

HiO-notat 2004 nr 13

Case-eksempler og løsningsforslag i ledelse og personalansvar

Av

Magid Al-Araki

Høgskolen i Oslo
Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag
November 2004

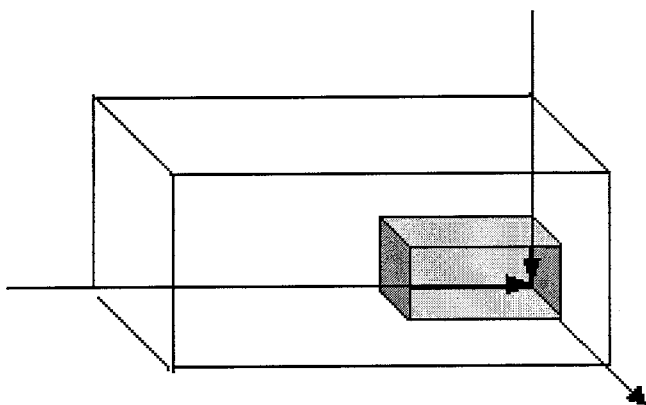
© Høgskolen i Oslo
ISBN 82-579-4380-0
ISSN 0807-1047

Det må ikke kopieres fra denne bok i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, Interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale medfører erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

CASE-EKSEMPLER OG LØSNINGSFORSLAG I LEDELSE OG PERSONALANSVAR	4
FORORD:.....	5
1. 1 MOTIVASJONS OG BESLUTNINGSTAKING [1993].....	7
1. 2 LØSNINGSFORSLAG	8
1. 3 PLANLEGGINGS-AVDELING [1994].....	18
1. 4 LØSNINGSFORSLAG	19
1. 5 KONSULENTTJENESTEN XY-KONSULT [1994].....	30
1. 6 KOMMUNIKASJONSPROSESS OG BESLUTNINGER [1995].....	32
1. 7 LØSNINGSFORSLAG	35
1. 8 OLSEN OG INTERNKONTROLL [1996]	46
1. 9 LØSNINGSFORSLAG I	48
1. 10 LØSNINGSFORSLAG II.....	57
1. 11 KONTORSJEFEN SOM HAVARERTE [1996] [SE OGSÅ 5. 5 UNDER OUP]	65
1. 12 LØSNINGSFORSLAG	67
1. 13 ROTEKOPPEN HANS [1997].....	72
1. 14 LØSNINGSFORSLAG	74
1. 15 OM VALG AV LEDELSESTEORI [1998]	85
1. 16 LØSNINGSFORSLAG	86
1. 17 DEN DYKTIGE VIKAREN [1998].....	95
1. 18 GRUPPEPSYKOLOGI [2001]	98
1. 19 UTBRENTHET [2000]	99
1. 20 LØSNINGSFORSLAG	100
1. 21 TEKNISK ETAT I HØGSLETEN KOMMUNE [2002]	110
1. 22 PERSONALPOLITIKKEN: 2003.....	111
1.23 LØSNINGSFORSLAG - I:.....	112
1.24 LØSNINGSFORSLAG - II:.....	125
1.25 LØSNINGSFORSLAG - III:	136
1.26 LEDERAVTALER	153
1. 27 SAMMEN OG SLÅTT: 2003	161
BIBLIOGRAFI:.....	162

CASE-EKSEMPLER OG LØSNINGSFORSLAG I LEDELSE OG PERSONALANSVAR

Av A. M. AL-ARAKI



15. 03. 2004

Høgskolen i Oslo

Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag

FORORD:

Oppgavene og besvarelsene i dette notatet er til hjelp i faget "Ledelse og personalansvar".

Case-samlingen består av 16 oppgaver. De fleste avsluttes med teoretisk og/eller praktisk spørsmål. Alle har vært gitt til eksamen etter gammel ordning, dvs. før mappesystemet.

Løsningsforslagene er et utvalg gode eksamensbesvarelser, både når det gjelder form og innhold.

Ved innføring av mappesystemet har det vist seg at casene egner seg godt som øvelser, men med tillegg av andre problemstillinger enn de som er grunnlag for besvarelsene, og diskusjon av selve løsningsforslagene. Casene kan også suppleres med organisasjonskart, budsjetter, metoder og verktøy som gir dem et dybdeperspektiv.

Samlingen inneholder case-eksempler og løsningsforslag som kan støtte tilegnelsen av kunnskap innenfor faget ledelse og personalansvar. Det er også lenker til større caser som det kan være nyttig å arbeide med

En del caser har spørsmål til slutt. Men det er viktig å formulere problemstillinger som dekker og/eller fornye innholdet. Det er også viktig å stille spørsmål for å finne nye perspektiver. En case kan dermed danne grunnlag for mange nye løsningsforslag

En nettside for fagfeltet med studieplaner og pensumbøker osv ajourføres jevnlig. Nettsiden består av tre deler: en generell del som er tilgjengelig for alle og to som er passordbeskyttet.

Den generelle delen er inndelt i følgende kapitler: Oversikt, Spørsmål, Begreper, Metoder, Øvelser, Innlegg, Teorier osv. Nettsiden er: <http://home.hio.no/~araki>.

De spesialiserte delene tilrettelegges for faget "Ledelse og personalansvar" og faget "Organisasjonsutvikling og prosjektstyring" og brukes av studentene.

Nettsiden er i utgangspunktet utviklet for studenter ved Høgskolen i Oslo, Avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag (ØKS) som en støtte til forelesninger og gruppearbeid.

Begrepsoversik samt metoder, øvelser, teorier og modeller som omtales på nettstedet kan være til stor hjelp under lesing av løsningsforslagene.

Jeg takker hver klasse og student for å ha gitt meg tillatelse til å bruke besvarelsene. Her takker jeg spesielt Espen Hauger, Harald Jan Skarstein, Kari Kollen, Morten Hamang, Ole Marius Poppe og Torbjørn Tynning.

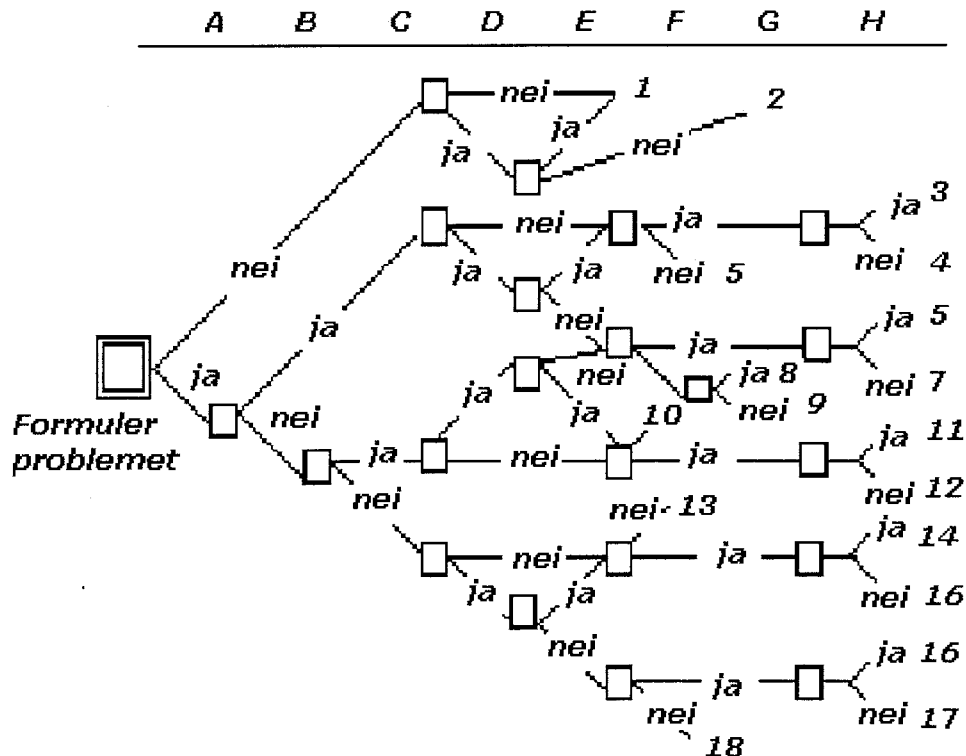
”Docendo discimus.” (”Den som underviser andre lærer selv”). Eventuelle feil er mitt ansvar.

1. 1 Motivasjons og beslutningstaking [1993]

Svar på følgende oppgaver:

- Oppgave 1: Ta utgangspunkt i to teorier med ulikt syn på motivasjon og diskuter hvordan medarbeidere med forskjellige behov kan motiveres.
- Oppgave 2: En leder er avhengig av andres beslutninger og den informasjonen de gir ham. Han delegerer også ansvar og beslutninger, og deler sin informasjon med andre.
 - a) Hvor avgjørende er kriterier som tid, aksept og kvalitet for beslutninger som tas?
 - b) Situasjonsbegrepet i Vroom & Yettons modell for medbestemmelse er avgrenset til det enkelte problem som lederen står overfor til enhver tid. Forklar og diskuter hvordan beslutningstreet fungerer mht avgjørelser som angår grupper (se vedlegg)

[her: Vroom og Yettons beslutningstre + tilhørende beslutningskategorier]



1. 2 Løsningsforslag

Oppgave 1

Innledning

Først vil jeg i denne innledningen nevne hvorfor motivasjonsteorier er relevante i faget Ledelse og Personalansvar.

Sentralt for lederen er at han er mest mulig effektiv dvs. at han er målrettet (når målene sine og organisasjonens mål). Men effektivitet betyr ikke bare målrettet, men også at man kan fremskaffe målene med minst mulig/billigst innsatsfaktor, dvs. også være produktiv. (jfr. Kap. 1 i Aarum).

Men, for å bli en mest mulig effektiv leder må han handle rett i hver enkeltsituasjon. (jfr. interaksjonsteori: f.eks. Fiedler eller Reddins teorier i Aarum: oppgave – og menneskeorientert og tilpasse sin lederstil til situasjonen. Situasjonen til lederen er avhengig av hvordan han skal tilpasse seg situasjonen eller omvendt. Dvs. situasjonsvariablene må tilpasses lederstilen (jfr. Fiedler teori da ofte lederstilen er vanskelig å forandre, mens for eksempel situasjonsvariablene – ”forholdet leder/underordnet” er lettere å tilpasse seg til lederens stil).

Alt dette kan gjøre lederen mer effektiv. Men som sagt må lederen være aktiv for å bli effektiv. Med andre ord han må handle for å bli effektiv. Og en forutsetning for å handle (dvs. ikke bare handle, men også å handle riktig) er at man kan motivasjon for å handle på en spesiell måte.

Dette siste momentet er viktig for å få en forståelse av hvorfor motivasjonsteorien kan gi innsikt til lederen og til andre, f.eks. til medarbeiderne, for å forstå at motivasjon er viktig for framskaffe effektive ledere (og medarbeider og ikke minst en effektiv organisasjon).

Det som er grunnlaget for motivasjonsteoriene er at motivasjon fremskaffer effektivitet. Men de enkelte teoriene vektlegger forskjellige motivasjonsfaktorer ulikt, og faktorene er også forskjellige i hver enkelt teori.

En spesiell type motivasjonsteori er den som forklarer motivasjon ut i fra enkelte behov den enkelte aktør/individ har/evt. vektlegger (ubevisst/ bevisst). Med andre ord spesielle behov skaper mer eller mindre motivasjon. Men i tillegg har man forskjellige behov som skaper forskjellige ”typer” motivasjon som så igjen resulterer i en ”god”/eller ”dårlig” handling.

Og handlingen (atferden) medfører dermed en "god" eller dårlig effektivitetsgevinst.

Prosessen kan illustreres slik:

1) behov → 2) motivasjon → 3) handling → 4) effektivitetsgevinst

Hvilke teorier skal jeg velge?

Jeg skal velge to motivasjonsteorier som forklarer motivasjon som en konsekvens av individets forskjellige behov (motiver) som er "drivkraften" og bestemmer retningen til deres motivasjon (jfr. Aarum).

Disse teoriene blir derfor også kalt for behovsteorier.

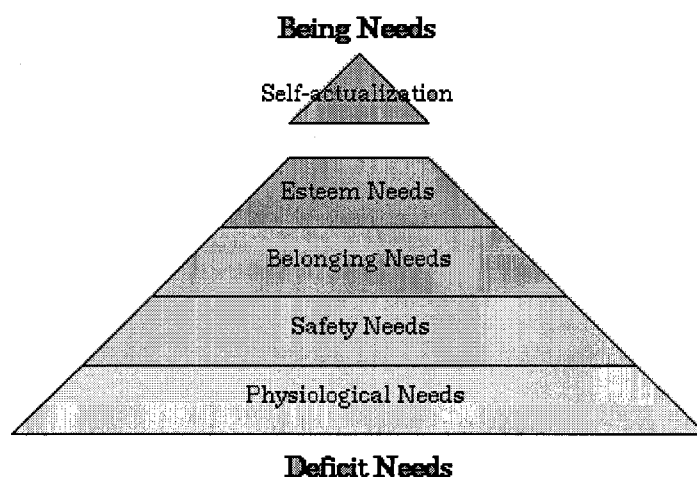
Valget står mellom fire "kjente" personteorier: Maslow, Alderfer, McClelland og til slutt Hertzberg.

Maslows teori er ikke spesielt myntet på ledelsesfaget men skal forklare behov som alle individer har i seg. Teorien tar for seg at mennesket har forskjellige behov som man ønsker å få tilfredsstilt. Disse behovene er hierarkiske oppbygd, dvs. at når et behov er tilfredsstilt vil det neste behovet (overordnede behovet, jfr. her menneskes behovs pyramide) ønske om å bli oppfylt.

Her er behovet i pyramiden:

Obs det første behovet er mest fundamentalt og det siste kan aldri bli helt tilfredsstilt.

- 1) fysiologiske behov
- 2) trygghetsbehov
- 3) sosiale behov
- 4) status og prestisje
- 5) selvrealisering



Alderfers teori bygger på Maslows, men han deler dem ikke inn i et hierarkisk system. Han mener behovene kan oppstå i forskjellig rekkefølge, og at flere behov kan oppstå samtidig. Hans behovsfaktorer er stort sett like som Maslows bare at han kategoriserer faktorens innhold i noen hovedgrupper:

- Eksistens behov
- Sosiale behov
- Vekstbehov

Til slutt har vi Hertzberg og McClellands behovsteorier (motivasjonsteorier) som i stor grad bygger på Maslows og Alderfers teoriene men allikevel betydelig mer myntet på ledelsesperspektivet.

Disse to teoriene er forskjellige, men allikevel har de visse interessante sider ved seg som dels er analoge. Derfor velger jeg å ta for disse to teoriene til Hertzberg og McClelland. Men da disse to er delvis like vil jeg trekke inn (litt) en tredje teori: Forsterkningsteori som er mer ulik enn de to ovenfor nevnte teoriene. Dette kan forenes med at totalt sett er det fortsatt to ulike syn som jeg behandler i oppgaven.

Oversikt over McClellands teori

Mens Maslows teori omhandler behov som er fundamentale for individet, understreker McClelland at hans teori inneholder behov som man kan læres bort til å få i mer eller mindre grad. Særlig i barndommen kan man utvikle et sterkt prestasjonsbehov hvis man har lest mye barnebøker med mye prestasjonselementer i seg hevder McClelland (jfr. Aarum – dvs. McClelland undersøkelse)

Men også senere kan man forandre sine behov, f.eks. ved skolering, ta kurs i personal og ledelse. Men på en annen side påpeker han at holdninger/verdier som er med på å framskaffe behovene ikke er lett å forandre – det krever sikkert mye tid og krefter.

McClelland deler inn behovene i tre kategorier:

- 1) Prestasjonsbehov
- 2) Tilhørighets behov
- 3) Maktbehov

En person kan ha alle disse behovene mer eller mindre. Dette kan være avhengig av situasjonen en person er i. Men i Aarums bok diskuteres McClellands teori med utgangspunkt i at stort sett at en person har en av disse behovene som hovedbehov.

Med andre ord har en person enten et sterkt makt-, tilhørighets- eller prestasjonsbehov. Dette vil også være mitt utgangspunkt senere i diskusjonen.

Prestasjonsbehovet beskriver at innholdet har spesielle behov for å prestere noe. Dette behovet er stort sett lite avhengig av at man forventer høyere lønn, høyere stilling eller andre frynsegoder. Nei selve drivkraften er at man ønsker å løse:

- 1) oppgaver på en god måte
- 2) oppgaver som er vanskelig å løse

Det er mer for egen selvtilfredsstillelse enn for hva andre mener og føler. Det er stimulerende å få ting gjort, og vanskelige oppgaver virker ofte mer motiverende for å få løst enn oppgaver som er mindre vanskelige.

Tilhørighetsbehovet beskriver at individet har gode relasjoner til sine medarbeidere/medmennesker. Slike personer ønsker ofte god kontakt med medarbeiderne gjennom kulturelle og sosiale aktiviteter. Godt samarbeid med andre mennesker er for individet mer viktig enn selve oppgavene man evt. skal løse.

Maktbehovet beskriver individet som en person som ønsker kontroll og innflytelse over sin virksomhet i organisasjonen. En slik person ønsker ofte å ta ansvar i situasjonen der man egentlig ikke har blitt pålagt det, dvs. man påtar seg frivillig ansvar.

Oversikt over Herzberg teori.

Herzbergs teori er som nevnt delvis lik McClellands teori på noen punkter. Han deler sin teori inn i to hovedfaktorer:

Motivasjonsfaktoren og vedlikeholds faktoren (hygienefaktoren).
Motivasjonsfaktoren likner på McClellands prestasjons- og maktfaktorer. Og vedlikeholds faktorene til Herzberg likner på McClellands tilhørighetsfaktorer (behov) (jfr. Aarum, Kapitlet Om motivasjon se spesielt Sammenligningstabellen av disse 2 teoriene).

Med andre ord innholdet i teoriene, dvs. de faktorene/behovene som behandles er delvis likt i begge teoriene. Men de vektlegges ulikt.

Hertzberg mener at bare sine motivasjonsfaktorer (derav navnet: motivasjonsfaktor) virker motiverende, mens vedlikeholds faktorene ikke skaper motivasjon (i hvert fall ikke langvarig eller ekte motivasjon som er myntet på selve arbeidsoppgavene). Han gjør følgende skille mellom sine faktorer:

Vedlikeholds faktor: hvis bedriften oppfyller disse faktorene, dvs. at personens (behov) vedlikeholds faktorer blir oppfylt skaper dette "ikke mistriksel", mens hvis de ikke er tilstede skapes det mistriksel.

Mens hvis motivasjons faktorene er til stede vil dette skapes trivsel, mens hvis de ikke finnes skapes det "ikke trivsel".

Begge typene er uavhengig av hverandre. Det betyr at selv om man har trivsel (alle motivasjons faktorer er oppfylt) så kan man ha mistriksel i organisasjonen (ved at noen/flere vedlikeholds faktorer er forsømt/utelatt).

Men det er viktig å påpeke at selv om alle vedlikeholds faktorene er oppfylt betyr ikke dette noe for motivasjonen (trivselen) i organisasjonene eller for individet, dvs. det er bare motivasjons faktoren som bestemmer motivasjons graden. Siden faktorene til Herzbergs teori stort sett har det samme innholdet (men med andre inndelinger og navn) som McClelland vil jeg ikke gå inn på disse mer konkret. (se derfor ovenfor i oversikten over McClellands teori).

Oversikt over forsterkningsteori

Denne teorien hevder at belønning (forskjellige typer av belønning: penger, høyere status/stilling, lønn etc.) er med på å forsterke eller øke motivasjonen. Dette går f.eks. tvert imot det Hertzberg mener. Han sier at f.eks. økt lønn vil ikke i seg selv bidra til økende trivsel (med andre ord økt motivasjon) Dette vil kanskje bidra til at man gjennomfører en spesifikk oppgave, men etter at oppgaven er gjennomført vil man ikke ha noe motivasjonseffekt over evt. fremtidige oppgaver som skal løses. (jfr. avisartikkel i Aarums bok) Hertzberg mener, lønn er en vedlikeholds faktor.

Men som nevnt mener forsterkningsteorien at lønn bidrar til reell motivasjon hos individet. Men den påpeker samtidig at for at belønning skal virke effektivt på motivasjonen må man ha et system som er klart definert på forhånd og som alle i organisasjonen er enig i skal gjelde. Og systemet må gi klar beskjed/forutsi hvilke resultat som kan gi belønning, og hvem skal ha belønning, hvor mye belønning og formen på belønning (jfr. Aarum og artikkel i boken: personalledelse, artikkel om belønning/bonussystem).

Hvordan kan man motivere medarbeiderne?

McClelland kommer med forslag hvordan man kan motivere medarbeidere. Han sier at man endrer medarbeiderens holdninger og dermed deres vektlegging av hans tre behov:

prestasjonsbehov, tilhørighetsbehov og maktbehov. Men selv om han mener dette og han presiserer at behovene kan læres opp, mener han samtidig at det er allikevel er vanskelig å endre disse i voksen alder. Derfor foreslår han at lederen må få oversikt over hvilke behov medarbeiderne har og ut i fra disse behovene tilpasse deres arbeidsoppgaver etter disse.

Dette betyr at en person med sterkt maktbehov må tildeles oppgaver som krever at han må ta mye ansvar og ha innflytelse over andres arbeid. Ved en slik tilpassing vil personen øke sin motivasjon og dermed bli mer effektiv. Tilsvarende gjelder for de to andre behovene.

Jeg selv mener at McClellands teori kan knyttes til interaksjonsteorien og være til hjelp for å forstå disse og brukes sammen for å få en bedre effektiv organisasjon/ledelse.

Hvis man ser på Fiedlers interaksjonsteori med disse variablene: oppgaveorientert og menneskeorientert leder, og situasjoner.

Disse variablene kan forklares og brukes bevisst som manipulerende faktorer v.h.a. McClellands teori.

Teorien til McClelland kan forklare hvorfor noen ledere er mer eller mindre oppgave- eller menneskeorientert v.h.a. hans behovskategorier, f.eks. en leder med stort prestisje behov har vel en tendens til å være mye oppgaveorientert, og en leder med mye tilhørighetsbehov har en tendens til å være mye relasjonsorientert (menneskeorientert).

Med andre ord McClellands teori forklarer hvorfor lederen handler slik han gjør (lederstil). I tillegg mener jeg at McClelland kan brukes mer bevisst i sammenheng når en leder bruker Fiedlers teori for å øke sin innsikt over sin interaksjon mellom de forskjellige variablene i situasjonen.

Dette betyr at samtidig som lederen prøver å tilpasse sin lederstil til situasjonen, kan tilpassingsprosessen gli lettere og bli bedre tilpasset hvis man bruker McClellands teori som støtte "teori". Da vil lederen lede riktig i de enkelte

situasjoner og dette vil igjen bidra til økt motivasjon blant medarbeidere, og dermed sannsynligvis økt effektivitet.

Og ut i fra dette forholdet bør lederen ikke bare tilpasse sin egen lederstil, men også samtidig ta for seg hvilke behov de enkelte medarbeidere har, og ut i fra en slik oversikt, fordele oppgavene til medarbeiderne. (et av eventuelle mange fordelingskriterier).

Dette vil igjen bidra til en økende motivasjon av medarbeiderne.

Hertzberg mener at økt lønn bidrar ikke til økt motivasjon til medarbeiderne, men han mener derimot mer interessante og mer innflytelse over oppgavene sine, vil øke motivasjonen til medarbeiderne. (økt trivsel eller motivasjon – derav følger ofte økt effektivitet).

Men forsterkningsteorien mener at lønn (belønning) vil bidra til økt motivasjon (med gitte forutsetninger som nevnt tidligere, se oversikt over forsterkningsteori - kapitel).

Jeg mener som Aarum at begge de ulike teorigruppene har noe generelt over seg, derfor bør de brukes sammen og tilpasses til de forskjellige situasjoner ledelsen, medarbeidere og organisasjonen står overfor til enhver tid, dvs. brukes i ett helhetlig perspektiv.

Oppgave 2

Tid – faktoren er avgjørende på beslutninger som skal tas

Tidsfaktoren vil jeg knytte til om man har dårlig eller god tid før en beslutning må tas.

Har man god tid kan man planlegge bedre og drøfte/vurdere eventuelle konsekvenser ved at beslutningen tas. Det er lettere for ledelsen å trekke med medarbeiderne i arbeidet før beslutningen tas dvs. medarbeiderne får informasjon og innflytelse i beslutningsprosessen. Dette vil skape motivasjon blant de ansatte, og mulighet for at en god og riktig beslutning tas øker.

Hvis man derimot har dårlig tid før en beslutning skal taes av en leder, kan dette medføre at leder ikke har mulighet eller ønsker å trekke medarbeiderne i beslutningsprosessen i så stor grad som ved god tid. (se ovenfor). Dette igjen kan medføre til dårlige og lite gjennomtenkte beslutninger.

Det som er nevnt til nå kan oppsummeres slik: Hvis situasjonen er slik at problemet som skal løses krever en rask beslutning må lederstilen tilpasses deretter. Det samme betyr ved god tid, må (kan) man tilpasse lederstilen til beslutningsprosessen.

Med andre ord, ved dårlig tid har lederen tendens til å ha en autoritær beslutningsstil, mens ved god tid har leder mulighet for å være mer demokratisk i sin beslutningsstil (jfr. Vroom og Yettons bok: innføring i organisasjonspsykologi)

Ovenfor nevnte jeg at dårlig tid kan bety at medarbeideren ikke blir trukket inn i beslutningsprosessen og at dette kan bidra til en dårlig beslutning. Dette er ikke alltid riktig. Hvis for eksempel oppgaven må løses fort, og hvis man ikke får løst oppgaven fort nok (får tatt en rask nok beslutning) kan overskridelse av tidsfaktoren medføre større skade enn ved en rask (kort) beslutningsprosess.

Med andre ord hvis man bruker lang tid på å finne en god løsning, og bryter tidsfristen, betyr ikke dette alltid at dette gir den beste løsningen/beslutningen.

Av og til kreves autoritær beslutningsstil fordi konsekvensene kan bli meget negative hvis tidsfristen blir overskredet.

Akseptfaktoren er avgjørende på beslutningen som skal taes

I avsnittet om tidsfaktoren, mente jeg at god tid kan gi lederen mulighet for å trekke inn medarbeiderne i beslutningsprosessen - mye mer enn ved dårlig tid. Det at medarbeiderne får være med å bestemme og få innflytelse i prosessen skaper motivasjon for oppgaven, og dette igjen kan gi lettere aksept blant medarbeiderne for å få gjennomført oppgaven/beslutningen ved at medarbeiderne ikke motarbeider beslutningen.

Ansvar og deltakelse til medarbeidernes beslutningsprosess betyr ofte lettere aksept for beslutningen.

En annen faktor som er viktig for å få aksept for en beslutning er hele tiden toveiskommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne i beslutningsprosessen og ikke bare når beslutningen er endelig tatt.

Har man ikke en reel toveiskommunikasjon i prosessen kan dette skape frustrasjon og til konflikt mellom lederen og ansatte, og dette kan vanskeliggjøre iverksetting av beslutningen.

Kvalitetsfaktoren er avgjørende på beslutningen.

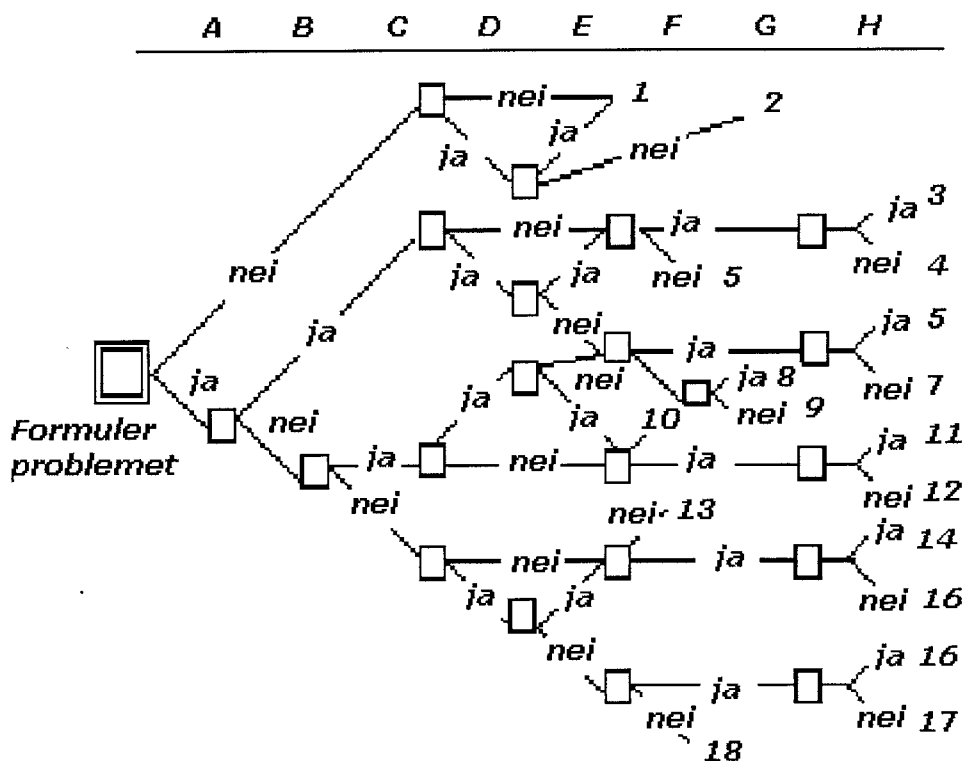
Kvalitetsfaktoren blir her knyttet opp mot at det kreves kvaliteter blant både medarbeideren og lederen i beslutningsprosessen for å få et godt beslutningsresultat.

Det er lederen og medarbeiderne som skal utrede for å få et best mulig beslutningsgrunnlag før man foretar et endelig valg av løsningsalternativene.

Dette grunnlaget kan bare oppnås hvis begge parter er modne og ansvarsbevisste, at de virkelig ønsker å gjøre sitt beste. (jfr. Blanchards teori: se situasjonsvariabelen: "modenhet – blant medarbeiderne)
(obs: Modenhet = kompetanse (kunnskap) og vilje til ansvarlighet)

Til slutt må nevnes at tidsfaktoren og akseptfaktoren er bestemmende på kvaliteten på beslutningen.

Yettons modell skal være et hjelpeverktøy til lederen for å finne ut hvilken beslutningsstil han skal velge når han står over det enkelte problem. Men beslutningstreet gir flere alternative ledelsesstrategier, det er ofte at treet gir flere enn et forslag til strategi, ved løsning av et problem (se figur 14 – løsningsstrategien: nummerert fra 1-18).



Yetton nevner at lederne må tilpasse sin lederstil til hvert enkelt problem – noen ganger kreves en autoritær beslutningsstil/strategi, og andre ganger en mer demokratisk beslutningsstil/strategi. For eksempel ledelsesstrategi GII er meget demokratisk stil, mens AI er en meget autoritær strategi.

Men som nevnt i oppgave 2a må lederen tilpasse strategien til det enkelte problem avhengige av diverse faktorer (ikke bare de som er nevnt i oppgave 2a)

Det er altså her Yetttons modell skal være til hjelp for lederen å velge riktig strategi. Modellen har fått kritikk for at den forutsetter veldig mye rasjonalitet blant deltageren i problemløsningsprosessen.

Og det er tvilsomt om mennesket alltid er like rasjonelle som modellen forutsetter. (jfr. Human Relations tradisjonen og Administrative man – tradisjonen (fullt rasjonelt til enhver tid, påstår denne tradisjonen, eller forventer dette – mennesker er ikke bare maskiner.) Mennesker er ikke bare ”mekanisme”.

Men selv modellen er vel ”kokebokaktig” i sin oppbygning, gir den allikevel en innsikt til lederne om at han må tilpasse sin lederstil etter problem som skal løses og at medarbeiderne må mer eller mindre være med i beslutningsprosessen.

Til slutt skal jeg kort gi en beskrivelse av bruken av modellen:

- 1) Problem oppstår
- 2) Hvilken metode/strategi skal jeg som leder velge?
- 3) Bruker beslutningstreet
- 4) Går gjennom spørsmål: A – H i modellen (se fig 14)
- 5) Ende opp i enden på en gren av beslutningstreet. F.eks., (1) og ut i fra dette tallet velger man en av følgende teorier (se figur 14)

AI, AII, CI, CII, GII.

Dette valget må lederen selv styre og problem og situasjon er med på valg av strategi.

Yetton gir ikke noe klart svar på hvilket valg som er mest viktig her.

1. 3 Planleggingsavdeling [1994]

Svar på disse oppgavene:

1. Det er mange ledelsesteorier. Ta utgangspunkt i en teori. Drøft og eksemplifiser teoriens styrke og svakheter. Du kan gjerne sammenligne med andre teorier.
2. Høysletten kommune har hatt en stor, sentral planleggingsavdeling. Denne avdelingen skal nå nedbygges, og en del av de ansatte skal omplasseres til fagetatene, som skal få et større ansvar for planlegging av sin virksomhet. Administrasjonssjefen ber etatssjefene vurdere behovet for styrking av staben, og Helse- og sosialsjefen får etter eget ønske tilført to personer til sin etat.

De to ankommer, og Helse- og sosialsjefen tar dem med til etatens gamle planleggingskonsulent og ber henne sette dem inn i sakene. Hun tror først det hele er en vits, men etter hvert forstår hun at personene er blitt overført uten at hun er blitt informert. Dette bekymrer henne, fordi hun ikke helt forstår hvorfor det nå trengs tre personer til å gjøre det samme som hun tidligere har gjort alene.

Diskuter spørsmålene under på bakgrunn av saken:

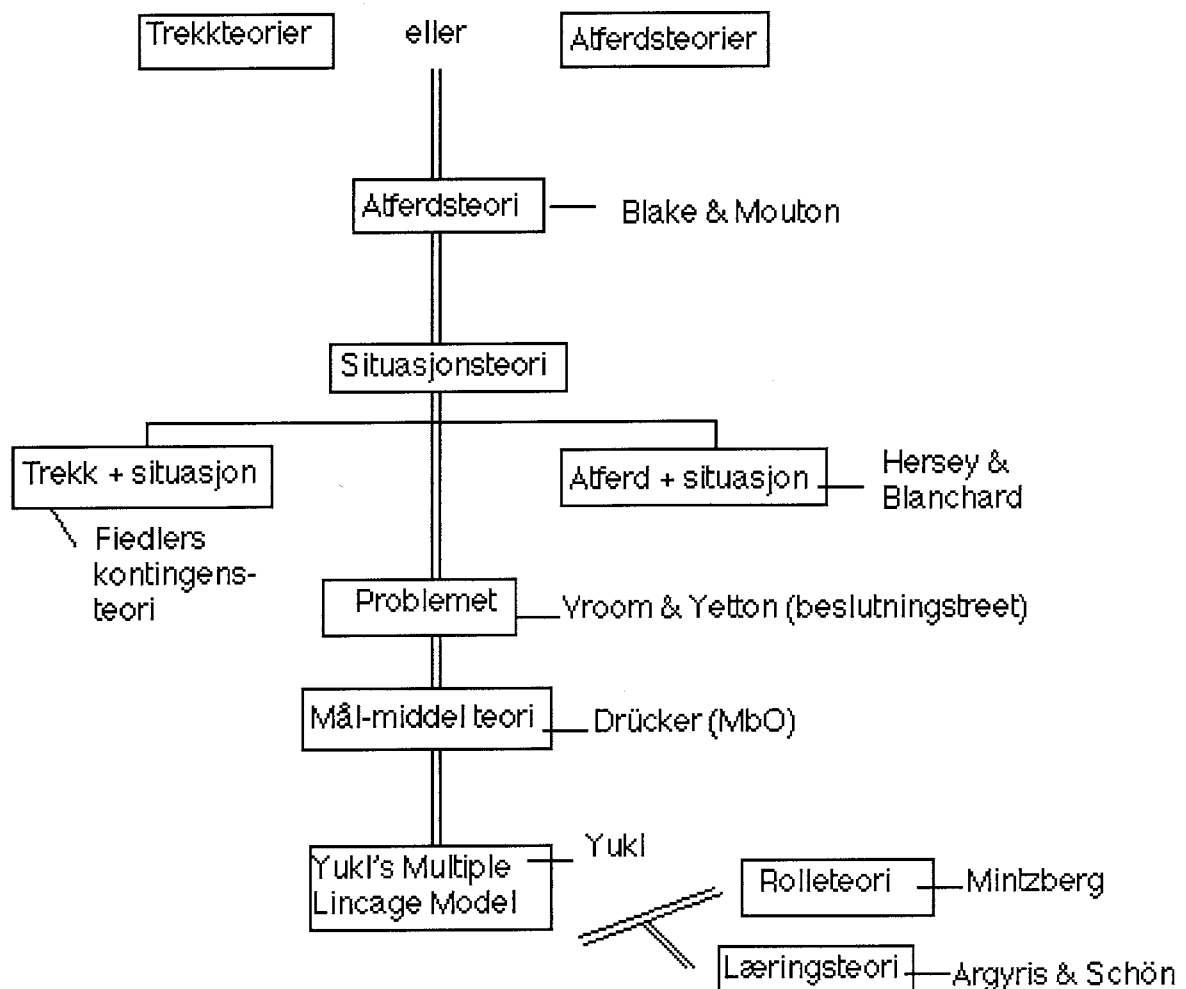
- a) Hvordan bør slike omplasseringer forberedes i en organisasjon?
- b) Hvor vil du plassere ansvaret for de feil som er gjort i denne saken?
- c) Hvordan vil du evaluere denne desentraliseringssaken i et tap/vinningsperspektiv, både på kort og lang sikt?

1. 4 Løsningsforslag

Oppgave 1

For å plassere den ledelsesteorien jeg her har valgt og drøfte vil jeg gi en oversikt over utviklingen av ledelsesfilosofier gjennom historien.

Fig. 1 Systemets fremstilling:



Ut fra modellen ser vi at vi har beveget oss fra trekk teoriene som hadde "den store mann" dvs. den fødte leder som sin hovedteori. Deretter har vi beveget oss mot at lederens atferd dvs. hvordan han opptrer, har mer å si en personlighetstrekk og medfødt egenskaper. Situasjonsteoriene tilsier at forskjellige situasjoner krever forskjellige lederegenskaper.

Vroom og Yetton tar for seg selve problemet og har dette + graden av medbestemmelse fra medarbeiderne ut i fra momenter, tid, aksept og kvalitet (dvs. disse menneskene er med på bestemme graden av medbestemmelse som er den beste situasjonen) å bestemme hvilken lederatferd som vil være den (de) beste for å løse problemet. Drucker tar for seg mål – middelteorien hvor MbO (Management by Objectives) og strategisk ledelse inntar en fremtredende plass.

Mintzberg avskriver alle andre lederstiler, og finner gjennom omfattende undersøkelser 10 rolletyper som fremtredende for en leder. Ut fra disse 10 kan vi igjen peke ut tre hovedklasser

- a) Lederen som anfører og toppfigur dvs. bedriftens ansikt utad.
- b) informasjonsformidler
- c) beslutningstaker.

Argyris & Schön har en handlingsteori hvor hovedpunktet er at vi kan dele handlingsteorien opp i uttrykt teori (den vi mener ligger til grunn for våre handlinger) og bruksteori (den som faktisk styrer vår atferd)

Argyris & Schön ser på en org som et forum for læring og ønsker å få til et klima hvor våre uttrykte teorier stemmer overens med våre bruksteorier.

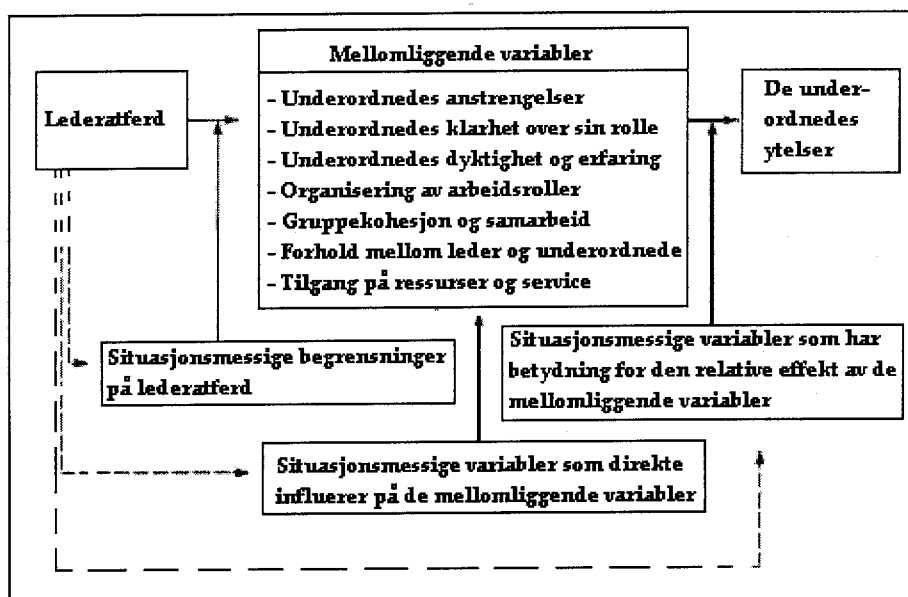
Fra modell I til modell II bl.a. fra enkelkretslæring til dobbelkretslæring.

Til slutt har jeg kommet frem til den modellen jeg her ønsker å omhandle nemlig Yukl's Multiple Lincage modell. Ut fra denne teorien er det ikke en lederstil som er den optimale i bestemte situasjoner. I stedet vil ledere gjennom et sett med mellomliggende variabler kunne påvirke medarbeiderne til større effektivitet og tilfredshet i arbeidssituasjoner.

Modellen opererer også med situasjonsmessige variabler, som også påvirker lederens muligheter til å lede organisasjonen.

For videre å kunne drøfte og eksemplifisere modellens styrke og svakheter jeg nedenfor gi en utførlig beskrivelse av modellen.

Fig. 2



Figur 19: «The Multiple Linkage model»
(Kilde: Yukl, 1983. Figuren er hentet fra K. Bjørvik, Arbeids- og lederpsykologi.)

De ansattes ytelse = hvor motivert ansatte er til å yte en arbeidsinnsats

De ansattes rolleklarhet = Om de ansatte er klar over hva som forventes av dem i den stillingen de besitter.

De ansattes ferdigheter og erfaringer = kompetanse, utdanning, yrkeserfaring hos de ansatte

Service og ressurser = får de ansatte hensiktsmessige utstyr å arbeide med og mottar de nok service fra andre avdelinger.

Hvordan arbeidsoppgaver er organisert = er arbeidet organisert slik at medarbeiderne får utnyttet sine ressurser og at man unngår stopp i produksjonen, arbeidsforsinkelse og lignende. p.g.a. dårlig organisering

Gruppekohesjon og samarbeid = hvordan trives arbeiderne sammen, fungerer de i grupper og lignende.

Forholdet mellom leder og ansatt = liker de ansatte lederen, trives de å jobbe under han/henne og respekterer de han/henne.

Forholdet mellom leder og ansatte bygger på teorien om vertikale dyader. Hvis dette forholdet mellom leder og den enkelte arbeider er negativt, vil den enkelte medarbeider reagere på et av følgende måter:

- 1) Holde tilbake informasjon, dekke over feil

- 2) Tilbaketrekking fra arbeidet, slutte, komme for sent, begynne å benytte narkotiske stoffer
- 3) Fiendtlig innstilling mot lederen, sabotere og lignende.
- 4) Redusere sin arbeidsinnsats eller være mindre forsiktig.

Eksempel på begrensninger på lederskap

Noen ledere har kontroll over belønnings/sanksjonssystemet ut fra hvor i hierarkiet de er plassert. Hvor mye den enkelte leder får ta del i organiseringen av arbeidet, langsiktig planlegging vil også være avhengig av hvor høyt oppe i organisasjonen man befinner seg. Mange ledere er dermed avhengig/styrt av et høyere nivå av ledere som legger begrensninger på egen leders atferd.

Eksempler på situasjonsmessige variabler som påvirker den relative effekt av de mellomliggende variabler

Hvis oppgaven er klart strukturert med klare/beste prosedyrer og man får raskt oversikt over resultatet av arbeidet for å se om det er tilfredsstillende utført, vil dette ofte være nok for en arbeider å arbeide etter uten at lederen trenger å "lede" noe.

