Aasland, Sigrun og Rustand Halvorsen, Tiril: *Den norske lederen* 2018