Eller hvis forholdet mellom de ansatte og ledelsen har vært negativt, er det vanskelig for en leder å snu på dette alene.

Et annet eksempel er at en ny leder vil "overta" de gamle arbeidernes erfaringer og kompetanse og vil vanskelig kunne rette på dette umiddelbart.

Eksempler på de situasjonsmessige variabler som påvirker den relative effekt av de mellomliggende variabler.

Eks. hvis teknologi erstatter menneskelig innsats og kontroll med mekanisk innsats og kontroll vil dette påvirke på betydningen av menneskenes ytelse og ferdigheter.

Et annet eksempel kan være hvis oppgavene ikke nødvendig gjør at et utsøkt samarbeid. Dette vil virke inn på effekten av samarbeid og gruppekohesjon.

Denne modellen gir den enkelte leder flere muligheter til å kunne påvirke de ansattes ytelser på. Han kan enten gjøre dette ved å prøve å påvirke de mellomliggende variablene direkte for eksempel gjennom opplæring av de ansatte, bedre samarbeidet og forholdet mellom leder og ansatte, eller han kan forsøke å forandre på ytelsen gjennom å påvirke de situasjonsmessige variablene.

Hvis lederen velger å påvirke de mellomliggende variabler vil dette bare føre til at ytelsen vil forandre seg i en periode. For å kunne få til en varig forbedring må lederen forandre de forhold som utgjør de situasjonsmessige variablene. Eks. påvirke til ett nytt lønnssystem eller få mer kontroll over belønningssystemet/sanksjonssystemet. Han kan også arbeide aktivt for å endre lover og regler.

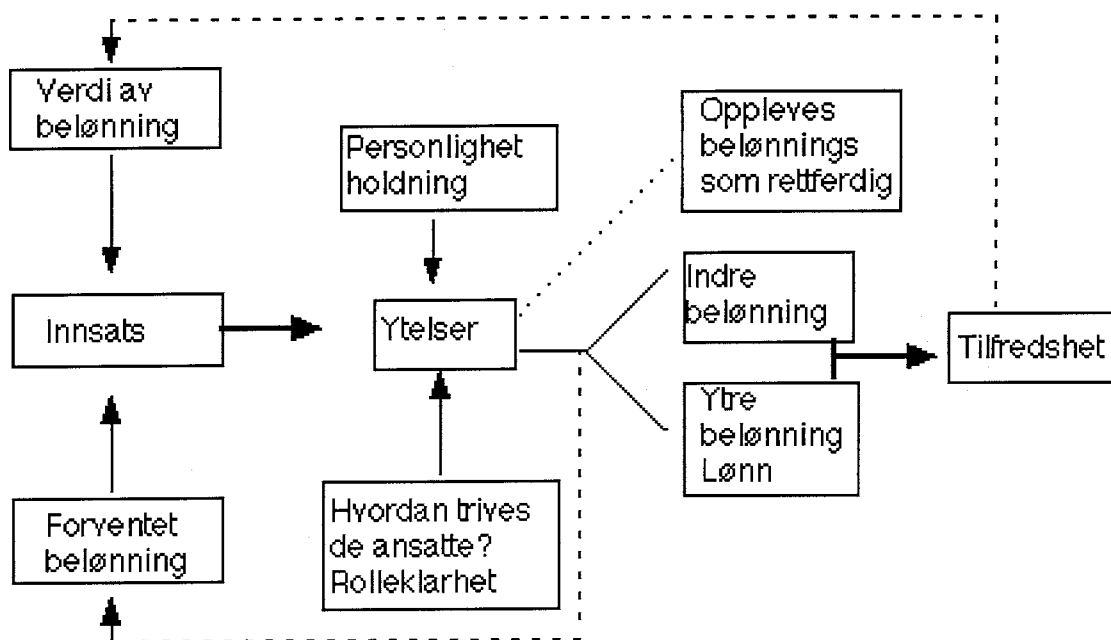
Jeg vil si at modellens styrke ligger i dette at man gir lederen forskjellige måter å påvirke medarbeiderne på.

Den vektlegger også betydningen av medarbeiderne jf. utsagnet om at "medarbeiderne er bedriftens viktigste ressurs". Jeg synes også at modellen gir et mer realistisk bilde av en leders mulighet til å påvirke en organisasjon. Enn for eksempel trekk teoriene jf. Fig 1, som forutsetter at lederen kan påvirke organisasjonen gjennom medfødte trekk og egenskaper.

Det er mulig at modellen ved et første inntrykk tillegger en leder for liten påvirkningsmuligheter i en organisasjon. Han blir i modellen en faktor som møter mange hindringer og problemer som må løses før han kan påvirke de ansattes ytelser. Ved nærmere vurdering av modeller og ved å gå igjennom de ulike delene av modellen går det fram at den dekker så å si alle forhold som lederen må ta hensyn til for å motivere medarbeideren til innsats.

I de mellomliggende variablene kan lederen gjennom sin oppfatning av hva som motiverer til innsats, sette ressurser inn på dette området. I denne forbindelse vil jeg trekke fram Povolers (Lauters) teori om at tilfredshet hos en medarbeider fører til resultater (denne modellen bygger på Vrooms forventningsteori). I modellen er følgende hovedmomenter med, innsats, ytelse, belønning og tilfredshet. Figur 3 viser hvordan andre faktorer spiller inn i modellen. Jeg velger å ta med denne modellen da den kan gi et bilde av hvor omfattende man kan gjøre Yukl's teori (dvs. trekke inn kunnskap om motivasjon, organisering, gruppearbeid og teorien om hva som tilfredsstiller medlemmene av en gruppe og hva som gjør at den arbeider effektivt.) Modellen behandler i realiteten også Leavitts modell SOFT som sier at en organisasjon består av følgende momenter, struktur, oppgaver, folk og teknologi. Vi finner at lederen kan påvirke alle disse gjennom de mellomliggende og de situasjonsmessige variablene)

Fig. 3



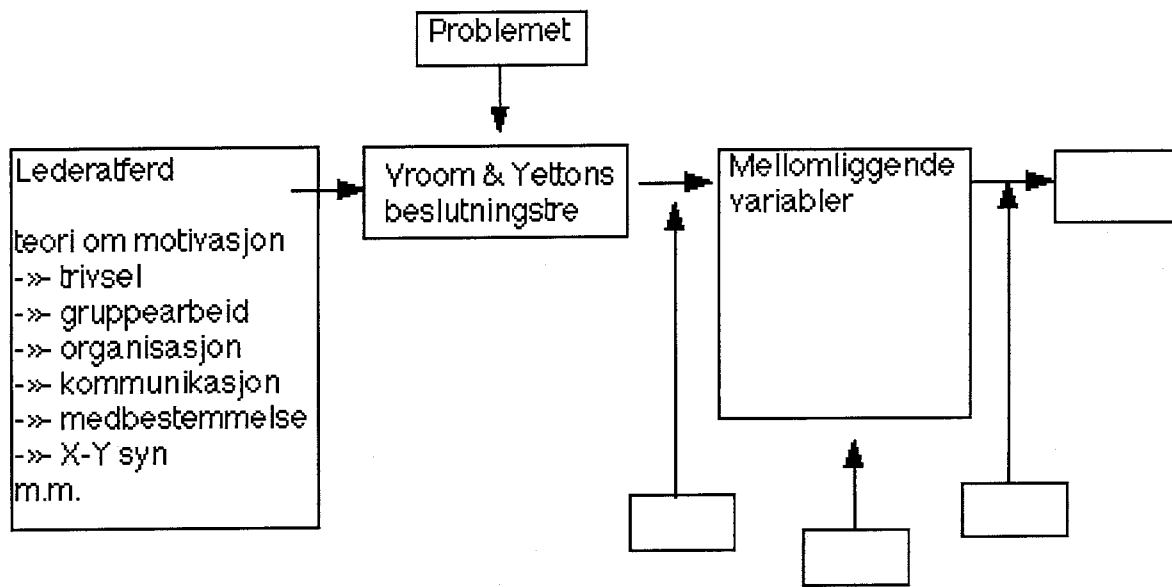
Modellens svakhet er etter min mening at den ikke legger noe vekt på lederens personlighet, problemets art og hvordan en leder kan påvirke at organisasjonen beveger seg mot modell II i Argyris & Schöns modell.

Til tross for at jeg har lagt vekt på at Yukls modell er omfattende må jeg allikevel hevde at en leders mulighet til å påvirke er avhengig av lederens atferd og den aktuelle situasjon. At enkelte ledere passer bedre enn andre, er faktorer som Yukl ikke tar med i sin modell. Modellen har også et litt mekanisk preg over seg som gjør at modellen virker noe ufullstendig. Etter min mening kunne modellen forsøkt å konkludere / bygge inn litt av Vroom & Yetton, og Argyris og Schön sine modeller for å gjøre den mer helhetlig.

Ved å innarbeide Vroom og Yettons modell ville den kunne ta hensyn til problemets art og hvordan lederen ville gripe tak i situasjonen. (I Yukl's modell blir lederen nærmest "teoriløs" før han blir kastet inn i en kamp om forskjellige påvirkningsvariabler for å påvirke de ansattes ytelser). Ved å ha Argyris & Schöns modell som en slags overbygning for modellen ville den ha fått mer kjøtt på seg. Dette ville gjort den til en teori som gjennom sin mangfoldighet kunne satt en leder til å takle de fleste situasjoner.

Som avslutning vil jeg forsøke å fremstille hvordan jeg mener denne modellen ville ha sett ut.

Figur 4:



Modellen kobles mot at ledere gis visse teorier og at problemet kobles opp mot Vroom og Yettons beslutningstre og i hvilken grad beslutninger skal være demokratisk eller ikke. Modellen må gjennomsyres av Argyris & Schöns modell om å få uttrykt modell så lik bruksmodell som mulig og få organisasjonen til å bevege seg fra modell I mot modell II

Oppgave 2A

Den formelle rammen for dette spørsmålet er at arbeidsgiver har styringsrett og dermed rett til å omplassere medarbeider (innenfor gitte rammer) Arbeidsmiljøloven pålegger derimot at arbeidsgiver skal drøfte omorganiseringen med tillitsvalgte før omorganiseringen foretas. Jeg har valgt å ikke legge noen stor vekt av besvarelsen på dette området, men derimot konsentrere meg om hvordan omplasseringen burde vært gjort for å skape minst mulig problemer for organisasjonen på det menneskelige planet.

Jeg mener at en slik omorganisering som ville bevart hele organisasjonen på denne måten, best ville vært gjennomført om man tok utgangspunkt i en gjennomgang av hele organisasjonen. Det virker som om planavdelingen består av mange mennesker som skal omplasseres.

Dette vil virke inn på den enkelte avdeling, personale, kommunikasjonsstruktur, rapporteringsmekanisme, organisasjonsstruktur, dessuten vil man kunne komme

opp i spørsmål som stillingsbeskrivelse for de omplasserte., lønnsvilkår i forhold til tidligere og i forhold til de i den nye avdelingen.

Arbeidsmiljøet i en avdeling vil også kunne påvirkes så vel som ledelsesstrukturen, hvis noen av de omplasserte har vært leder, nestleder osv. Hvis man etter en slik gjennomgang hadde klargjort alle disse detaljene burde de enkelte etatssjefer ha lagt fram dokumentasjon på at de hadde behov for flere ansatte. Etter at dette var dokumentert* burde man ha gjennomført en medarbeidersamtale (definisjon: regulær forberedt og personlig samtale mellom medarbeider og nærmeste overordnede) med de som skulle omplasseres. Hensikten ville være å kartlegge medarbeideres ønske, kompetanse, personlighet (hvor vil de passe inn?) hva de mener om evt. nye arbeidsoppgaver m.m.

* Dokumentasjon på dette burde kommet frem gjennom at H & S sjefen tok dette opp i sin avdeling generelt, og med den som satt med planlegging spesielt. Da man allerede gjennom gjennomgangen av organisasjonen fikk fyldig informasjon og begrunnelse for at plan avdelingen skulle nedlegges, er det ikke noen overraskelse for de ansatte at de muligens vil få noen nye ansatte. I disse samtalene ble det diskutert behovet for flere ansatte, hva de skulle gjøre (oppgaver for de evt. nye ansatte) hvor de skulle sitte, hvem som skulle ta seg av opplæring osv. I denne diskusjonen viste det seg også at H & S etaten hadde fått tildelt nye ansvarsområder og nye krav til planlegging som gjorde at behovet for flere medarbeidere var nødvendig. Dette ble bestemt etter gjennomgangen av organisasjonen*

Etter denne samtalen burde de som var interessert i å bli omplassert til H & S etaten fått mulighet til å gjøre seg kjent med denne etaten og fått mulighet til å snakke med den som hadde tilsvarende stilling. De som var interessert etter denne samtalen burde vært gjennom et slags intervju med representanter for avdelingen for at disse skulle være med på å plukke ut hvem som skulle bli overført.

Den "gamle" planleggeren burde være med på dette intervjuet sammen med H & S sjefen, da disse sannsynligvis ville fått mye med de ansatte å gjøre. Etter dette burde man kunne velge ut de to som ut fra en total vurdering ville fungere best i stillingen, både når det gjelder oppgavemestring og tilpassing til det sosiale miljøet.

I dette intervjuet vil også de aktuelle kandidatene få et godt innblikk i arbeidsoppgaver, miljø, hva som ventes av dem osv. Når de to ansatte så begynner blir de godt tatt imot av den "gamle" planleggeren som har fått tildelt oppgaven med å sette de "nye" inn i rutiner, arbeidsfelt osv. P.g.a. at de "nye" har fått tid til å gjøre seg kjent i miljøet og p.g.a. at de ansatte ved avdelingen

selv var med på å bestemme hvem som skulle bli overflyttet, glir de lett inn i miljøet, og konflikter og misforståelser i forbindelse med omplasseringen unngås helt.

Oppgave 2 B

Ansvar for de feil som er gjort i denne saken vil jeg i første rekke plassere hos ledelsen. Dvs. ledelsen for kommunen H & S sjefen og ev. leder for tillitsvalgte (hvis drøftinger er blitt gjennomført etter AML bestemmelser).

Kommuneledelsen burde helt klart ha sørget for at alle ansatte i kommunen (administrasjonen) ble informert om planene om nedleggelse av planleggingsavdelingen og omplassering av de ansatte.

Dette kunne vært gjort gjennom allmøter, rundskriv eller internavisa. Ledelsen burde også gitt klare direktiver til de enkelte linjelederne om at dette burde diskuteres i avdelingene. På sin side burde linjelederne på eget initiativ tatt opp dette i sine respektive avdelinger. H & S sjefen viser liten grad av evne og vilje til å kommunisere med sine medarbeidere, så han må også ta en stor del av ansvaret.

Når det gjelder lederen for fagforeningen burde denne vært mer aktiv og gått ut til sine medlemmer (jeg utgår fra at den "gamle" planlegger også er medlem) og informert om kommunens plan om nedleggelse av planavdelingen.

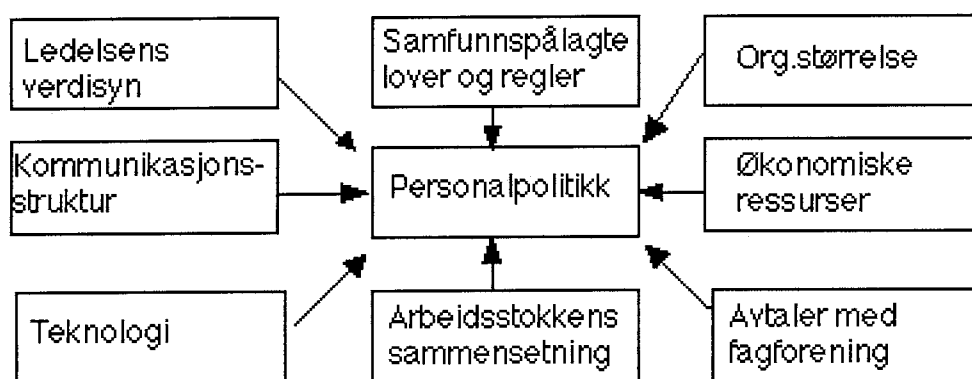
Jeg må derimot dele litt av ansvaret for disse feilene med den "gamle" planleggeren selv. Det kan virke som om han er veldig passiv, lite kreativ og ser lite muligheter for nye arbeidsområder/innsatsområder for sitt område.

At hun som sitter i planfunksjonen i sin avdeling ikke har hørt at planavdelingen skal nedlegges og hva dette vil kunne innebære m.h.t. omplasseringer, virker litt sløvt. Disse planene er sannsynligvis omtalt i kommunens planer og burde derfor være mer tilgjengelig for en som arbeider med planer enn andre. Det finnes også muligheter for at det har vært sendt rundt rundskriv og innkalling til møter uten at dette har interessert den "gamle planleggeren."

Oppgave 2 C

Hvis det er tilfellet at informasjonen ikke er gitt om nedleggelse og omplasseringer vil jeg tro at H & S – sjefs anseelse i de ansattes øyne synker.

Dette vil også gjelde for ledelsen i kommunen, men det er lettere å la sine følelser bli rettet inn mot noen som arbeider nærmere deg enn en fjern rådmann. Dette viser også at kommunen ikke har en personalpolitikk som fungerer tilfredsstillende. Personalpolitikk (definisjon: generelle og prinsipielle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen) blir påvirket av følgende forhold:



I dette tilfelle er organisasjonsstrukturen ufullstendig og lederens verdisyn mht. å informere og ta hensyn til sine medarbeidere er til dels fraværende. På kort sikt vil dette kunne føre til misfornøyde medarbeidere i H & S avdelingen som føler at de får tredd beslutninger nedover hodet. Det vil også kunne føre til negative holdninger mellom medarbeider og leder.

Konsekvenser av dette er beskrevet i forbindelse med Yukl's modell, og vil ikke her bli kommentert utover det som er fremført der.(se side 4 oppgave 1) På lang sikt kan dette medføre at den "gamle" planleggeren slutter i jobben p.g.a. mistriivsel. For de nytilsatte kan situasjonen bli at de ikke har noen meningsfylte oppgaver, hvis de bare blir plassert der ut fra ønske fra H & S sjefen om to nye medarbeidere. Dette ønske kan bunne i at H & S sjefen ønsker å få flere ansatte under seg, og bli den største avdelingen. Hvis ikke forberedelsen er gjort mht. å legge planer for oppgaver, ansvarsområde osv. vil dette kunne føre til at også de "ny" tilsatte føler seg så misfornøyd i arbeidet at de også slutter p.g.a. mangel på selvaktualisering.

Jeg viser i denne forbindelse til Hertzbergs motivasjonshygiene teori som sier at individet er tilfreds og motivert når det opplever at arbeidsoppgavene gir personlig vekst, ansvar for eget og andres arbeid, forfremmelse, er utviklende og selvaktualiserende.

(Motivasjonsfaktorene stemmer nesten overens med Maslows behov av høyere orden, mens hygienefaktorer nesten stemmer overens med behovene av lavere orden.)

Hvis de "nye" blir sittende uten meningsfylte oppgaver og bare føler at de mottar lønn for noe de er blitt plassert til å gjøre, vil sannsynligheten for at de vil slutte være stor.

Til tross for at lønnen kan øke motivasjonen en stund, vil den i likhet med de andre hygienefaktorene ikke føre til noen varig økning i individets motivasjon.

Som en konklusjon kan det sies at kommunen gjennom desentraliseringssaken kan ha mistet mange dyktige medarbeidere på lang sikt, og at de kan ha skapt store forskyvninger i organisasjonen på kort sikt. Hvis noe kan fremføres som vinning i denne saken, må det være at omplasseringen gikk raskt for seg og var tilsynelatende lite kostnadskrevende.

1. 5 Konsulenttjenesten XY-Konsult [1994]

Oppgave 1:: Argyris & Schön tar i sin teori om "læring i mellommenneskelig samhandling utgangspunkt i begrepet handlingsteori. Gjør rede for begrepet, og diskuter forholdet mellom uttrykt teori og bruksteori. Illustrer gjerne med eksempler eller egne erfaringer.

Oppgave 2:: Du er leder for et kjent offentlig konsulentjeneste (XY-KONSULT) som har spesialisert seg på organisasjonssystemer. Du har en stab på seks konsulenter som alle er ganske selvstendige i sitt arbeid med klienter.

I går fikk du imidlertid klage fra en av tjenestens største kunder om at den konsulenten som jobbet hos dem, ikke var særlig effektiv, og at noe måtte gjøres dersom kunden skulle beholde tilliten til din organisasjon.

Den konsulenten som har oppdraget, har vært i XY-KONSULT i seks år. Han er utdannet systemanalytiker og er en av de beste i sin profesjon. De første fire-fem årene gjorde han en fantastisk innsats og sto som forbilde for alle de yngre konsulentene. Men i det siste har han virket misfornøyd, og hans tidligere glød synes nærmest å være erstattet med likegladhet. Hans negative holdninger er blitt lagt merke til av både kollegene og kundene. Det er ikke den første klagen du har fått på arbeidet hans dette året. En tidligere kunde rapporterte før dette at konsulenten til og med hadde kommet på jobben i bakrus.

Det er viktig å komme til bunns i saken så fort som mulig, hvis XY-KONSULT skal beholde kunden. Konsulenten mangler ikke ekspertise til å ta seg av kundene, hvis han bare ville bruke den!

Hvordan vil du som leder takle dette problemet?

a) Velg først ett av svaralternativene nedenfor og begrunn hvorfor du velger dette alternativet og ikke de andre og hvilke kriterier du legger til grunn for ditt valg.

Beslutningsmetoder for gruppeproblemer:

Du drøfter problemet med dine underordnede som gruppe. Sammen foreslår og evaluerer dere alternativer og forsøker og komme til enighet om en løsning. Din rolle er nærmest gruppelederens. Du samordner diskusjonen, fokuserer på problemet og sørger for at alle kritiske momenter blir drøftet. Du forsøker ikke å påvirke gruppen til å gå inn for dine løsninger, men er villig til å akseptere og sette i verk en hvilken som helst løsning som hele gruppen støtter.

Du tar opp problemet sammen med dine underordnede på et gruppemøte. Under møtet fremkommer det ideer og forslag. Så tar du beslutningen - som kanskje er i samsvar med dine underordnedes innflytelse, men den trenger ikke være det.

Du snakker enkeltvis med dem problemet angår uten å kalle sammen hele gruppen, og får deres syn og forslag. Deretter tar du beslutningen. Beslutningen kan gjenspeile de underordnedes innflytelse, men den trenger ikke gjøre det.

Du skaffer deg den nødvendige informasjon fra dine underordnede, og så bestemmer du selv løsningen på problemet. Du forteller ikke dine underordnede om problemet. Deres rolle er først og fremst å skaffe deg den nødvendige informasjon, ikke å vurdere alternative løsninger eller forslag.

Du løser problemet eller tar beslutningen selv, ut fra den informasjon du har tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet.

Andre forslag? Hvilke(n)?

1. 6 Kommunikasjonsprosess og beslutninger [1995]

Oppgave 1: "Når man tildeles en lederrolle i en organisasjon, blir man automatisk en del av en beslutningsprosess og en produksjonsprosess, men ikke nødvendigvis kommunikasjonsprosessen". Velg ett tema du mener er av avgjørende betydning for kommunikasjonsprosessen, argumenter hvorfor temaet er avgjørende for prosessen og diskuter hvordan det er avgjørende. Relater gjerne til teorier og praktiske eksempler.

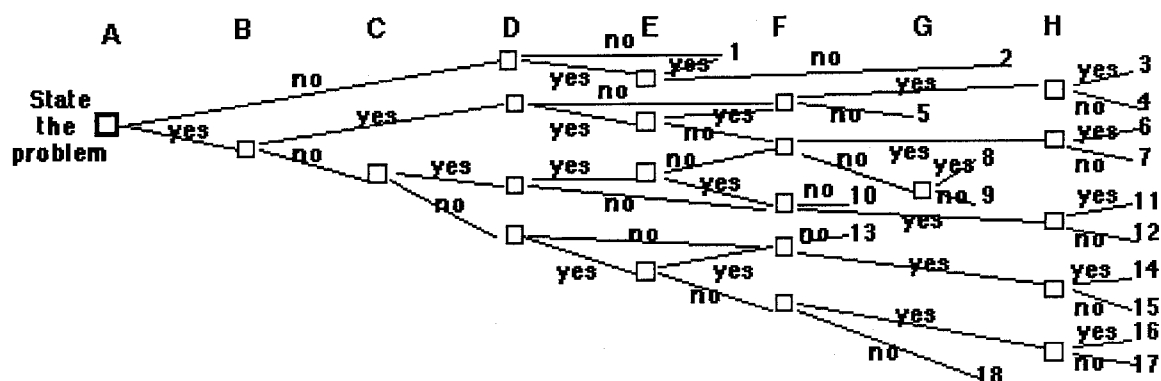
Oppgave 2: Institusjonen ligger i en bygd i Trøndelag. Det er et privat sykehjem, eid av en privat organisasjon. Sykehjemmet har 40 pasienter fordelt på to avdelinger. Det er også en arbeidsstue ved sykehjemmet som aktiviserer de friskeste av pasientene, ca. 10 stk. De lager tepper, duker, puter og trevarer som blir solgt på basar i bygda. Dette har i alle år vært en god inntektskilde for organisasjonen. Arbeidsstua har blitt ledet av to kvinner fra bygda. De har ingen formell utdanning, men er flinke i håndarbeid. Disse har hatt som målsetting å få produsert flest mulige produkter, slik at de på den måten kunne lette økonomien for institusjonen og rettferdiggjøre den lønnen de får. Kommunen tok over driften av sykehjemmet, men det ble fremdeles eid av organisasjonen. I den forbindelse ble det ansatt en ergoterapeut ved sykehjemmet. Denne målsetting er ikke full produksjon ved arbeidsstua, men et bredest mulig aktivitetstilbud til flest mulig. Hun vil utvide arbeidet til de to kvinnene til å gjelde også oppgaver på avdelingene, slik som påkledningstrening, spisetrening osv. En del av tiden på arbeidsstua mener hun må kunne brukes til avislesing, sosialt samvær med klientene og eller ting som gjør pasientene i stand til å mestre dagliglivet bedre.

Kvinnene på arbeidsstua er ikke enige i dette. De mener at produksjonen vil gå ned, og at det vil bli færre produkter til den årlige basaren. På den måten vil institusjonens inntekster minske. De mener også at pasientene som i alle år har vært på avdelingene, og som har små ressurser, har lite på arbeidsstua å gjøre. Hvis de selv skal gå på avdelingene og hjelpe til med påkledning og spising, er de også redde for at de vil gå i veien for pleiepersonalet som fra før har det travelt nok. De har i mange år drevet arbeidsstua på sin måte, og ergoterapeutens målsetting virker fremmed og skremmende på dem. De er også redde for ikke å klare oppgavene og på den måten bli arbeidsledige, uten muligheter for nytt arbeid i bygda. De saboterer ergoterapeutens ideer. Situasjonen er nå såpass fastlåst at det begynner å gå utover pasientenes helse og velvære. Alle venter nå at du, som leder, skal treffe beslutning i saken. Du har snakket med alle parter og har allerede din mening om saken, men skal bruke beslutningstreet for å finne fram til ytterligere alternativer.

a) Når du svarer på spørsmålene fra A til H, skal du kort kommentere hvilke argumenter du legger til grunn for valgene dine og fram til den siste anbefalingen beslutningstreet ender med. Kommenter deretter beslutningen du kommer fram til og sammenlign gjerne med andre beslutningsalternativer.

b) Hvor avgjørende er kriterier som tid, aksept og kvalitet for beslutninger som fattes ifølge Vroom & Yetton og hvordan kan slike normative modeller brukes?

[vedlegg: Vroom & Yettons beslutningstre med spørsmål fra A til H]
 [Beslutningsmetoder for gruppeproblemer og for individuelle problemer]



- A. Foreligger det et kvalitetskrav slik at én løsning sannsynligvis er bedre enn en annen?
- B. Har jeg tilstrekkelig informasjon til å ta en god beslutning på egen hånd?
- C. Er problemet strukturert?
- D. Er aksept av beslutningen fra de underordnedes side viktig for en effektiv implementering?
- E. Hvis jeg tar beslutningen på egen hånd, kan jeg gå ut fra at det vil bli akseptert?
- F. Deler de underordnede de organisasjonsmessige mål som søkes oppnådd i løsningen av problemet?
- G. Er det sannsynlig at bestemte løsninger vil skape konflikt mellom de underordnede?
- H. Har de underordnede tilstrekkelig informasjon til å ta en beslutning?

1)	G: a1, a2, c1, c2, g2 I: a1, d2, a2, c1, g1	10)	G: a2, c1, c2 I: a2, c1
2)	G: c2 I: d1, g1	11)	G: a2, c1, c2, g2 I: d1, a2, c1, g1
3)	G: a1, a2, c1, c2, g2 I: a1, d1, a2, c1, g1	12)	G: a2, c1, c2, g2 I: a2, c1, g1
4)	G: a1, a2, c1, c2, g2 I: a1, a2, c1, g1	13)	G: c2 I: c1
5)	G: a1, a2, c1, c2 I: a1, a2, c1	14)	G: c2, g2 I: d1, c1, g1
6)	G: g2 I: d1, g1	15)	G: c2, g2 I: d1, c1, g1
7)	G: g2 I: g1	16)	G: g1 I: d1, g1
8)	G: c2 I: c1	17)	G: g2 I: g1
9)	G: c1, c2 I: c1	18)	G: c2 I: c1

Stilene: A1 og A2 = Autocratic. C1 og C2 = Consultative. G1 og G2 = Group. D1 = Delegated

Gruppeproblemer (GP) [A1, A2, C1, C2, G2]

A1: Du løser problemet eller tar beslutningen selv, ut fra den informasjon du har tilgjengelig på det aktuelle tidspunktet.

A2: Du skaffer deg den informasjonen du trenger, og så løser du problemet selv. Du forteller ikke den underordnede hva problemet dreier seg om. Hans/hennes oppgave er først og fremst å skaffe deg den nødvendige informasjonen, ikke å vurdere eller komme med alternative løsninger eller forslag.

C1: Du snakker enkeltvis med dem problemet angår uten å kalle sammen hele gruppen, og får deres syn og forslag. Deretter tar du beslutningen. Beslutningen kan gjenspeile de underordnedes innflytelse, men den trenger ikke gjøre det.

C2: Du tar opp problemet sammen med dine underordnede på et gruppemøte. Under møtet fremkommer det ideer og forslag. Så tar du beslutningen - som kanskje er i samsvar med dine underordnedes innflytelse, men den trenger ikke være det.

G2: Du drøfter problemet med dine underordnede som gruppe. Sammen foreslår og evaluerer dere alternativer og forsøker å komme til enighet om en løsning. Din rolle er nærmest gruppelederens. Du samordner diskusjonen, fokuserer på problemet og sørger for at alle kritiske momenter blir drøftet. Du forsøker ikke å påvirke gruppen til å gå inn for dine løsninger, men er villig til å akseptere og sette i verk en hvilken som helst løsning som hele gruppen støtter.

Individuelle problemer (IP) [A1, A2, C1, G1, D1]

A1: Du løser problemet eller tar beslutningen ut fra den informasjon du har tilgjengelig på et bestemt tidspunkt

A2: Du skaffer deg den nødvendige informasjon fra dine underordnede, og så bestemmer du selv løsningen på problemet. Du forteller ikke dine underordnede om problemet. Deres rolle er først og fremst å skaffe deg den nødvendige informasjon, ikke å vurdere alternative løsninger eller forslag.

C1: Du forteller din underordnede om problemet, og får hans/hennes ideer og forslag. Så tar du en bestemmelse. Denne beslutningen er kanskje i samsvar med vedkommendes forslag, men den trenger ikke være det.

G1: Du snakker om problemet med en av dine underordnede. Sammen analyserer dere problemet og kommer til en tilfredsstillende løsning - i en atmosfære av fri og åpen meningsutveksling. Ytelsene fra begge er basert på faktiske kunnskaper om forholdene, fremfor formell autoritet.

D1: Du delegerer problemet til den aktuelle underordnede og gir vedkommende all den relevante informasjonen du har. Dermed gir du ham/henne i oppdrag å løse problemet. Den løsningen vedkommende kommer frem til, får din støtte.

1. 7 Løsningsforslag

Oppgave 1

Innledningsvis vil jeg gi en kort, generell definisjon av hva kommunikasjon er og hvorfor det kan være vanskelig. Jeg vil videre skissere noen hovedområder for hvordan kommunikasjonsprosessen foregår internt i en organisasjon, dvs. hvordan den opptrer formelt – og uformelt.

Organisasjonens kommunikasjon med omverdenen (brukere, publikum, overorden, organisasjoner etc.) omtales ikke.

Jeg vil deretter ta for meg tre temaer og behandle disse enkeltvis:

- 1) Ledernes ansvar og bevissthet
- 2) Kommunikasjonsform og -klima
- 3) Samsvar mellom "liv og lære"

Alle er hver for seg – og sett under ett – etter min mening avgjørende for en god kommunikasjonsprosess i en organisasjon.

Hva er kommunikasjon? – og hvorfor er det så vanskelig?

Kommunikasjon er formidling av et budskap fra en sender til en mottaker. Kommunikasjon kan være enveis, som når for eksempel fjernsynet viser oss noe eller et rundskriv fra en overordnet instans kommer i postkassa på kontoret, eller den kan være toveis, dvs. at mottaker har mulighet til å be om fortolkning eller gi sin reaksjon tilbake umiddelbart. Ved toveis kommunikasjon veksler mottaker og sender om rollene underveis. Begge "oversetter" budskapene fra tanke til tale før det sendes – og begge "tolker" det de mottar ut fra det de hører, det de ser og det de har av referanseramme, (dvs. tidligere erfaringer). Det kan derfor være mange grunner til at budskapet misforstås og/eller ikke oppfattes, og årsakene til dette kan ligge både hos sender og mottaker.

Andersen m.fl. (ledelse på norsk) sier at ingen klarer å formidle videre det totale budskapet eller gjengi en hendelse 100 %. Vi oppfatter kanskje 70 % av en hendelse og klarer kanskje bare å videreformidle halvparten av dette igjen. Likevel er det slik at noen mennesker er flinkere til å formidle et budskap, mens andre er flinkere til å motta, de er "gode lyttere". Noen er kanskje gode både på mottaker- og sendersiden – egenskaper Andersen m.fl. for øvrig mener det er mulig å trene opp.

Min mening er at en "god leder" må ha godt utviklede evner til å kommunisere begge veier. Dette vil jeg forsøke å vise videre i oppgaven.

Hvordan foregår kommunikasjonsprosessen internt i en organisasjon?

Kommunikasjonsprosessen internt i en organisasjon består av både formelle og uformelle kommunikasjonsformer. Den formelle – eller formaliserte prosessen vil vanligvis være:

- Organisasjonens møtevirksomhet fra ”toppen og ned” (ledermøter, avd. møter, seksjonsgruppemøter, personalmøter m.m.)
- Kontormeldinger, personalmeldinger, rundskriv, referat fra møter m.m. som distribueres til alle, refereres i møter, slås opp på tavler etc.
- Faste rutiner for kommunikasjon mellom gruppemedlemmer som arbeider sammen, som kopiering/distribusjon av ark, papirer, beskjeder, ”morgenmøte” etc.

Den uformelle kommunikasjonsprosessen er:

- uplanlagte ”har du 5 minutter møter”, en prat i forbifarten i korridoren eller på kantina, en personlig melding over pc-nettet, en fortrolig samtale mellom to personer bak en lukket dør osv.

Det er ikke likegyldig hvordan kommunikasjonsprosessen i en organisasjon foregår og hvilke former den har.

Kanskje er en velfungerende kommunikasjonsprosess noe av det viktigste for å fremme effektivitet og et trygt og stabilt arbeidsmiljø. Dette er mitt utgangspunkt for den videre diskusjonen i oppgaven.

Hva er av mest avgjørende betydning for kommunikasjonsprosessen?

Jeg vil trekke fram og behandle tre temaer.

- 1) Ledernes ansvar og bevissthet om viktigheten av god kommunikasjon, herunder hvordan kommunikasjonsprosessen organiseres og styres.
- 2) Kommunikasjonsformene og klimaet
- 3) Sammenhengen mellom ”liv og lære”, dvs. uttrykt teori versus bruksteori

1) LEDELSEN

I oppgaven sies at en leder ikke nødvendigvis blir en del av kommunikasjonsprosessen.

Det er vanskelig for meg å se at en leder kan klare å holde seg helt utenfor. En del av den formaliserte prosessen (møter, rundskriv osv.) må nødvendig alle ledere forholde seg til, men det er selvsagt mulig for en leder å forholde seg

passivt til den: ”skulke” møter eller si minst mulig på møter, lese skriftlig informasjon - men ikke formidle den videre, stenge seg inne på kontoret og være opptatt og utilgjengelig - dette er mulig.

Den uformelle prosessen vil kanskje heller ikke en slik leder bli en del av, det vil føles kunstig å være sosial i forbifarten eller å stikke innom en slik leder for å få informasjon eller avklaring.

Kommunikasjon og informasjon er et lederansvar. For lederne i en organisasjon –stor eller liten, vil det å planlegge og strukturere dette internt være noe av det første de må gjøre, og kommunikasjonsprosessen må evalueres fortløpende og endres når det oppdages svikt. Det er svært viktig å organisere den formelle kommunikasjonsprosessen slik at den fungerer. Hvis ikke, vil den uformelle kommunikasjonsprosessen ta overhånd og anta former som ikke er ønskelig (”korridorsnakk”). Ledelsen må ta stilling til både enkeltindividet og organisasjonens totale behov for informasjon, mulighet til å spørre, til å bidra og til å beslutte.

Dette henger nøye sammen med ledelsens holdninger til kommunikasjonsform og klima som behandles i neste pkt.

Organisering av møtesystemer er ofte vanskelig. Det skal ikke bli for mange typer møter pga. tidsbruken, en må unngå ”Tordenskjold soldater” som gjengangere i møtene, og møtene må holdes med passe avstand i tid. En formalisert møtestruktur er gjerne knyttet til organisasjonskartet og dermed også beslutningsnivåene. Ved god ledelse legges kommunikasjonsprosessen via møtestrukturen, slik at ny informasjon og spørsmål om råd, går ovenfra (ledermøtet) og nedover i systemet, mens synspunkter og ønsker fra de ansatte går oppover igjen før beslutningen tas på vedtatt nivå.

”Top – down” struktur, dvs. at organisasjonen er lammet og uvitende inntil ledermøte har talt, er ødeleggende både for effektivitet og trivsel.

Det bør dessuten alltid skrives referat fra møter, og referatene bør distribueres etter hensiktsmessige regler eller være tilgjengelig. (Personalsaker eller andre svært følsomme saker unntas.)

Distribusjon av skriftlig materiale må også planlegges, og ses i sammenheng med møtevirksomheten. Kopiering kan ta overhånd, og alle skal måtte lage seg arkiveringssystemer. Slik informasjon er enveis, i hvert fall inntil mottaker får anledning til å spørre om innholdet.

Fordelene med skriftlig informasjon er at den når alle samtidig, den er likelydende (men kan fortsatt misforstås) og den kan sendes ut raskt.

Ulempene er at den kanskje ikke blir lest, men lagt til side, at innholdet kan tolkes og forvrenges og at det kan gå tid før det er mulig å oppklare misforståelsen. Kryptiske kontormeldinger kan forårsake utrolig mye korridorssnakk. Ulempene kan likevel oppveies ved mulighetene til å ta opp spørsmålet på f.eks. neste avd. møte eller ved at den ansvarlige for det skriftlige materialet har "åpen dør".

I en arbeidsgruppe/mindre enhet vil det videre være en leders oppgave å sikre god kommunikasjons- og informasjonsflyt innad i gruppen. Som regel er dette enklere enn å lage rutiner for hele organisasjonen, men også disse rutinene må følges opp og evalueres jevnlig.

Ikke alle mennesker er like bevisste på viktigheten av å kommunisere med andre; gode regler og forklaring på hva som kan bli resultatet av svak/dårlig kommunikasjon må være lederens ansvar - men i samarbeid med de ansatte.

Formålet må være riktig mengde, riktig detaljnivå, riktig tidspunkt og til rett person (i rett rekkefølge). Med det siste mener jeg at en beslutning som vedrører en person, ikke først skal bli gjort kjent for andre før den det gjelder får vite noe. Samtidig er et overordnet mål at den enkelte medarbeider skal se sitt bidrag og sin del i en større sammenheng og som del av en helhet, et viktig moment for å skape "bedriftskultur".

2) KOMMUNIKASJONSFORMENE OG KLIMAET

Gode strukturer og rutiner hjelper lite hvis ikke form og klima stemmer i kommunikasjonsprosessen. Et "åpent miljø" for kommunikasjon bør bli mer enn et slagord.

Den viktigste forutsetningen er kanskje hvordan tilbakemeldinger gis. Manglende eller ensidig negative tilbakemeldinger, enten de kommer fra lederen eller fra en kollega, vil etter hvert forsure arbeidsmiljøet og drepe kreativiteten. Et åpent kommunikasjonsmiljø gjør det mulig å luften ideer, gi og ta imot ros og ris, løse konflikter mens de er små og stille spørsmål ved etablerte ordninger uten at dette oppfattes negativt. Holdningen må være at uenighet er positivt fordi i det ligger kimen til noe nytt.

Ansvar for et godt kommunikasjonsklima ligger hos alle medarbeidere, mens det er ledelsen som "slår an tonen": oppleves kommunikasjonsmiljøet som trygt i enhver sammenheng, forsterker klimaet seg etter hvert som tiden går.

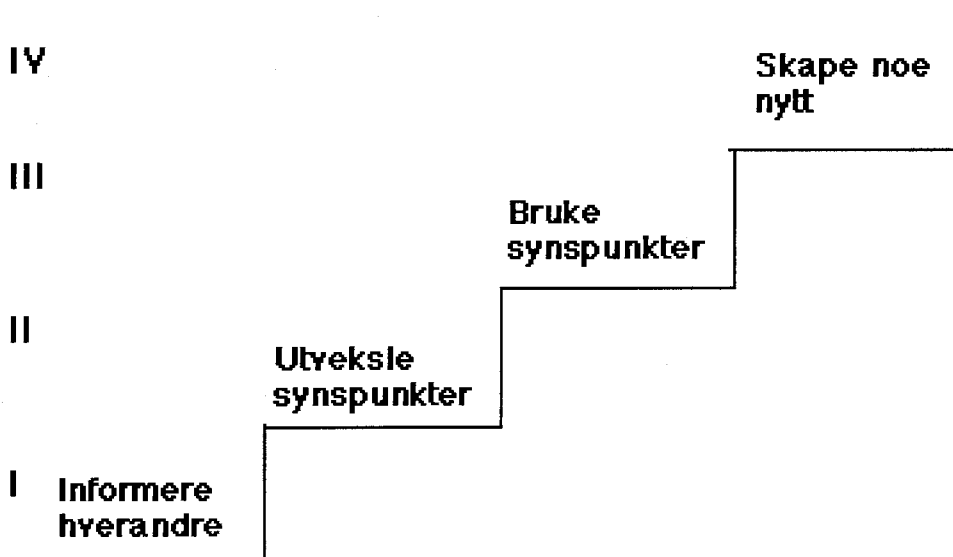
Gode regler for tilbakemelding er bl.a.

- de skal være gitt til riktig tid og sted
- de skal være klare og ikke til å misforstå
- de skal være gitt med omsorg, forståelse og innlevelse
- de skal være forklart og bli forstått
- de skal være bedt om
- de kan være positive (rosende)
- de kan være konstruktivt negative

Det første og det siste momentet henger tett sammen. Når det er nødvendig å gi negativ kritikk, bør det gjøres i positive former – ”jeg er sikker på at du kan forbedre dette en del, har du selv ideer eller forslag?” og hvis det ikke er nødvendig p.g.a. å hindre misforståelse for andre, f.eks. i et møte, bør tilbakemeldingen gis i enerom med den det gjelder. Å henge noen offentlig er aldri ønskelig.

I teorien illustreres god kommunikasjon og forbedret informasjon i en kommunikasjonstrapp som illustrerer både hvordan kommunikasjon kan utvikle seg over tid og på hvilket stadium en gruppe eller en organisasjons befinner seg.

Trappa illustreres slik:



På nivå 1 forteller man bare hverandre om fakta fra eget ståsted. På nivå 2 er man villig til å høre på hva de andre sier. På nivå 3 er dialogen konstruktiv, her vil man ta til seg andres synspunkter og integrere dem i sine egne. For en

organisasjon bør dette kommunikasjonsnivået være et minimumsmål. Det fjerde nivået er det fritt skapende fellesskapet der alle bidrar uten at enkeltindividets synspunkter er fremtredende eller dominerende. Dette er også mulig å oppnå, men er krevende, bl.a. må menneskene kjenne hverandre godt, akseptere hverandre fullt ut, praktiserer åpenhet og sette felles idéskaping framfor egen vinning eller ære.

3) SAMSVAR MELLOM LIV OG LÆRE

Argyris og Schöns modell for uttrykt teori og bruksteori illustrerer og forklarer denne problemstillingen. Lederne i en organisasjon kan formulere på papiret gode visjoner, strategier, personalpolitiske mål og mål for interne kommunikasjonsystemer – men det er det som skjer og som gjøres i det daglige som betyr noe. Avvik mellom uttrykt teori og bruksteori skaper et dårlig arbeidsmiljø, og uformell kommunikasjon om alt som gjøres galt, oppstår. Argyris og Schön opererer med to modeller for bruksteori, som beskrives kort:

MODELL 1 er styrende, kontrollerende, å holde tilbake negative følelser den kommunikasjonsformen som brukes. Dette resulterer i manglende evne til fornyelse, forsterking av negative effekter, selvoppfyllende profetier, ”enkelkretslæring” (dvs. feil rettes opp bare i henhold til vedtatte standarder) – lav effektivitet

Modell 2 er felles målfastsettelse, åpent klima for å stille spørsmål og komme med nye ideer den kommunikasjonsformen som brukes. Dette gir en skapende organisasjon med evne til fornyelse og nytenkning (”dobbeltkretslæring”) – høy effektivitet.

Oppsummering

Bevissthet fra lederne side om hvilke mekanismer som trer i kraft under kommunikasjonsprosessen, er av avgjørende betydning for organisasjonsklima, effektivitet og de ansattes trivsel. Like viktig er det imidlertid at medarbeiderne ser sin rolle og tar ansvar i kommunikasjonsprosessen – ved å be om informasjon, drøfte og være med på å bestemme kommunikasjonsformene, delta i åpen evaluering av prosessen og ikke minst være sin egen kommunikasjonsform bevisst. Kommunikasjon er først og fremst toveis og ansvaret ligger i begge ender.

Oppgave 2

Jeg velger å gå rett på inn i beslutningstreet og diskutere problemstillingene underveis.

Problemet berører flere, og er dermed et gruppeproblem

Del a)

Spørsmål A) Kvalitetskrav?

Det foreligger et kvalitetskrav, formulert av ergoterapeuten, om bredest mulig aktivitetstilbud til flest mulig. Ergoterapeuten er nyansatt nettopp for å dekke denne faglige vurderingen, og som leder støtter jeg den. Det foreligger imidlertid også kvalitetskrav fra de to kvinnene på arbeidsstua – de ønsker å skaffe like gode inntekter

som før og setter dermed et kvalitetskrav i forhold til hvem av pasientene som skal delta (bare de friskeste, som før). De er også redde for å forsinke pleiepersonalets arbeid, dette er et annet kvalitetskrav. Som leder er jeg heller ikke uenig i disse kvalitetskravene, i det minste i konsekvensene av dem, som kan være dårligere økonomi og lavere effektivitet. Foreløpig slår jeg fast at det foreligger kvalitetskrav.

Svaret er ja.

Spørsmål B) Tilstrekkelig informasjon?

Jeg har lyttet til både ergoterapeut og de to kvinnene på arbeidsstua, pluss pleiepersonalets leder og har fått fram deres synspunkter. Argumentene forteller meg imidlertid ikke hvordan ulike valg vil slå ut, med andre ord en konsekvensanalyse og vurdering av ulike alternativer er ikke foretatt. Ergoterapeuten og de to kvinnene står på hver sin "ytre fløy" – total endring versus ingen endring. Bildet kan være mer nyansert enn som så. Jeg synes ikke jeg har god nok informasjon foreløpig til at jeg kan ta en beslutning på egen hånd.

Svaret er nei.

Spørsmål C) Strukturert?

Noe av argumentasjonen fra spørsmål B kommer igjen her. Opplisting av alternativer, ulike varianter og ikke minst konsekvenser for den øvrige delen av sykehjemmet mangler. Det bør lages en momentliste som ivaretar disse vinklingene, nettopp for å strukturere problemstillingen.

Svaret er nei

Spørsmål D) Aksept fra underordnede av betydning?

Hvis jeg på dette tidspunktet skulle valgt å ta en avgjørelse som ensidig går i favør av enten ergoterapeuter eller de to kvinnene, har jeg garantert problemer. Hvis ergoterapeuten får sitt forslag gjennom nå, vil antakelig de to kvinnene

sabotere, klage, lage vanskeligheter eller kanskje slutte – noe som også vil bli et problem, i hvert fall på kort sikt. Hvis de to kvinnene får beholde arbeidsstua som i dag, oppfylles ikke ergoterapeutens (og vårt felles) mål om et bedre aktivitetstilbud, hun vil antagelig bli frustrert, føle at hun hindres og hemmes i å utføre sitt arbeid og kanskje miste pågangsmot og entusiasme. Aksept fra alle underordn. – er utvilsomt av stor betydning.

Svaret er ja.

Spørsmål E) Akseptert hvis ene beslutning?

Dette vil være avhengig av hvor godt jeg i så fall argumenterer for løsningen ovenfor den ”tapende part” – pluss ikke minst de ansattes lojalitet. Jeg velger å tro at de ansatte er lojale, og vil respektere en avgjørelse fra meg som leder. Det er likevel ut fra argumentasjonen under spørsmål D ganske stor tvil om de vil gå inn for valget og være positive til det hvis de er uenige. Vi har tross alt ikke drøftet saken til bunns. Resultatet kan derfor, selv med aksept av beslutningen tilsynelatende - bli som under spørsmål D

Jeg velger derfor å svare nei.

Spørsmål F) Felles organisasjonsmessige mål?

Selv om de to partene har ulike ståsted og ulike kvalitetskrav som beveggrunner for det de mener, vil jeg tro at overordnet sett er begge parter interessert i sykehjemmets hovedmål, som er god økonomi og velvære og pleie for pasientene. Den ene parten legger vekt på andre ting enn den andre, men dette behøver ikke å bety konflikt. Jeg velger å ikke tro at de to kvinnene fra arbeidsstua ført og fremst er interessert i en arbeidsplass av personlige grunner. Deres lange og trofaste tjeneste og antagelig stolthet over å ha skaffet midler til hjemmet, taler imot slik mistenkeliggjøring.

Svaret er ja.

Spørsmål H) Underordnedes tilstrekkelig informasjon?

Som nevnt tidligere er etter min mening problemet verken tilstrekkelig belyst eller strukturert. I tillegg sitter jeg inne med en del nøkkelinformasjon om den økonomiske situasjonen fremover, politiske føringer m.m. som foreløpig ikke er kjent nedover i organisasjonen.

Svaret er nei

På vandringen gjennom beslutningstreet har jeg nå kommet frem til valg 17, som gir meg bare en mulig måte å behandle dette videre på. – GII. G II beskriver en prosess som må være en logisk konsekvens av resonnementene foran for en

hver leder som ønsker å ta de ansatte på alvor., uansett hvilken utdanning, status og stilling de har. Som leder ville jeg synes denne måten å løse problemet på ville vært spennende og ville hatt gode forhåpninger om en løsning som kanskje kunne skape et enda bedre resultat enn de opprinnelige forslagene vill gjort hver for seg (synergieffekt).

En viktig forutsetning måtte imidlertid tas for å ha håp om å oppnå et så vellykket resultat: Kommunikasjonen internt i problemløsningsgruppa er svært viktig. Begge de berørte parter har prestisje i saken, og det ligger sterke følelser helt opp i dagen. De klassiske reaksjonene på motstand mot forandringer er til stede – det er duket for åpen konflikt i et slikt gruppemøte hvis åpningen av møtet ikke gir et godt grunnlag for fortsettelsen. Skape enighet i hva man er uenig om, sette opp felles overordnede mål i fellesskap, gi spilleregler for åpen kommunikasjon (lytte, ikke tillatt å kritisere innledningsvis, skape klima for ”brainstorming”). Antagelig ikke en enkel oppgave for lederen, men jeg mener likevel dette er den rette veien å gå.

Et alternativ kunne vært CII, selv om min vandring gjennom treet ikke bringer meg dit. CII vil gjøre det mulig å få god nok informasjon til å få strukturert problemet, pluss gi ideer. Dette vil gi lederen et bedre beslutningsgrunnlag, og sjansen for forståelse og aksept fra de ansatte er dermed større

Del b)

De tre momentene tid, aksept og kvalitet er alle noe som en leder må ta med i vurderingen når en beslutning skal tas. De må ses på hver for seg, men vurderes samlet. Det at en beslutning er tidskritisk, er f.eks. ikke alene nok til at en leder bør ta en rask avgjørelse på egenhånd – de andre to momentene må også tas med i betraktningen.

I det videre ser jeg kort på betydningen av hver enkelt, og avslutter med et lite sammenfattende eksempel.

Tiden som går fra et behov for å ta en beslutning oppstår og til den tas, er ofte avhengig av hvor mange personer som involveres i beslutningsprosessen. En leder kan ta en avgjørelse alene på 2 min., eller han kan velge å kjøre en prosess som tar ½ år og som involverer alle ansatte. Situasjonen bestemmer selvsagt dette, og i noen tilfelle regulerer også lover og annet regelverk lederens mulighet til å ta beslutning alene eller bare ved hjelp av noen få.

Lederens stil kan også være utslagsgivende, den autokratiske leder vil gjerne slippe unna en tidkrevende beslutningsprosess med mange involverte, mens den demokratiske aksepterer at beslutninger må ta tid. Hvor lang tid man som leder

skal bruke på en beslutning, må uansett vurderes opp mot de to andre elementene – aksept og kvalitet.

Aksept fra de ansatte, evt. også fra andre ledere er som regel en fordel. Ved en rask beslutning er det selvsagt mulig å få aksept i ettertid – men det motsatte kan også skje, med det resultat at beslutningen ikke lar seg gjennomføre eller må revurderes fullstendig.

Kvalitet, dvs. hvor god og riktig beslutningen vil vise seg å være på lengre sikt, er det siste vurderingselementet. Jeg siterer lederen i Nycomed fra en video om personalsjefen der (ca): ”det har nok hendt at vi har måttet stoppe prosessen og gå noen ekstra runder p.g.a. personalsjefens vinklinger på en problemstilling, og det tar selvsagt ekstra tid. MEN vi har aldri fått en dårligere beslutning p.g.a. det...”

Det er altså viktig for kvaliteten at man tar seg tid til å belyse saken fra flere sider og involverer flere. Mange problemstillinger er enkle og forutsigbare – kvaliteten svekkes ikke ved en rask, ”enerådig” beslutning. Men det lønner seg nok alltid for en leder å bruke noen sekunder til en vurdering før avgjørelsen om videre fremdrift i saker tas.

Et kort eksempel:

Lederen i en kommunal etat får besøk av en som selger kopimaskiner. Han representerer et vel anerkjent firma, og de har ”julekampanje” på en type kopimaskin. Firmaet vet selvsagt at mot slutten av året skal budsjettet brukes opp – dessuten ønsker de å bli kvitt flest mulig av denne kopimaskinen før de lanserer neste års modell, som har flere finesser.

Lederen kan svært lite om kopimaskiner, men han lar seg imponere av en flott brosjyre og synes kampanjeprisen er fristende lav. Han har dessuten lagt merke til at den gamle kopimaskinen ofte streiker. Tilbudet gjelder bare til 20 november, som tilfeldigvis er akkurat i dag. Lederen bestiller maskinen, uten å konferere med noen, dette må da være bra?

Han viser strålende brosjyren til forværelse, som har ansvar for kopieringen. De blir svært misfornøyd. Det var ikke en slik maskin de ville ha, den mangler vesentlige funksjoner og er dessuten for stor til å få plass i kopirommet. Lederen har glemte: ta deg tid – få aksept – sikre kvaliteten.

Å bruke en slik normativ modell som beslutningstreet er, i en praktisk ledersituasjon, kan nok være nyttig i enkelte situasjoner, kanskje spesielt de mer komplekse.

En leder med erfaring vil instinktivt velge beslutningstaktikk ut fra tidligere erfaring, sin lederstil og bedriftens/etatens kultur for beslutningsprosessen. En leder med erfaring vil kunne bruke treet bevisst og direkte – eller ubevisst, alene – eller kanskje helst i samarbeid med andre ledere på samme nivå.

Beslutningstreet gir sjelden en fasit, slik resultatet ble foran. Nybakte ledere vil nok måtte støtte seg til andre ledere og gradvis danne seg sin egen lederstil, men det å vite at en slik normativ modell finnes, og evt. teste den ut i forsiktighet, er en fordel også for uerfarne ledere.

Beslutningstreet må dessuten kombineres med andre lederteorier som fokuserer mer på årsakssammenhenger og betingelser (f eks. Yukl) pluss godt utviklede evner i kommunikasjon.

1. 8 Olsen og internkontroll [1996]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Bakgrunn:

A. Olsen har vært leder for internkontrollen i bydel 30 i et halvt år. Han fikk denne stillingen på grunn av usedvanlig god innsats i utviklingsarbeid. Selv om hans medarbeidere ikke er i tvil om hans kvalifikasjoner til stillingen, forstår de fremdeles ikke hvorfor deres kollega I. Iversen, som var den dyktigste i avdelingen, ble vraket til fordel for en fra en annen avdeling.

En fredag morgen, ringer Olsens sjef, E. Berg, og gir beskjed om at han trenger "en flink mann" i en måned til hjelp i utformingen av et system for internkontroll på sentralt hold. Vedkommende må begynne på mandag. Olsen gikk gjennom sin stab og besluttet at Iversen var den som var best kvalifisert til oppgaven. Fredag ettermiddag ber han Iversen komme inn på kontoret og sier: "Iversen, sjefen vår trenger hjelp til en spesiell oppgave i sentraladministrasjonen. Jeg tror du er den som er best kvalifisert til å løse oppgaven. Du skal være der i en måned og skal starte dit mandag".

Iversen svarer: "Hvorfor skal det være meg? Jeg har ikke tid. Jeg foretrekker å gjøre ferdig det arbeidet jeg og mine kolleger er i gang med, før jeg starter på noe nytt et annet sted. Arbeidet krever kontinuitet, og vi vil om kort tid bli ferdig med å utforme dokumenter for internkontroll i vår bydel. Er du utilfreds med det jeg gjør her?" Olsen rister på hodet og sier. "Nei, men dette er viktig. Jeg skal i et møtet nå og har ikke tid til å diskutere med deg. Møt hos sjefen mandag morgen."

Mandag morgen ringer Berg til Olsen og sier: "Jeg trodde du sendte Iversen hit for å hjelpe oss. Det haster med å komme i gang. Han er ikke kommet, og vi venter på ham. Vi trenger ham nå." Olsen svarer: "Jeg bad ham møte hos deg, og han er heller ikke på kontoret nå. Jeg skal omgående sende en annen person over til dere".

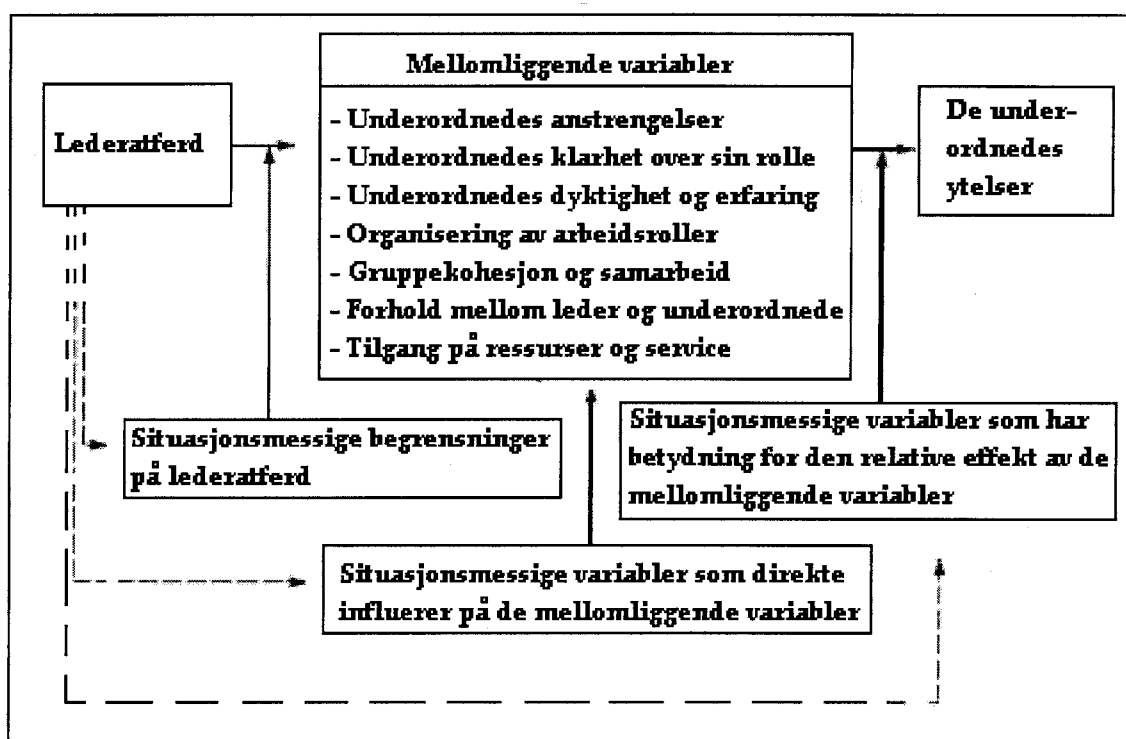
I det Olsen løfter telefonen for å ringe til Iversen, kommer sekretæren inn og meddeler at Iversens kone nettopp har ringt: "Hun sier at Iversen er syk og vil sannsynligvis først komme tilbake om noen dager."

Onsdag morgen leder Olsen et avdelingsmøte, men må forlate det et øyeblikk for å svare en telefon. I det han vender tilbake, sier en medarbeider som sitter med ryggen til døren: "Iversen gjorde en alle tiders innsats i fotballkampen i

går". Det blir taust da Olsen kommer inn, og resten av møtet unngår medarbeiderne Olsens blikk.

Oppgave 1: Ut fra din forståelse for lederansvar og teorier du har i pensum, diskuter eksempelet ovenfor, særlig situasjonen Olsen befinner seg i.

Oppgave 2: Drøft kort ledelsesteorien til Yukl (jfr. figuren nedenfor), og reflekter over hvordan en leder ut fra denne teorien vil kunne håndtere situasjonen i eksempelet ovenfor? Du kan gjerne sammenligne med andre ledelsesteorier.



Figur 19: «The Multiple Linkage model»

(Kilde: Yukl, 1981. Figuren er hentet fra K. Bjørvik, Arbeids- og lederpsykologi.)

1. 9 Løsningsforslag I

Oppgave 1

Det foreliggende scenariet viser en bydelsgruppe preget av intern uro/murring, direkte konflikt, høyt arbeidspress og uheldig lederatferd.

Jeg vil i denne oppgaven først kort ta for meg mer grunnleggende prinsipper og forutsetninger for en harmonisk organisasjon. Dette for å illustrere noen årsaker til at bydel 30 kan ha havnet i en problemsituasjon. Videre vil jeg forsøksvis foreta en analyse av nå-situasjonen i gruppen, betrakte Olsens behandling av tilstanden, samt hans situasjon og til slutt skissere en løsningsstrategi.

Med lederansvar forstår jeg alle aspekter ved organisasjonen, ansvarsområder og påvirkningsfaktorer lederen må forholde seg til i utøvelsen av lederskap.

Dette innebærer at en leder må forholde seg til både sitt styringsansvar (hva skal gjøres – beslutningsprosessen), medarbeideransvar (hvordan skal ting gjøres) og etterspørselsansvaret (eksterne påvirkningskilder som marked /befolkning/media/overordna organer/lovreguleringer).

En leder bør altså både ta hensyn til beslutning -, produksjons og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon Det dreier seg ikke bare om å få skuta i land, men også om å få den til å ligge godt i sjøen.

For at en organisasjon skal være velfungerende må den være basert på bred medvirkning, god motivering, felles målforståelse, aksept og tid. En god leder bør fange opp impulser som sier at noe i organisasjonen kurrer, og søke å endre situasjonen, slik at organisasjonen fungerer best mulig. Alt kan gjøres bedre.

Det vil være store forskjeller med hensyn til størrelse og organisering i forskjellige organisasjoner, men allmenne prinsipper for godt lederskap kan være at en er fleksibel, handlingskraftig, ydmyk, ærlig og direkte.

Eksempelet fra bydel 30 kan grovt deles opp i 3 problemområder:

- a) Uro p.g.a. Olsens utnevning på bekostning av Iversen
- b) Iversen boikotter (tydeligvis) de nye arbeidsoppgavene han er pålagt – at han gjør det vil være utgangspunkt for den videre diskusjonen.
- c) Olsens behandling av situasjonen samt tilstanden i organisasjonen.

Det foreligger flere konflikter i bydelen, og måten å takle disse på vil avhenge av flere faktorer, både m.h.t. selve organisasjonen, situasjonen, kultur og trekk lederen innehar. Fiedlers situasjonsbestemte trekkteori hevder at samspillet mellom personlighetstrekk (om man f.eks. er oppgaveorientert eller medarbeiderorientert) jfr. Blake & Moutons ledergitter og graden av oppgavestruktur, formell makt en innehaver har og forholdet til medarbeidere (godt/dårlig) forklarer hvilken lederstil som er mest effektiv.

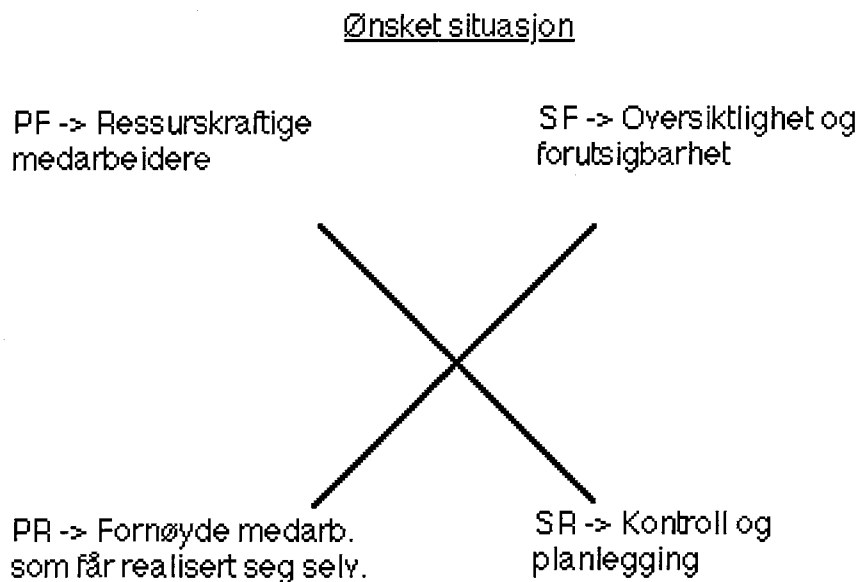
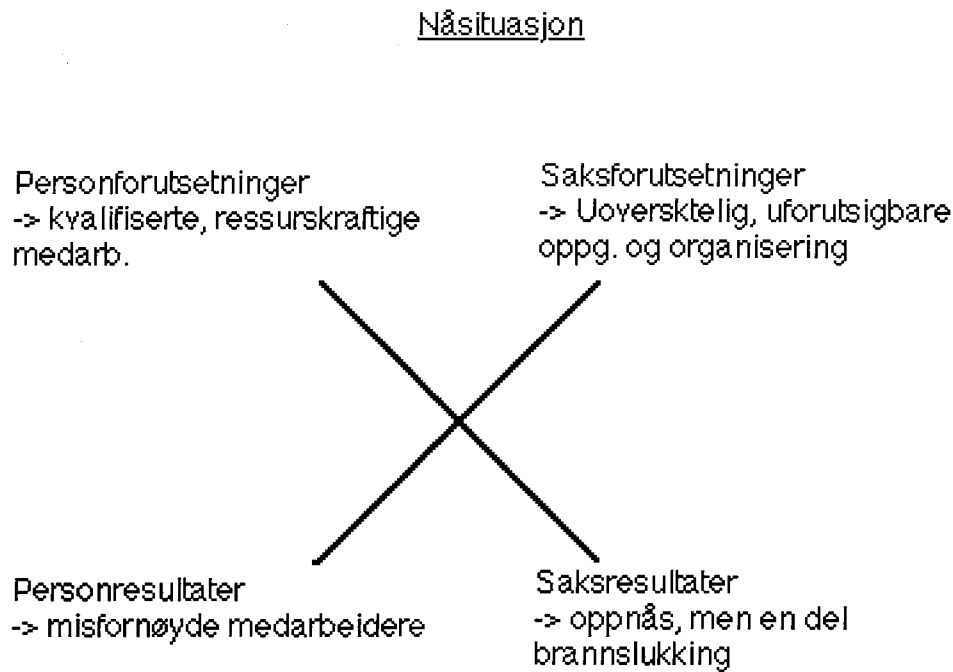
Mitt utgangspunkt videre vil være hva jeg mener er mest hensiktsmessig å foreta seg i situasjonen i bydel 30.

Andersen m.fl. har utviklet en prosessorientert modell for analyse og endring i en organisasjon.

Dette er Y og X modellen, den suppleres videre av deres kongruensmodell og ”kommunikasjonstrappa”. For å få en oversikt over situasjonen i bydel 30, kan man benytte seg av X-modellen som er et analyseverktøy til benyttelse i hele endringsprosessen som Y-modellen representerer. X-modellen består av en persons – og en saksside oppdelt i forutsetninger og resultater. Ved å fylle ut de 4 rubrikkene X'en danner, kan man få en god beskrivelse av f.eks. nå-situasjonen i bydel 30. Så kan man skissere ønsket situasjon i bydelen, og dermed avdekke endringsbehov i organisasjonen.

Videre kan man bevege seg innom kongruensmodellen og kommunikasjonstrappa (forklares senere). Utfører vi raskt en x-analyse i bydel 30 for nå-situasjonen og ønsket situasjon kunne den sett ut slik:

Se figur side 5:



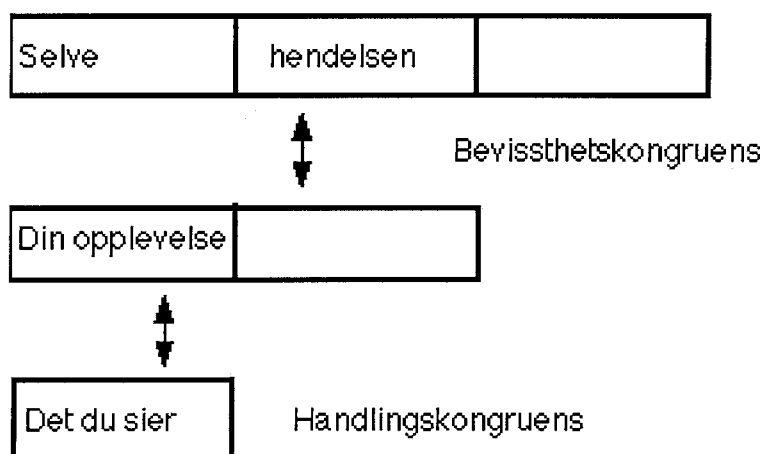
X en i midten representerer arbeidsmåten som er preget av høyt tempo og korte tidsfrister.

Utføres analysene mer grundig kan også flere uønskede situasjoner i bydelen avdekkes. Min hensikt her er kun å illustrere metoder f.eks. Olsen kunne benyttet for å avdekke konfliktene. Uansett er det klart at bydelen står overfor konflikter som må håndteres.

At staben for øvrig er misfornøyde med Olsens utnevning, er i og for seg en naturlig reaksjon basert på personlige forhold og preferanser i bydelen. Hvis man forutsetter at de formelle sidene ved utnevnelsen er ivaretatt på en god måte, blir dette evt. et problem Berg (ansettelsesmyndigheten) må takle. For å forebygge slik murring, kan man gi god informasjon om ansettelsen, argumentere åpent, og selvfølgelig ikke foreta seg noe ulovlig mht. ansettelsen. I etterkant, om man oppdager slik murring kan man om nødvendig (som leder) samtale med Iversen og forklare bakenforliggende årsaker til valget på en fornuftig måte.

Her er det mulig å trekke inn Andersen m.fl. s kongruensmodell.
(samsvarsmodell)

Prinsippet er at det man gjør ikke nødvendigvis samsvarer med verken sin opplevelse av en hendelse og selve hendelsen. Det foregår informasjonstap mellom nivåene som Andersen m.fl. fremstiller slik:



Når man etter en hendelse, gjennom sin subjektive opplevelse av den skal videreformidle dette, er det du sier en kraftig (kan variere) reduksjon av selve utgangspunktet – hendelsen.

Resultatet samsvarer ikke med hendelsen. Dette kan både være en forklaring på murringen mht. Olsens utnevning og et hjelpemiddel til å forstå hvor vanskelig det er å kommunisere godt/hvorfor. Når f.eks. Iversen, som er skuffet forteller hva som har skjedd til sine medarbeidere/venner, og de igjen videreformidler dette, blir det som en komplisert hviskelek.

Moralen er å gi hurtig og fullgod informasjon til alle impliserte, og gjerne kontrollere at budskapet er nådd frem, ved bruk av ”aktiv lytting” – metoder som bl.a. G. Hagemann tar opp (mener du altså at... etc.) 2)

Med hensyn til Iversens reaksjon på omplasseringen, har dette to sider:

- 1) Er en reaksjon forståelig?
- 2) Kan reaksjonsmåten forsvares?

Iversen er i en presset arbeidssituasjon som inkluderer psykisk og fysisk belastning. Gruppen er i innspurten av innføring av IK, samtidig som han er skuffet over å ha blitt forbigått av Olsen.

Når så Olsen uten forvarsel på en arrogant måte beordrer Iversen til en annen avdeling i denne viktige IK-perioden, er en eller en annen form for reaksjon forståelig.

2) Det er viktig å gi informasjon / kommunisere på riktig nivå. Jfr. Andersen & fl.

kommunikasjonstrapp. Er gruppen (inkl. lederen) godt samkjørte og relativt like, er det større sjanse for at et budskap når frem på riktig vis.

Olsens sjef, Berg, og Olsen utøver en form for ledelse som minner om Hersey & Blanchards oppgaveorienterte leder (til tross for Iversens modenhet), McGregors autoritære X-leder og Tannenbaum & Schmidt informerende lederstil. En ting er å ha svært dårlig tid, og et stort behov for ”en flink mann”, en annen sak er hvordan man løser problemet.

Det minste Iversen kunne forvente er en grundig redegjørelse av behovet og en mulighet til å uttale seg. Det hadde vært mer hensiktsmessig å ta opp det presserende behovet felles i hele IK-staben (dette burde Olsen gjort), avdekke hvem som evt. kunne gjort jobben (både mht. kvalifikasjoner og tid), og evt. spørre om en frivillig kvalifisert / la gruppen i samråd med Olsen finne en kandidat.

Olsens reaksjon (skoft) kan formelt sett ikke forsvares (viser til forutsetning om at det er skoft). Er Olsen like lite medarbeiderorientert som det virker, ville han antageligvis sendt en skriftlig advarsel/tjenestepåtale til Iversen.

Det som ville gi det beste resultatet, også mht. fremtidig samarbeid med Iversens kollegaer/venner, ville være å beklage den hastige og autoritære overflyttingen, kanskje utdype dette med krysspresset.

Olsen står overfor (Berg/IK-gruppa) og i samråd med IK- gruppa og Iversen gjennomgår behov og sammen finner en høvelig person til Berg. Så får evt. Olsen få en liten skrape på vegne av sin stab – det er også en av lederskapets sider.

Tilslutt mener jeg at Olsen og hans stab bør utføre Andersen m.fl. s Y-modell (eller tilsvarende prosess), og bruke X'en mellom studiene i prosessen.

X – Analyse av nå-situasjonen, ønske situasjonen og endringsbehov

Y – Tiltak/prioritering/handlingsplan/implementering/evaluering

Avslutningsvis må det påpekes at det er noe ironisk at Olsen som har ”usedvanlig god innsikt i OU-arbeid”, og som arbeider med internkontrollsystemet (som har til hensikt å sikre bl.a. et godt, forutsigbart og trygt arbeidsmiljø) ikke har bedre selvinnsikt/kobling mellom teori og praksis som eksemplet illustrerer.

Her kan Argyris & Schöns uttrykt- og bruksteori trekkes inn. En som leder utformingen av bl.a. etiske normer og personalpolitikkdokumenter bør kunne etterleve dette noe mer.

Oppgave 2

Yukls ledelsesteori er kanskje den mest helhetlige modellen om lederskap (i pensum). Yukl forener både trekkteorier (Great Man Theories – man blir født til lederrollen/som leder – AKA Jesus), atferdsteorier/beskrivelser (som f.eks. Tannenbaum & Schmidt) og situasjonsteorier (f.eks. Fiedler).

Yukls modell viser kort fortalt hvilke begrensninger det er på en leders påvirkning av underordnes ytelse. Den mest (effektive) optimale situasjonen for en leder ville å ha vært at alle gjorde nøyaktig det lederen ga ordre om.

En forutsetning her er selvfølgelig at lederen handler i samsvar med organisasjonens mål og lovbestemmelser. Yukl innfører begrepet ”Mellomliggende variabler” (MV) som er et sett med faktorer som påvirker de underordnedes ytelse. Disse MV er organisering, ressurstilgang, samarbeid, kompetanse og motivasjon. Avhengig av hvor godt elementene er oppfylt, vil ytelsen være god/dårlig. Jeg vil dvele litt ved motivasjonsvariabler, både fordi

Yukls modell kan ligne på Maslows oppbygning av sitt behovshierarki hvor du må gjennom (5) stadier for å oppnå selvaktualisering og fordi jeg mener motivasjonsfaktoren er meget sentral mht. ytelse i en arbeidssituasjon.

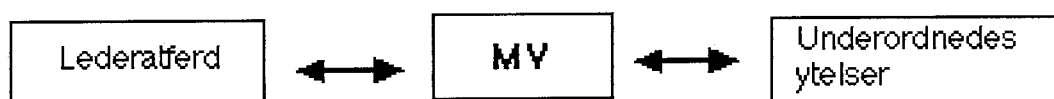
I Maslows behovshierarki må man tilfredsstillere sine fysiske behov før man kan konsentrere seg om (oppnå) trygghet/sikkerhet/sosial aksept og tilslutt selvaktualisering. (minner noe om Kiergaards 4 stadier som – en god kristen (40 tommers dyp etc..).) Har du tilfredsstilt basale fysiske behov som sult/tørst og husly, blir du ikke lenger motivert av f.eks. mer penger.

Til sammenligning med Yukls situasjonsmessige variabler som har betydning for den relative effekt av de MV for ytelse, vil ikke et lønnspålegg motivere hvis man allerede tjener mer enn man trenger.

Yukl opererer med situasjonsfaktorer (SF) som begrenser lederatferden – dette kan være lover, økonomi og myndighetsområde, situasjonsmessige var. som direkte påvirker MV (f.eks. streik) og nevnte variabler som påvirker den relative effekten av MV (til eksempel vil betydningen av rolleklarhet være viktigere mht. ytelse når du er personalsjef vs. arbeider på samlebånd).

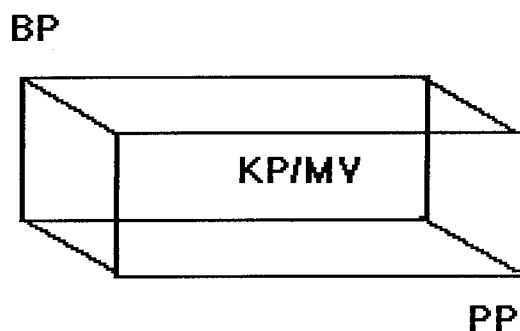
Yukls modell gir en god oversikt over kompleksiteten i utøvelsen av lederskap, og viser flere viktige (kausal) påvirkningskilder som virker inn på ytelsen til medarbeiderne.

Pilene i modellen kan derimot virke litt uklare. Er det slik at de MV ikke påvirker lederatferden direkte? Kan f.eks. de underordnedes ytelser påvirke lederatferd? En modifisert Yukl modell som virker mer riktig for meg ville se slik ut: (øverste halvdel)



Er f.eks. lederen svært autoritær og i tillegg usympatisk, vil dette kunne påvirke medarbeiderne direkte ved f.eks. (ulovlig) sykefravær og lignende.

Yukls modell kan være et godt verktøy for å oppnå en bedre oversikt over sammenhenger og mer eller mindre kausale påvirkningsfaktorer i en organisasjon. Modellen virker derimot noe uoversiktlig og kompleks ved første berøring, og en fusjon mellom modellen og oktanten (fritt etter A. M. Al-Araki) kan gi en mer åpenbart og mer utfyllende fremstilling av modellen.



Beslutningsprosessen representerer lederatferd (BP).

Kommunikasjonsprosessen (KP) plasseres i sentrum av oktanten sammen med de mellomliggende variablene (MV) til Yukl.

Produksjonsprosessen "tilsvarer" medarbeidernes ytelser (PP)

Oktanten er opprinnelig en modell som representerer årsakssammenhenger og bestanddeler i en organisasjon. Yukls modell inneholder de mest klassiske elementene i en organisasjonsbeskrivelse (også jfr. Leavitts struktur/oppgaver/mennesker/teknologi) med tillegg av omgivelser.

Modellen er (som oktanten) delvis kausal, men jeg har valgt å unnlate pilene selv om påvirkningene/kraften ikke vil være lik (ingen vet hvor haren hopper!).

De 6 sidene i oktanten kan f.eks. representere ulike direkte og indirekte påvirkninger både på ledelsen og de underordnede. Gjennom MV s effekt samt nivå og organisering av kommunikasjonen vil leder/medarbeider påvirkes i ulik grad. Påvirkningene/begrensningene vil kunne gå alle veier.

Yukls teori (evt. ved bruk av "fusjonsmodellen") kan man med hell benytte på en forebyggende måte i bydel 30. Ved at en leder/lederteamet bruker tid på å få en dypere forståelse for årsakssammenhenger og bestemmende variabler for ytelse og utøving av lederatferd kan man unngå mange konfliktsituasjoner i en organisasjon.

Står man, som tilfellet er i bydel 30, midt i en konfliktsituasjon kan modellen til Yukl benyttes f.eks. i sammenheng med Andersen & fl.'s X modell for å først

analysere nå-situasjonen og videre prøve å avdekke mulige årsaker (til konflikten).

Et problem med en slik praktisk benyttelse av modellen(e), er at terminologien kan bli tung, man henger seg opp i selve modellen og glemmer de praktiske problemene. Det kan også virke ansvarsfraskrivende å ha en "kokebok" på konfliktløsning, samtidig som modellen ikke nødvendigvis plasserer ansvar for konflikten/løsningen.

Modellen kan på den annen side være opplysende og velfungerende til håndtering av problemene i bydel 30. Dette forutsatt en åpen og introspektiv tilnærming fra ledelsens side.

Hvis Iversen og Olsen satt seg ned i trygge og rolige omgivelser og sammen tok for seg Yukls modell samt X-modellen ville kanskje begge både løse egne problemer, organisasjonens problemer og få en bedre selvinnsikt.

Avslutningsvis kan man si at en god leder ikke kommer opp i problemsituasjoner fordi han/hun er "føre var". En god leder bør etterstrebe å forebygge problemer, samt ha en åpen lederstil, og opparbeide en organisasjonskultur som er basert på tillit, trygghet, medvirkning og samarbeide.

De aller fleste organisasjoner opplever fra tid til annen problemsituasjoner (mer eller mindre åpne/skjulte/blinde/ukjente) og bortsett fra poenget med forebygging kan det være en fordel å ha noe teoretiske bakgrunn mht. lederskap. Det er ikke dermed sagt at modeller og teorier skal brukes slavisk, men som et faglig supplement til sunn fornuft. Sistnevnte kommer man ofte langt med.

1. 10 Løsningsforslag II

Oppgave 1

Ut i fra min forståelse av lederansvar, og vinkling opp mot min teoretiske kunnskap, ønsker jeg i det følgende å si noe om eksemplet presentert i oppgaveteksten.

Jeg vil ta utgangspunkt i den situasjonen Olsen befinner seg i, men vil også komme inn på andre forhold av betydning.

Olsen er leder for internkontrollen i en bydel. Dette går ut på at man har ansvar for bydelens helse-, miljø og sikkerhet for de ansatte. Han har gode kvalifikasjoner, har hatt stillingen i 1/2 år, men har fått stillingen foran en annen godt kvalifisert, I. Iversen. Olsen er nå Iversens overordnede og leder for en stab. Olsens rolle som leder, gir han en del ansvar.

Dette ansvaret kan deles i tre; etterspørselsansvar, medarbeideransvar og styringsansvar. Som utgangspunkt for dette ansvaret ligger til grunn lederens filosofi, ideologi og lederstil. Etterspørselsansvar går på å sikre tett produkt/tjeneste til brukerne, justere produksjon etter behov osv.

Medarbeideransvaret går mer på det individuelle plan, altså de enkelte organisasjonsmedlemmene og deres ve og vel, med hensyn til karriereplanlegging, sosiale behov, utvikling, velferdsbehov/tilbud osv. Styringsansvaret går mer på organisasjonens rammebetingelser og plandokumenter, målstyring, personalpolitikk, personalpolitiske retningslinjer, organisasjonsstruktur, arbeidsdeling, sentralisering, desentralisering osv.

Innholdet i lederens ansvar skal til slutt munne ut i organisasjonens resultat og måloppnåelse, som da er resultat av de ansattes samla ytelse. For å få et mest mulig optimalt resultat for organisasjonen er det derfor viktig å disponere sine ressurser på riktig måte. Et slikt disponeringsspørsmål er det Olsen kommer ut for når han blir bedt om å finne en mann som kan hjelpe til med sentraladministrasjonens utforming av internkontrollsystem. Ut i fra saklig, faglig vurdering blir Iversen utvalgt. Iversen selv er ikke motivert for dette arbeidet. Den manglende motivasjonen og Iversens tilbakeholdenhet med hensyn til å ta på seg jobben, kan ha flere årsaker.

Iversens jobbsituasjon i nuet tilsier at han med fordel burde ha gjort dette ferdig for å oppnå kontinuitet, men jeg velger å tro at en del av denne årsaksforklaringen er av vikarierende art.

Det kan virke som Iversen har andre grunner for ikke å ville ta på seg arbeidsoppgaven. Det er nærliggende å tro at Iversen vil sabotere for å markere sin misnøye med at Olsen fikk stillingen, og Iversen selv ble vraket – det kan tyde på at det hele er en liten hevnaksjon fra Iversens side for å skape problemer for Olsen.

Jeg ønsker også å ta fatt i Olsens håndtering av Iversen i konfrontasjonen på kontoret. Olsens takling av dette møtet vitner om en noe autoritær og oppgaveorientert leder. I dette legger jeg at Olsen virker noe lite demokratisk i sine avgjørelser. Han tar beslutningen om at Iversen er den rette til prosjektjobben, uten å diskutere med andre om andre kan være like aktuelle. Det kan derfor være nærliggende å plassere Olsen i Tannenbaum & Schmidt sin ledelsesteori, der de sondrer mellom lederstiler som går fra autoritære – demokratiske og laissez-faire holdning.

I denne beslutningen om å ta Iversen over i sentraladministrasjonen må man karakterisere den for autoritær. Det er også nærliggende å trekke inn Fiedlers kontingensteori: som sier noe om leders oppgave kontra relasjonsorientering. Disse blir satt opp mot tre variabler som: oppgave – struktur, forholdet mellom leder/medarbeider og maktposisjonen til lederen. Kombinasjonen av disse situasjonelle forholdene, vil si noe om leders effektivitet i en aktuell situasjon.

I Olsens beslutning om å omplassere Iversen, vil jeg hevde at han var relativt oppgaveorientert. Olsen hevder å ikke ha noe tid til å diskutere med Iversen – men ber han møte hos sjefen på følgende mandag. En slik håndtering vitner om liten mellommenneskelige forståelse og dårlig oppfølging av medarbeideransvar. På den annen side kunne Iversen bli fornøyd med at han nå fikk anledning til å utvikle seg faglig og få bruke sin gode kompetanse. Da Iversen ikke innfinner seg i sentraladministrasjonen mandag, forstår man at Iversen ”saboterer”.

Fra Olsens side var denne utvelgelsesprosessen også vanskelig. Han fungerer som mellomleder og må forholde seg både til sin overordnede og sine underordnede.

Kravet om å skaffe ”en flink mann” måtte Olsen utføre for å tilfredsstille sin overordnede og hastverket som lå i dette tilsa at dette måtte gjøres raskt. Denne situasjonen førte til at Olsen fikk tillagt begrensninger på sin lederatferd og opptrådte ikke kanskje ut i fra egen overbevisning og ideologi.

Jeg vil også trekke fram, at også noe av grunnen til denne uheldige situasjonen må være et mangelfullt utført styringsansvar. Dersom man hadde planlagt bedre,

organisert bedre og fordelt ressursene på en annen måte, ville en slik situasjon nødvendig oppstått.

En utarbeidelse av et internkontrollsystem burde ikke komme som noe "panikk" arbeid, men være inkorporert i mål - planleggingen og resursdisponeringen i organisasjonen.

Det ville i så fall vært topplederen sitt ansvar, i denne situasjonen Berg. Vi kan også forsvare Berg sine handlinger med at hans lederatferd blir satt begrensninger på, dersom han nå har handlet ifra et pålegg fra ytre omgivelser som f.eks. beskjed fra arbeidstilsynet om besøk for å sjekke deres internkontrollsystem.

Olsen får på mandag beskjed om at han Iversen ikke har møtt opp for så senere få beskjed om at han er syk. Påfølgende onsdag er det møte som ledes av Olsen, og i hans fravær får vi vite at Iversen så absolutt ikke er syk, men er i fri utfoldelse på fotballbanen.

Dette er en situasjon som Olsen da er uvitende om samtidig som hans medarbeidere vet det. Medarbeiderne sitter derfor inne med skjult informasjon som for lederen er ukjent (jfr. Joharivinduet).

Det optimale for en situasjon er at all informasjon skal være kjent for alle parter, men i denne aktuelle situasjonen er mye skjult. Årsaken til dette må være at Iversen skal markere styrke og ødelegge for Olsen i hans posisjon som leder. Det vil være naturlig å trekke fram hva som kan være motivet til Iversens handlingsmåte. Iversen er på grunn av Olsen direkte ikke innehaver av en stilling som han i utg. punktet kunne tenke seg å ha.

En lederstilling ville for Iversen øke hans behov for anseelse og selvaktelse (jfr. Maslow) og ville absolutt være en trivselsfaktor for Iversens arbeidssituasjon. (jfr. Hertzberg). Da Olsen fikk denne stillingen foran Iversen kan det være nærliggende å tro at noe "usaklig" har foregått og at Iversen nå ønsker å "takke for sist".

Det trenger nødvendigvis ikke bare være motivasjon som er årsaka til handlingsmønsteret til Iversen. Iversen er i full gang med internkontroll i bydelen, er i avslutningsfasen og er trolig full av arbeidsoppgaver. En ny beskjed om et nytt og [krevende?] arbeidsprosjekt kan ha ført til en stressreaksjon. Iversen kan ha følt seg arbeidsmessig overbelastet og hatt problemer med å ta på seg ytterligere prosjekt. En reaksjon på dette kan være at han distanserer seg fra stressfaktoren og derved uteblir fra arbeidet.

Avslutningsvis vil jeg si litt mer om Olsen sin lederstil. Det kan virke som han oppfattes av de andre som å ha posisjonsmakt og ikke så mye personlig makt. Dette vil si at han leder og påvirker de underordnede ved hjelp av sin stillingsposisjon og faglige kvalifikasjoner, og ikke så mye i kraft av personlig maktposisjon som har med dine personlige egenskaper og tillitsforhold/respekt som du opparbeider deg i kraft av din væremåte/karisma osv.

Til slutt vil jeg også påpeke kommunikasjonsforholdet mellom leder/medarbeidere og leder/leder

Et bedre kommunikasjonsmønster oppad/nedad og mellom, ville ha bedret situasjonen. Et godt kommunikasjonsystem, høy grad av medvirkning, samt utvikling av mellommenneskelige relasjoner er avgjørende for at en organisasjon skal oppnå best mulig effektivitet. Jeg vil tro at organisasjonssituasjonen beskrevet i eksemplet har utfordringer både med hensyn til personaladministrative oppgaver, planleggingsrutiner, kommunikasjonslinjer og en mer relasjonsorientert oppgaveløsning.

Det er fristende helt avslutningsvis å trekke fram Argyris og Schöns handlingsteori, der de skiller mellom uttrykt teori (- den teorien vi bruker for å forklare vår atferd), og bruksteorien (- den teorien som styrer vår atferd). Det optimale er at avstanden mellom disse skal være så liten som mulig, dvs. at det skal ikke være stor avstand mellom det vi gjør og det vi sier.

I Iversens henseende må man få lov å hevde at avstanden er noe stor, en personlig utfordring for han må være å redusere gapet mellom uttrykt og bruksteori betraktelig!

Oppgave 2

Yukl har utarbeidet en teori på ledelse som vist i oppgaveteksten. For å presentere en kort definisjon av hva jeg legger i begrepene ledelse velger jeg å se en persons (leders) mulighet til å påvirke andre (medarbeiderne) til å gjøre som du vil/ønsker.

I forhold til andre ledelsesteoretikere, mener Yukl at lederatferden ikke påvirker direkte de underordnedes ytelse. I dette legger jeg at måten lederen tar beslutninger på, påvirker menneskene, informerer og skaper relasjoner, ikke har direkte sammenheng med de underordnedes oppnåelse og resultat i organisasjonen.

Denne påvirkningen skapes gjennom et sett av mellomliggende variabler som er egenskaper ved individet (medarbeideren), gruppa og organisasjonen. Her er stikkord som, motivasjon, rolledefinerer, ressurser, organisering og samarbeid.

De mellomliggende variablene opptrer som noenlunde konstante i organisasjonen, men kan variere i grad. Yukl hevder videre at det også eksisterer situasjonsmessige begrensninger som influerer både på lederatferd, direkte influerer på de mellomliggende variablene og situasjonsmessige variabler som har betydning for den relative effekt av de mellomliggende variablene.

Jeg vil i det følgende si noe om hva som ligger i disse ulike situasjonsmessige begrensningene.

De begrensninger som ligger på lederatferden er forhold som reduserer lederens påvirkningskraft og myndighetsutøvelse. For en toppleder vil f.eks. lover og regler regulert fra sentralt hold gi føringer for hans beslutninger, jfr. Bergs internkontrollsystem som er lovpålagt utarbeidet.

I kraft av den hierarkiske posisjon som leder, enten de befinner seg på toppnivå – mellomnivå eller førstelinjenivå vil dette sette klare begrensninger på hva de kan gjøre som leder.

Olsen i eksempelet måtte forholde seg både til overordnede og underordnede. Hvorvidt de som leder må innordne seg et system med detaljerte instruksjoner/prosedyrer kontra en mer dynamisk organisasjon med videre fullmakter vil også influere på lederatferden. Din rolle som leder – hvordan du oppfatter deg selv og hvordan andre oppfatter deg og i hvilket fastlagt mønster du som leder er omgitt av vil også ha betydning for din opptreden.

Disse situasjonsmessige variablene vil ha mer eller mindre betydning også i forhold til hvilken lederstil du innehar og i hvor stor grad du lar deg begrense som leder.

Yukl skiller mellom en leders egenskaper og hans atferd. Egenskapene defineres som teknisk/faglige egenskaper (Olsen i eksempelet innehar dette), mellommenneskelige samhandling (Olsen burde kanskje utvikle sine egenskaper i denne sammenheng). Videre har vi de begrepsmessige egenskapene, de sier noe om vidsyn, planleggingsarbeid, informasjonsutveksling, kommunikasjonsmønster og evnen til å være idéskapende og utviklende.

Den siste lederegenskapen er personlige egenskaper og dette sier noe om evnen til å skape tillit, respekt, troverdighet, medmenneskelig osv. Min personlige

vurdering er at man ikke må være alt for nær i alle situasjoner, men som leder holde en viss avstand. Dette for å oppnå respekt, lojalitet osv. Dette er en svært vanskelig grensegang og en stor utfordring for en leder.

Som bakgrunn for en leder, ligger disse egenskapene som vil influere på vedkommendes lederatferd. I dette ligger det måten lederen tar beslutninger på, påvirker organisasjonsmedlemmene, driver informasjonsutvikling/kommunikasjon og skaper relasjoner mellom leder/medarbeider og leder/leder.

Summen av alt dette blir da lederens oppnådde posisjon og personlige makt i organisasjonen.

Som eksempel kan man i stikkordsform nevne belønningssystemet, målstyring, planlegging, organisasjonsstruktur, arbeidsdeling, standardisering, spesialisering, ytre koordinering, kommunikasjonssystem – kort sagt strukturdimensjoner i organisasjonen.

Disse situasjonsmessige variablene kan til en viss grad settes i forhold til Hertzbergs motivasjonsfaktorer, som sier noe om at dersom disse faktorene ikke er tilfredsstillende kan dette være mistrivelsfremkallende.

Som et eksempel kan man her trekke inn de underordenes anstrengelsesnivå (motivasjon) kontra belønningssystemet. Et godt utvidet belønningssystem det være seg lønn, frynsegoder osv. kan ha motiverende virkning på de ansattes anstrengelsesnivå – det kan også ha omvendt påvirkning, dvs. at dårlig belønningssystem kan redusere motivasjonen.

I eksempelet kan man si at det er situasjonsmessigvariabel innflytelse på mellomliggende variabel, dvs. at behovet for arbeidsdeling og de underordnedes dyktighet og erfaring (Iversens kompetanse) skapte en situasjon som influerte og påvirket hverandre.

Yukl opererer også med et sett av situasjonsmessige variabler til. Disse sier noe om den relative effekten av de mellomliggende variablene. Eksempel på slike variabler kan være automatiseringsgrad, samarbeid/kontra individualitet, ressursavhengighet.

Man kan forestille seg en situasjon der det blir innført ny teknologi (ny produksjonsmaskin), da tar teknologien /automatikken over for menneskene i organisasjonen og de underordnedes anstrengelsesnivå reduseres, samtidig kan deres dyktighet og erfaring økes, ved at de opplæres til å bruke ny teknologi. En situasjon der det brukes høy grad av individualitet og selvstendighet i en

oppgaveløsning vil ikke gruppekohesjon og samarbeid som mellomliggende variabel ha stor betydning. Det samme kan man si om ressursavhengighet i en situasjon der tilgang på ressurser ikke er avgjørende for oppgaveløsningen.

For en leder skal kunne endre noe av denne vekselvirkningen mellom de mellomliggende og de situasjonsmessige variablene kan han gå inn å forsøke å påvirke de. På kort sikt vil resultat oppnås gjennom påvirkning av de mellomliggende variablene, men dersom lederen ønsker, kan han påvirke på lang sikt gjennom å influere inn på de situasjonsmessige variablene. Dette vil i så fall endre de rammebetingelsene organisasjonen fungerer innenfor, og som kan influere på graden av effektivitet i organisasjonens måloppnåelse.

Ved å trekke veksler til Yukl og problemkomplekset i eksempelet vil man kunne forsvare å legge skylden for problemene på de situasjonsmessige variablene. Både på begrensninger på lederatferd (krav både ovenfra og nedenfra), forandring på arbeidsdeling osv. Å bruke Yukls modell for å håndtere situasjonen i eksempelet kan muligens ha mindre effekt, enn for eksempel og benytte seg av Vroom og Yettons beslutningstre.

Noe av kritikken til Yukls ledelsesteori er jo akkurat at den er beskrivende og ikke utviklende, og selv om den gir et helhetlig perspektiv på ledelse og vekselvirkningsforhold i årsaksammenhenger vil jeg tro at for en leder i situasjonen som beskrives i eksempelet vil problemløsningsmetoden til Vroom og Yetton være aktuell. I denne metoden er ulike problemløsningsalternativer skissert og oppdelt på individ og gruppenivå. Man tar altså utgangspunktet i et problem – i denne situasjonen, et arbeidsoppdrag som skal utføres omfordeling av personellressurser.

Man blir vist vei gjennom beslutningstreet, besvare 8 spørsmål og ut i fra dette analyserer problemstillingen. Ut i fra dette kommer man fram til et løsningsforslag for det aktuelle problemet. Det aktuelle løsningsforslaget vil samtidig si noe om grad av autoritær/demokratisk stil de som leder har, og dermed også si noe om grad av medvirkning/deltakelse i beslutningsprosessen fra medarbeidernes side.

Det vil naturligvis variere fra problem til problem som skal løses, hvor strukturert det er, hvilken kompetanse som er nødvendig osv.

Man kan ta utgangspunkt i Hersey og Blanchards ledelsesteori som tar utgangspunkt i leders oppgave – og relasjonsorientering, som ser dette i sammenheng med medarbeiderens modenhet. Lederen vil i en slik sammenheng opptre som informerende – selgende – deltakende – delegerende sett i sammenheng med medarbeidernes modenhet/kompetanse/erfaring.

Til mer du som leder delegerer til høyere grad av relasjonsorientert /demokratisk er du som leder. Situasjonen i eksempelet er absolutt et resultat av delegering, men ytre omstendigheter gjorde at situasjonen ikke var god, verken lederen eller den som fikk delegere myndigheten.

Dette viser at problemet må ligge på det mellommenneskelige plan. Det er for alle ledere (spesielt i eksempelet)viktig å skape gode mellommenneskelige relasjoner. Dersom man har det, vil man oppnå en god organisasjonskultur, og ettersom menneskene er organisasjonens viktigste ressurs er det viktig å få disse til å samhandle på en konstruktiv og effektiv måte. Det er til syvende og sist du som leder som har hovedansvaret for en organisasjons måloppnåelse, men der du må spille på lag med dine medarbeidere. For at dette skal bli et bra lagspill er gode stikkord for deg som leder, relasjonsorientert, demokratisk, informativ, ærlig, bestemt, målorientert, planlegger, motivere, støtte osv.

Dersom man innehar disse egenskapene vil man kunne oppnå stor grad av måloppnåelse i en effektiv og ressurssterk organisasjon.

1. 11 Kontorsjefen som havarerte [1996] [Se også 5. 5 under OUP]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Kontorsjefen som havarerte:

Gry er foretaksøkonom. Hun har god utdanning innenfor organisasjon og ledelse, og praksis fra privat sektor. Hun får en stilling som avdelingsleder ved Lavsetten kommune, sentraladministrasjonen.

Hun går derfor til den nye stillingen med topp motivasjon og har stor tro på at hun skal lykkes.

Når hun begynner i jobben, ser hun med en gang at her er det mye som mangler på effektiv ledelse og gode administrasjonsrutiner. Det er dårlig budsjettstyring og uklar rollefordeling med hensyn til kontorarbeidet. Det mangler også klare målsettinger for arbeidet på avdelingen. Videre ser det ut til å være mye maktkamp om begrensede ressurser. For en som ønsker å utrette noe, som Gry, er dette en interessant situasjon med mange utfordringer, som hun tror hun kan mestre.

Det går imidlertid ikke lang tid før Gry skjønner at her er ikke endringer lettkjøpte. Forsøk på å få oversikt over økonomien og innføre budsjett rutiner blir oppfattet som utidig sentraldirigering. Et forsøk på å effektivisere postrutinene blir også møtt med betydelig motstand og skaper mye frustrasjon. Når hun legger frem en plan om å innføre medarbeidersamtaler, nekter sekretærene å stille opp alene og insisterer på at de vil ha en kollega med seg under samtalen. Det virker som at uansett hva hun prøver på, møter hun kompakt motstand, særlig fra de kvinnelige sekretærene. De opplever sin arbeidssituasjon som vesentlig forringet etter at Gry begynte som kontorsjef. De slår seg sammen og møtes i hemmelighet for å diskutere hva som kan gjøres med den vanskelige arbeidssituasjonen og med denne "tante Sofie", som kontorsjefen etter hvert blir kalt.

Etter en tid topper konfliktene seg så sterkt at personalsjefen for institusjonen må inn med konfliktmegling. Fagorganisasjonene til de ansatte kommer også på banen. Situasjonen blir så vanskelig at personalsjefen ikke mestrer den selv og må kalle inn ekstern konsulentbisand.

Gry reagerer med å jobbe mer og mer, og hun tar både lange kveldsøkter, helger og ferie til hjelp. Etter hvert går det på helsen løs. Hun får alvorlige søvnproblemer, tar lett til tårene og nærmer seg en tilstand av klinisk depresjon.

Etter et år i stadig konflikt og motgang velger hun å si opp jobben og søke seg tilbake til sitt tidligere jobb. [Kilde: Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget, 1996]

Oppgave 1: Ut fra din forståelse av lederansvar og teorier du har i pensum, diskuter eksempelet ovenfor. Hva var det som gikk galt her?

Oppgave 2: Argyris & Schön tar i sin teori om "læring i mellommenneskelig samhandling" utgangspunkt i begrepene "uttrykt teori" og bruksteori". Gjør rede for begrepene og diskuter forholdet mellom uttrykt teori og bruksteori. Illustrer gjerne med eksempler eller egne erfaringer. Forslag til løsning av oppgave 1

1. 12 Løsningsforslag

Oppgave 1:

Gry skifter stilling fra kommunal forvaltning til stilling som kontorsjef i en stor teknologibedrift. Hun er økonom og har god utdanning innenfor ledelsesfaget og har betydelig praksis. Hun er effektiv, energisk og svært innstilt på å kvittere for tillitten med å gjøre en god jobb.

Hun har med denne stillingen fått et formelt ledelsesansvar. Vi definerer ledelse som: å øve innflytelse på andre mennesker. Lederansvar inneholder:

- styringsansvar (SA),
- etterspørselsansvar (EA) og
- medarbeideransvar (MA).

Ledelse er ikke å styre, men å lede organisasjonen og menneskene i organisasjonen effektivt gjennom ledelsesprosessen som kan deles inn i:

- beslutningsprosessen (BP),
- kommunikasjonsprosessen (KP) og
- produksjonsprosessen (PP).

Ulike ledelsesteorier trekkes inn etter hvert i diskusjonen.

Gry startet jobben med stor motivasjon og med stor tro på seg selv i at hun vil lykkes med den nye utfordringen. Imidlertid oppdager hun raskt at det er mye som mangler på effektiv ledelse og gode administrasjonsrutiner. Likeså mangel på klare målsettinger, budsjettstyring, uklar rollefordeling, maktkamp vedrørende ressurser.

Vi stiller spørsmål til hvordan Gry har kartlagt nå-situasjonen, jfr. Y-modellen (utviklingsmodell). Modellen går fra beskrivelse av nå-situasjon til målbeskrivelse (ønsket situasjon). Dette gir utgangspunkt for å analysere og prioritere forandringsbehovene. Disse fasene er svært viktig å foreta for å danne en forpliktende handlingsplan som vi deretter følger opp i en gjennomføringsfase.

På hvilken måte er medarbeiderne deltagere i denne prosessen? Et hjelpemiddel for å beskrive nå-situasjonen er X-modellen. Tankegangen til X-modellen er tredelt, og viser:

- Forutsetningene for virksomheten,
- Arbeidsmåten i virksomheten og
- Arbeidsresultatene i virksomheten.

Dette fordi momentene påvirker hverandre og har betydning i utviklingsprosessen som:

- Sak
- Person

Vi spør oss om Gry og hennes medarbeidere har felles forståelse om problematikken Gry reiser, eller er det hennes egen oppfattelse?

Her ser vi at vi kan bruke situasjonsteorien Argyris og Schön (A & S) handlingsteorier med uttrykt- og bruksteori. Vi velger imidlertid å drøfte eksemplet her i forhold til oppgave to.

En annen situasjonsteori er Vroom og Yettons (V & Y) beslutningstre. Ved å bevisstgjøre seg sin situasjon som leder kunne Gry tatt i bruk denne beslutningsmodellen for å sikre kvaliteten og utfallet av beslutningene og fremme aksept og eliminere konflikt.

Utgangspunktet V & Y modell er problemet som skal løses enten på det individuelle plan eller for hele gruppen. For å kunne nyttiggjøre seg denne modellen måtte Gry først formulere problemene for deretter å avdekke hvilken lederstil det vil være fornuftig å legge seg på ut i fra de ulike problemene (situasjoner). Autoritær, konsulterende, deltagende eller medarbeiderorientert lederstil.

Viktige hensyn som virker inn på graden av involvering av underordnede vil være tid, kvalitet og informasjon og struktur bl.a.

En tredje situasjonsteori vi vil drøfte er Yukls "Multiple Lincage Modell". Utgangspunktet for modellen er at lederen tar i bruk ulike tiltak for å oppnå høyere trivsel og effektivitet i en gruppe. Lederens atferd påvirker ikke de underordnedes ytelse direkte, men virker gjennom et sett av mellomliggende variabler (MLV) som har virkning på kort sikt. Disse tilgjengelige ressurser har lederen kontroll over.

De begrensninger som påvirker lederatferden på lang sikt er f. eks. stillingsmakt, belønninger og sanksjoner. Disse variablene har ikke lederen alene kontroll over da et overordnet nivå må involveres. Vi vektlegger å finne forklaringer på de

underordnedes atferd og ytelse. Gry mener det er uklart rollefordeling i avdelingen, en MLV som vil være en begrensning for de underordnedes ytelse. Hun mener at det er maktkamp innad om begrensede ressurser. Dette kan være med å redusere den mulighet og motivasjon for å yte god service. Noe som igjen kan skape frustrasjon blant de ansatte, og gi heller dårlige samarbeidsvilkår.

Vi ser det oppstår subgrupper og Gry oppfatter at hun møter motstand uansett hva hun foreslår, særlig fra kvinnene. Dette kan ha en sammenheng med at Gry ikke har tatt seg tid til å bli kjent med bedriftskulturen. Mulig bedriften har hatt mannlig leder før, og at det derfor er vanskelig for kvinnene å akseptere en kvinnelig leder. En annen årsak kan være at hun kommer inn som "tante Sofie" (hun som vet alt) og kan derfor virke for energisk. Med dette kan de ansatte føle at tryggheten blir truet og derfor lite villig til forandring og nytenkning. Med den utryggheten som vi ser eksisterer vil automatisk de underordnedes anstrengelsesnivå bli redusert, dvs. lavere motivasjon for å gjøre en innsats. Yukls tankegang er at det er den samlede virkning av MLV som avgjør de underordnedes ytelse (måloppnåelse).

Hvis vi kobler dette til Maslows behovshierarki ser vi at et primært behov er sikkerhet og trygghet, og et grunnleggende behov som må dekkes før et menneske kan yte sitt beste. En annen motivasjonsteori er Hertzbergs to-faktorsteori. Hans beskrivelse av vedlikeholds faktorer og vekstfaktorer kan sammenlignes med flere av momentene som ligger i MLV.

Vi konkluderer med dette at Gry har en nokså autoritær lederstil da vi ser at hun ikke reflekterer nok til gruppens kompetanse, behov, kultur, kommunikasjon og informasjon. Likevel kan en autoritær lederstil være på sin plass i visse situasjoner. Jfr. Hersey og Blanchard som relaterer lederens atferd til situasjonsfaktorer, dvs. at ledere skal lære å opptre på ulike måter i ulike situasjoner.

Forhold som lederstil skal rette seg etter er oppgave- og relasjonsorienteringer sett i forhold til medarbeidernes modenhet. Ulike lederstiler er: delegerende, deltagende, selgende og instruerende. Hadde Gry vært mer bevisst på de underordnedes kvaliteter (modenhet) kunne hun valgt den mest egnede lederstil.

En måte å beskrive forholdet mellom bevissthet og ubevissthet i relasjoner mellom mennesker er ved hjelp av f. eks. Joharivinduet. Forholdet mellom Gry og de ansatte vil vi kunne finne i det blinde og skjulte felt. Som vi før har nevnt møtte Gry motstand og ble oppfattet som "tante Sofie" noe hun selv ikke var klar over. Dette relaterer vi til det blinde feltet (jfr. også A & S sin bruksteori). Det skjulte feltet inneholder gruppens hemmelige sider som holdes skjult for omgivelsene. Hva disse gruppehemmelighetene består i, kan variere. De

kvinnelige sekretærene møtes privat og omtaler sin leder i negative former. Dette kan ha sin grunn i den utryggheten som har fått grobunn i bedriftskulturen.

Gry som leder har styringsansvar (SA) og medarbeideransvar (MA). Gjennom personalpolitikken er medarbeidersamtaler et virkemiddel. Gry møter sterk motstand da hun foreslo å innføre samtaler, og vi kan stille spørsmål om hvorfor. Vi ser ingen tegn til at hun har informert sine medarbeidere om hvorfor behovet som skal være til gjensidig nytte og dette tyder på dårlig kommunikasjon. Vi kan og stille spørsmål til om hvilken personalpolitikk bedriften har og hvordan beslutnings- og kommunikasjonsprosessene har fungert. Hun har også et etterspørselsansvar (EA) som tilsier at hun bl.a. har et ansvar for at arbeidsoppgaver flyter i systemet. Med de begrensninger i de underordnedes arbeidsytelser vil det kunne oppstå problem i forhold til produksjonsprosessen.

Alle problemene vi har vært inne på blir så store og vanskelige at personalsjefen ikke mestrer å håndtere konflikten mellom Gry og hennes underordnede, og må derfor søke ekstern konsulentbistand. Vi stiller spørsmål til hvorfor konflikten har kommet så langt? Har Gry ikke greid å fange opp signalene fra omgivelsene samt å være villig til å vurdere sin egen lederrolle? Hva kunne Gry ha gjort for å unngå situasjonen som har oppstått? Som vi tidligere har vært inne på kunne Gry ha benyttet seg av V&Y beslutningstre. Ved å definere problemet kunne hun ha unngått konflikten ved å finne den beste lederstilen for ulike situasjoner.

I Granèrs sitt kapittel om konfliktbearbeiding har en eksempler på hvordan en bør gå fram for å løse konflikter. Han nevner flere momenter. Derav motivasjonsarbeid som blir å oppmuntre de involverte og få dem til å ville finne en løsning. Deretter bør partene møtes direkte for å få rensket lufta. Et slikt møte vil kunne skape et klima som deretter gir tillatelse til å komme med kontrollerte utblåsninger. Neste skritt blir å kartlegge konfliktårsaker og skape en felles forståelse for forløpet til situasjonen. Her er det viktig at man snakker direkte og forteller hvordan man oppfatter hverandre uten at motparten avbryter eller forsvarer seg. Gjennom en slik prosess kunne Gry og hennes medarbeidere funnet en strategi for å få løst de problemene som hadde oppstått. Konsekvensen av at denne prosessen uteble er at Gre reagerer med å jobbe mer, både i helger og ferie. Hun mestrer ikke denne stressituasjonen og vi ser noen av kjennetegnene som søvnproblemer, tar lett til tårene og nærmer seg en klinisk depresjon. Etter et år i stadig konflikt sier Gry opp sin jobb.

Jfr. Joharivinduet (det skjulte felt) blir gruppehemmeligheter holdt skjult inntil problemene blir så store at boblen brister. Vi ser to "brister". Den ene når konflikter går så langt at ekstern bistand må til og den andre når individet selv sier opp. Vi har før stilt spørsmål til hvor villig Gry har vært til å ta et "oppgjør"

med sin lederstil og vi ser at hun heller flykter ved å jobbe mer og mer (jfr. Bions følelsesprosesser).

Vi mener med dette at hovedårsaken til at det gikk så galt var at Gry ikke hadde et bevisst forhold til sin lederstil og at hun ikke tok nok hensyn til de menneskelige relasjonene. Gjennom sin teoretiske kompetanse på lederområdet burde hun ha vært mer bevisst på forskjellen mellom uttrykt teori og bruksteori (A & S modellen).

1. 13 Rotekoppen Hans [1997]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Bakgrunn: I løpet av det første året på sin nye arbeidsplass gjorde Hans flere tabber som ble lagt merke til. Han mistet nøklene til sitt kontor, rotet vekk viktige papirer og hadde flere avtaler samtidig. Det er mulig at gruppen hadde behov for en rotekopp som de kunne forarges over. For Hans del var tabbene en måte å svare på høye krav til arbeidsinnsatsen på. Han stilte dessuten også høye krav til seg selv.

Etter et års tid, da Hans var blitt sikrere i sin stilling, forandret atferden hans seg. Han fortsatte nok å gjøre feil, men ikke flere enn de andre gjorde. Men ennå fire år etter at Hans begynte i jobben, reagerte resten av gruppen på en helt annen måte på hans feil enn på de andres - også om det dreide seg om rene bagateller. Hver gang noe inntraff, ristet de på hodet og sukket oppgitt over hvilken ubehjelpelig rotekopp Hans var. Hans godtok denne rollen selv også. Når noe gikk på skeive i forbindelse med en arbeidsoppgave som Hans var innblandet i, var hans spontane reaksjon "nei, hva har jeg gjort nå da", selv om feilen ikke var hans.

Hans rolle som rotekopp fylte en helt åpenbar funksjon. Han var en lett tilgjengelig skyteskive for kollegenes projeksjoner av egne uansvarlige eller svake sider, som de på den måten slapp å ta ansvar for. De slapp å bli konfrontert med sine egne tabber, for enten "var det ikke noe å snakke om, med tanke på hvordan Hans var", eller så la de helt enkelt skylden på ham.

Oppgave 1:: Ut fra din forståelse av personalpolitikk og leders personalansvar, diskuter situasjonen Hans befinner seg i. Illustrer diskusjonen din med teorier fra pensum.

Oppgave 2:: Drøft og eksemplifiser Joharis vindu (jf. figuren nedenfor). Du kan gjerne sammenligne Joharis vindu med andre teorier, f. eks. Bions følelseprousser.

	Bevisst for meg	Ikke bevisst for meg
Bevisst for andre	Åpent felt Det vi deler med andre. Individets og gruppens sosiale "ansikt" utad.	Blindt felt Det andre legger merke til, men som individet eller gruppen selv ikke er bevisst om.
Ikke bevisst for andre	Skjult felt Individets og gruppens private eller hemmelige sider som andre ikke får ta del i.	Ukjent felt Sider ved personligheten og gruppelivet som verken individet eller omverdenen vet om.

Kilde: Rolf Granér, 1995

1. 14 Løsningsforslag

Oppgave nr. 1

Hans startar i ny jobb. I startfasen gjer han fleire tabbar. Han får eit stempel som rotekopp, og blir arbeidsgruppa sine syndebukk. Sjølv om han etterkvart sluttar å gjere så mykje tabbar, behandlar gruppa han framleis som syndebukk fleire år i ettertid.

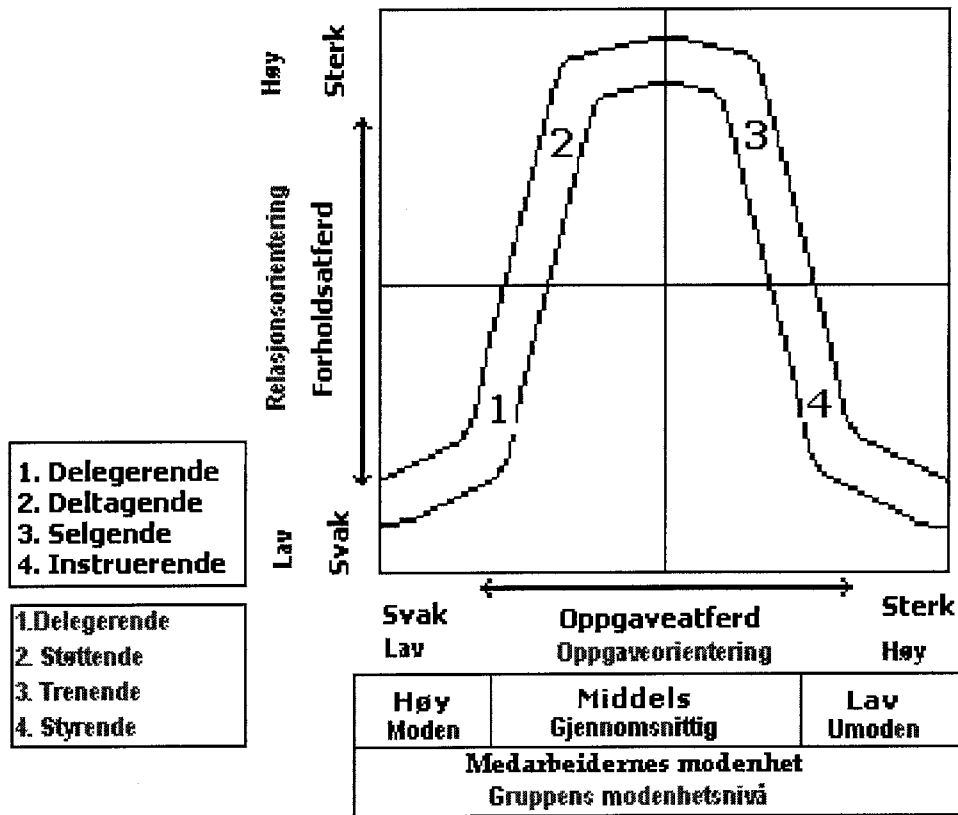
Eg vil i det følgjande prøve å drøfte situasjonen til Hans og illustrere med teoriar frå pensum. Til slutt vil eg seie litt om korleis situasjonen kan betrast.

Arbeid i grupper kan vere fruktbart. Ulike personar utfyller kvarandre, og ein kan dermed ha betre føresetnad for å løyse ei arbeidsoppgåve enn om ein gjekk laus på den aleine. Viktig for at gruppa skal fungere effektivt er at den har ein høveleg størrelse, at medlemmene har lik oppfatning av målet med arbeidet, ein utfyller kvarandre på ein god måte (m.o.t. kunnskapar, personlegdom m.m.) og at ein trivest i kvarandre sitt selskap.

Undersøkingar viser at arbeidsgrupper med høg trivsel, kombinert med oppgåveorientering, er dei mest effektive. Trivsel gjer at gruppe medlemmene føler seg trygge på seg sjølv og andre, og ein kan då yte best innsats.

Tilfredsstilling av sosiale behov blir derfor både eit mål med å delta i gruppearbeid, og det blir ein føresetnad for vellukka gruppearbeid. Blake og Mouton ser på oppgåveorientering og relasjonsorientering som to sentrale dimensjonar ved gruppearbeid:

- Se figuren til Hersey og Blanchard nedanfor



Hersey & Blanchard: to oversettelser

Ved ulike situasjonar og i ulike grupper/stadier i gruppeutviklinga vil det vere behov for ulike grader/kombinasjonar av høvesvis relasjons- og oppgåveorientering. For mykje og for lite av dei to faktorane kan vere uheldig. T.d. vil for høgt fokus på relasjonar i høve til oppgåver medføre at gruppa er sosial, men lite blir gjort. Ein situasjon med nokolunde lik fordeling kan vere effektiv, men her spelar og gruppas modenskap inn. Meir om dette seinare.

I ei gruppe føregår eit indre liv. Ei rekke prosessar skjer, og medlemmene søkjer å få tilfredsstilt ulike behov. Det kan vere behov som tilhøyrigheit, sosial identitet, sjølvrealisering m.m. Dei ulike medlemmene finn sine funksjonar i gruppefelleskapet i form av at dei inneber sosiale roller. Ei rolle er summen av alle forventningar som blir knytt til ein person i gruppa. Dette kan vere høgst ulike forventningar. T.d. vil sjef, medarbeidar og kunde kunne ha ulike forventningar til eit medlem i ein organisasjon. Rolla blir forma av dei ulike normer og reglar som knyter seg til den.

Eit viktig skilje i gruppeorganiseringa går mellom den formelle sida og den uformelle. Den formelle består at organisasjonsstruktur, reglar og arbeidsprosedyrar slik dei er uttalt frå først og fremst leiingars side. Den uformelle organisasjonen er ikkje skriftleg og klart uttalt. Den er meir skjult, og består av medlemmenes oppfatning og veremåte. Det er gruppemedlemmenes normer som regulerer den uformelle organisasjonen. Det kan vere forskjell på den formelle og den uformelle organisasjonen. I den formelle er det ofte ein klar regel om at ein skal arbeide så effektivt som mogleg og at sjefen skal leie gruppas aktivitetar. I den uformelle organisasjonen kan det derimot vere ei innarbeidd norm at ein ikkje skal arbeide hardare enn at alle klarer å henge med og at ein av gruppemedlemmene i praksis fungerer som leiarskikkelse. Det er då ubalanse mellom formell og uformell organisasjon.

Både i den formelle og uformelle organisasjonen finst det sanksjonar for å styre gruppa i samsvar med dei oppfatningar som finst om høvesvis formell og uformell organisasjon. På den formelle sida har vi belønning (t.d. lønsauke, karriereopptrykk), tvang (reglar for oppførsel) og straff (tilsnakk, trussel om oppseiing m.m.). På den uformelle sida har ein ikkje sanksjonsmidlar som er legitime ut frå dei formelle ordningar for slikt. Desse sanksjonane kan likevel vere ønska også frå leiinga si side, dersom dei fremjar ein uformell organisasjon mest mogleg i samsvar med den formelle. Sanksjonsmidlar kan vere ros/inkludering i fellesskapet ved "korrekt" oppførsel, og tilsvarende ris/ekskludering frå fellesskapet ved uønskt oppførsel.

Dei ulike behov som oppstår ved arbeid i grupper medfører psykososiale prosessar. Bion kallar dette følelsesprosessar. Det kan vere:

1. Avhengigheit

Ein kan bli avhengig av t.d. ein sterk leiar, ein metode m.m.

2. Kamp/flukt

Ein kan kome i ein kamp-/konfliktsituasjon med ei anna gruppe, med sjefen eller med delar av gruppa. På same måten kan ein flykte frå/unngå dei same personane.

3. Pardanning

Ein kan etablere nært samarbeid me andre grupper, eller internt i gruppa, hvis ein føler fellesskap m.o.t. bakgrunn, verdiar, mål, veremåte eller på andre måtar utfyller kvarandre.

Ein psykososial prosess som kan skje ved gruppearbeid er projeksjon. Det betyr at ein overfører egne eigenskapar og karaktertrekk til andre. Det kan vere

overføring av positive eigenskapar til ein dyktig leiar. Ein fråskriv seg sjølv gode eigenskapar, men ubevisst finn ein desse att hos den dyktige leiaren (som kan vere både formell og uformell - ein formell sjef som oppnår slik projisering kan oppleve å også bli gruppas leiar uformelt sett). Slik projisering dannar eit avhengigheitsforhold (jf. Bion).

Gruppemedlemmene kan og projisere sine negative sider. Dei overfører ubevisst inkompetanse og usikkerheit til andre. Når dei kjenner att sider ved seg sjølv, som dei ikkje vil vedkjenne seg, hos andre - vekkjer dette til live negative haldningar.

Projisering av negative eigenskapar gjer at ein fråskriv seg sjølv feil og svakheiter, men finn andre som har dette. Den andre blir dermed ein "kontrastfigur", som gruppa kan bruke som eksempel på korleis dei ikkje oppfører seg. Dei er betre enn "kontrastfiguren", som og fungerer som sydebukk.

I oppgåveteksten blir Hans sydebukk og kontrastfigur. Psykologiske prosessar gjer at Hans etterkvart også får eit sjølvbilete i samsvar med dei oppfatningar som rår i gruppa. Han blir påverka av dei sanksjonar han blir møtt med, og som dannar hans rolle i gruppa som rotekopp og sydebukk.

Sanksjonane Hans blir møtt med tilhøyrrer den uformelle sida av organisasjonen. Det kan vere i form av at gruppemedlemmene gir direkte uttrykk for sitt syn på Hans som rotekopp (jf. oppgåveteksten), sladder om Hans - og meir skjult kommunisering av sanksjonar i form av tausheit i Hans` nærvær eller at ein lar Hans få dei upopulære oppgåvene.

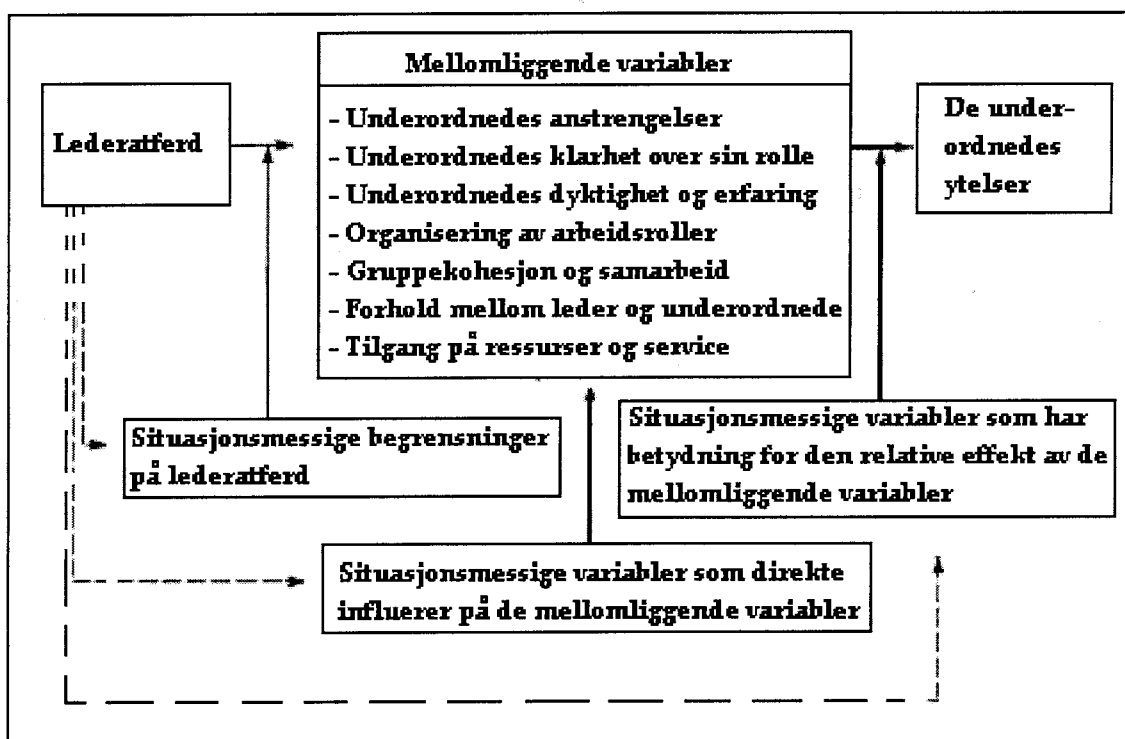
Jf. Bions følelsesprossar meiner eg å kunne sjå Hans`tilfelle i kamp-/fluktperspektiv. I starten opptrer gruppa i ein kampsituasjon overfor Hans ved å gi uttrykk for at han ikkje oppfører seg i samsvar med gruppas normer. Etterkvart flyktar Hans inn i si rolle som rotekopp - samtidig som gruppa opplever at dei flyktar frå sine dårlege eigenskapar.

Det viser seg ofte å vere personar med dårleg sjølvbilete som er mest disponert for å bli utsett for den type trakassering som Hans blir. Det kan og vere psykiske opplevingar frå fortida som gjer utslag. Ein barndom med autoritære foreldre kan kome igjen i ein pressa jobbsituasjon ved at ein lett innordnar seg autoritetar. Det viser seg og at folk med slik oppvekst lett blir autoritære når dei sjølv kjem i leiarroller - fordi dei assosierer leiaroppførsel med slike eigenskapar.

Det er nærliggende å tru at situasjonen til Hans over tid vil ha negative følgjer. Hans kan utvikle depresjonar - og flykte ytterlegare frå jobbsituasjonen. Teorien om "spillovereffekt" inneber at jobbsituasjon får innverknad på fritida/familielivet - og omvendt - dvs. ein sirkel (ond eller god). Sjukdom/ulukker relatert til yrkeslivet påfører samfunnet årleg kostnader for 40 milliardar kroner - eit betydeleg samfunnsproblem altså.

Jf. innleiinga i eksamensbesvarelsen om at trivsel er ein føresetnad for effektivitet, vil truleg trakasseringa av Hans ha negativ innflytelse på arbeidsytninga hans. I flg. teoretikaren Yukls Multiple Lincage Model er slike forhold noko som verkar inn på yteevna.

Se figur side 10



Figur 19: «The Multiple Linkage model»

(Kilde: Yukl, 1981. Figuren er hentet fra K. Bjørvik, Arbeids- og lederpsykologi.)

Leiars påverknad Mellomliggjande Medarbeidars yteevne variablar og innsats

Mellomliggjande variablar er m.a.:

- samarbeid og trivsel i gruppa
- klarheit i oppgåvestruktur og rollestruktur
- hjelpemiddel m.m.

Den vesentlege mellomliggjande variabel her er samarbeid og trivsel i gruppa. For Hans vil nok dette verke negativt inn på yteevne og innsats.

Dei stripla linjene i modellen viser at leiaren har høve til å påverke både sitt forhold til dei mellomliggjande variablar og den relative effekt av dei mellomliggjande variablar på medarbeidaren.

Modellen får oss til å rette søkjelyset mot leiaren si rolle i høve Hans sin situasjon. Ein leiar har både medarbeidaransvar, etterspurnadsansvar og styringsansvar. Det går i liten grad fram av oppgåveteksten kva leiaren har gjort m.o.t. Hans sin situasjon. Ved at trakasseringa har pågått over så lang tid, er det likevel nærliggjande å tru at leiaren ikkje har vore særleg opptatt av sitt medarbeidaransvar.

Sjølv om ein organisasjon har ei personalavdeling/personalansvarleg er det den direkte overordna leiar som har det daglege ansvaret for sine medarbeidarar. Når gruppa får eit nytt medlem må ho gå gjennom ein prosess for å sosialisere medlemmen inn i gruppa. Denne prosessen tilsvarar omlag same prosess som gruppa må gå gjennom ved nyetablering.

Det er følgjande fasar i denne prosessen:

- 1) Orienteringsfase
- 2) Konfliktfase
- 3) Tilnæringsfase
- 4) Samarbeidsfase
- 5) Separasjonsfase

Det kan tyde på at Hans ikkje kom heldig ut av konfliktfasen. Dette er ein fase der ein gjerne vil teste kvar grensene får (folk har psykologiske grenser), ein vil få tilbakemelding på eigen oppførsel og ein prøver derfor gjerne å bryte normer i gruppa.

Hans blei møtt med høge krav, noko som han for så vidt og stilte til seg sjølv. For å markere seg gjorde han kanskje likevel feil. Dette kan delvis vere for å teste resten av gruppa, men og fordi han var ny og kanskje litt usikker trudde at

ei slik rolle var ein måte å leve opp til dei andre sine forventningar til ein "fersking" i organisasjonen.

Det som var synd for Hans var at han tok med seg denne rolla over i dei neste fasane. På ein måte blei han ikkje ferdig med konfliktfasen. Ein god leiar skal oppdage slikt, og styre ei gruppes utvikling gjennom fasane.

Hersey & Blanchard koplar ein ny dimensjon til Blake og Mouton sin modell - nemleg medarbeidarens modenheit:

Det kan tyde på at når Hans var i ei tidleg fase i gruppa (med lav modenheit) burde leiaren ha vore støttande i større grad (fase 2 i modellen). Her må ein likevel ikkje gå for langt i å beskytte vedkommande då han lett kan bli umyndiggjort - ikkje tar ansvar for eigen situasjon.

Leiar har eit særleg ansvar for å oppdage og gjere noko med slike situasjonar. Ein måte å oppdage det på kan vere medarbeidarsamtale. Slike er fortrulege samtalar mellom over- og underordna om resultat, arbeidsprosess og psykososiale tilhøve. Dei bør munne ut i ein skriftleg kontrakt om kva partane skal gjere for å endre på forholda. Ein slik kontrakt skal forplikte partane, og den krev evaluering av "handlingsplanen" etter ei avtalt tid.

I Hans`tilfelle med trakassering er det ikkje nok med ein avtale mellom Hans og sjefen. Her må resten av dei involverte og med for å løyse konflikten. Ein konfliktløysingsprosess kan ha slike fasar:

- 1) Motivasjon for å løyse konflikten
- 2) Partane møtest
- 3) Kontrollert utblåsing
- 4) Definering av konflikt (ulike konfliktar krev ulik løysingsmetode - dette er truleg ein relasjonskonflikt)
- 5) Ein går gjennom den historiske utvikling av konflikten
- 6) Prøver å forstå den andre sitt syn
- 7) Blir samde om felles plattform og målsetjing
- 8) Ein vel mellom ulike løysingsalternativ
- 9) Ein gjennomfører løysingsalternativet
- 10) Ein evaluerer resultatet

Dette er ei konsensusløysing, noko som eg vurderer som betre enn ei løysing v/maktbruk, votering e.l. kompromiss, fordi partane her i større grad blir samde om løysinga og då og meir motiverte for gjennomføring.

Uansett løysingsalternativ og -prosess, har leiinga eit særskilt ansvar. Det er viktig at leiinga spelar med opne kort og er direkte overfor partane. Tillitsvalde har og eit ansvar i slike høve som Hans sitt.

Oppgåve nr. 2

Joharivindaugget illustrerer ulike prosessar som føregår i grupper og individuelt. Utgangspunktet er at menneskesinnet består av både ein bevisst og ein ubevisst del (underbevisstheita). Dette har blitt samanlikna med eit isfjell. Det er kun den vesle delen som stikk opp av havet vi er klar over.

Her er det snakk om ulike grader av bevisstheit - frå det som er bevisst for den enkelte og som også er bevisst for andre - til det som korkje er bevisst for meg eller andre. Dette er det underbevisste - draumane våre kan likevel ta for seg dette.

Det kan vise seg at om vi arbeider med eit problem utan å greie å løyse det - tar ein pause - og set så set ein seg ned og løyser problemet enkelt. Sjølv om vi ikkje har jobba bevisst med problemet i pausen, har underbevisstheita likevel jobba med det. Det kan nemnast at dette psykiske fenomenet er viktig i marknadsføringa av varer. På kino ser vi ein colareklame, lagrar colaflaske i underbevisstheita og når vi etter filmen går i kiosken for å kjøpe brus, kjøper vi nettopp cola!

Joharivindaugget og forholdet mellom det bevisste og ubevisste illustrerer på ein god måte mange av dei prosessar som foregår ved arbeid i grupper. Eg vil her eksemplifisere ved hjelp av "normer" og "kommunikasjon".

A. Normer

Ope felt:

- Normer som er bevisst for gruppemedlemmene og for andre.
- Dette vil vere både normer og meir uttalte reglar
- T.d. er det kjent for både medlemmene i ein avisredaksjon og for folk flest at journalistar skal følgje reglane i "ver varsam"-plakaten.

Skjult felt:

- Normer som gruppemedlemmene kjenner, og som andre ikkje kjenner.
- Gjeld spesielt ved dei første møta mellom gruppene/gruppa og ny medlem - ein vil skjule forhold ein ikkje vil vedkjenne seg.
- T.d. kan det skjulte normfeltet til ein avisredaksjon bestå i at det er "lov" å sitere intervjuobjekt feil.

Blindt felt:

- Det ein sjølv ikkje tenker over, men som andre legg merke til. - T.d. kan det vere ei norm for vegarbeidarar å arbeide på ein viss måte/tempo utan at dei sjølv veit det - dette blir likevel lagt merke til av andre grupper eller av nye medlemmer av vegarbeidargruppa.

Ukjent felt:

- Som ingen er bevisst om - dette kan likevel dukke opp i draumar og etterkvart som individet/gruppa lærer seg sjølv å kjenne minkar dette feltet.

B. Kommunikasjon

Ope felt:

- Det vi seier klart og tydeleg til andre - og som dei oppfattar slik det er meint frå avsendar.

Skjult felt:

- Kan vere ei form for intern kommunikasjon - t.d. humor i gruppa - som andre grupper/nye medlemmer ikkje tar del i.

Blindt felt:

- Kommunikasjon som ein ikkje sjølv er bevisst, men som andre oppfattar - t.d. kroppsspråk.
- Hvis dette avviker frå det vedkommande prøver å kommunisere er det ikkje kongruens mellom det avsendar prøver å formidle og det mottakar oppfattar. Vi har då å gjere med dobbelbodskap - noko som er forvirrande og kan skape problem i ei arbeidsgruppe.

Ukjent felt:

- Kommunikasjon som korkje avsendar eller mottakar er bevisst - men som likevel blir registrert i underbevisstheita - og kan dukke opp i bevisstheita seinare.

Joharivindauget kan brukast for å illustrere korleis ulike prosessar og fenomen i ei gruppe utviklar seg etterkvart som den går gjennom dei ulike fasar nemnt i oppgåve 1. I starten (orienteringsfasen) er vi i det opne feltet, t.d. om vi brukar Joharivindauget på folk sine psykologiske grenser. Etterkvart som gruppa utviklar seg blir det klart at dei fleste har eit skjult felt og eit blindt felt. Vi prøver å skjule våre grenser, men på andre område kan gruppemedlemmene oppdage at vi har grenser som vi sjølv ikkje var klar over.

Eg vil i det følgjande forsøke å samanlikne Joharivindauget med nokre andre teoriar. Argyris og Schön meiner folk har ein bruksteori og ein uttrykksteori. Uttrykksteori er det vi seier vi gjer.

Dette samsvarer i stor grad med det vi ønskjer å gjere og slik vi prøver å framstille oss overfor andre. Men i praksis viser det seg at vi handlar på ein annan måte. Vi prøver gjerne å maksimere vinning og minimere tap - og stort sett handle i samsvar med innarbeidde rutinar utan å sette spørjeteikn ved handlingsmåten vår. Dette er bruksteorien vår - og den skil seg frå uttrykksteorien som gjerne gir uttrykk for ei meir ideell handling. Vi kan her trekkje parallellar mellom bruksteori og det som i Johari er ubevisst for meg, men bevisst for andre - samt parallellar mellom uttrykksteori og det som er bevisst for meg og ubevisst for andre.

Teorien om den formelle og uformelle organisasjonen kan og plasserast inn i Joharivindauget. Den formelle organisasjonen høver då inn i det opne og skjulte feltet. Dvs. den er bevisst for meg/gruppa - men kan vere bevisst/ubevisst for andre - avhengig av kva forhold dei har til gruppa/organisasjonen. Den uformelle organisasjonen kan vere både bevisst og ubevisst for gruppemedlemmene, og den kan vere bevisst/ubevisst for andre/nye medlemmer.

I kommunikasjonsteorien kan vi snakke om forholdet mellom det avsendar prøver å formidle og den del av budskapet som mottakar faktisk oppfattar. Ein oppfattar sjeldan alt - men gjer eit utval etter kva ein ser som viktig. Dette er kva mottakar er bevisst på - dvs. bevisstheitskongruensen. Mottakaren brukar så ein del av budskapet for å utføre ei handling. Dette forholdet mellom den del av budskapet ein har oppfatta og den del ein omsetter i handling er handlingskongruensen.

Her kan den del av budskapet som blir oppfatta i samsvar med intensjonen utgjere det opne feltet. Det som går tapt i formidlinga utgjer det skjulte feltet. I ein slik kommunikasjonsprosess kan mottakar oppfatte noko som ikkje avsendar var bevisst - t.d. via kroppsspråket - dette kan mottakar ta omsyn til ved omsetjing av budskap til handling (dvs. det blinde feltet).

Forholdet mellom bevisstheitskongruens og handlingskongruens kan setjast inn i kommunikasjonstrappa og vise kor avansert samarbeid ein kan oppnå med det kommunikasjonsnivået ein er på - eg ser ikkje grunn til å gå nærare inn på dette i denne oppgåva.

I Bions følelsesprosessar meiner eg det særleg er fluktprosessen som er relevant i denne samanheng. Vi flyktar frå sider ved oss sjølv og situasjonar. Dette kan

då vere det blinde feltet. Andre ser at vi har flykta - men det kan vere ubevisst for oss sjølv (det kan sjølvsagt og vere ubevisst for omverda - dvs. ukjent felt).

Eg har elles vore inne på Bion i oppgåve 1 - og ser ikkje grunn til utbrodere meir om Bion i denne samanheng.

1. 15 Om valg av ledelsesteori [1998]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

LES SPØRSMÅLENE A OG B FØR DU BEGYNNER

Bakgrunn: Jeg er en mann på 45 år, har vært ansatt i en kommune i [mer enn] 20 år. Jeg begynte som saksbehandler i kommunens personavdeling. Etter hvert rykket jeg opp. Etter fem år fikk jeg spesialansvar for interne kurs og kompetanseoppbygging. Etter ytterligere 15 år ble så neste skritt tatt til personalsjef. Dette innebar ansvar for personalpolitikk, personalplanlegging osv. I mellomtiden har kvalitetssystemet og HMS-system kommet. Men krav og arbeidsmengde er etter hvert blitt formidable. Dette førte til et lite kollaps med påfølgende to måneders sykefravær. Etter to måneder i arbeid, fikk jeg et nytt kollaps, denne gangen hjemme. Jeg har også fått betydelig redusert hørsel og sterkt øresus.

Jeg oppfatter meg selv som en karismatisk person med sterke meninger, lett hørbar og kanskje av og til ubehagelig for andre personer. Jeg har alltid hatt et tilstrekkelig maktgrunnlag, likt å arbeide med klart strukturerte oppgaver og ønsket at ansatte viser meg respekt. I tillegg er jeg svært sosial og setter menneske i sentrum noe som også preger min lederstil.

Med årene har det blitt vanskeligere med alle nye krav om dokumentasjon, årlige medarbeidersamtaler osv. og det har ført med seg konflikter. Jeg har revurdert situasjonen og begynt å fordele arbeid etter ansattes modenhetsgrad, både oppgave- og relasjonsmessig. Men dette har heller ikke ført til vesentlige forbedringer. Trivselen med arbeidet ble derfor mindre og mindre og gleden med å gå på jobben ble gravis borte.

Spørsmål:

- A) Drøft og diskuter saken med forankring i teorier fra pensum.
- B) Velg en av teoriene du har anvendt ovenfor og diskuter teoriens styrke og svakhet.

1. 16 Løsningsforslag

Oppgave A. Jeg velger å starte med utg. pkt. i Fiedlers kontingensteori.

Fiedler bring inn både trekk, atferd og situasjon, Valg av ledertype bør foretas ut fra hvilken ledertype (trekk) som er mest effektiv i ulike situasjoner.

Grad av kontroll er avgjørende for valg av ledertype og avgjøres igjen av situasjonsvariablene: forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavens grad av strukturering og lederens formelle makt.

Det personlighetstrekket som varierer mest fra leder til leder er grad av relasjonsorientering

Fiedler opererer her med en undersøkelse som har som siktemål å finne fram til hvilke adjektiver lederen bruker på sine underordnede. (LPC scor: Least Preferred Coworker). Den lederen med lavest score (lave adjektiver på sine underordnede) er oppgaveorientert. Og den med høyest LPC score er mer menneskeorientert. På denne måten sier LPC scoret mer om lederen enn om medarbeideren.

Fiedlers teori innebærer et statisk og pessimistisk syn på bl.a. utviklingsledere. Han er derfor blitt kritisert for at i stedet for å velge ledertyper i forhold til organisasjonens/situasjonens behov, ender man opp med å tilpasse organisasjonen til den lederen man har valgt.

I denne saken har lederen blitt rekruttert gjennom intern rekruttering og organisasjonen har (det virker sånn) gitt seg selv mindre valgmulighet enn det som ville vært ønskelig etter Fiedlers teori.

Lederen beskriver selv (sine trekk) at han er en person som liker å arbeide med strukturerte oppgaver, setter mennesket i sentrum og har stor formell makt.

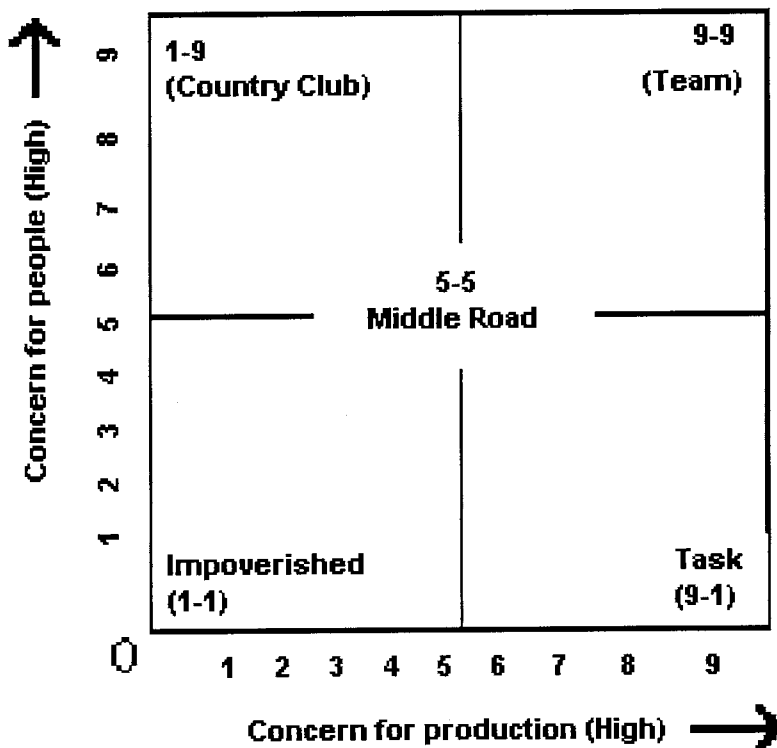
Saken gir inntrykk av at oppgavene er strukturerte (krav om dokumentasjon/skriftlighet m.m.). Lederen sier han liker strukturerte oppgaver, men reagerer negativt på krav om struktur. Han sier han har et tilstrekkelig maktgrunnlag (formell makt). Selv om han sier at han setter mennesket i sentrum og er svært sosial, tyder det på at han har problemer i forbindelse med medarbeidersamtaler (oppfølging av disse, og dermed oppfølging av enkeltindividene), og at det har vært problemer knyttet til blant annet dette nye krav, noe som har ført til konflikter.

Ut fra at forholdet mellom leder og medarbeidere må kunne karakteriseres som dårlig, vil den mest effektive ledertype etter Fiedlers modell være en relasjonsorientert ledertype i denne situasjonen. Og selv om lederen her sier at han setter mennesket i sentrum, synes det likevel som om han er mer oppgaveorientert.

Blake og Mouton

Deres teori blir omtalt som ledergitteret. Atferdsteori. Skiller mellom grad av menneske- og oppgaveorientering. Ser ikke på disse som gjensidig utelukkende dimensjoner, men mener at en leder kan være begge deler. Som for andre atferdsteoretikere er deres utg. punkt og siktemål at man først søker å finne svar på hva som gir den mest effektive ledelse, hvilken lederatferd som er mest effektiv og finner at den mest effektive ledelse er den som er preget både av høy grad av menneskeorientering og oppgaveorientering.

Dette er 9.9 ledelse (team). Som øvrige atferdsteoretikere har de et syn på at ledelse er ikke noe som skyldes personlighetstrekk, men er noe som kan og bør læres.



The Managerial Grid. Blake & Mouton

I forhold til denne saken der utg. pkt. er situasjonen mellom en personalsjef og organisasjon/medarbeidere, vil det kreves at han både er oppgaveorientert og menneskeorientert. Siden han leder organisasjonens personaladministrasjon og utgangspunkt for det meste av produksjonen er de menneskelige ressursene, er det særs viktig at han er menneskeorientert.

Det er ingen tvil om at han ønsker å være relasjonsorientert, men samtidig [gir han] tegn på at han ikke helt lykkes i dette. Likevel er han intellektuelt klar over at organisasjonen trenger begge deler, men har problemer med å følge opp dette i praksis. I det siste [avsnittet] sier lederen at han har revurdert situasjonen og har begynt å fordele arbeid etter modenhetsgrad. Jeg velger derfor å gå til Hersey og Blanchard som kombinerer atferd og situasjon.

Som Blake og Mouton opererer de med dimensjonene menneske- og oppgaveorientering, men har i tillegg trakt inn situasjonsvariabel (medarbeidernes modenhet). (Her synes det imidlertid som om lederens modenhetsgrad er vel så viktig som medarbeidernes)

Medarbeidermodenhet defineres som grad av selvstendighet i arbeidsutførelsen, grad av kompetanse, grad av følelsesmessig modenhet, ansvarsfølelse m.v.

Hvis medarbeiderne har høy modenhet bør lederen være delegerende (lav oppgave- og relasjonsatferd), hvis medarbeideren har middels modenhet bør lederen utvise sterk relasjonsatferd og mindre sterk oppgaveatferd, er medarbeideren lite "modne" bør lederen være instruerende (Høy grad av oppgaveatferd og lav grad av relasjonsatferd).

I denne saken sies det lite om medarbeidernes modenhet. Som ovenfor nevnt sies det mer om leders modenhet. Saken framstiller en mann som i liten grad har utviklet seg, lært i takt med at organisasjonen har endret seg.

I tillegg til å være seg bevisst sin egen lederstil krever denne teorien at lederen har innsikt i sine medarbeidere (deres modenhetsnivå).

Forutsetning for å lykkes er derfor at lederen kjenner sine medarbeidere og deres modenhetsnivå (situasjonsvariabelen), og velger lederstil (grad av menneske og oppgaveorientering) etter dette. I denne saken sier lederen at han ikke har oppnådd forbedringer "etter å ha fulgt et opplegg som foreskrives i denne teorien." For å søke å finne årsaken til denne lederens problemer velger jeg videre og gå til Argyris og Schön.

Argyris og Schön. Handlingsteori. Aksjonsvitenskap. Skiller mellom uttrykt teori og bruksteori. Uttrykt teori er det vi tror/hevder ligger til grunn for våre

handlinger, mens bruksteorien er det som faktisk ligger til grunn for og styrer våre handlinger. I denne saken ser vi en leder som synes i liten grad å være seg bevisst sin bruksteori.

Han uttrykker at han setter mennesket i sentrum, men opplever kravet om medarbeidersamtaler som krevende og vanskelig. Har begynt å fordele arbeidet etter de ansattes modenhetsgrad uten at det nevnes hvordan han har skaffet seg innsikt i deres modenhetsnivå.

Kort sagt gir hele saken bilde av en leder som ønsker å framstå på en måte (uttrykt teori), men som i praksis handler på en annen måte (jfr. ønsket om at de ansatte skal vise ham respekt).

For at en leder skal bli respektert, fulgt av sine "underordnede" forutsetter dette blant annet at det er samsvar mellom det han sier styrer hans handlinger og det han faktisk gjør. Et av utgangspunktene til Argyris og Schön er at både organisasjoner og mennesker er i kontinuerlig utvikling.

Som vi ser i saken har denne kommunen i likhet med alle andre vært "utsatt" for store endringer (Nye krav).

Personalsjefen kan synes å være stagnert, selv om han prøver noe nytt som ikke lykkes. Noe av forklaringen kan ligge i at han er en del av "en gammel" kultur i organisasjonen (jfr. Grimsø. Kan være problematisk i forbindelse med intern rekruttering).

Nye tider krever ledere med selvinnsikt og evne til fornying, samt et positivt menneskesyn.

Det manglende samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori kan forklare lederens manglende gjennomslag for nye ideer. Hvis han har uttrykt at han ønsker å delegerer myndighet, mens han i praksis fortsatt i stor grad detaljstyrer vil han jo av de andre (medarbeidere) bli vurdert i forhold til hva han faktisk gjør.

Hvis han ikke er seg bevisst sin bruksteori, vil han kunne feiloppfatte tilbakemeldingen/mangl. oppslut. fra medarbeiderne og tolke det som at de ikke ønsker større myndighet/ansvar.

Manglende bevissthet om egen bruksteori vil på denne måten hindre læring, og føre til lavere effektivitet (lederen er ikke i stand til å bruke de menneskelige ressursene på en god måte).

Ledere må derfor bli seg bevisst hva det er som faktisk styrer hans handlinger (grunnleggende menneskesyn) og deretter evaluere sine faktiske handlinger opp mot sin uttrykte teori og på denne måten lære/utvikle seg videre.

Det sies lite om på hvilken måte lederen har kommunisert med sine medarbeidere annet enn at han har et negativt syn på medarbeidersamtaler (mye krav).

For å kunne få oppslutning om nye tiltak er det avgjørende at medarbeiderne blir tatt med i beslutningsprosessen, får komme med sine synspunkter og innspill i en åpen dialog. (Dette vil også føre til at medarbeidermodenhet øker, noe som er en forutsetning for delegasjon).

Det synes som vi i denne saken står ovenfor en autoritær leder som er svært opptatt av sitt eget maktgrunnlag.

Lederens måte å løse konflikter på synes å være gjennom sin revurdering v situasjonen. Han har søkt å møte problemene med å gå nye veier.

Det sies ikke noe om hvordan han har kommet til dette. Har han vært i dialog med de ansatte, tatt opp konflikter på en åpen og konstruktiv måte, eller har han søkt å møte kritikken på egenhånd uten å ha spurt de ansatte til råds.

Det synes som om han har hatt en autoritær lederstil og i liten grad vært mottakelig for kritikk fra andre, noe som gir et dårlig utgangspunkt for å løse konflikter.

Først når konflikter er blitt for store til at de kan løses på "gamlemåten" er han villig til å prøve noe nytt. Det synes likevel ikke som han er villig til å endre atferd.

Som Anne Marie Tannæs sier krever det nye samfunn (mer demokratiske) og en mer demokratiske lederstil for å tilfredsstille de krav dagens arbeidstakere har til å bli hørt, respektert, bli tatt med på råd med mer innflytelse.

Det gis et bilde av et "utbrent" leder som ikke har lyktes i å møte de krav som nye tider stiller.

Organisasjonen/kommunen burde ha tatt være på, sørget for utvikling av lederen. Et lederutviklingsprogram i overensstemmelse med Argyris og Schöns teorier ville hvis det var igangsatt på et tidligere tidspunkt ha avhjulpet den negative følgen for både leder og organisasjon.

For organisasjonen er konsekvensen at personalarbeidet blir skadelidende, med de følger det vil ha for bedriftens effektivitet.

Jeg tror ellers ikke løsningen vil være å kaste lederen, bl.a. fordi dette innebærer et svært negativt signal til andre i organisasjonen. Likevel kan dette bli konsekvensen av at man reagerer for sent.

Oppgave B

Argyris og Schöns teori hevder at "alle" mennesker (i den vestlige verden) har samme bruksteori, selv om den uttrykte teorien varierer.

Forklarer dette ved å vise til at vi skaper vår egen virkelighet, gjennom den forståelse/skjema som vi oppfatter virkeligheten gjennom.

Vår forståelse virker som et filter som kun slipper igjennom (av den svært store info- og nyhetsmengde vil blir bombardert med daglig) den del av infoen som gir mening. Dette er avgjørende for at vi skal finne mening i tilværelsen og selvtillit til handling. Vi skaper med andre ord selv en meningsfylt og sammenhengende oppfatning av noe som rent objektivt er svært kaotisk. (Selv om vår forståelse setter grenser for hva vi er i stand til å oppfatte av verden er den samtidig helt avgjørende for at vi skal oppfatte/konsentrere oss om noe i det hele tatt).

Gjennom oppveksten fram mot det voksne liv skapes vår bruksteori ved at vi bruker de attribusjoner og antakelser vi får "hjemmefra" for å forstå virkeligheten. Vi økonomiserer.

Som voksne er denne bruksteorien automatisert og noe vi ikke er bevisst. Argyris og Schön har oppsummert/systematisert våre bruksteorier i modell I og modell II bruksteori.

Begge modellene er bygd opp på samme måte. Den første tar for seg det som er hemmende for effektivitet i organisasjonen og den andre den som er fremmende.

Modell I bruksteori

1) Styrende variabler. Dreier seg i hovedsak om å ha kontroll over andre, seg selv og situasjonen. Kontroll over egne og andres følelser.

2) Handlingsstrategier ses i samhandling med oppfylning av de styrende variablene. Beskytte egne og andres følelser. Overordnet strategi. Unngå å såre andre ut fra det man tror de er i stand til å tale. Undersøker ikke om dette er på grunnlav av egne antakelser og attribusjoner. Kan derfor ses på som at man ensidig søker å beskytte seg selv mot det som virker vanskelig og ubehagelig.

3)Konsekvenser for atferdsmiljøet. Behovet for kontroll og ensidig beskyttelse av seg selv og andre (følelser) fører til et defensivt og beskyttende miljø. Liten grad av valgfrihet - valgene begrenses i hovedsak av det som oppfattes som sikkert og trygt. (Folkelig uttalt: Den som er redd for å drite seg ut, risikerer å dø av forstoppelse)

Miljøet preges av såkalte positive forsterkningsfølelser. Handlingsstrategiene virker forsterkende på de styrende variablene og både styrende variabler og handlingsstrategier virker forsterkende på atfersmiljøet. (jfr. Cohen: You who must leave everything that you cannot control, it starts with your family, but soon it come's round to your soul).

4) Konsekvenser for læring. Liten grad av offentlig testing av teorier og antakelser. Man blir stort sett bare flinkere i det/til det man allerede kan. Arbeidsmetode og samværs måte blir ikke problematisert. Læring begrenses til enkeltkretslæring.

Medarbeiderne blir her i liten grad tatt med i beslutningsprosessen.

5) Konsekvenser for effektivitet. De menneskelige ressursene blir i liten grad nyttiggjort og konsekvensen blir lav effektivitet.

Modell II bruksteori

Hvordan bør organisasjonen fungere.

1) Styrende variabler.

Søker valid informasjon.

Indre forpliktelser overfor oppgave og organisasjon.

2) Handlingsstrategier

Søker å få fram mest mulig egnet informasjon. Tar risiko. åpen dialog, demokratisk samværs måte.

Lederen har her et ansvar for å legge til rette for en situasjon der alle kan komme med sine synspunkter.

Fri diskusjon (respekt for egne og andres grenser), ser eller evaluerer forholdet mellom bruksteori og uttrykt teori. Tar ordre fra situasjonen (jfr. Follett).

3) Konsekvenser for atferdsmiljøet.

Et åpent miljø der individene tør å ta sjanser, risiko. Mer offensivt, ikke redd for å dumme seg ut. Mer info fra mange hold gir større valgmuligheter (informerte valg mellom flere alternativer). "Frie valg". Det er lov å feile.

4) Konsekvenser for læring.

Det er lov å stille spørsmål ved framgangsmåte, arbeidsmetode og samværsform/samhandling.

Man evaluerer det som gjøres - blir bevisst egen bruksteori.

Dobbeltkretslæring. I tillegg til å bli flinkere i det man allerede kan bra, luke bort feil blir man også i stand til å endre arbeidsmetode når det er nødvendig.

5) Konsekvenser for effektivitet

De menneskelige ressursene får anledning til å virke. Mennesket lærer og utvikler seg i tråd med krav fra omgivelser (samfunn). Det blir bedre samsvar mellom organisasjon og bruker behov/samfunnskrav.

Argyris og Schön mener at all utvikling må starte med lederutvikling (fra toppen i organisasjonen).

Først må man bli seg bevisst den bruksteori man lever/handler etter. Deretter må denne avlæres før man deretter kan lære å leve etter modell II.

Til forskjell fra andre lederteorier, legger de vekt på læring/utvikling (et dynamisk perspektiv)

De kritiserer andre teorier for kun å være beskrivende og ha en tro på at kunnskap/innsikt alene leder til endring.

Dette må kunne sies å være denne teoriens styrke (utviklingsperspektivet.)

Argyris og Schön legger også vekt på kunnskap og innsikt ved at de påpeker at lederen må bli seg bevisst sin bruksteori, men i tillegg gir de videre en "oppskrift" på hvordan denne kan avlæres ved å hele tiden evaluere bruksteorien (slik man faktisk handler/oppleves av andre) opp mot hva man mener tror styrer ens handlinger.

åpen diskusjon, demokratisk behandling, respekt for egne og andres grenser, samt undersøkelse av hvor disse går og om de eventuelt kan flyttes.

Videre beskriver de kontinuerlig læring, utvikling for å kunne være i samsvar med omgivelsene og egen utvikling, i motsetning til Fiedler som har et mer pessimistisk syn i denne sammenheng.

Jeg har vanskelig for å finne svake sider, men vil likevel påpeke at jeg synes teorien forlanger mye av lederes vilje og evne til å endre utvikle seg i samsvar med de krav som rettes mot dem. Endringen som forutsettes for å komme over i modell II bruksteori er av grunnleggende karakter og berører våre ubevisste sider.

Samtidig som det er nødvendig for en leder å ta et "oppgjør" med sitt menneskesyn og være villig til å se seg selv i det "speilet" som de "underordnedes" reaksjoner er i forhold til egen handling, er deres teori svært ideell og ikke mulig å gjennomføre i et kort tidsperspektiv. Imidlertid er den svært interessant som et ideal man kan strebe for å nærme seg.

Svakheten ligger derfor kanskje i at den krever mye av lederes (og andres) vilje og evne til å endre seg. Og spørsmålet er om dagens organisasjoner tar seg tid til det utviklingsarbeidet modellen forutsetter.

1. 17 Den dyktige vikaren [1998]

BEGGE OPPGAVER SKAL BESVARES

Bakgrunn:

Jeg var vikar og innsatsen min ble satt pris på. Jeg opplevde gode kollegiale forhold, Andreas. Men dette endret seg etter at det ble kjent at jeg, i tillegg til fem andre, hadde søkt på den ledige jobben som leder for avdelingen. Jeg fikk jobben og var glad. Jeg hadde lyst på den, for å lage systemer og plandokumenter og utvikle avdelingen. Sjokket var stort da jeg fikk vite at en gruppe ville gjøre jobben vanskelig for meg.

De begynte å unngå meg og flytte seg unna i spisepausene. De var aggressive, vanskelig å kommunisere med og internt solidariske. Ellers var de godt kvalifisert og kunne jobben sin. Et rykte om at en i gruppen var blitt lovet opprykk av den tidligere lederen da han gikk over i en annen avdeling, fikk meg til å tenke. Jeg sendte papirene mine tilbake til hovedkontoret for å få dem vurdert på nytt, i tilfelle noen var blitt forbigått. Men jeg fikk som svar at det ikke var foretatt noen feil og at jeg hadde de beste kvalifikasjonene til å lede avdelingen.

Jeg tok kontakt med min nærmeste overordnede og fortalte om problemene. Han kjente til forholdene, men ga uttrykk for at han selv ikke maktet å gjøre noe i den nærmeste fremtid. Han følte seg maktesløs i denne saken og spurte om jeg ønsket å gå over i en annen stilling. Hadde jeg ikke gjort jobben godt nok, ville det vært greit. Men jeg hadde søkt denne jobben fordi jeg mente at jeg kunne gjøre den bra. Jeg takket nei til tilbudet og insisterte på at noe måtte bli foretatt.

Oppgave 1

Ut fra din forståelse av ledelse og personalansvar, diskuter situasjonen Andreas befinner seg i. Kan han selv gjøre noe som leder. Du skal illustrere din diskusjon med psykososiale teorier og teorier om ledelse fra pensum.

Oppgave 2

Konflikt vil alltid følge en leder som en skygge. Lederen må derfor tilpasse sin lederstil til konflikten og situasjonen. Diskuter grunntrekkene i en konfliktløsningsprosess.

En kort kommentar til casen:

Andreas er blitt tilsatt i en stilling i en bedrift hvor han har jobbet som vikar.

En gruppe i organisasjonen mener det var feil å ansette han, fordi en annen hadde blitt lovet denne stillingen av sin tidligere leder.

I denne casen vil jeg ta for med personalpolitiske retningslinjer og virkemidler. Alle organisasjoner har sin personalpolitikk. Den kan være skriftlig, men det er ikke et krav at den skal være det. En del organisasjoner har personalpolitiske retningslinjer. Det er prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen. Disse retningslinjene omhandler en ønsket tilstand for organisasjonen.

I dette konkrete tilfelle tenker jeg meg at organisasjonen kunne nedfelt i sine retningslinjer hvordan de skulle behandle nyansettelse/ansettelsessaker. De kunne f. eks. i retningslinjene nedfelle at ved ledige stillinger skal det foretas en intern utlysning i første omgang. Dette for at de ansatte skal ha en karrieremulighet i den organisasjonen de er ansatt i. I casen er det litt vanskelig å se hva de har gjort, men jeg forstår det slik at de har foretatt en intern utlysning av denne stillingen.

Det står videre i casen at de andre var kvalifisert for stillingene sine, og jeg velger å tro at de også var kvalifisert for den stillingen de søkte. Med det mener jeg ikke best kvalifisert, men kvalifisert. I organisasjonen kunne de muligens benyttet utvalgsriterier som ansiennitet. I dette konkrete tilfelle burde muligens en av de fast ansatt blitt tilbudt den ledige stillingen før Andreas, som var vikar. Andreas kunne i så fall blitt tilbudt den stillingen som ble ledig.

Da Andreas henvender seg til lederen sin, gir lederen uttrykk av å være en svak leder med lite myndighet og autoritet. Lederen burde straks innkalles den gruppe ansatte som fryser ut Andreas, og forklare at dette er ikke Andreas sin

avgjørelse, men hans egen. De andre burde være såpass voksne at hvis de måtte være sure på noen, så er det ikke Andreas det skal gå utover. De får heller si hva de mener om denne ansettelsen til lederen sin. Rykte som var oppstått under prosessen velger jeg å se bort i fra, fordi det er et rykte, og det er vanskelig å kontrollere sannhetensinnholdet.

1. 18 Gruppepsykologi [2001]

BESVAR TO AV FØLGENDE TRE OPPGAVER

Oppgave 1:

Hvorfor er gruppepsykologisk kunnskap nødvendig når en skal lede andre i en arbeidssituasjon? Gi en beskrivelse av noen av de områder innen gruppepsykologi som det kan være nyttig å ha kjennskap til. Du velger selv det du ønsker å fordype deg i, men husk å nevne dette i din besvarelse.

Oppgave 2:

En leder er avhengig av andres beslutninger og den informasjonen de gir ham. Han/hun delegerer også ansvar og beslutninger, og deler sin informasjon med andre.

- a) Hvor avgjørende er kriterier som tid, aksept og kvalitet for beslutninger som tas?
- b) Situasjonsbegrepet i Vroom & Yettons modell for medbestemmelse er avgrenset til det enkelte problem som lederen står overfor til enhver tid. Forklar og diskuter hvordan beslutningstreet fungerer mht avgjørelser som angår grupper (se vedlegg)

Oppgave 3:

Du er leder for en avdeling. Du overhører til stadighet at det snakkes nedsettende om en av de utenlandske ansatte. Du ser at han ikke får den hjelp de andre i gruppen yter hverandre, og at det fleipes direkte med ham, blant annet fordi han ikke er helt stiv i norsk.

Selv synes du at vedkommende etter forholdene gjør en bra jobb, men det har begynt å gå litt dårligere i det siste. Hvordan vil du forholde deg til situasjonen? Diskuter ved hjelp av teorier du mener er relevante.

1. 19 Utbrenthet [2000]

ALLE OPPGAVENE SKAL BESVARES

Bakgrunn: Utbrenthet defineres som en midlertidig følelsesmessig eller fysisk utmattelse, senket arbeidskapasitet og kynisme i forhold til seg selv og omgivelsene. Utbrenthet er en form for depresjon. Faresignalene er: søvnløshet, trøtthet, konsentrasjonsvansker og at du gjør småfeil du ikke har pleid å gjøre eller at arbeidet hopper seg opp, du opplever mangel på motivasjon, har kort lunte, ujevnt humør, er nedfor og kanskje trenger du sykemelding for å ta deg igjen.

"Jeg har begynt å kjenne ubehaget tidligere. En dag opplevde jeg plutselig en stor trøtthet. Jeg henvendte meg til avdelingsledelsen, men den ville ikke inn i det som av ledelsen ble ansett for å være en konflikt. Personen jeg hadde "konflikt" med var en mellomleder som satt i referansegruppen for prosjektet jeg ledet. Vi hadde god kontakt med hverandre og var begge enige om at det var riktig med deltagelse nedenfra og opp. Hvordan dette kan tolkes som "konflikt" fra toppledelsens side, skjønner jeg ikke. Dette endte med at jeg ble fratatt prosjektlederjobben.

Jeg sykemeldte meg. Tilbake på jobb søkte jeg et vikariat i en stilling med mindre ansvar. Da jeg skulle tilbake til min gamle stilling, møtte jeg motstand. Uvilligheten til å gi meg tilbake min egen stilling ble begrunnet med min oppførsel i tiden før jeg ble sykemeldt, og den konflikten dette hadde skapt i avdelingen. Jeg ble sykemeldt på nytt." Ett og et halvt år etter denne sykemelding, ble diagnosen "utbrenthet" stilt for Knut Knutsen.

Oppgaver:

- 1) Drøft toppledelsens reaksjonsmåte i denne saken med referanse til litteraturen, særlig Graner om konflikthåndtering.
- 2) Med utgangspunkt i lederens ansvar for å styre en organisasjon og ansvar for medarbeiderne, gi en oversikt over mulige virkemidler som kan brukes for å forebygge psykososiale lidelser.
- 3) Diskuter ledelsesteorien til Hersey & Blanchard. Du kan gjerne sammenligne denne teorien med en annen som du kjenner godt. (jfr. vedlagte figur)

1. 20 Løsningsforslag

Jeg vil først klargjøre at jeg har valgt å ikke innlevere/ta med semesteroppgaven "Desiderata" til eksamen. Dette fordi jeg føler oppgaven som et hinder for å få vist hva jeg kan, jfr. eksamen i OAE i -99.

Oppgave 1.

Denne oppgaven handler om ledere på forskjellige nivåer, og hva de gjør og føler i forhold til hverandre. Man har toppledelsen og prosjektlederen på den ene siden, og prosjektlederen og mellomlederen på den andre siden.

Ifølge toppledelsen (avdelingsledelsen) pågikk det en konflikt mellom prosjektlederen og mellomlederen, noe prosjektlederen stilte seg uforstående til. Prosjektlederen hevdet at de to hadde god kontakt og var enige om lederstil. Det som kan være årsaken til at prosjektlederen mener at alt er i orden, kan være at han ikke er bevisst at det finnes en konflikt.

Dette kan illustreres ved Joharivinduet, en modell som viser forholdet mellom bevisstheten og underbevisstheten:

	Bevisst for meg	Ubevisst for meg
Bevisst for andre	Åpent felt	Blindt felt
Ubevisst for andre	Skjult felt	Ukjent felt

Vi ser av figuren at vi får fire forskjellige kombinasjoner, ut fra hva som er kjent/bevisst for en selv og for andre, og hva som ikke er kjent. Joharivinduet er utarbeidet ut fra tanken om at hjernen er som et isfjell; noe stikker over vannflaten (bevisstheten), men det meste ligger skjult i dypet (underbevisstheten).

Det feltet jeg tenker på i forbindelse med oppgaven, er det blinde feltet hvor en selv ikke er bevisst "tingen", mens andre er bevisst den. Prosjektlederen (jeg fortsetter å kalle ham det, selv om han etter hvert ble fratatt jobben) så ingen konflikt i forholdet mellom seg selv og mellomlederen, og det er der to muligheter for hvordan.

Det ene er at han befinner seg i det blinde feltet i Joharivinduet, og er ubevisst konflikten. Det er veldig vanlig å bli "blind" for det som er nært en sak, mens andre lett kan se det. Det kan derfor være at toppledelsen er bevisst en konflikt

som han selv (p.l.) ikke ser. (Imidlertid vil det som oftest være andre ting enn konflikter som befinner seg i det blinde feltet. Det er vanlig med skjulte konflikter, men ikke så vanlig å befinne seg i en konflikt man selv ikke vet om).

Den andre muligheten er at det, som prosjektlederen sier, ikke eksisterer noen konflikt mellom de to. Det er jo toppladelsen som sier at det er konflikt, vi får verken støtte for dette fra p.l. (heretter forkortelse for prosjektlederen) eller mellomlederen. Og da må vi se nærmere på toppladelsen handlemåte: Argyris & Schön forskning innebærer bl.a. de såkalte handlingsteoriene, dvs. forklaringsmodeller på atferd. Disse teoriene består av den uttrykte teorien (det vi begrunner våre handlinger med overfor andre) og bruksteorien (den teorien som faktisk styrer vår atferd i en gitt situasjon).

Det er når den uttrykte teorien ikke samsvarer med bruksteorien det blir problemer. I denne saken sier ledelsen (toppladelsen) at det er den pågående konflikten som er årsaken til at p.l. ble fratatt prosjektlederjobben. Dette er altså begrunnelsen for handlingen, og er således ledelsens uttrykte teori. Men ut fra oppgaveteksten kan det virke som at det er andre ting som faktisk styrte ledelsens atferd:

Vi får vite at ledelsen fratok p.l. jobben omtrent samtidig som de fikk vite om pl's tretthet og ubehag. Dette kan bety at årsaken ikke var konflikten, og at ledelsen uttrykte teori ikke stemmer overens med bruksteorien. Mer støtte for dette får vi også ved at p.l. møtte motstand da han etter sykemelding og påfølgende vikariat ville ha tilbake den gamle stillingen sin, og ledelsen igjen begrunnet dette i konflikten i avdelingen.

Det er imidlertid vanskelig for meg ut fra oppgaveteksten å se om det virkelig har pågått en konflikt og at denne er grunnen til ledelsens handling, eller om ledelsen bare bruker dette som et påskudd for å "bli kvitt" en trøtt og utbrent arbeidstaker/ansatt. Ut fra drøftelsen min kan det både være p.l. som ikke ser eller ikke vil innrømme konflikten (jfr. Joharivinduet), eller ledelsen som har mangel på samsvar mellom sin uttrykte teori og bruksteori. (Det kan også være pl's bruksteori som ikke stemmer med hans uttrykte teori)

Jeg vil for min videre drøftelse forutsette at det var en reell konflikt i avdelingen, og at det var p.l som ikke så/innrømmet den. [Det vil/kan da være konflikten som har ført til utbrentheten.] Ut fra dette vil jeg drøfte hva ledelsen gjorde og burde ha gjort.

Hovedmålet i enhver organisasjon er (eller i hvert fall burde være) effektivitet. Men det er også viktig at medarbeiderne trives, og mange ser på dette som et mål i seg selv. En teoretiker som ser på medarbeidernes trivsel som et middel til

å oppnå effektivitet, er Yukl. I sin modell (Yukls Multiple Lincage) viser han sammenhenger og årsaksforhold mellom leder, trivsel (bl.a.) og effektivitet:

Lederatferd → MLV → De underordnedes ytelser

MLV står for mellomliggende variabler, og herunder går variabler som rolleklarhet, forhold mellom overordnet og underordnet, ressurser, og trivsel og samarbeid. Vi ser da at lederatferden kan påvirke trivselen, som i sin tur vil påvirke ytelsen. Dette vil bety at ledelsen har stor mulighet til å gjøre noe med den konflikten og mangelen på trivsel og samarbeid som finnes i p.l's avdeling.

[Imidlertid vil det være situasjonsmessige begrensninger som kan redusere effekten av lederatferden, disse kommer inn på 3 forskj. steder i modellen. Men jeg ser ingen grunn til å gå nærmere inn på disse, da jeg kun bruke modellen til å illustrere lederens makt og påvirkningskraft (evne til å kontrollere) over de mellomliggende variablene, og for å illustrere hvordan disse igjen påvirker effektiviteten]

Det blir altfor "lettvindt" av ledelsen å prøve å unngå å hankses med problemene. For det er det de gjør når de fratar p.l. jobben og så nekter han å gå tilbake til sin gamle stilling.

Konflikter kan håndteres på forskjellige måter. Den ene metoden er ved å bruke maktutøvelse. Ledelsen vil da "skjære gjennom" i konflikten gjennom å ta beslutning om hva som skal gjøres. Det er denne metoden toppledelsen her har brukt. De rett og slett "fjerner" problemet/konflikten ved å fjerne p.l. fra prosjektet/avdelingen. Imidlertid vil denne metoden ha sine klare begrensninger. Ved å fjerne p.l. slik vil man ikke ha løst konflikter, det eneste som er skjedd er en håndtering av den, som ofte ikke vil gi noen varig løsning.

Og det ser vi også når den tid kommer der p.l. vil tilbake til sin gamle stilling. Da vil konflikten antakeligvis blusse opp igjen (dersom han får tilbake stillingen). (Selv om p.l. nå har fått diagnosen utbrent, kan han likevel bli bra nok til å ville komme tilbake senere).

Ledelsen har altså ut fra maktutøvelse kunne foretatt en konflikthåndtering, de har ikke løst den.

Andre aktuelle konflikthåndteringsstrategier er votering, kompromiss og konsensus.

Ledelsen burde ha sett mer på disse da de skulle løse konflikten mellom p.l. og (først og fremst) mellomlederen. Imidlertid er også votering og kompromiss kun

konflikthåndteringer, og f. eks. at kompromiss kan føre til at partene ikke har fått gjennom nok av sine ønsker, og derfor ende med en opptrapping av konflikten igjen senere.

Den eneste måten for å løse en konflikt er ut fra konsensusmetoden. Da vil alle være enige, og konflikten vil være ut av verden. Det er derfor denne metoden jeg mener ledelsen burde tatt i bruk, i stedet for å "utstøte" p.l. Da ville også p.l. fått følelsen av at ledelsen prøvde å hjelpe han, noe som kan være viktig psykisk. (Blir man støttet opp, vil man bli oppmuntret, og dette kan også hjelpe mot depresjoner/utbrenthet).

Å få til en konsensusløsning på en konflikt er ikke det eneste her i verden, og jeg vil derfor til slutt gå gjennom en modell for konfliktløsning.

Modell for konfliktløsning (fasemodell):

1. Motivasjon

Begge parter (dvs. alle) må være motivert for å få en løsning på konflikten, ellers hjelper det ikke hva ledelsen gjør. Man må få partene til å innse at de er i en uholdbar situasjon, og at det eneste som vil hjelpe er å få løst konflikten.

2. Rense luften

- Her må partene få anledning til å foreta en kontrollert utblåsning før de kan gå videre. Dette er viktig fordi man bør unngå å sitte inne med for mange negative følelser.
- Man må også avgjøre hva slags type/typer konflikter det dreier seg om (sak, mening, interesse, relasjon), og "rekonstruere" det historiske forløpet.
- Man må også få "snakket ut"

3. Løsning

- Denne fasen forutsetter at man har blitt enig om mål for løsningen, og at man har etablert en "minste felles nevner", dvs. har kommet nærmere hverandre. Man må også ha fått en forståelse for den andre (ut fra dette mål, men gå tilbake til de forrige fasene)
- Deretter må man bruke KAH, dvs. kartlegging av løsningsforslag, analyse, og valg av løsning, og handling, gjennomføring. Dette er kjent fra alle slags utviklingsarbeider.
- Til slutt må man evaluere og se om konflikten er blitt løst.

- Dette var en generell fasemodell for konfliktløsning, og jeg vil tro at ledelsen vi har fått kjennskap til gjennom oppgaveteksten vil få god bruk for denne også i framtidige situasjoner...

Oppgave 2

Ledelse kan defineres/beskrives på forskjellige måter, for eksempel ved å si at ledelse er å utøve innflytelse på andre (her er ledelse sett direkte i et maktperspektiv), eller ved å si at ledelse kan være måter å nærme seg andre på.

Uansett definisjon, så er det klart at ledere har ansvar for det som foregår i organisasjonen, og to av disse ansvar er styringsansvar og medarbeideransvar.

Styringsansvaret innebærer bl.a. ansvar for målformuleringer, planlegging og oppfølging (jfr. MPO i Al-Arakis Oktograf), og herunder vil også ansvaret for personaldelen komme inn. Styringsansvaret er nært knyttet til beslutningsprosessen.

Medarbeideransvaret går mer på hva enkelt ansatt (styringsansvaret gjelder de underordnede mer samlet sett). Konflikter og konflikthåndtering befinner seg her, og det gjør også andre mer psykologiske sider av lederansvaret.

Det er to ting som påvirker de ansatte i organisasjonen; nemlig arbeid og følelser. Selve arbeidet kan føre til psykologiske lidelser dersom man har for mye av det, dersom man har for lite av det (bare blir "sittende" på kontoret), eller dersom man gjør/har feil type arbeid. (Arbeidet vil her påvirke følelsene, som i sin tur fører til depresjoner ol.). Følelsene kan også ha med ting som ligger utenfor selve oppgavene, f. eks. vil mobbing og trakassering nesten alltid føre til psykologiske lidelser. Og også konflikter i seg selv kan føre til dette.

Inn under arbeid og følelser er det altså mange ting som kan medføre psykologiske lidelser, jeg er ikke i nærheten av å ha oppgitt en uttømmende liste.

Så dersom ledelsen klarer å påvirke arbeidet og følelsene til de underordnede i riktig retning, vil de ha stor forutsetninger for å unngå slike lidelser hos de ansatte (jeg vil imidlertid her presisere at lidelser som ikke stammer fra jobbsituasjonen er vanskeligere å få bukt med, dvs. situasjoner som er oppstått i privatlivet).

Jeg vil nå prøve å angi mer konkrete virkemidler inne under "arbeid" og "følelser"

Inn under arbeid kan det være bra å ha klarhet i de forskjellige rollene i organisasjonen. Dette vil si at ledelsen bør klargjøre overfor arbeidstakerne deres roller i org, for eksempel ut fra rolleforhandlinger og rolle- og instansplan. På denne måten vil arbeidstakerne vite hva de skal gjøre, de vil få en saksmengde som er tilpasset deres kapasitet, og de vil unngå frustrasjoner ved for mye å gjøre, hvem skal gjøre hva osv.

En annen ting er å styre etter mål ut fra medarbeidersamtaler. Slike samtaler (også kalt PLUS-samtaler) er utviklingssamtaler hvor lederen og medarbeideren sammen setter mål for organisasjonen (delmål) og medarbeideren selv, og som senere evalueres. Ved slike samtaler kan medarbeideren se at det han gjør er verdt mye for org, og slik stimulere til innsats og trivsel. Ledelsen bør også sørge for at de ansatte har nok av ressurser og hjelpemidler (for eksempel i form av teknologi) i arbeidsdagen. Noe så enkelt som bra kontorstoler kan "lette" arbeidsdagen og være en forebyggende faktor mot depresjoner (har man det bra fysisk, vil man ikke så fort få det dårlig psykisk).

Inn under "følelser" er som sagt gruppepsykologi viktig. En ting ledelsen bør gjøre er hele tiden å ha gruppens/medarbeidernes følelsesprosesser i bakhodet. Man bør for eksempel se etter tegn på destruktive prosesser som kamp/flukt, pardannelse og avhengighet (jfr. Bion) i gruppen, for på denne måten å kunne hjelpe før det blir for ille.

Et konkret virkemiddel i denne forbindelse kan være psykososiale samtaler mellom lederen og den/de det gjelder individuelt. En slik samtale baserer seg kun på følelser/det psykiske, og må ikke forveksles med medarbeidersamtale som er nevnt før. Gjennom en slik samtale kan man få klargjort hva som er galt, og så gå videre derfra. Imidlertid er det noen ganger nok bare å snakke om det, slik at det kan hende at samtalen er alt som trengs (dette gjelder da for "lettere" tilfeller av psykiske problemer).

Det er stor sannsynlighet for at medarbeidere som trives ikke får psykososiale lidelser, og medarbeiderne bør i hvert fall ikke mistrives. Jeg vil derfor til slutt ta for meg Hertzbergs tofaktorteori for å angi virkemidler som ledelsen kan ta i bruk for at medarbeiderne skal unngå å mistrives, og også skal trives.

Hertzbergs hygienefaktorer beskriver hva som skal til for at medarbeiderne ikke skal mistrives, og ut fra denne teorien bør ledelsen sørge for at arbeidstakerne for høy nok lønn, gode arbeidsbetingelser, har godt forhold til kollegene og ledelsen. Dersom disse betingelsene er gode nok, vil de ansatte ikke mistrives, og sjansen er mindre for at de utvikler psykiske lidelser.

Hertzbergs andre faktor er motivasjonsfaktorene, dvs. de ansattes behov for et meningsfylt arbeid, for utfordringer og for selvrealisering (jfr. de to øverste nivåene i Maslows behovshierarki). Dersom ledelsen klarer å oppfylle disse faktorene, vil medarbeiderne trives, og det vil da være en liten sjanse for at de utvikler slike lidelser.

Oppgave 3

Det har opp gjennom årene vært mange forskjellige syn på ledelse, og teoriene har forandret seg ettersom teoretikerne har fått nye kunnskaper og gjort nye oppdagelser på området.

De første teoriene som kom var de såkalte trekkteoriene, hvor lederens personlighet ble ansett som det viktigste for utøvelsen av ledelse. Etter hvert begynte man i stedet å se på hva leder faktisk gjør, og herfra kommer atferdsteoriene. Her ser man på "summen" av en leders atferd som hans/hennes lederstil. (Atferden kan også beskrives som hvordan lederen ser på sin rolle og hvordan han utøver denne rollen).

Etter atferdsteoriene begynte teoretikerne atter å tenke i nye baner, og fant ut at situasjonen også hadde betydning for ledere. Dette førte til flere situasjonsbestemte ledelsesteorier, og det er her vi finner Hersey & Blanchards teori.

Teorien kan ses som en "videreutvikling" av en av atferdsteoriene; Blake & Mouton's ledergitter. Jeg finner det derfor naturlig å sammenligne disse.

Begge teoriene tar utgangspunkt i variablene oppgaveorientering og relasjonsorientering (i B&M's modell kalles de hensyn til produksjon og hensyn til folk). Fra disse variablene får man et diagram hvor man finner ulike lederstiler.

Men fordi H&B's teori tar situasjonen i betraktning og mener den er viktig, inneholder deres modell en tredje variabel, og det er gruppens (de underordnedes) modenhetsnivå. Det er denne variabelen som er spesiell for H&B's modell, og som gjør at modellen blir situasjonsbetinget i stedet for en atferdsmodell.

I B&M's ledergitter kan man, ut fra rutenettet, få opptil 81 forskjellige lederstiler, for eksempel vil punktet 9.1 (nederst til høyre) innebære høy oppgaveorientering og lav relasjonsorientering, og da angi en lederstil som er

autoritær. Og i følge samme modell vil punktet 9.9 (nesten) alltid være den beste lederstilen (dvs. både høy relasjonsorientering og høy oppgaveorientering).

Men H&B's modell tar utgangspunkt i at det ikke alltid vil være denne lederstilen som er den beste, det kommer helt an på situasjonen (som H&B mener er modenhetsnivået). Dette vil si at mens autoritær lederstil i B&M's ledergitter nesten uansett vil være en dårlig lederstil, og noe man bør endre over til 9.9-ledelse, vil det i følge H&B være situasjoner hvor denne lederstilen faktisk er den beste. Dette ser vi ut fra figuren (jfr. oppgaveteksten), dvs. når det er snakk om en umoden gruppe er styrende lederstil den beste.

Modenhetsnivået til en gruppe avgjøres av deres utdanning og erfaringer, av viljen til å ta ansvar, og til dels hvilken fase (utviklingsfase) gruppen befinner seg i (en gruppe preget av konflikter og destruktive gruppeprosesser (jfr. Bions følelsesprosesser) vil være en umoden gruppe). Og ved lavt modenhetsnivå vet gruppen verken hva de skal gjøre eller hvordan de skal gjøre det, så de trenger høy grad av oppgaveorientering fra lederens side. Samtidig er det liten vits i å "belønne" dårlige resultater, så derfor vil situasjonen medføre lav relasjonsorientering.

Også de andre situasjonene i H&B's modell angir en beste lederstil. Når gruppen er gjennomsnittlig moden vil de vite hva de skal gjøre, men har problemer med gjennomføringen, noe som tilsier en del oppgaveorientering og mye oppmerksomhet mot personer/gruppen. Og ved oppgaver som skal utføres av en moden gruppe, trenger man ikke noen spesiell oppmerksomhet mot verken relasjoner eller oppgaver (fordi gruppen klarer alt selv), og dette tilsier da en delegerende lederstil.

Jeg har nå vist at mens B&M's ledergitter vanligvis angir én beste lederstil (9.9), vil H&B's modell angi flere lederstiler, alt etter hvordan situasjonen ser ut.

Dette er en av fordelene med H&B's modell, at de også ser på situasjonen. Det virker fornuftig at ledere bør variere stilen sin ut fra situasjonen. Vi ser her også de klare begrensningene med atferdsmodellene, ut fra redegjørelsen av H&B's modell (hvordan den fungerer/virker). Etter min mening vil situasjonen helt klart ha betydning for ledelsen.

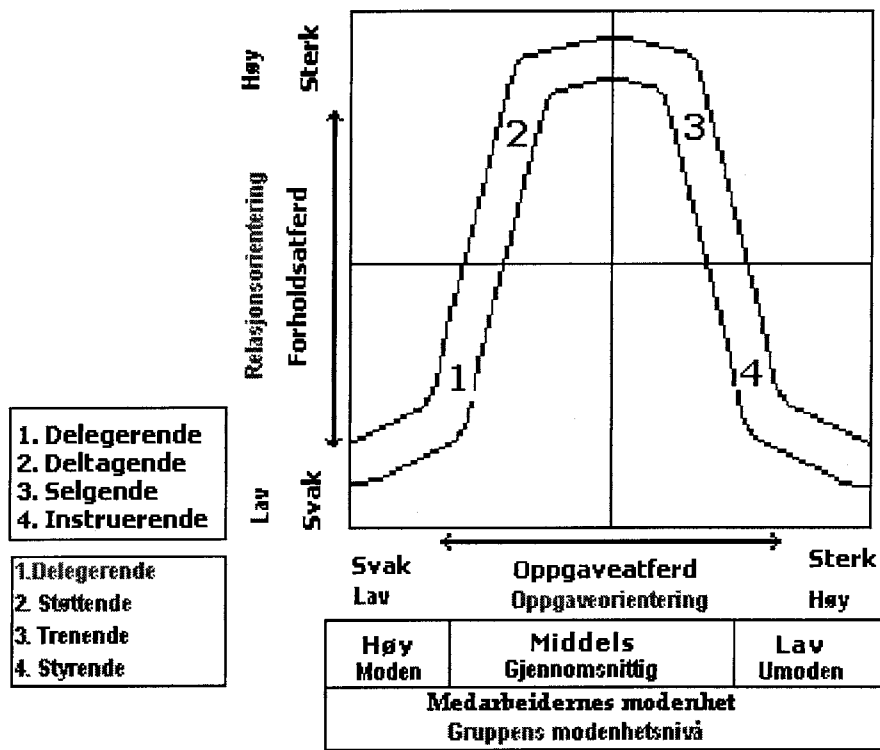
Imidlertid er også H&B's modell lite konkret, og tar i betraktning kun gruppens modenhetsnivå. Hvis man sammenlikner med for eksempel Vroom & Yetton's beslutningstre, er dette en modell som er mye mer konkret og som angir hva lederen bør gjøre (hvilken lederstil han bør ha) i enhver beslutningssituasjon. Dette mens H&B's modell tar for seg gruppens modenhet, som er mer langsomt

utviklende. Dvs. mens V&Y's beslutningstre kan kreve forskjellige lederstiler i løpet av én dag, vil skifte av lederstil etter H&B's modell gå "langsommere".

Jeg vil imidlertid her påpeke at også modenhetsnivået til gruppen kan være forskjellig ut fra hvilken beslutning som skal tas eller oppgave som skal løses, noe som kan tale for at lederen også etter denne modellen må skifte lederstil oftere.

Man kan (ut fra diskusjonen) si at modellen har en styrke vs. B&K's ledergitter ved at den vektlegger situasjonen, men at den kan være en svakhet at den er mindre konkret enn for eksempel V&Y's beslutningstre. (Her vil jeg legge til at også V&Y's modell har sine svakheter, det er vel ikke laget noen "fullkommen" modell).

I tillegg til alle modeller kun være nettopp dette, de klarer ikke å gjengi den meget komplekse virkeligheten vi alle lever i. Dette taler for at den enkelte leder uansett bør finne sin egen grunnstil, og bygge videre på denne med ledelsesteoriene som hjelpemiddel. En leder som blir for fokusert på teoriene kan fort glemme virkeligheten, og da vil han ikke være noen god ledere.



Hersey & Blanchard: to oversettelser

1. 21 Teknisk etat i Høgsetten kommune [2002]

Du skal svare på både den praktiske og den teoretiske oppgaven

Teoretisk oppgave:

Enhver leder som er opptatt av utvikling vil ha medarbeidere som er engasjert i det de gjør og i de resultatene de realiserer. Hvordan kan lederen oppnå dette?

Svar og argumenter for dine synspunkter ved hjelp av relevante teorier fra pensum.

Praktisk oppgave:

Du er leder for teknisk etat, Høgsetten kommune. Med hensyn til både formell utdanning og praktisk erfaring står ingeniørene i avdelingen ganske likt. Du kan bruke dem om hverandre på de ulike prosjektene etaten har ansvar for. I går fikk du beskjed av administrasjonssjefen om en forespørsel. En av kommunene nordpå som din kommune samarbeider med i et interkommunalt nettverk, har behov for å låne tre ingeniører i fire måneder.

Alle ingeniørene har erfaring og kunnskaper nok til å ta på seg denne type oppdrag. Sett i forhold til nåværende og fremtidige arbeidsoppdrag er det ingen spesiell grunn til å foretrekke en bestemt av ingeniørene fremfor en annen. Problemet kompliseres imidlertid av at samarbeidskommunen ligger i det som dine ansatte definerer som "utmark". Ingen melder seg frivillig.

1) Er problemet du står overfor et individuelt problem eller et gruppeproblem og hvorfor?

2) Forklar og beskriv hvordan beslutningstreet til Vroom & Yetton kan brukes til å fatte en beslutning i denne saken. Du kan gjerne sammenligne med andre teorier fra pensum.

1. 22 Personalpolitikken: 2003

Bakgrunn:

Ansatte i en organisasjon er ikke en ensartet gruppe. De bindes av solidaritet på et eller flere grunnlag, og de opptrer som individualister. Alle er avhengige av å utvikle seg, trives og tilfredsstillende sine psykososiale behov for å kunne resonnerer fornuftig og engasjere seg i arbeidet. Forhold som direkte påvirker arbeidstakerne danner grunnlaget for hvordan de selv påvirker hverandre og sin ledelse.

De fleste organisasjoner, både private og offentlige, har overordnede personalpolitiske dokumenter som inneholder strategier, retningslinjer, prosedyrer og virkemidler som organisasjonen ønsker å følge. Å lede mennesker, sette mål, kontrollere, delegere, motivere, lykkes med personalsamtaler, håndtere konflikter, arbeid i team, bygge opp kompetanse, forandre og fornye er viktige komponenter i slike overordnede styringsdokumenter. Uansett visjoner, planer og styringssystemer vil ansatte ofte oppleve en mangel på samsvar mellom overordnede retningslinjer og virkeligheten på arbeidsplassen:

Hvorfor blir jeg ikke tatt med på beslutninger som direkte angår meg og mitt arbeid? Hvorfor verdsettes ikke mitt arbeid på linje med de andres?

Oppgave:

1. Når og på hvilken måte vil anvendelsen av overordnede styringsdokumenter kunne gagne og/skade beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon?

Ta utgangspunkt i et utvalg av personalpolitiske retningslinjer. Du skal bruke teorier fra pensum for å argumentere for ditt syn og din overbevisning.

Sett som overskrift: Et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.

1.23 Løsningsforslag - I:

Hjemmeeksamen i ledelse og personalansvar

”Et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.”

Bedriftseksempel - Solstikke

Et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.

Innledning

I faget ”Ledelse og personalansvar” ved Høgskolen i Oslo (HiO), avdeling for ØKS, våren 2003 har vi studentene lært om ulike ledelsesteorier, om kommunikasjon, beslutningsprosesser, gruppepsykologi, konflikthåndtering og -løsning samt personalpolitikk, -ansvar og - administrative virkemidler - bare for å nevne noen av de interessante tema som er blitt gjennomgått. I denne hjemmeeksamen skal jeg ta for meg kommunikasjons- og beslutningsprosessen i en oppdiktet organisasjon, som kunne vært en hvilken som helst organisasjon fra virkeligheten, og relatere dette inni de overordnede personalpolitiske retningslinjer som alle organisasjoner skal / bør ha.

Noen viktige komponenter i slike personalpolitiske styringsdokumenter er følgende (jf. oppgaveteksten i eksamen): Konflikthåndtering, samarbeid, kompetanseoppbygging, målsettingsprosessen, kontroll, delegering, motivering, medarbeidersamtaler, det å lede mennesker og endring og innovasjon. Jeg skal ta utgangspunkt i dette utvalg av personalpolitiske retningslinjer når jeg skal løse denne eksamensoppgaven. For ordens skyld skal det nevnes her at en organisasjon har overordnede styringsdokumenter som er oppgaveorienterte, slik som målstyring i kommuner og virksomhetsplanlegging i staten, men at organisasjonen også har overordnede personalpolitiske dokumenter som er, slik navnet sier, personal- / menneskeorienterte. En operasjonalisering av disse overordnede personalpolitiske dokumenter er kalt for personalpolitiske retningslinjer.

I denne oppgaven skal jeg se på det personal-/menneskeorienterte biten, og separerer ikke nødvendigvis operasjonalisering fra styringsdokumentene. Dermed kan begrepene gå litt inn i hverandre, uten at det skal rettes stor oppmerksomhet på skillet mellom de. Aller først skal jeg plassere meg selv inni denne organisasjonen som altså er en fiktiv bedrift, heretter kalt for ”Solstikke”

og forklare bakgrunn til bedriften. Deretter skal jeg komme med noen definisjoner og forklaring på hva jeg mener med de ulike nøkkelbegrepene jeg skal bruke i oppgaven. Deretter diskuterer jeg fordeler og ulemper med de ulike personalpolitiske retningslinjene i sammenheng med kommunikasjons- og beslutningsprosessen i organisasjon sett i lys av teorier (ledelses-, beslutnings- og kommunikasjonsteorier) som jeg føler er relevante her. Teoriene blir ikke gjengitt i sin helhet i denne oppgaven for å avgrense stoffet, jeg skal bare komme med de viktigste hovedtrekkene av teoriene der det trengs og det henvises til relevant litteratur for fullstendig oversikt. Derimot skal jeg anvende teoriene i diskusjonen til mitt beste evne og slik jeg har oppfattet og forstått dem. Eventuelle feil er da helt og holdent mine egne. Til slutt skal jeg komme med noen forslag til veien videre. Dermed ønsker jeg god fornøyelse!

Bedriften "Solstikke"

"Solstikke" er en relativt nystartet bedrift som har som hovedformål å produsere og levere forebyggende helsetjenester til ulike bedrifter, både offentlige og private. Navnet kommer fra ordene solstikk (sykdom) og solsikke (blomst) og symboliserer bedriftens visjon, nemlig at "det er bedre å være føre var" og frisk / forebygge sykdom og skade, både fysisk og psykisk art (solsikke) enn å være syk og drive symptomatisk behandling etter selve skaden / sykdommen er oppstått (solstikk). Jeg er bedriftens grunnlegger (gründer) samt leder, og har fem ansatte "under" meg. Pr i dag er strukturen i bedriften flat der jeg har det overordnede ansvar for alt som foregår i bedriften, mens de øvrige ansatte har hver sitt ansvarsområde og rapporterer formelt til meg.

Vi har diskutert om å endre strukturen til å bli en mer team-organisert bedrift, men dette er ennå ikke avklart. Samhandling og kommunikasjon i bedriften er nokså uformell, og beslutninger blir diskutert med de ansatte før de blir vedtatt. Vi anser oss som en dynamisk bedrift, som er i stadig endring for å produsere og levere best mulig kvalitet til lavest mulige kostnader til våre kunder, og som tar vare på de ansatte slik at de føler seg verdsatt, har mulighet til utvikling både faglig og personlig og slik at vi blir "en familie som står sammen i tykt og tynt". Da jeg startet bedriften, laget jeg i fellesskap med de øvrige ansatte en del overordnede personalpolitiske retningslinjer (vedlegg 1), men nå, etter å ha studert "ledelse og personalansvar" ved HiO, er det på tide å se og vurdere og eventuelt revidere dem. Jeg skal ta utgangspunkt i disse "Solstikkes" overordnede personalpolitiske retningslinjer i diskusjonen lenger ned i oppgaven.

Definisjoner / forklaring av nøkkelbegrep

I følge Magid Al-Arakis "Oktograf"(vedlegg 2) (for mer utdypende forståelse av Oktografen, se hjemmesidene til Al-Araki) blir en organisasjon styrt via ulike ledelses- og virksomhetsprosesser der kommunikasjons- og beslutningsprosessen er to av de viktigste. De andre to prosessene er produksjons- og innovasjonsprosessen. Her skal jeg se bare på de to første, både for å avgrense oppgaven og fordi de to er jo nettopp selve faget "ledelse og personalansvar" slik jeg ser det. Produksjonsprosessen og derav følgende lederansvar for effektivitet og kvalitetssikring (intern effektivitet) går man i gjennom faget "organisasjonsteori" som vi hadde i pensum i høsten 2002.

Innovasjonsprosessen og derav følgende lederansvar for etterspørsel og endringskongruens (ekstern effektivitet) ble også omhandlet i organisasjonsfaget. "For å oppnå samvirke mellom disse fire prosessene er det viktig å organisere beslutninger, aktører, oppgaver og ønskede endringer gjennom uttrykkelig formulerte og aksepterte planer og styringssystemer"(Al-Araki, hjemmeside). Det er her de overordnede personalpolitiske retningslinjer kommer inn i bildet. I følge Oktografen (Al-Araki, kompendium) er kommunikasjon grunnlaget for godt lederskap (man leder mennesker), mens beslutningstaking er kjernen av lederyrket (man styrer en organisasjon).

Kommunikasjonsprosessen, som i følge Oktografen ligger mellom beslutningsprosessen og produksjonsprosessen, fører med seg medarbeider- / personalansvar. "Personalansvar skal skape klarhet i rolleforståelse, arbeidsoppgaver og kommunikasjon, et godt miljø for læring, samarbeid og gruppekohesjon", "Medarbeideransvar impliserer oppfølging på individplan, iberegnet disiplinering og kontroll for å sikre kvaliteten på det som produseres eller ytes, men også for å utvikle den enkeltes kompetanse." (Al-Araki, hjemmeside).

Kommunikasjonsprosessen har fire aspekter som er forbundet sammen via ulik påvirkning: (Oktografen)

- 1) **Det psykososiale aspektet ved lederskapet.** Det vil si lederens evne til konflikthåndtering – og løsning, lederens kunnskap om gruppepsykologi, lederens evne til kommunikasjon – temaer som Rolf Graner (1995) tar opp i sin bok om "Personalgruppens psykologi". Mye av hans bok bygger på W. Bions "Følelserprosesser". Dette aspektet blir påvirket av
- 2) **Medarbeiderskap.** Det er det psykososiale miljø / kultur som binder de ansatte sammen i en organisasjon. Det er ledelsen som tilrettelegger for de psykososiale forutsetningene for denne kulturen via for eksempel de overordnede personalpolitiske retningslinjer, men det er de ansatte selv

som tilrettelegger miljøet. De ansattes tilrettelegging kan innebære solidaritetsfølelse, verdsetting av team - arbeid eller individualistisk tankegang samt gruppeprosesser. Her kommer Graner (1995) sine fem faser i gruppens utvikling inn i bildet; orienterings-, konflikts-, tilnærmings-, samarbeids- og separasjonsfasen. Man skal huske på at en leder er mye mer avhengig av sine ansatte enn omvendt. En leder er jo ingen leder uten å ha noen å lede, det vil si uten makt. Men ansatte klarer å fungere uten en leder, i hvert fall en stund, og det finnes jo uformelle ledere også inn i en bedrift! Dermed betyr medarbeiderskapsaspektet mye for en leder i en kommunikasjonsprosess. Dette må man huske på i utforming av personalpolitikken! Medarbeiderskap blir påvirket av

- 3) **Trivsel, tilfredsstillelse av materielle og fysiske behov, økonomisk resonnering og økonomiske resultater.** Dette skaper engasjement og trivsel (arbeidsholdning) i en organisasjon (Al-Araki, hjemmeside), men bare hvis det er slikt tilrettelagt av ledelsen, og her kommer motivasjonsteorier inn i bildet. Eksempler av slike teorier finner vi hos Hertzberg (tofaktor-teori), Alderfer, Rotter, Maslow og McClelland, for å nevne noen. Lederens evne til å benytte seg av teoriene i praksis samt aktiv lytting, som jo direkte går på motivasjon, skaper tilfredshet. Medarbeiderskapet blir også påvirket av
- 4) **Utviklingsspørsmålsaspektet**, det vil si det psykososiale utvikling hos de ansatte i en organisasjon, og her kommer Kongruensmodellen (bevissthetskongruens) samt Kommunikasjonstrappa med inn i bildet (jfr. Andersen, 1994, s.97 – 122). Hersey og Blanchards lederteori kan også brukes her når det gjelder medarbeidernes utvikling av modenhet; ”Psykologisk modenhet, dvs. selvtillit for hvor høye mål man setter seg og hvor mye ansvar man kan påta se.” (Al-Araki, kompendium). Igjen er det oppgave for lederen å tilrettelegge for en hensiktsmessig og god psykososial utvikling hos de ansatte, via for eksempel de overordnede personalpolitiske retningslinjer!

Beslutningsprosess medfører styringsansvar for en leder. Med dette menes at det er lederen som styrer en organisasjon og alle organisasjoner har normer og systemer for styring, påvirkning og medvirkning som hjelper lederen i sitt styringsansvar. I følge Oktografen (Al-Araki) har også beslutningsprosessen fire aspekter som påvirker hverandre i ulik grad. Disse er

- 1) **Planer og styringssystemer** som for eksempel budsjetter, regnskap (oppgaveorientering) og personalpolitiske retningslinjer samt bruk av ulik teori om beslutningstaking (menneskeorientering her). Med dette mener

jeg hvordan en leder benytter seg av de eksisterende beslutningsteoriene, mer eller mindre bevisst eller ubevisst når han /hun skal ta beslutninger som påvirker de ansatte i bedriften. Eksempelvis Vroom og Yettons sin Beslutningstreet (Fischer, 2001, s. 188)! Dette aspektet kan også kalles for ulike påvirkningsinstrumenter siden det påvirker de tre øvrige aspektene i en beslutningsprosess.

- 2) **Lederskap** er et av de aspektene her også, slik det var i kommunikasjonsprosessen. Her tenker man på grunnlaget på hvorfor man har jobb som leder. Hvordan personlighet, jobberfaring, evne til kommunikasjon man har, er spørsmål som må besvares her og som påvirkes av planer og styringssystemer. Her ser man også på det oppgavemessige biten hos en leder, men siden all beslutning i en organisasjon påvirker mennesker, er det menneskeligorientering også her langt fremme i fokus. LEAD – lytte, engasjere, argumentere og dirigere er kjennetegn på en god leder (Al-Araki, forelesning) og disse egenskapene kan eventuelt påvirkes via godt tilrettelagt personalpolitikk. Planer og styringssystemer påvirker også
- 3) **Trivsel, tilfredsstillelse av materielle og fysiske behov, økonomisk resonnering og økonomiske resultater** (jfr. over). Hvordan få engasjerte og økonomisk tenkende medarbeidere ved hjelp av gode beslutninger og personalpolitikk (medvirkning og involvering), er spørsmål her. Også konsekvenser av beslutningstaking kommer til uttrykk her. Det fjerde aspektet som blir påvirket av planer og styringssystemer i beslutningsprosessen er 4) **Organisering**. Med dette menes fordelig av myndighet, struktur, ressurser, roller, budsjett, team og lignende. Personalpolitikk spiller igjen en rolle her.

”**Personalpolitikk** er prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen.”(Grimsø, 2002, s.80). En organisasjonen står og faller for de menneskene som den klarer, eventuelt ikke klarer å få inn i seg, det vi si at de menneskelige ressursene har en helt essensiell betydning for en bedrift. Personalpolitiske retningslinjene er uttrykk for intensjoner som en organisasjon har, de angir hvordan en organisasjon ønsker å ha det hos seg selv og de gir uttrykk for det menneskesynet / etikk som organisasjonen ønsker å vise til sine omgivelser og de ansatte. Som regel er det skriftlig utformet, men også det uuttalte, ikke-skriftlig, tause kunnskap er med på å vise / avsløre hvordan personalpolitikken i en bedrift er. Dette vil si at ”hvis det er en vedvarende mangel på samsvar mellom uttrykt målsetting for dette arbeidet og måten arbeidet i realiteten gjennomføres på, vil det i praksis fremstå som virksomheten reelle personalpolitikk” (Grimsø, 2002, s.83).

Når man skal utforme en god personalpolitikk som er hensiktsmessig for den gjeldene bedriften, kreves det at man klarer å balansere mellom overordnede verdier, organisasjonens mål og de ansattes behov. En organisasjonens personalpolitikk handler om makt siden den danner fundamentet for bedriftens samhandling mellom de ansatte og dens behandling av de menneskelige ressurser, og deretter berører og påvirker alle beslutninger og kommunikasjon i en organisasjon. Personalplanlegging, personaladministrative prosedyrer og personalpolitiske virkemidler sammen med bedriftens overordnede personalpolitikk er viktige redskaper for et effektivt, hensiktsmessig og god personalansvar. Jeg velger å konsentrere meg til å snakke om personalpolitikk i denne oppgaven, siden de tre andre nevnte komponentene går inn under dette. Dermed er det ikke hensiktsmessig å definere de separat her, man skal bare være klar over det.

Som nevnt i innledningen er konflikthåndtering, teamarbeid, kompetanseoppbygging, målsettingsprosessen, kontroll, delegering, motivering, medarbeidersamtaler, det å lede mennesker, endring og innovasjon essensielle komponenter i en bedrifts personalpolitikk og som påvirker kommunikasjonsprosessen og beslutningsprosessen. Jeg forutsetter at disse begrep er kjente for leseren, og ellers prøver jeg å få frem betydningen av de i selve diskusjonen. Det er viktig å lese vedlegg 1 (Overordnede personalpolitiske retningslinjer hos "Solstikke") i sammenheng med diskusjonen i denne besvarelsen.

Diskusjon

Det å lede mennesker er essensen av å være en leder. Man har medarbeidere rundt seg som både er avhengige og påvirker kommunikasjon og beslutningsprosesser i en organisasjon. Utøvelsen av lederskap avhenger av og bygger på ulike antagelser om hva som motiverer mennesker til å arbeide. McGregor beskrev disse antagelsene under navnet teori X og teori Y. (Graner, 1995, s.100). Jeg føler at min person som leder av "Solstikke" har en tendens til å bøye meg mot teori Y- antagelser. Det har i hvert fall vært den motiverende faktoren i utarbeidelsen av de opprinnelige personalpolitiske retningslinjer i bedriften.

Dette er selvsagt et tema som med fordel kan diskuteres. Det er jo ikke sikkert at mine gode intensjoner og ønsker samsvarer med virkeligheten, eller at min personlighet, atferd eller situasjon har vært, er og kommer til å bli "den rette". Her kan man trekke inn de ulike måtene å kategorisere ledelsesteoriene på ut i fra hvordan det historiske forløpet har foregått; fra *trekk*-teorier (Stoddill, Mann, Lord, Kirkpatrick og Locke) der personlighetstrekk, de medfødte egenskapene

bestemmer om man kan bli en leder eller ikke, via *atferdsteorier* (Mintzberg) der fokus er på hva lederen faktisk gjør, og ikke på hvem lederen er, til *situasjonsbestemte/ kontingensteorier* (Fiedler, Drucker, Hersey & Blanchard, Vroom & Yetton, Yukl) der lederens personlighetstrekk, atferd og situasjon lederen befinner seg i flettes sammen. (Al-Araki, hjemmeside).

Dagens ledelsesteorier spiller på flere dimensjoner og visjon er et stikkord her; karismatisk ledelse, transformerende ledelse, eller bare ledelse er noen av de "nye" retningene. (Fischer, 2001). Uansett teoretisk tilnærming, er det lederen som holdes ansvarlig for resultatene i en bedrift, om det da er kommunikasjon eller beslutninger det er snakk om. Det vi si at jeg som leder i "Solstikke" er ansvarlig for det som foregår der, og jeg må være mitt ansvar bevisst! Like viktig i forbindelse med personalpolitikken som alt annet i bedriften.

En leder, slik jeg i denne bedriften "Solstikken" bør ta Vroom og Yettons beslutningstreet til hjelp når jeg skal finne ut hvor mye involvering av de ansatte jeg bør ha med i beslutninger som skal foretas i bedriften. For eksempel når jeg nå skal ta for meg disse overordnede personalpolitiske retningslinjene for å se om de er hensiktsmessige eller ikke, kan jeg bruke "treet".

Jeg har en konkret problemstilling og jeg vet også at dette er en gruppebeslutning siden vår bedrift har som formål å være "en familie", jobbe i *team* og *målsettingsprosessen* hos oss skal inkludere alle de ansatte. Det vil si at beslutningen har konsekvenser for en gruppe av underordnede (et gruppeproblem). Dermed kan jeg nå gå igjennom trinnene i dette treet (fra venstre til høyre) og se hvilken anbefaling jeg kommer frem til. Gangen i treet ble følgende: A – nei, D – ja, E – nei, 2.

Siden dette er gruppeproblem, ble anbefalingen G2. Det vil si: "Du drøfter problemet med dine underordnede som gruppe." (Al-Araki, kompendium, kort 23). (Det forutsettes at leseren kan bruke treet, dermed ikke mer utfyllende forklaring her).

Ut i fra det foreliggende personalpolitikk hos "Solstikke" er dette blitt gjort også tidligere (dvs. medvirkning og delegering) og nå fortsettes det videre. Dermed føler jeg at den gjeldende politikken gagnar beslutningsprosessen hos oss i bedriften.

Formuleringen av retningslinjene er dog ganske så vag. Fordeler med vagt formulerte retningslinjer er at det gis rom for skjønn og fleksibilitet, mens ulempen er at vage formuleringer kan misbrukes og mistolkes. De gir heller ikke konkrete eksempler til problemløsning, og her spiller lederens egenskaper som evne til kommunikasjon, forståelse av gruppeprosesser, beslutningsdyktighet,

empati og så videre, en stor og avgjørende rolle når man skal tolke vage formuleringer.

I handlingsteorien til Argyris og Schön skilles det mellom to teorier som ledere bruker i sin lederstil. Dette er bruksteori, den ubevisste teorien som i realiteten styrer atferden til lederen og uttrykt teori, den teorien som lederen gir uttrykk for (Al-Araki, kompendium, kort 29).

Når man ser på de skriftlige overordnede personalpolitiske retningslinjer hos "Solstikke" er dette uttrykt teori hos Argyris og Schön. Det er ikke alltid slik at man etterlever disse retningslinjene, og hvis det stadig vekk er en differanse mellom det etterlevde, dvs. bruksteori og det uttrykte, kan man si at bruksteorien er blitt den reelle personalpolitikken i bedriften. Dette kan skape forvirring og konflikter, spesielt når det kommer nye medarbeider inn i bedriften. De leser jo det skriftlige materiale aller først og den sosialisering- / internaliserings- og eventuell integreringsprosessen pleier å ta sin tid. I mellomtiden kan de nyansatte bli frustrerte og havne i konflikter siden "ting er ikke slik det ser ut til å være allikevel".

Jeg, som leder i "Solstikke" må være meget klar over dette og gjøre mitt beste for å ha samsvar mellom den uttrykte personalpolitikken og "brukspolitikken". Da kan jeg komme eventuelle konflikter, særlig i kommunikasjonsprosessen, i møte. Siden bedriften er såpass liten av størrelse og samhandling og kommunikasjon er uformell, kan man argumentere at det ikke er så nøye med godt (nøye; motsatt av vagt) formulerte retningslinjer eller at de ikke etterleves slik det står på papiret, men dette argumentet faller i mine øyne bort pga sin egen urimelighet. Uansatt størrelse eller uformell kommunikasjon, kultur og lignende, så har jeg som leder et overordnet ansvar for alt som foregår i bedriften, og dermed må slike ting tas på alvor helt fra starten. Bedriften har jo potensial til vekst og som det står i våre egne retningslinjer også allerede, er **endring og innovasjon** noe av det viktige hos "Solstikke".

Medarbeidersamtale og kompetanseoppbygging er eksempel på personalpolitiske virkemidler i bedriften "Solstikke". Siden disse er blitt tatt med inn i de overordnede retningslinjene, tyder det på at lederen i bedriften tar sitt ansvar på alvor, og signaliserer dette til omgivelsene og de ansatte. Men jamfør allikevel bruks og uttrykt teori her også. Man kan knytte kommunikasjonsprosessen til medarbeidersamtalen og beslutningsprosessen til kompetanseoppbyggingen, selv om disse prosessene og virkemidlene er i gjensidig påvirkning til hverandre. Beslutning krever kommunikasjon og kommunikasjon er en del av beslutningen.

Hvis man ser på hva "Solstikke" sier om medarbeidersamtaler i sitt skriftlige dokument, er dette nokså vagt, som tidligere nevnt på generelt grunnlag. Det er helt essensielt for en leder å være klar over hvor verdifulle slike samtaler er i en bedrift, og hvor viktig etterfølging av slike samtaler er, både for den enkelte ansatte i hans / hennes egen læring, karriereplanlegging og - utvikling, samt utvikling av gruppen som helhet, effektiv implementering av beslutninger og annet som den type ledelsesverktøy kan benyttes til. Slike momenter kunne eventuelt ha blitt skrevet ned på de personalpolitiske retningslinjene, både for signaleffekt og bevisstgjøring. Det finnes helt sikkert medarbeidere som ikke aner hva en medarbeidersamtale er for noe, da har heller ikke ledelsen gjort jobben sin godt nok, føler jeg. Forhåpentligvis er ikke dette tilfellet hos "Solstikke" – det skal undersøkes snarest.

Når man tenker på kommunikasjonsprosesser i en organisasjon, dukker navnet Bion og hans følelsesprosesser samt grupper opp i tankene mine. W. Bion mente at det fantes to dynamiske reaksjonsformer i alle typer grupper; arbeid og følelser (Al-Araki, hjemmeside). En leder som konsentrerer seg rundt arbeidet / arbeidsoppgaver i beslutningstaking og i kommunikasjonen, kan sies å være en oppgaveorientert leder og kan plasseres fra 1.1 – til 9.1 – ledelse i Blake og Moutons Ledergitteret (Al-Araki, kompendium, kort 12), ut i fra hvor mye lederen også er interessert i mennesker og dermed også følelser. En leder som bare tenker på følelser kan kalles for menneskeorientert leder, og kan ha fra 1.9 – til 9.9 – ledelse i Gitteret.

Ut i fra de gjeldene retningslinjene hos "Solstikket" kan man kanskje påstå at jeg som leder har vært meget opptatt av mennesker og følelser, slik Bion kategoriserer det. Så å si alle retningslinjene går jo nettopp på menneskelige aspekter. Dette blir ikke helt korrekt å påstå, siden dette er bare et utvalg av "Solstikkes" retningslinjer. Man må se på helheten, samle inn alle styringsdokumenter, for å kunne si noe konkret om det. Allikevel tør jeg å påstå at min hensikt har vært å ta hensyn til nettopp denne viktige aspekten, følelsene og mennesker. Bions krefter som pardannelse, avhengighet og kamp – flukt er i tankene mine når vi i vår bedrift jobber i grupper. Spesielt nå som vi ønsker å bli en mer *team* - organisert bedrift, er dette essensielt å være bevisst på.

I **konflikthåndtering / konfliktløsning** kommer Bion også inn i bildet, siden konflikter oppstår jo når mennesker samhandler og kommuniserer med hverandre. Johari-vindu kan også brukes som bevisstgjøringshjelpemiddel / ledelsesverktøy i gruppeprosesser og konflikthåndtering /-løsning, og dermed også i personalpolitikken.

Når det gjelder **delegering og kontroll** kan disse overordnede personalpolitiske retningslinjene diskuteres i lys av Hersey og Blanchards lederteori. Teorien tar

opp både oppgave- og relasjonsorientering (dvs. menneskene) men også en viktig faktor i kommunikasjon og beslutninger, det vil si underordnetes modenhet (jf. tidligere). Tiden kan eventuelt påvirke denne modenheten, jf. læring i organisasjoner. Hos "Solstikke" ser det ut som om det forventes høy modenhet hos de ansatte, siden benevnelsen på retningslinjen er "delegering". Om dette er tilfellet og om selve retningslinjens innhold også tilsvare Hersey og Blancards teori, er ikke lett å svare på. Kanskje kunne man kalle retningslinjen for "deltagelse" isteden for?

I følge Yukls "Multiple Lincage Modell" påvirker ikke lederens atferd ytelse i organisasjonen - som kommunikasjon og beslutninger her - direkte, men gjennom et sett av mellomliggende variabler som igjen blir påvirket av ulike situasjonsvariabler (Fischer, 2001). De personalpolitiske retningslinjer er nettopp slike mellomliggende variabler. For eksempel hører *motivasjon* og *teamarbeid* /samarbeid herunder. Av situasjonsvariabler som Yukl snakker om, kan man nevne *organiseringen* som i følge Oktografen er et av aspektene i beslutningsprosessen. På denne måten kan man knytte de overordnede personalpolitiske retningslinjene til "Solstikket" sammen med alle aspektene i kommunikasjons- og beslutningsprosesser i Oktografen for å finne ut når og på hvilken måte vil anvendelsen av denne personalpolitikken gagne og / eller skade de to prosessene, sett i lys av Yukls teori.

Avslutningsvis vil jeg si at denne bedriften, "Solstikke", har nok kommet ganske langt i tankeprosessen rundt sin personalpolitikk, om ikke nødvendigvis det skriftlige materiell ennå er så sterk. Dette tør jeg påstå siden det er jeg selv som er lederen her, og føler at jeg nå har jobbet meg rimelig grundig igjennom en del begreper og tanker rundt dette med en god og hensiktsmessig personalpolitikk. Nå gjenstår det bare å se om jeg klarer å etterleve disse tankene og ideene i samhandling med de øvrige ansatte. Tvi, tvi!

Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å vise at alle de nøkkelementene i eksamensoppgaven (beslutningsprosess, kommunikasjonsprosess og personalpolitikk) kan knyttes til ulike ledelses-, kommunikasjons- og beslutningsteorier som vi har lært i kurset "Ledelse og personalansvar". Dette er blitt gjort og diskutert ved hjelp av en oppdiktet bedrift og dens overordnede personalpolitiske retningslinjer.

Konflikthåndtering, teamarbeid, kompetanseoppbygging, målsettingsprosessen, kontroll, delegering, motivering, medarbeidersamtaler, det å lede mennesker og endring og innovasjon er komponenter i personalpolitikken som har vært diskutert. Det er blitt sett på både fordeler og ulemper med formuleringer av

denne politikken knyttet opp mot ulike teorier. Om denne bedriften har klart å skape en god og hensiktsmessig personalpolitikk når det gjelder kommunikasjonsprosessen og beslutningsprosessen, her jeg valgt å ikke komme noen entydig konklusjon, men konstaterer at det er stort potensial for å bli ennå bedre! Læringsprosessen hos lederen i "Solstikke" er i hvert fall godt i gang ☺

Veien videre: Denne eksamensoppgaven har satt i gang en prosess hos meg som jeg håper kommer til nytte snarest mulig, når jeg nå skal ut i arbeidslivet. Prosessen handler om hvordan sette teorier ut i praksis! Forhåpentligvis har jeg klart å videreformidle den kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av dette kurset om ledelse og personalansvar. Spesielt spent er jeg på om jeg har forstått "oktografen" til Magid rett...

Litteraturliste

Bøker:

- Andersen, E. S. et al, "Ledelse på norsk. Prinsipper, arbeidsmåter og resultater", Ad Notam Gyldendal, Oslo, 1995.
- Fischer, G. og Sortland N., "Innføring i organisasjonspsykologi", Universitetsforlaget, Oslo, 3 utgave, 2001.
- Graner, Rolf, "Personalgruppens psykologi", Tano AS, Oslo, 1995, 3.opplag 2000.
- Grimsø, Rigmor E., "Personaladministrasjon. Teori og praksis", Gyldendal Akademisk, Oslo, 3.utgave, 2000, 3.opplag 2002.

Internett:

- Hjemmeside til foreleser, Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/underveis/lpa/lpplan1.html>, konsultert 06.01.03.
- Hjemmeside til foreleser, A.M.Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/teohist.html>, konsultert 15.01.03.
- Hjemmeside til foreleser, A.M.Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/bion00.html>, konsultert 19.03.03.
- Hjemmeside til foreleser, A.M.Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/arabase/tor/tor001.html>, konsultert 19.03.03.
- Hjemmeside til foreleser, A.M.Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/arabase/lag/lag019.html>, konsultert 29.01.03.
- Hjemmeside til foreleser, A.M.Al-Araki,
<http://home.hio.no/~araki/arabase/lag/lag500.html>, konsultert 29.01.03.

Forelesninger og utdelt materiale i forbindelse med forelesninger:

Magid Al-Araki, "Oppsummering av ledelsesteorier" - kompendium.

Vedlegg 1

Overordnede Personalpolitiske Retningslinjer hos "Solstikke" (datert 01.01.2001)

Konflikthåndtering / konfliktløsning – Hos oss skal det streves med å løse en oppstått konflikt, det skal håndteres mest mulig objektivt og rettferdig. Hvis mulig, skal det forebygges! Konflikter skal ikke feies under teppet, de kan bidra til vekst og innovasjon.

Teamarbeid – Hos oss skal vi jobbe som et team, alle skal være med i beslutninger til den grad det lar seg gjøre. Vi skal være en familie i tykt og tynt.

Kompetanseoppbygging – Hos oss satser vi på faglig å oppdatere medarbeider som utvikler seg også personlig og sosialt. Interne og eksterne kurs skal tilbys så langt det lar seg gjøre, og det forventes at nyervervet kunnskap og erfaring deles med de andre i bedriften.

Målsettingsprosessen – Hos oss skal alle ansatte være med på å utvikle, utforme og vedta målene for bedriften vår, innenfor gitte etiske og økonomiske rammer.

Kontroll – Hos oss skal tilværelsen være preget av tillitt og trygghet. Det kreves disiplin til selvkontroll og god moral. Kontroll utover dette utøves via åpen kommunikasjon og gitte retningslinjer.

Delegering – Hos oss har alle et felles ansvar for å nå våre mål, strategi, visjon, planer, budsjetter og så videre. Dermed er ansvaret for hver enkeltes ansvarsområde hans / hennes! Dog, har lederen det overordnede ansvar for alt som foretas i bedriften.

Motivering – Hos oss vil vi ha meget motiverte medarbeidere som gir uttrykk for det som "driver" han / henne.

Medarbeidersamtaler – Hos oss skal det gjennomføres medarbeidersamtaler to ganger i året.

Det å lede mennesker – Hos oss er menneskene selvledet! Dog, lederen skal kunne lede enhver som krever / trenger / ønsker det.

Endring og innovasjon – Hos oss søker vi endring og innovasjon kontinuerlig!
Vår bedrift er en dynamisk, fleksibel, effektiv, tilpasningsdyktig og endringsvillig organisasjon.

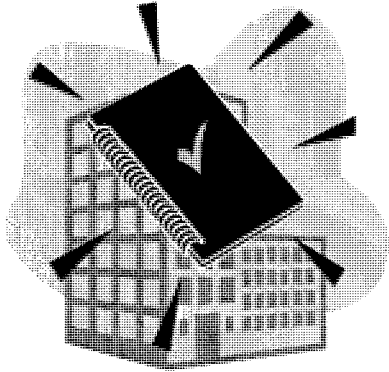
Vedlegg 2

Oktograften - fritt tegnet etter Al-Arakis figur fra studie- og leseplan.

(<http://home.hio.no/~araki/underveis/lpa/lpplan1.html>, konsultert 06.01.03.)

- Beslutningsprosess
- Kommunikasjonsprosess
- Produksjonsprosess
- Innovasjonsprosess

1.24 Løsningsforslag - II:



”Et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.”

Innledning

Samfunnet har endret seg fra det postindustrielle samfunnet til informasjonssamfunnet. Endringer i samfunnet generelt stiller nye krav til ledelse og personalansvar. Ledelse kan betraktes som prosessen å influere en organisert gruppes handlinger vedrørende dens streben etter målsetting og måloppnåelse. Det blir derfor nødvendig for enhver organisasjon å utvikle overordnede personalpolitiske retningslinjer for å kunne styre organisasjonen i ønsket retning.

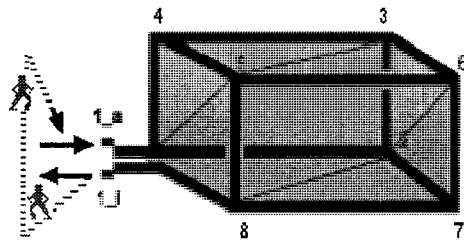
Litt om hvordan jeg har tenkt å strukturere oppgaven min. Først vil jeg forklare hva vi legger i personalpolitiske retningslinjer. Siden vi skal diskutere retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen, vil jeg kort gjøre greie for disse prosessene. For å kunne diskutere retningslinjene vil jeg ta utgangspunkt i personalpolitiske prinsipper ved Høgskolen i Hedmark. Ved å plukke ut 3 av disse retningslinjene og knytte de opp til relevant teori, vil jeg kunne diskutere hvordan disse retningslinjene påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen. I denne sammenhengen vil jeg se på når og på hvilken måte anvendelsen av overordnede styringsdokumenter vil kunne gagne og skade beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon. Etter å ha gjort et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer, vil jeg oppsummere og komme med en konklusjon av oppgaven.

Oversikt sentrale begreper

Enhver organisasjon har overordnede personalpolitiske retningslinjer. Disse retningslinjene er uttrykk for mål som vil være retningsgivende for organisasjonens prioriteringer når de skal ta beslutninger på mange områder. En kan og definere personalpolitikk som prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i en organisasjon (Grimsø, side 80). De overordnede personalpolitiske dokumentene inneholder som regel strategier, retningslinjer, prosedyrer og virkemidler som organisasjonen ønsker å følge. Å lede mennesker, sette mål, kontrollere, delegere, motivere, lykkes med personalsamtaler, håndtere konflikter, arbeid i team, bygge opp kompetanse, forandre og fornye er viktige komponenter i slike overordnede styringsdokumenter.

Uansett visjoner, planer og styringssystemer vil ansatte ofte oppleve en mangel på samsvar mellom overordnede retningslinjer og virkeligheten på en arbeidsplass. Ledelsen har derfor en utfordring i å gjøre gapet mellom overordnede retningslinjer og virkeligheten minst mulig. Det er derfor viktig for enhver bedrift å nytte de fire ansvarsområdene for styring i organisasjoner for å kunne gjennomføre disse retningslinjene. Lederen ivaretar sitt ansvar gjennom å håndtere ledelses- og virksomhetsprosessene, beslutningsprosess, kommunikasjonsprosess, produksjonsprosess og innovasjonsprosess. Beslutningsprosessen skal representere det styringsansvaret organisasjonen må ha innad, kommunikasjonsprosessen det medarbeideransvaret som er nødvendig, produksjonsprosessen skal sikre effektivitet og kvalitet, mens innovasjonsprosessen vil sikre at bedriften opprettholder et vist ansvar for endringsarbeid.

Ledelsen sin største utfordring i dag ligger i å kunne utvikle både beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i riktig retning. Ved å inneha en lederstilling blir man automatisk en del av beslutnings- og produksjonsprosessen, men ikke nødvendigvis en del av kommunikasjonsprosessen. En medarbeider blir en del av produksjons- og kommunikasjonsprosessen, men ikke nødvendigvis beslutningsprosessen. Alle er altså "ledere", når ingen tar på seg ansvaret for beslutningstaking og dens konsekvenser. Beslutningstaking er kjernen av lederyrket og kommunikasjon er grunnlaget for godt lederskap. Dette viser hvor viktig det er at det blir større fokus på både beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen både hos ledere og medarbeidere. Jeg vil derfor gå nærmere inn på disse to prosessene videre i diskusjonen av oppgaven.

Oktografen

Beslutningsprosessen favner over tre ansvarsområder:	
linje 2-3	Normer, regler og styringssystemer
linje 3-4	Systemlojalitet og styringsansvar
linje 3-6	Medvirkning og involvering
Kommunikasjonsprosessen favner over tre områder:	
linje 4-5	Medarbeideransvar
linje 5-6	Økonomi og behovsdekning
linje 5-8	Samarbeid og samkvem

Beslutningsprosessen som skal bidra til styringsansvar har ulike oppgaver som må tas hensyn til. Formulere mål, planlegge, prioritere og følge opp. Allokering av kompetanse, evne og vilje til å ta beslutninger, takle turbulens og plutselige endringer og sørge for å evaluere egne og andres resultater. Det må utformes gode retningslinjer, plandokumenter, systemer og rutiner. For å skape medvirkning og involvering er det viktig at medarbeiderne blir tatt med på råd i forhold til beslutninger. Det er og nødvendig å skape en forståelse for beslutninger i forhold til styringssystemer. Det å dekke medarbeiderens konkrete behov, men også behov for trivsel og økonomisk resonnering er en avgjørende faktor i enhver organisasjon.

Kommunikasjonsprosessen skal bidra til medarbeideransvar, og er derfor avgjørende for lederutøvelse. Den utgjør bindeleddet mellom beslutningsprosessen og produksjonsprosessen. Finne gode løsninger med henhold til utforming og utnyttelse av ressurser og mestring av arbeidsoppgaver er viktig. Det å kunne lytte aktivt og vise interesse for hva andre har å si i tillegg til å kunne gi veiledning og råd og klare signaler på hva man forventer og ønsker er viktige punkter i det å utføre et medarbeideransvar. Det er avgjørende å skape et åpent forhold til samarbeidspartnere. Det vil skape trygghet, et godt

arbeidsmiljø og gode arbeidsforhold. Det er og viktig at ledelsen legger merke til og reagerer på signaler om trivsel og tar opp konflikter når det er nødvendig.

Diskusjon

Som det har blitt nemt tidligere er personalpolitikk prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressurser i organisasjonen. Jo mer bevisst og gjennomarbeidet personalpolitikken er, desto større mulighet vil det være for organisasjonen til å skape arbeidsforhold, retningslinjer og rutiner som til at virksomhetens hovedmål nås. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Høgskolen i Hedmark sine personalpolitiske retningslinjer i min diskusjon om hvordan disse påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon. Personalpolitikken til Høgskolen i Hedmark er utformet slik: ”Personalpolitikken skal bidra til å rekruttere, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Høgskolen skal være en faglig og miljømessig attraktiv arbeidsplass, basert på raushet og respekt. Enhver skal erkjenne å ha både rettigheter og plikter. Lojalitet til institusjonens felles mål samtidig med egen karriereutvikling er en utfordring.”

Når de generelle personalpolitiske retningslinjene er trukket opp, må det klarlegges hvordan personalpolitikken tenkes gjennomført, dvs. at en fastlegger programmer for hvordan arbeidet skal gjennomføres, og angir prosedyrer for gjennomføringen. Prosedyrer er relativt detaljerte regler for hvordan tingene skal skje. De personalpolitiske prinsippene ved Høgskolen i Hedmark tar for seg områdene, bedriftskultur, personalplanlegging, rekruttering, kompetans-utvikling, arbeidsmiljø, medbestemmelse, medansvar, kommunikasjon, omstilling, ledelse og leder/ledelsesutvikling, lokal lønnspolitikk, likestilling og seniorpolitikk. Det hadde sikkert vært interessant å se på alle disse retningslinjene, men siden vi har et begrenset tidsrom vil jeg avgrense meg til å se på 3 av disse personalpolitiske prinsippene:

- 1. Personalplanlegging**
- 2. Medbestemmelse/medansvar/kommunikasjon**
- 3. Ledelse og leder/ledelsesutvikling**

1. Personalplanlegging

Personalplanlegging kan defineres som utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak som er nødvendige for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid (Grimsø, s. 88). Ingen organisasjon kan lykkes uten planlegging. Alt som sies og skrives om strategier i arbeidslivssammenheng, har planlegging som basis, selv om tidsperspektivet i planleggingen blir stadig kortere på grunn av raske endringer i det ytre og indre miljø. Strategisk planlegging er viktig for en organisasjon som ønsker å konkurrere i markedet, og ledelsen er vant til å tenke strategisk når det gjelder produksjon, teknologi og økonomi. Først i senere år er denne tenkning og planlegging også kommet inn i det personaladministrative arbeidet.

Målet til høgskolen i Hedmark når det gjelder personalplanlegging er: "At en bevisst personalplanlegging sikrer samsvar mellom bemanning, oppgaver, utfordringer, ansvar og kompetanse på alle nivå i høgskolen."

Personalplanleggingen skal på grunnlag av oppgaver, kompetansebehov og ressursrammer gi en oversikt over rekrutteringsbehov, avvikling av tjenesteforhold og kompetanseutviklingsbehov på både kortere og lengre sikt. Elementer i personalplanleggingen skal være stillingsoversikter, bemanningsoversikt og analyse av bemanningsbehov, og kompetanseoversikter og analyse av kompetansebehov. Personalplanleggingen ved høgskolen skal utføres etter drøftinger med og i samarbeid med de ansattes representanter.

Hensikten med personalplanleggingen er å bidra til at organisasjonen når sine mål gjennom å redusere usikkerhet ved å forutse potensielle problemer knyttet til anskaffelse og vedlikehold av menneskelige ressurser. Den skal skape størst mulig handlingsevne gjennom en faglig dyktig og fleksibel arbeidsstyrke.

Hensikten er å oppnå optimal produktivitet og opprettholde en kvantitativ og kvalitativ balanse mellom arbeidskraftbehov og arbeidskrafttilgang.

Personalplanleggingen skal kunne gi de ansatte muligheter til å utvikle og anvende sine kunnskaper og ferdigheter og derved øke deres motivasjon. Det er og hensiktsmessig å kunne forutsi behovet for personalnedskjæringer og vurdere behovet for fysiske arbeidsplasser. Primært skal personalplanleggingen tjene virksomhetens interesser, men implisitt i dette ligger også at planleggingen ivaretar de ansattes og samfunnets interesser.

Personalplanleggingen kan sees opp i mot målrettet ledelse. Målstyring tvinger ledelsen til nøye planlegging av hvilke mål de skal søke å nå, og hvordan de skal gå frem for å nå disse målene (Fischer og Sortland, s. 185). Effekten av målrettet ledelse er en bedre styring av organisasjonens aktiviteter og en mer effektiv ledelse. For at en skal kunne etablere målsettinger som den enkelte skal arbeide imot og kunne evaluere i hvilken grad målene er oppnådd med aktiv medvirking i prosessen fra alle ledd i organisasjonen, er det viktig at de underordnede er

delaktige i målformuleringer. Det skaper en mer åpen kommunikasjon i organisasjonen, der ledelsen lytter aktivt til medarbeiderne, og de føler at de er med på å bestemme utforming av eget arbeid. Det fører til at de lettere identifiserer seg med arbeidsoppgaver og gjør at de blir mer engasjerte i arbeidet. Ledelsen skaffer seg mer informasjon som gjør at de reduserer deres egen usikkerhet og kan lettere oppnå en optimal effektivitet. Dette gagnar organisasjonen, det blir lettere å kommunisere og mye enklere å ta riktige beslutninger. Ledere må alltid vurdere hvilke implikasjoner en avgjørelse har for her og nå situasjonen, for den nære framtid og i forhold til langsiktige effekter. Men dersom organisasjonen kontinuerlig nytter målstyring og personalplanlegging, vil det bidra til å håndtere en kompleks målstruktur og forbedre kommunikasjon, koordinering og læring i en desentralisert organisasjonsstruktur.

2. Medbestemmelse/Medansvar/Kommunikasjon

I det personalpolitiske prinsippet som gjelder medbestemmelse, har Høgskolen i Hedmark satt opp noen punkter som tar for seg dette området. "Målet er at kvalitet i beslutninger sikres gjennom et samarbeid mellom ledelse og ansatte basert på åpen kommunikasjon som i form og innhold bidrar til tillit og trygghet mellom partene". De ansattes erfaring og innsikt er viktig for at høgskolen skal nå sine mål. På de aktuelle nivåer skal medbestemmelse praktiseres i samsvar med retningslinjene gitt i Hovedavtalen. Informasjon skal gis i så god tid at den sikrer retten til medbestemmelse og medansvar. Høgskolen i Hedmark skal bevisst og planmessig arbeide med informasjons- og kommunikasjonslinjer både vertikalt og horisontalt, mellom nivåer og mellom kolleger. Høgskolen ønsker å legge til rette for at den enkelte medarbeider får mulighet for å påvirke, utvikle og ta medansvar for sin egen og høgskolens totale arbeidssituasjon.

"Medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosessen på alle plan i virksomheten, fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og arbeidsvilkår"(Grimsø, side 42). Medbestemmelse blir sett på som ett av flere midler til å overvinne de negative virkningene som de mer tradisjonelle organisasjonsformer hadde på de ansatte, hvor spesialisering og effektivitetspress skapte konformitet og fremmedgjøring. Slike organisasjonsformer tilfredsstilte ikke individets behov for selvrealisering og forhindret personutviklingen. Søkelyset i organisasjoner blir i dag rettet mot personlig vekst, utvikling av individets potensial og mot organisasjonens psykiske helse. Ifølge Maslows behovshierarki er det ett sett med behov som mennesker må ha tilfredstilt. Disse behovene er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, samhørighet, status og prestisje og selvrealisering. Hertzberg

setter fokus på motivasjonsfaktorene som påvirker tilfredshet. Det er faktorer som ansvar, selve arbeidet, prestere, fullføre arbeidet, anerkjennelse og avansement.

I et demokratisk samfunn sier det seg selv at en arbeidstaker bør få anledning til å påvirke eller delta i beslutninger som direkte berører hans nåværende og fremtidige arbeidsforhold. Større deltakelse i beslutningsprosessen er både ønskelig og nødvendig for organisasjonen og er en forutsetning for at velkvalifiserte medarbeidere skal være motiverte og engasjerte. Graden av innflytelse og medbestemmelse i virksomheten kan variere vesentlig, avhengig av typen beslutninger, nivået beslutningene tas på, om deltakelsen er direkte eller indirekte eller om det dreier deg om vedtatte, formaliserte regler eller "velvilje" fra ledelsen i tilfeldige situasjoner. Det er viktig at de ansatte og ledelsen har faste møter for å diskutere og foreslå forbedringer på områder som vedrører produktkvalitet, produktivitet, organisering av arbeidet, sikkerhet og arbeidstakernes trivsel. Medbestemmelse på ulike nivåer bidrar til å utviske de skarpe skillelinjene mellom ansatte og ledelse.

Enhver organisasjon har som ambisjon å drive effektivt for å nå sin målsetting. Når en bedrift arbeider for å trekke inn de ansatte i beslutningsprosessen, er det stort sett fordi det er forventet at medbestemmelse kan bidra til bedre beslutninger, fordi arbeidstakerne kan ha informasjon som ledelsen ikke har tilgang eller kjennskap til. De ansatte har en kompetanse som bedriften er avhengig av for å kunne utvikle seg og konkurrere på markedet. Deltakelsen styrker motivasjonen og dermed øker effektiviteten og produktiviteten. Den øker og forståelsen for bedriftens situasjon og fører dermed til økt identitet med og lojalitet til bedriften. Det er enklere å gjennomføre beslutninger som de ansatte direkte selv har vært med på å ta. Medbestemmelse øker også deltakernes følelse av makt og likeverd og dermed reduseres deres behov for å vise styrke gjennom å bekjempe ledelsen. Dette resulterer i forbedret samarbeid og kommunikasjon mellom ansatte og ledelse.

Vi kan dermed konkludere med at det er mange sider ved medbestemmelse som gagnar beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen. Men en sak har alltid to sider som det heter. Det at de ansatte får være med å bestemme, fører til at det kan komme frem mange ulike syn og meninger som kan føre til økt forvirring og konflikter. Noen mennesker er ofte uinteresserte og irrasjonelle og påvirkes lett av grupper. Dermed vil både stabilitet og effektivitet i det sosiale systemet kunne forstyrres ved en omfattende og direkte deltakelse i beslutningsprosessen. Kompleksiteten i samfunnet er høy, og ulike gruppers interessekonflikter kan dermed virke forstyrrende inn på ledelsen. Men sett under ett tror jeg det generelt er mye mer som gagnar enn skader prosessene.

3. Ledelse og leder/ledelsesutvikling

Høgskolen i Hedmark har og satt opp en del personalpolitiske prinsipper når det gjelder ledelse. De har sett som mål at høgskolen har ledere som både kan ivareta medarbeidere og er i stand til å takle de utfordringer og omstillinger høgskolen står overfor. Ledere har et særlig ansvar for resultatorientering, planlegging, prioritering av arbeidsoppgaver og personlig tilbakemelding til sine medarbeidere. Lederens evne til å utvikle inspirerende ledelse er samtidig avhengig av konstruktiv tilbakemelding og innspill fra den enkelte medarbeider. Ledere skal vektlegge informasjon og åpenhet, inspirere og skape lagånd ved å ta ansatte aktivt med i utviklings- og beslutningsprosesser, og ta beslutninger innenfor sitt ansvars- og myndighetsområde og sørge for at beslutningene blir fulgt opp. Det forventes også at lederne ser helheten i organisasjonen og kan bidra til problemløsninger på tvers av organisatoriske grenser, og at de utøver omsorgsfull personalledelse. Ledere skal ta tak i og bidra til å løse konflikter på et tidlig stadium. Arbeidet med rolleavklaring mellom faglig og administrativ ledelse og mellom ledelsen på ulike nivåer må foregå kontinuerlig.

Det skal gjennomføres regelmessige medarbeidersamtaler for ledere på alle nivå. Denne samtalen skal klargjøre forventninger og avgrensinger, gi en gjensidig innsikt i hverandres arbeidssituasjon, kartlegge de menneskelige ressurser, skape underlag for riktigere planlegging og kartlegge arbeidsmiljøet. Videre vil en og kunne utveksle viktig informasjon som ikke angår flere og avdekke behov for opplæring, endring og utvikling. Dette kan dermed muliggjøre en mer riktig personalpolitikk og i tillegg dyktiggjøre lederne. Alt i alt vil medarbeidersamtalene kunne føre til økt trivsel og et forbedret samarbeid.

Lederens innflytelse skal påvirke gruppens atferd i riktig retning i forhold til de mål som er satt for gruppen. Effektiv ledelse defineres derfor som den lederatferd som bidrar til måloppnåelse. Det finnes mange teorier som omhandler lederatferd og ledelse. Det er utviklet noen trekk- og atferdsteorier. De omhandler hva som kjennetegner en effektiv leder og hvilken atferd de har. Det har vært mye snakk om X-ledere og Y-ledere. X-ledere har en lederrolle som er autoritær, i den forstand at lederen tar avgjørelser og gir ordrer til sine underordnede for å få utført arbeidet i tråd med de beslutninger og planer lederen har gjort. Men gjennom Human Relations- bevegelsen vokste det frem en motvekt til dette, der det ble sett som en viktig lederoppgave å la medarbeidere være med i beslutningsprosessen. Denne formen for lederskap blir omtalt som den demokratiske lederstil eller som Y-lederen.

Blake og Mouton (1964) har systematisert kunnskapen om menneskeorientering og produksjonsorientering i deres ledelsesteori. De hevder at hensynet til folk og

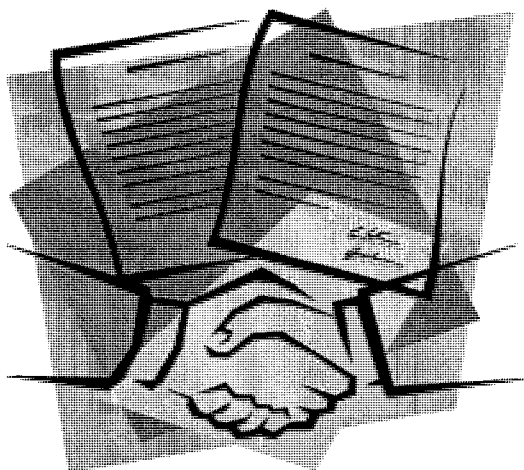
hensynet til produksjonen ikke må betraktes som gjensidig utelukkende dimensjoner. Det er heller tale om at disse dimensjonene supplerer hverandre, da det er lederens oppgave å få utført produksjonen gjennom mennesker. For å illustrere dette opererer de med en nidelt skala for hver av de to dimensjonene, se side 177 i Fischer og Sortland. 9-9-stilen er den der lederen integrerer det maksimale hensynet til produksjonen med det maksimale hensynet til de underordnede. Blake og Mouton presiserer likevel sterkt at ingen lederstil er ideell i enhver situasjon. De ser på ledergitteret som en tankemodell som gir et godt utgangspunkt for å planlegge forandringer som bringer lederstilen tettes mulig opp til det ideelle. Hersey og Blanchard hevder derimot at ledere bør redusere oppgaveorientering og øke relasjonsorientering ettersom medarbeidernes modenhet øker, inntil gruppen har nådd et moderat nivå av modenhet.

Handlingsteorien til Argyris og Schön synes jeg oppsummerer et viktig moment i hele ledelsesaspektet. De mener at det er to teorier ledere operer med om sin lederstil. Den teorien de gir uttrykk for og den ubevisste teorien som i realiteten styrer deres atferd. En leder kan uttrykke at han ønsker åpenhet i samhandling med medarbeiderne, men dersom bruksteorien ikke gir bevis for det samme, skaper dette engstelse og usikkerhet blant sine ansatte. Det bør ikke være stor forskjell mellom den måten vi tenker på og den måten vi handler på. Men vi hører stadig vekk fra ansatte at de føler at uansett visjoner, planer og styringssystemer så opplever de en mangel på samsvar mellom overordnede retningslinjer og virkeligheten på en arbeidsplass. Dette bør være en tankevekker og et forbedringspotensial for organisasjoner.

Konklusjon

Det eksisterer en entydig oppfatning om at ledelse er en meget viktig, kanskje den viktigste, funksjonen i dagens samfunn. For å utøve ledelse må enhver organisasjon ta utgangspunkt i overordnede personalpolitiske retningslinjer, som er uttrykk for mål som vil være retningsgivende for organisasjonens prioriteringer når de skal ta beslutninger på mange områder. Disse overordnede styringsdokumentene påvirker hvordan organisasjonen vil gjennomføre styringsansvar og medarbeideransvar i organisasjonen. Vi kan konkludere med at beslutningstaking er kjernen av lederyrket og kommunikasjon er grunnlaget for godt lederskap.

Men det jeg synes er ganske oppsiktsvekkende er at ansatte ofte opplever mangel på samsvar mellom overordnede personalpolitiske retningslinjer og virkeligheten på arbeidsplassen. Siden det er bevisst at forhold som direkte påvirker arbeidstakerne danner grunnlaget for hvordan de selv påvirker hverandre og sin ledelse, bør en legge inn en stor innsats på å gjennomføre disse viktige retningslinjene, som kan være avgjørende faktorer for en organisasjon. Det å planlegge å sette mål er en viktig oppgave, men det vil være av liten nytte dersom en ikke klarer å omforme de i handling.



Litteraturliste

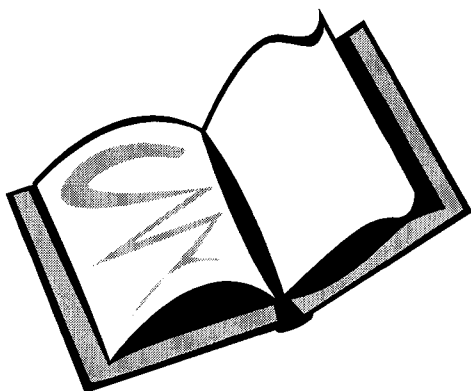
Fischer, Grete og Sortland, Nils, *Innføring i organisasjonspsykologi*, Universitetsforlaget, 3.utgave 2001.

Granèr, Rolf, *Personal gruppens psykologi*, Tano, 3. opplag 2000.

Grimlø, Rigmor E., *Personaladministrasjon - Teori og praksis*, Gyldendal Norsk Forlag, 3.utgave 2001.

Tannæs, Anne Marie, *De vanskelige samtalerne – formidlingens kunst*,
Kommuneforlaget, 1996.

Forelesningsnotat: "*Personalpolitiske prinsipper ved Høgskolen i Hedmark.*"
[www.http://home.hio.no/~araki/](http://home.hio.no/~araki/)



1.25 Løsningsforslag - III:

HJEMMEEKSAMEN I LEDELSE OG PERSONALANSVAR

12. – 14. MAI 2003

”KLFLE000”

”Et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen.”

Introduksjon

Formålet med denne oppgaven er å identifisere på hvilke måte anvendelse av overordnede styringsdokumenter, gagner og/eller skader beslutningsprosessen, og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon. Slike styringsdokumenter inneholder personalpolitiske dokumenter, som er utviklet for å ivareta organisasjonens behov, gjennom både å følge opp, samt utvikle medarbeiderne på best mulig måte. Ledelsens syn vil i vesentlig grad virke styrende på de overordnede styringsdokumentene, og personalpolitikken vil være et uttrykk for hva ledelsen mener motiverer de ansatte og deres innsats. Personalpolitikk defineres derfor slik:

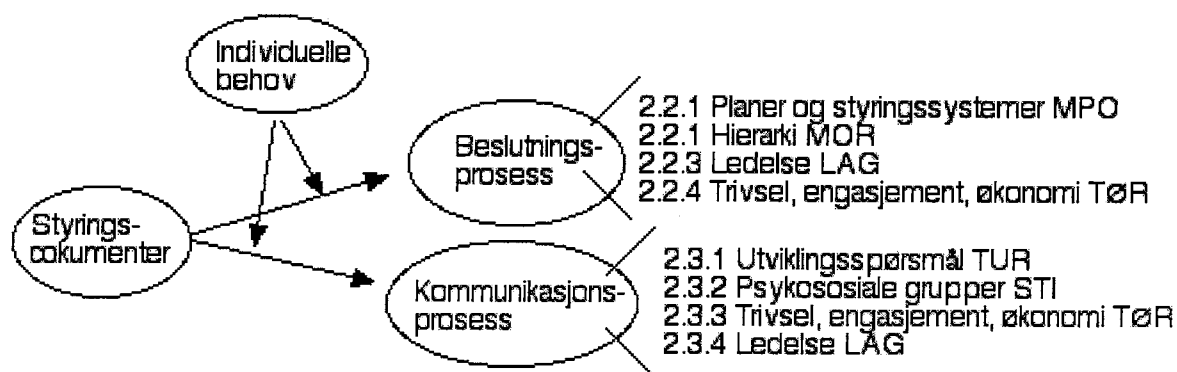
”Personalpolitikk er de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn, for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft” (www.sf.hiof.no).

Imidlertid må slike styringsdokumenter nødvendigvis bygge på virkemidler og strategier som tar utgangspunkt i felles behov hos de impliserte. Dette vil i en rekke tilfeller gå ut over individet i organisasjonen, ved at man ikke kan utvikle og ivareta dem optimalt.

For at personalpolitikken skal bli forankret i virkeligheten og ikke bli "tomme ord uten mening", er det viktig at den er utformet og skapt i samarbeid mellom alle berørte parter (Grimsø1996). En personalpolitikk der teori og praksis ikke stemmer overrens, vil virke mot sin hensikt og heller demotivere de ansatte (Grimsø 1996). Argyris og Schön (Fisher og Sortland 1999: 51) viser dette skillet, ved å benytte to handlingsteorier som forklaring på våre handlinger. Uttrykt teori er den intensjonen kommunen har ved å lage sine personalpolitiske retningslinjer, mens bruksteorien viser hvordan disse retningslinjene faktisk blir praktisert i kommunen.

Problemstilling

På grunn av det overordnede, er problemstillingen i dette prosjektet å redegjøre for "et utvalg og en diskusjon av essensielle personalpolitiske retningslinjer som påvirker beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen". Med personalpolitiske retningslinjer forstås i denne sammenhengen overordnede styringsdokumenter nedfelt som organisasjonens personalpolitikk.



Modell

Som utgangspunkt for egen utarbeidet modell, har jeg benyttet relevante elementer og struktur fra Magid Al-Arakis "Oktografen" (Vedlegg nr 1 og Arakis hjemmeside). Min modell som skissert under, illustrerer forholdet mellom overordnede styringsdokumenter, og hvert av områdene fra "Oktografen" som er relevante i beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen. Nevnte prosesser har innvirkning fra individuelle behov.

Hvert av områdene er markert med referansen til teksten og den påfølgende diskusjonen.

Analyse/diskusjon

Dette kapitlet vil redegjøre for hvert av områdene i beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen, og hvordan styringsdokumentet gagnar og/eller skader disse prosessene. I analysen er det inkludert effekten fra individuelle behov, samt forslag på tiltak basert på eksisterende teori, for å redusere uønsket effekt og fremme gode resultater.

Det må gjøres oppmerksom på at teorier og tiltak ikke er like grundig utdypet under hvert enkelt område. Plassmangel i oppgaven gjør at jeg måtte foreta et selektivt utvalg. Allikevel skal valgte momenter eksemplifisere teori og tiltak på en god måte. Utdypende drøfting og momenter som her har måtte blitt prioritert vekk, finnes på Arakis hjemmeside: <http://home.hio.no/~araki>. Dette ledelse - og personalansvar kurssets obligatoriske pensumlitteratur, inneholdt heller ikke alle valgte figurer i forbindelse med mine teoridiskusjoner. Benyttede figurer som bare er omtalt, men ikke nedtegnet i pensumlitteraturen, er vedlagt som egne vedlegg til denne oppgaven. Der hvor benyttede figurer finnes i pensumlitteraturen, er det er henvist til forfatter, årstall og sidenummer.

STYRINGSdokUMENT

Et styringsdokument for personalpolitiske retningslinjer er retningsgivende for organisasjonens personalplanlegging og personalarbeide, samt tolkning av reglementer innenfor personalsektoren. Retningslinjene må være skriftlig utformet. Dette for å gi bedre grunnlag for felles opptreden, og behandling av personalsaker i alle sektorer, samt sikre at alle arbeider mot samme mål (Grimsø 1996). Formålet med et styringsdokument, er derfor å sikre at felles behov i organisasjonen blir ivaretatt. Fordelen med en skriftlig nedfelt personalpolitikk er åpenbar: primært skal den gi grunnlag for en bedre organisasjon, forutsigbarhet, bedre planlegging, bedre ressursutnyttelse og dermed bedre service. Styringsdokumentet representerer derved organisasjonens virksomhetsidé og intensjon om en ønsket tilstand (Grimsø 1996:80). Slik er styringsdokumentet en rammeplan for personalpolitikken. Dokumentene utarbeides av toppledelsen, og utøves av personallederne nærmest medarbeideren. De påfølgende avsnittene vil kartlegge hvordan styringsdokumentet påvirker områdene i beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen, hvor jeg starter med førstnevnte.

BESLUTNINGSPROSESSEN

I beslutningsprosessen ligger styringsansvaret for organisasjonen, jfr. vedlegg nr 1, Arakis "Oktograf". Beslutningsprosessen består i "Oktografen" av ulike områder, herav: Formulering av mål, planlegging, prioritering og oppfølging (MPPO). Fordeling av myndighet, organisering og (om)disponering av ressurser og roller (MOR), jeg benevner dette området som hierarkiet i min oppgave. Lederskap, leders atferd og leders ansvarsgrunnlag (LAG). Samt tilfredsstillelse av behov, trivsel, økonomisk resonnering og resultater eller læring og reduksjon av tap (TØR). Hver av disse områdene vil bli diskutert fortløpende, og hvordan effekten fra styringsdokumentet påvirker hvert enkelt av områdene, samt påvirkningen fra individuelle behov på denne effekten. Utvalgt teori og forslag til tiltak for å redusere uønsket effekt er diskutert under hvert område.

Målsetting, planlegging, prioritering og oppfølging - MPPO

Planer og styringssystemer består av målsetting, planlegging, prioritering og oppfølging (Arakis hjemmeside). Hensikten med disse planene og styringssystemene er at de skal være retningsgivende, gi visjoner og mål, være motiverende, forpliktende, samt legitimerende overfor ansatte i organisasjonen. I planer og styringssystemet ligger personalpolitikken, personalplanleggingen, personaladministrative prosedyrer, samt personalpolitiske virkemidler.

Effekten av det overordnede styringsdokument. Styringsdokumentet er retningsgivende for utøverne av personalansvar. Regler og rutiner for utøvelse av personalansvaret blir identifisert, noe som fører til samsvar i personalpolitikken som føres i organisasjonen. Styringsdokumentet fører derfor til mindre avvik mellom beslutningene som blir tatt, samt at de ansvarlige lettere kan styre mot felles mål. På denne måten virker styringsdokumentet retningsgivende på de planer og styringssystemer som delegerte aktører (ledere) utfører. Man befester samtlige mål, slik at alle har felles målforståelse, noe som reduserer usikkerhet og gagner organisasjonen som helhet.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Målstyringen i styringsdokumentet er utviklet for å dekke felles behov i organisasjonen. Imidlertid vil en organisasjon likeledes bestå av individuelle behov, som kan være avvikende fra de felles, definerte behovene. I disse tilfellene vil det oppstå inkongruens mellom de definerte rollene og de individuelle behovene. Konsekvensen kan være at effekten fra styringsdokumentet på planer og styringssystemene blir redusert ved at de ansatte ikke føler at styringsdokumentet er retningsgivende for dem som individ. Hensikten med styringsdokumentet som retningsgivende blir derved redusert. Tiltak for å redusere uønskede effekter, er blant annet å være bevisst målene og

målstrukturen. Disse må "eies" av alle impliserte parter for virke etter intensjonene. En tydelig målformulering viser ansvars –og kompetanseforhold, den synliggjør arbeidsresultatene ovenfor omverdenen, og gir organisasjonenes ansatte felles forståelse. Mål skal virke retningsgivende, motiverende og legitimerende. Dette kalles strategisk ledelse (Grimsø 2001). Virkemiddel for å oppnå tilfredsstillende mål, får man ved å formulere og utvikle organisasjonens mål etter elementene i akronymet ROTUR (Arakis hjemmeside).

Hierarki -MOR

Det andre området i beslutningsprosessen er hierarki. Hierarki omfatter fordelingen av makt og myndighet i organisasjonen. Den hierarkiske plasseringen synliggjør forskjellen mellom leder og medarbeider. Hierarkiet består både av en formell del, samt en uformell, oftest uutalt del. Hierarkiets formelle del plasserer roller, ansvar og maktmidlene for gjennomføring av beslutningsprosesser. Den gir beslutningshaverne legitimitet for sine avgjørelser. Den uformelle delen er ofte skjult, men kan observeres gjennom organisasjonskulturen. Den oppdages gjennom å observere hvordan ledere og ansatte tar seg frem i systemet, og hvordan de håndterer fenomener som makt, økonomi, virksomhet og kunnskap når de samhandler hver fra sitt ståsted (Arakis hjemmeside).

Effekten av styringsdokument. Styringsdokumentet fordeler de formelle rollene gjennom organisasjonens vedtatte struktur. De formelle rollene disponerer også midlene som organisasjonen har til rådighet for å kunne gjennomføre beslutninger. Dermed er styringsdokumentet med på å identifisere hvem som har autoritet i organisasjonen.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Granèr (1995) definerer sjefer og ledere forskjellig. En sjef er arbeidsgiverens representant, og den personen som får et oppdrag, mens lederskapet først oppstår når man får tilhengere. For at sjefen skal bli leder må de underordnede velge å følge henne (Granèr 1995:98). Dermed kan individer selv definere seg til å ha autoritet i en organisasjon, og bli betraktet som dette av medarbeiderne, selv om styringsdokumentet ikke tilegner medarbeideren en slik rolle. På grunn av dette kan man risikere at effekten fra styringsdokumentet blir redusert. Tiltak for å redusere denne effekten er blant annet å være bevisst de normer som råder i organisasjonen. Ved å benytte Joharivinduet (Granèr 1995:27), kan man få en beskrivelse av mer eller mindre ubevisste normer. Ved å aktivt jobbe for å utvide det åpne feltet utvides bevisstheten, og man kan blant annet tilstrebe økt åpenhet og systemlojalitet. Viktig i denne sammenheng er også å være oppmerksom på de følelsesmessige reaksjonene som blant annet økt utvidelse kan gi (Granèr 1995). Bions

følelsesprosesser er beskrivende for slike reaksjoner. Bion vil bli ytterligere diskutert under punkt 2.3.2: Medarbeiderne som psykososial gruppe.

Ledelse - LAG

I boka "Innføring i organisasjonspsykologi" (Fisher og Sortland 1999:164), benyttes Stodgills definisjon:

"Ledelse kan betraktes som den prosessen å influere en organisert gruppes handlinger vedrørende dens streben etter målsetting og måloppnåelse".

Ledelse i beslutningsprosessen vil dreie seg om å velge mest hensiktsmessig beslutning, sett ut fra den enkelte situasjon og ståsted.

Effekten av styringsdokument. Styringsdokumentet legitimerer ledelse som et aktivt virkemiddel i alle ledd for å fremme overordnede målsettinger, hensiktsmessig organisasjonskultur og dens personalpolitiske målsetting. Ved hjelp av styringsdokumentet er ledelsen legitimert, og tildelt nødvendige maktmidler til å gjennomføre sine beslutninger. Dermed vil styringsdokumentet være et middel for å fremme hensiktsmessige beslutninger.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Enhver leders beslutning må være tilpasset den gruppe eller enkeltindivid som beslutningen gjelder. For å diskutere effekt og tiltak, vil jeg her ta utgangspunkt i situasjonsbetinget ledelse. Grunnen til at de benevnes som situasjonelle, er at de gir uttrykk for at det ikke finnes noen lederstil eller lederatferd, som er den beste under alle forhold – ledelse er situasjonsbestemt (Thorsvik og Jacobsen 1997).

Vroom og Yettons teori (Fisher og Sortland 1999:192), dreier seg om konkret rådgivning om hvordan man skal ta de riktige beslutningene, i forhold til spesifikke problemer som lederen står ovenfor til daglig. Dette betyr at modellen er normativ i den forstand at den skisserer visse problemsituasjoner, og beskriver hvilke løsningsalternativ man bør velge. Vroom og Yetton presenterer fem beslutningsprosesser for deltagelse i beslutninger. Dessuten skiller de mellom beslutninger som angår den enkelte underordnede, eller gruppe av underordnede. Beslutningsprosessen går fra det mest autokratiske gjennom konsultering, til gruppeavgjørelser på gruppenivå, eller delegering på individnivå. Nivåene i beslutningsprosessen er rangert etter den tid man har til rådighet; dess mindre tid man har i forhold til den beslutningen som skal tas, desto mer autokratisk er den mest hensiktsmessige lederstilen. Den samlede effekten er avhengig av to mellomliggende variabler: Beslutningskvaliteten og aksept fra de som skal gjennomføre beslutningen (Fisher og Sortland 1999). Når

man skal velge en av de ulike alternative beslutningsmetodene, må man kartlegge situasjonen nøye i forhold til åtte grunnleggende spørsmål (Fisher og Sortland 1999:192). Gjennom å besvare disse spørsmålene, manøvrerer man seg frem til en eller flere beslutningsmetoder som anses som hensiktsmessige.

Ledelsen må også ta hensyn til konsekvensene av sine beslutninger, og iverksette forebyggende tiltak for å redusere uønskede effekter. Eksempler på slike tiltak kan være å ta hensyn til medarbeidernes modenhetsgrad når beslutninger skal fattes. Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori forsøker å vise at lederatferd tilpasset medarbeidernes modenhetsnivå jobbmessig og psykologisk, forebygger og reduserer de negative utfallene av beslutningstaking (Arakis hjemmeside). Hersey og Blanchards ledelsesteori blir nærmere utdypet under punkt 2.3.4: ledelse i kommunikasjonsprosessen.

Trivsel, engasjement, økonomi - TØR

I begrepet ligger tilfredsstillende av behov, trivsel, økonomisk resonnering, og resultater eller reduksjon av tap. Herunder kommer begreper som etikk og moral, etiske områder, organisasjonskultur, kulturmix: kartlegging og endring, engasjement, motivasjon, incentiver, roller og forventninger.

Effekten av styringsdokument. Styringsdokumentet har en positiv effekt på trivselen, engasjementet og økonomien i organisasjonen. Dette er fordi man proaktivt kan definere hvordan prosesser både på gruppe – og individnivå, samt ytelsesnivåer, kan utvikles på positive måter. Dette gjøres gjennom spesifikke regler om medbestemmelsesrett og ansvar.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Medarbeiderne i en organisasjon utvikler seg forskjellig, også med hensyn til hvilket ansvar de selv føler de vil utvikle seg innen. Derved vil felles system for medarbeiderutvikling ha forskjellig effekt mellom de enkelte ansatte. For eksempel kan en feil sammensatt gruppe, eller en gruppe som har utviklet seg i en retning som ikke er i overensstemmelse med overordnet målsetning, føre til at ytelsen fra hele gruppen blir redusert. Eksempler på tiltak som kan redusere denne effekten er å være bevisst på de skjulte sidene, jfr. Joharivinduet, tydeliggjøring av relasjoner og roller, medvirkning og involvering (Granèr 1995). Den etiske dimensjonen dreier seg om å ha en annen målestokk for beslutninger og handlinger enn kun hva som bare er økonomisk eller nyttig.

KOMMUNIKASJONSPROESSEN

I kommunikasjonsprosessen ligger medarbeideransvaret i organisasjonen (Arakis hjemmeside). Kommunikasjonsprosessen består av ulike områder (jfr Oktografen vedlegg 1), herav: Profilering av tilbud til brukere og utvikling av materielle og menneskelige ressurser, kalt utvikling i min oppgave (TUR). Solidariske grupperinger, teamatferd og individualister, dvs. medarbeidere som psykososial gruppe (STI). Tilfredsstillelse av behov, trivsel, økonomisk resonnering og resultater eller læring og reduksjon av tap (TØR), samt lederskap, leders atferd og leders ansvarsgrunnlag (LAG). Ansvar i kommunikasjonsprosessen skal skape klarhet i rolleforståelse, arbeidsoppgaver og kommunikasjon, et godt miljø for læring, samarbeid og gruppekohesjon.

Utviklingsspørsmål - TUR

I utviklingsspørsmålet ligger medarbeidernes utvikling og karriereplanlegging. Herunder finner vi personalpolitiske virkemidler som medarbeidersamtaler, psykososiale samtaler, holdningsskapning, opplæring, jobbutvikling, hospitering, informasjon og kommunikasjonsmetoder.

Effekten av styringsdokument. Et styringsdokument er et aktivt hjelpemiddel for å synliggjøre og ansvarliggjøre ledelse, ved at det definerer mål og strategier for personalutviklingen. Styringsdokumentet delegerer videre den detaljerte opplæringsplanen ned til avdelingene. På denne måten vil styringsdokumentet klargjøre hvilken rolle lederne har i utviklingsprosessen.

Styringsdokumentet vil også inneholde de overordnede linjene vedrørende personalplanlegging, heri rekruttering og omplassering, oppsigelsesregler og personalutvikling. Dette sikrer at lover og regler blir ivaretatt. Organisasjonen får dyktige medarbeidere til å bli, og nye til å søke.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Utviklingsspørsmålene i styringsdokumentet er delegert videre til avdelingsnivå. På denne måten søker man å imøtekomme behovet for individuell tilpasning. Eventuelle avvik vil være når behovet for opplæring, (for eksempel avdekket gjennom medarbeidersamtalen) ikke samsvarer med iverksatte tiltak, eller at slik opplæring ikke er tilstrekkelig individtilpasset. Individuelle tiltak kan også virke urettferdig medarbeiderne mellom, fordi noen kan føle at hans arbeide ikke verdsettes på lik linje med andres. Medarbeidersamtaler kan, som allerede nevnt, avdekke nødvendige tiltak. Gjennom å aktivt benytte medarbeidersamtalene som planleggings og utviklingsverktøy, både for organisasjonen og den enkelte ansatte, vil negative effekter kunne forhindres eller reduseres (Grimsø 1996).

For å oppnå effektivitet i planleggingen må samtalen kunne kobles til prinsipper om mål –og resultatstyring, og tilpasses virksomhetens plansyklus eller budsjettbehandling (Arakis hjemmeside). Det er viktig å være klar over at medarbeidersamtale ikke likestilles med de psykososiale samtalene. Tannæs (1997), klassifiserer temaet for de psykososiale samtalene, som en nødvendig påpeking av forhold som ikke er tilfredsstillende. Dette omhandler ansatte som enten *har* det vanskelig, *gjør* det vanskelig eller *får* det vanskelig

Karriereforutsetninger, karriereretninger, karriereplanlegging og kompetanseheving er også momenter som er hensiktsmessige utviklingstiltak, for å bestå som en attraktiv arbeidsplass.

Kommunikasjon er viktig for å fremme utvikling, og Andersen et. Al. (2003), påpeker viktigheten ved bevissthet rundt bruk av kommunikasjonstrappa (Andersen et.al 2003:118). Gjennom å heve kommunikasjonsnivået, skaper man bevissthetskongruens og handlingskongruens. Slik skapes utvikling.

Medarbeideren som psykososial gruppe - STI

En personalgruppe betraktes ut fra felleskap i oppgave, og en form for samhandling over tid. Innenfor en og samme avdeling vil psykososiale prosesser ha en markert virkning på gruppen. I begrepet psykososial gruppe ligger formelle/uformelle grupper, sosialisering i grupper, rolleidentitet, konflikthåndtering og konfliktløsning.

Effekten av styringsdokument. Styringsdokument inneholder de skrevne regler som flertallet må forholde seg til. Regelsystemet gjelder hvordan arbeidet skal utføres for å nå felles mål. Styringsdokumentet vil på den måten påvirke det psykososiale miljøet, gjennom de skrevne reglene.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. I ethvert samspill mellom mennesker vokser normer frem. Normsystemet inneholder regler om hvordan man skal tenke og føle, hva som er tillatt å gjøre, og hva som er uakseptabel atferd blant gruppemedlemmene. Normer kan imidlertid utvikle seg forskjellig mellom grupper, og gruppens individer. I slike tilfeller vil de skriftlige reglene i styringsdokumentet ha mindre effekt på den felles normdannelsen. Tiltak som kan settes i verk for å forhindre uønsket effekt, er blant annet å være bevisst på personalgruppen, sosialisering i grupper, rolleidentitet, informasjons –og kommunikasjonsflyt, konflikthåndtering og konfliktløsning, samt dannelsen av formelle og uformelle grupper. De formelle gruppene er knyttet til en målsetting, og til ett sett av regler og normer for atferd, som gjelder i den seksjonen eller avdelingen de hører til, og i hele organisasjonen (Arakis hjemmeside).

I de uformelle gruppene finner medlemmene frem til hverandre gjennom arbeidsoppgaver. Etter hvert utarbeider de egne normer og verdier, former for samhold og felles motiver. Til dette aspektet vil jeg knytte Bions følelsesprosesser. Ifølge W. Bion eksisterer det i alle typer grupper to dynamiske reaksjonsformer: **arbeid** og **følelser** (Arakis hjemmeside). Bion konsentrerer seg om følgende tre følelsesmessige forsvarsmekanismer i grupper: kamp-flukt, avhengighet og pardannelse. Det er medlemmenes frykt for avvisning eller konflikter som fører til at de benytter seg av disse grunnsinnstillingene, som også med et rettere ord kan kalles for primitive forsvarsmekanismer. Det er viktig å være bevisst kreftene bak Bions følelsesprosesser, slik at ingen av disse får dominere og derved virke destruktive. Jo mer en gruppe kommuniserer via underliggende følelser, jo mindre vil den være i stand til å utnytte verbal kommunikasjon. Tiltak for kartlegging av underbevisste følelser er mulig ved hjelp av aktivt bruk av tidligere omtalte Joharivinduet under avsnitt 2.2.2.

Trivsel, engasjement, økonomi - TØR

Som nevnt i punkt 0 omhandler begrepet trivsel, engasjement og økonomi, tilfredsstillende av behov, trivsel, økonomisk resonnering, og resultater eller reduksjon av tap. I kommunikasjonsprosessen er begreper som medbestemmelse, innflytelse og motivasjon relevante.

Effekten av styringsdokument. Et styringsdokument fastlegger tjenestesveiene i kommunikasjonen mellom ansatte, f.eks. rollefordeling mellom leder og underordnet, samt medbestemmelsesregler. Felles motivasjonsfaktorer som for eksempel velferdsgoder og lønnspolitikk er nedfelt i styringsdokumentet.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Individuelle motivasjonsfaktorer gjør at et styringsdokument, ikke vil være i stand til å fange opp alle motivasjonsfremmede tiltak. På grunn av dette må styringsdokumentet prioritere de motivasjonstiltakene som majoriteten ønsker. Motivasjonstiltak direkte mot den enkelte må derfor være delegert ned på avdelingsnivå, fordi det er på dette nivået den enkeltes behov kan kartlegges og tiltak iverksettes. Hvis ikke kan man risikere at den enkelte ansatt ikke får de handlingsfremmede motivasjonstiltak den søker, eller at eksisterende motivasjonstiltak virker direkte demotiverende.

Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ, som skaper en drivkraft som får oss til å handle. Motivasjon er antatt å være betinget både av individuelle behov og trekk ved den sosiale tilhørighet som individet er en del av. Motivasjon fører til at individet retter sin

oppmerksomhet mot hva som må gjøres, og gjør seg tanker om å handle. (Jacobsen & Thorsvik 1997). Jeg velger å bruke Hertzberg tofaktorteori, for å belyse viktigheten av motivasjonstiltak. Skisse av modellen er presentert i vedlegg nr 2. Hertzbergs undersøkelser viste at faktorer som førte til trivsel, var stort sett andre enn de som førte til mistrivsel. Viktig er det at motivasjonsfaktorene medfører økt ytelse, og ikke hygienefaktorene. Konsekvensen av Hertzbergs teori er at det å hindre mistrivsel krever én type tiltak rettet mot hygienefaktorene. Når disse er gjennomført, har en hindret mistrivsel, men ikke skapt trivsel. For å skape trivsel, må en sette inn en annen type tiltak rettet mot motivasjonsfaktorene (Mikalsen 1998) (Jacobsen & Thorsvik 1997).

Ledelse - LAG

I likhet med avsnittet om trivsel, engasjement og økonomi, er også avsnittet om ledelse overlappende i beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen. Ledelse i forhold til kommunikasjonsprosessen vil gjelde ledelse i forhold til medarbeiderskapet.

Effekt av styringsdokument. Ved hjelp av ledelsestiltak identifisert i styringsdokumentet kan man redusere usikkerhet og sikre likebehandling.

Effekten ved ulik grad av individuelle behov. Ledernes menneskesyn er relevant i måten hun behandler og håndterer sine medarbeidere på. McGregors teori Y, tar utgangspunkt i et grunnleggende positivt menneskesyn (vedlegg nr 3). En leder med en slikt syn mener at menneskers intellektuelle muligheter bare blir delvis utnyttet. Lederen har oppfatningen at ansatte ikke bare skal bruke sine fysiske og psykiske krefter, men har også behov for lek og hvile. Gjennomsnittsmennesket liker å arbeide og det kan være en kilde til trivsel. Lederen mener at kontroll og trussel om straff ikke er den eneste metoden for å stimulere til innsats.

Hvis de ansatte identifiserer seg med organisasjonens mål, kan de kontrollere og styre selv. Gjennomsnittsmennesket vil under gunstige forhold lære å akseptere ansvar, men også oppsøke ansvar. Lederen med dette synet tror at evnen til fantasi og kreativitet i løsningen av problemer er utbredt, og ikke begrenset til et fåtall personer.

Denne lederen mener innsatsviljen hos ansatte står i forhold til den belønningen man venter å oppnå. Den viktigste belønningen kan likevel være at man tilfredstiller sitt ego og realiserer seg selv gjennom å nå organisasjonens mål

(Jacobsen og Thorsvik, 1997:218) Med dette menneskesynet inntar lederen en deltagende lederstil. Lederen har en grunnleggende tillit til sine ansatte.

Lederen er opptatt av å informere og delegere, og tar avgjørelser sammen med medarbeiderne. Dette resulterer i at medarbeiderne trives, og får interesse for arbeidet. Konsekvensen er at alle arbeider under eget ansvar og produktiviteten øker. Lederen beholder fortsatt tilliten til sine medarbeidere, og en god relasjonssirkel mellom leder og de ansatte er sluttet.

Lederstil og lederatferd må i tillegg til å være situasjonsbetinget, som beskrevet i avsnitt 2.2.3, også dekke medarbeidernes modenhetsnivå. Her benytter jeg Hersey og Blanchards modell (vedlegg nr 4), for å illustrere hvordan situasjonsbestemt ledelse her baserer seg på et vekselspill mellom mengden av oppgaveorientert lederatferd, mengden av relasjonell lederatferd og modenhetsnivået som medarbeideren viser i en konkret oppgave eller aktivitet. (Fisher og Sortland 1999.) (Arakis hjemmeside.)

Oppgaveorientert atferd beskrives som grad av konsentrasjon fra leder, når hun skal forklare pliktene og ansvarsområdene for et individ eller gruppe. Lederen forteller medarbeideren hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre det, når, hvor og hvem som skal gjøre det. Menneskeorientert atferd betegnes som i hvilken grad lederen opprettholder personlige relasjoner til medarbeiderne, ved å kommunisere, lytte, gi sosio-emosjonell støtte og tilbakemeldninger. Modenhet måles i forhold til spesielle oppgaver som medarbeideren skal utføre. Dette inkluderer to elementer: Jobbmessig modenhet som er avhengig av medarbeiderens **ferdigheter** og **kunnskaper**. Psykologisk modenhet er graden av medarbeiderens selvtillit, selvrespekt og motivasjon i forhold til jobbutførelsen. Det finnes fire lederstiler å velge mellom hos Hersey og Blanchard. Lederen må imidlertid vurdere hver enkelt situasjon, for å forstå hvilken av stilene som er den mest hensiktsmessige.

Modellen foreskriver hvilken lederatferd som har den største muligheten til å bli vellykket i hvilke situasjoner. Lederstil må tilpasses medarbeiderens modenhetsnivå, for å bli effektiv. Dersom medarbeiderens modenhet øker fra et minimumsnivå til et moderat nivå, bør lederen bruke mer relasjonell atferd og mindre oppgaveorientert atferd. Øker medarbeiderens modenhetsnivå til over moderat, bør lederen både redusere relasjonell og oppgaveorientert atferd. Fire ulike modenhetsnivå tydeliggjøres i modellen.

Konklusjon

Gjennom identifiserte avvik mellom formålet med styringsdokumentet og de antatte effektene, er det klart at individuelle behov ikke i tilstrekkelig grad blir ivaretatt ved fastsettelse av de overordnede styringsdokumenter. Jeg har underveis i oppgaven nevnt tiltak som henholdsvis må ivaretas gjennom overordnede retningslinjene, samt oppgaver og ansvar som må ivaretas av medarbeiderens nærmeste leder. Å drive en aktiv personalpolitikk der retningslinjene, forankret i virkeligheten, legger føringer for deltagelse, medbestemmelse og felles målformulering, vil motivere, utvikle og ivareta medarbeiderne. Slik vil man kunne oppnå en positiv effekt på gjennomføringen av beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i en organisasjon.

Referanser

- Andersen, Erling S., Ingeborg Baustad og Åge Sørsveen : *Ledelse på norsk*. Ad Notam Gyldendal
- Fischer, Grete og Nils Sortland (1999) : *Innføring i organisasjonspsykologi*. Tano forlag
- Granè, Rolf (1995) : *Personalgruppens psykologi*. Tano forlag
- Grimlø, Rigmor (1996) : *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (1997) : *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Mikalsen, Finn (1998): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Tano forlag
- Tannæs, Anne Marie (1997) : *De vanskelige samtalene, formidlingens kunst*. Kommuneforlaget AS

Url adresser:

<http://home.hio.no/~araki> (Konsultert 12-13.05.2003)

www.sf.hiof.no (Konsultert 12.05.2003)

Vedlegg

Vedlegg 1 Beslutningsprosessen og kommunikasjonsprosessen i Magid Al-Arakis Oktograf

Vedlegg 2 Hertzbergs motivasjonsfaktor

Vedlegg 3 McGregors X og Y antagelser

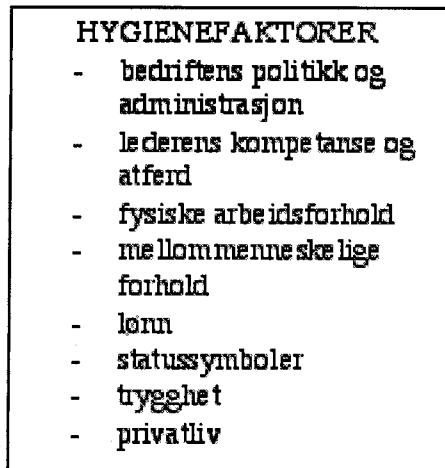
Vedlegg 4 Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori

Hertzbergs motivasjonsteori - en tofaktorteori

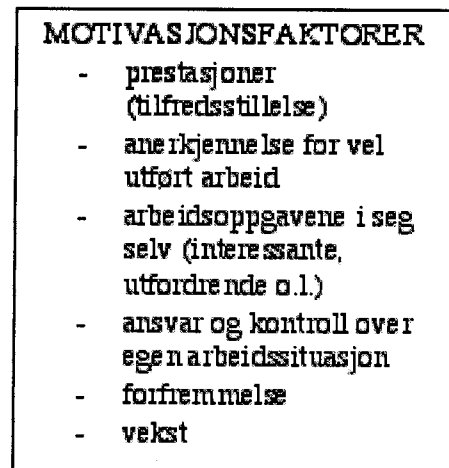
Indre belønninger, og trivsel på arbeidsplassen

Hygienefaktorer
Knyttet til omgivelser

Motivasjonsfaktorer
Knyttet til selve arbeidsoppgave

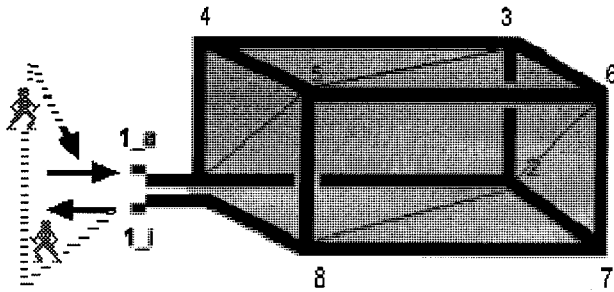


Skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede



Skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.

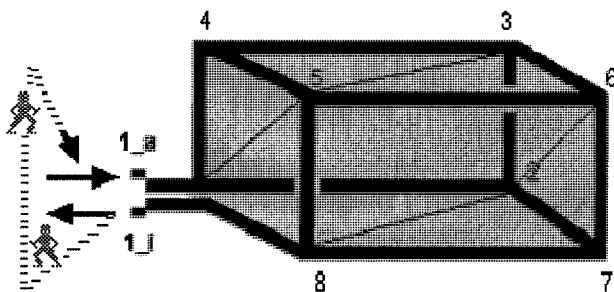
Vedlegg 2: Beslutningsprosess



Beslutningsprosessen favner over tre ansvarsområder:

linje 2-3	Normer, regler og styringssystemer
linje 3-4	Systemloyalitet og styringsansvar
linje 3-6	Medvirkning og involvering

Kommunikasjonsprosess:



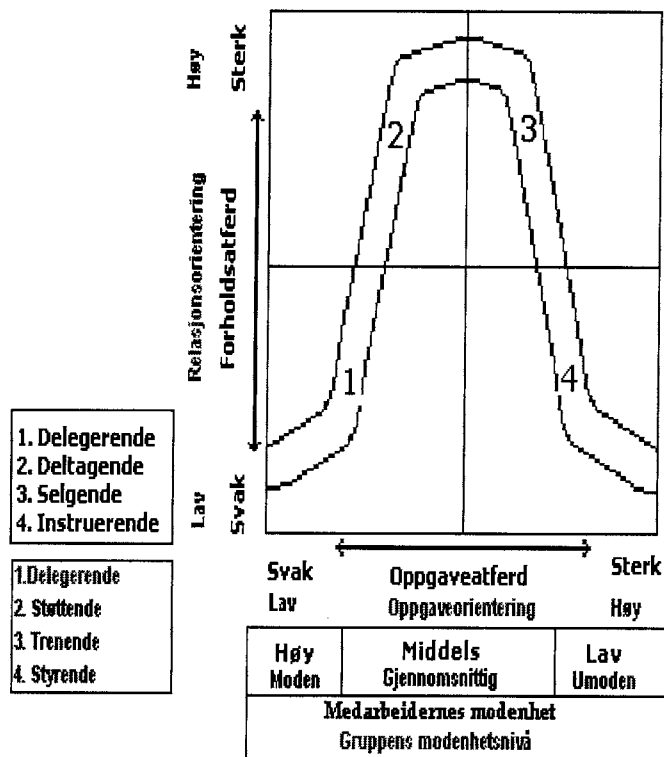
Kommunikasjonsprosessen favner over tre områder:

linje 4-5	Medarbeideransvar
linje 5-6	Økonomi og behovsdekning
linje 5-8	Samarbeid og samkvem

'Oktograften' er lastet ned fra Magid Al-Arakis hjemmeside ved Høgskolen i Oslo.

Vedlegg 1

Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesteori



Hersey & Blanchard: to oversettelser

Vedlegg 4:

Mc Gregors teori X og Y antagelser

Teori X antagelser

1. Gjennomsnittsmennesket har en iboende motvilje mot å arbeide og vil om mulig unngå det.
2. På grunn av denne uviljen mot å arbeide må folk tvinges, styres, kontrolleres, instrueres og trues med straff, for at de skal yte en rimelig innsats i organisasjonens tjeneste.

3. Gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, det ønsker ikke ansvar, har relativt få ambisjoner, og vil fremfor alt ha trygghet.

Teori Y antagelser

Gjennomsnittsmennesket har ingen naturlig avsky for arbeid. Det er like naturlig å bruke fysiske og psykiske krefter på å arbeide, som det er å leke eller hvile.

Hvis den enkelte identifiserer seg med sin oppgave, vil han også selvstendig kunne legge opp og kontrollere sitt arbeide.

Identifisering med oppgaver og mål henger nøye sammen med de belønninger som er knyttet til vellykket gjennomføring av oppgavene

4. Under gunstige forhold vil gjennomsnittsmennesket ikke bare akseptere, men oppsøke ansvar.

Evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av organisatoriske problemer, er meget utbredt, og ikke begrenset til et fåtall mennesker.

Gjennomsnittsmenneskets intellektuelle muligheter blir bare delvis utnyttet i dagens industrielle samfunn.

1.26 Lederavtaler

Ledelse i en omskiftelig tid.

Lederavtaler

Prosjektoppgave i Ledelse og personalansvar. KOM III



I enhver virksomhet er det definert en leder. Lederen har fått sin posisjon i forkant av gruppe-etableringen eller gjennom en prosess i eller utenfor gruppa etter gruppe-etablering. Lederen kan for eksempel være grunnleggeren av gruppa, eller gjennom tilsetting, ett kupp eller en innplassering fått lederansvar i gruppa. (Et vellykket eksempel på en kombinasjon av de to siste er vel da Pretonianergarden, etter å ha myrdet Keiser Calligula i 41 e.kr. , fikk behov for en erstatter til keisertronen. Etter å ha gjennomført palasset, fant de Claudius, som i redsel for garden gjemte seg bak et veggteppe, dro han fram og forlangte at han skulle overta Keiserverdigheten, eller de drepte han også. Keiser Claudius er i ettertiden betraktet som en av de mer betydningsfulle keiserne. Blant annet ble Britannia endelig erobret under hans regime og Ostia ble fullført som havn, noe som medførte en mer stabil varetilstrømming til Roma.)

Nå er det vel heller sjelden at dagens ledere innenfor offentlig forvaltning blir funnet bak veggteppene. Det er mer sannsynlig at de får sin posisjon gjennom en ordinær tilsettingsprosess, hvor lederoppgavene til en viss grad er definert på forhånd, hvor lederen ikke har noen personlig, privat posisjon i forhold til de øvrige ansatte i organisasjonen og hvor hun mer er å betrakte som "den første blant likemenn". Dette medfører at ledere må avklare sin rolle i forhold til sine medarbeidere på en mer avtalebasert løsning, hvor begge parter i avtalen har

innflytelse på avtalens form og innhold, og hvor begge parter kan stille krav og forventninger til den annens oppfølging av avtalen.

Grunnlaget for enhver avtale må bli organisasjonens oppgave og mål. Det er naturlig nok forskjell i det konkrete målet for en bedrift som produserer varer for et marked, og en kommune som produserer tjenester for en brukergruppe. Den markedsbaserte bedriften har i bunn og grunn en ren profittmaksimering som mål; det kan diskuteres hva profitten skal brukes til, men en bedrift som ikke tjener penger, vil etter hvert opphøre å eksistere. En kommune kan sies å ha tjenestemaksimering som mål. Det vil si å få mest mulig effekt ut av de ressursene kommunen til enhver tid disponerer. En forvaltningsorganisasjon er ofte splittet opp i sektorer, etater eller ansvarsområder og det er naturlig å utnevne ledere med ansvar for deler av organisasjonen.

10 rules for stifling change

1. Regard any new idea from below with suspicion - because it is new and because it is from below.
2. Insist that people who need your approval to act first go through several other layers of management to get their signatures.
3. Ask departments or individuals to challenge and criticise each other's proposals.
4. Treat problems as a sign of failure.
5. Express your criticisms freely and withhold your praise (that keeps people on their toes). Let them know they can be fired at any time.
6. Control everything carefully. Count anything that can be counted, frequently.
7. Make sure that any request for information is fully justified and that it isn't distributed too freely (you don't want data to fall into the wrong hands).
8. Make decisions to reorganise or change policies in secret and spring them on people unexpectedly (that also keeps people on their toes)
9. Assign to lower-level managers, in the name of delegation and participation, responsibility for figuring out how to cut back, lay off or move people around.
10. Never forget that you, the higher-ups, already know everything important about this business.

"We are living in a time when mastering change is probably the most important thing that leaders can help their organizations do," says **Rosabeth Moss Kanter**, the author of *The Change Masters* (1995).

Hvis det er slik at å være i stand til å mestre endringer er en forutsetning for at organisasjoner kan utvikle seg videre og at det å utvikle organisasjonen og dets medlemmer til å klare dette er den viktigste oppgaven til dagens ledere er det avgjørende viktig å definere ansvar og myndighetsgrenser i organisasjonen. Raske endringer fordrer raske beslutninger og raske beslutninger fordrer delegert myndighet. Lederavtaler er en måte å delegere myndighet på, og en motvekt til de ti overnevnte reglene som, dessverre, fortsatt har gyldighet i organisasjons og ledelsessystemene både i offentlig og privat sektor.

Lederavtaler er på mange måter en avledning av medarbeidersamtaleinstituttet, som i de forholdsvis velutdannede og likhetsbaserte samfunnene i Skandinavia ble videreutviklet fra teorien om Målstyrt ledelse (MbO; Management by Objectives, P.F. Drucker 54.) som er en ledelsesteori som kan forklares som "en teori om ledereffektivitet" (Fiscer & Sortland s. 1989 s 228) Ledelse defineres som et fag som innebærer at en gjennom handlinger og konkrete grep organiserer driften av organisasjonen på den mest mulige effektive måten for å nå et på forhånd definert mål. Effektiv i denne sammenhengen betyr ikke bare økonomisk resultat, men også individuell og organisatorisk tilfredsstillelse og utvikling. Teorien bygger på følgende prinsipper : " Med mindre du vet hvor du skal og hvilke resultater du ønsker, vil du vanskelig nå målet" (R.E. Grimsø. 2000 s. 209)

1. Poenget med **Medarbeidersamtalen** er at en gjennom en organisert kommunikasjon mellom leder og underordnet klargjør den enkeltes oppgaver, forpliktelser, utviklingspotensial og ikke minst; forhold og forpliktelser overfor hverandre.
2. **Lederavtalen** oppfatter jeg som tidligere nevnt som en videreutvikling av medarbeidersamtalen. Som en del av MbO er det viktig at alle i organisasjonen kjenner organisasjonens mål og ressurser, og at alle har klart definert sin rolle i organisasjonen. I en kommunal organisasjon, med flere nivåer og i praksis til dels overlappende ansvarsområder, fordi organisasjonens "kunder"; innbyggernes behov, fordrer beslutninger i flere sektorer, er det viktig å avklare den enkelte leders forhold til andre ledere både sidelengs i organisasjonen og under/over.
3. I motsetning til medarbeidersamtalen bør lederavtalen inneholde sterkere ansvarsdefinisjoner og plasseringer, beskrive beslutning og delegasjonssystemer og stille større krav til helhetlig

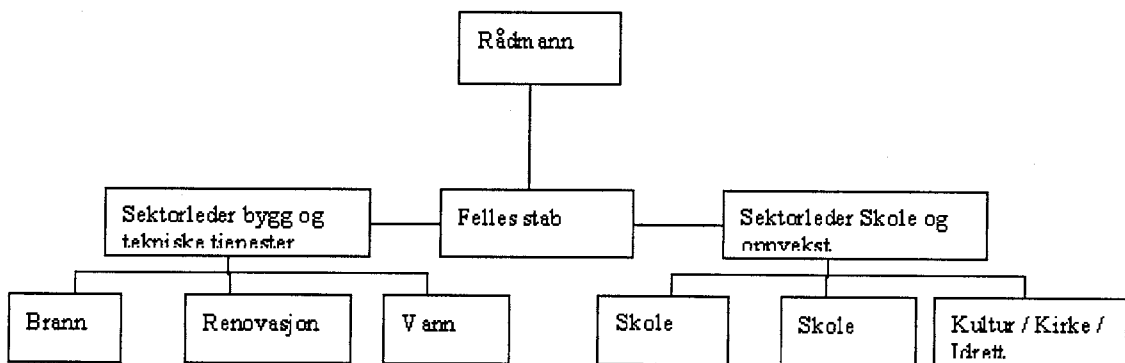
organisasjonstenkning. I likhet med medarbeidersamtaleinstituttet fordrer lederavtalen en oppfølgingssystematikk som kan kontrolleres av begge parter. Målet med avtalen er å få en smidigere, raskere og mer brukerorientert beslutningsprosess i kommunen. Samtidig som avtalen underbygger den enkelte leders kompetanse og jobbtilfredshet.

4. Når oppgaven er å utarbeide en lederavtale til bruk i en kommune med tre ledernivåer og hvor kartet ser omtrent slik ut, er det også nødvendig å se på selve organisasjonskartet. Men det forutsettes her at kartet ikke skal endres. Det er selve lederavtalen som skal avklare hvordan myndigheten skal delegeres og brukes.

Lederavtalen er en del av kommunens styringsverktøy og en avtale mellom ledere på forskjellig nivå som avklarer og beskriver de forskjellige krav og forventninger ledere på ulike nivå har til hverandre.

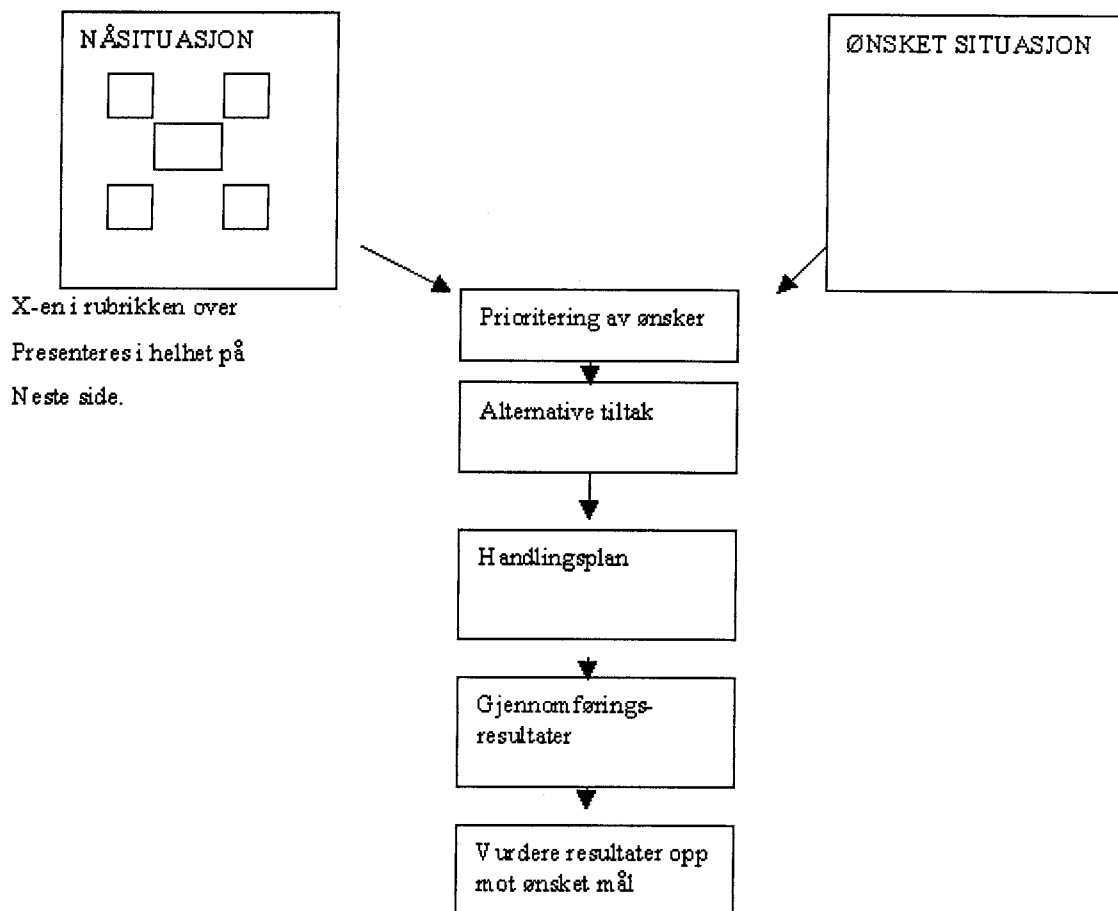
Lederavtalen må bygge på organisasjonens verdigrunnlag og forankres i arbeidsgiverpolitiske plattform.

Et initiativ til en lederavtale må komme fra Rådmann som øverste leder. Det er også viktig at Rådmannen setter rammer for lederavtalene, og godkjenner disse. Godkjennelsen av avtalene mellom sektorleder og virksomhetsleder kan gjøres gjennom en definert myndighetsramme. Rådmannen delegerer myndighet ned til sektorleder, som igjen vurderer i hvilken grad denne skal delegere myndighet videre.



Som verktøy for å utvikle lederavtalen er det hensiktsmessig å bruke Y og X modellene, beskrevet i "Ledelse på Norsk" (Andersen, Baurstad og Sørsveen 1994) Y-Modellen se figur nedenfor er en plan for framdrift av avtalen, hvor det tas utgangspunkt i Nå-situasjon og Ønsket situasjon, hvorpå en legger en plan som inneholder prioritering av elementer i ønsket situasjon, Vurdering av alternative tiltak, Utføring av de valgte tiltakene,

resultatgjennomgang og sammenlikning av resultat med ønsket mål. X-Modellen er et hjelpemiddel for å synliggjøre de forskjellige perspektivene en har på de forskjellige leddene. X-Modellen skal i dette tilfellet brukes inne i Y-modellens deler.(figur)



X-modellen er en tredelt modell, delt i Forutsetning for virksomheten, arbeidsmåten i virksomheten og resultatene i virksomheten i bred forstand. (Ledelse på Norsk s. 38) Forutsetninger og resultater er delt i to, hhv. Personforutsetninger og -resultater og saksforutsetninger og -resultater. Jeg vil i denne sammenhengen antyde en Nå-situasjon i ledernivået i den aktuelle kommunen. Presentasjonen er formet som X-modellen, og er et eksempel på utfylling av denne.

<p>NåTID personforutsetninger -Dyktige fagfolk -Engasjerte medarbeidere -Usikker på myndighetsgrense -Felles staber</p>		<p>NåTID saksforutsetninger - Uklare sektorgrenser -Overgripende sakskomplekser -Uklart delegasjonsreglement -Uklare målformuleringer</p>
	<p>ARBEIDSMÅTEN I NåTID Rådmannen har en tendens til å gripe inn i sektorlederens områder både gjennom direkte beslutninger og også pålegg overfor medarbeidere lenger ned i systemet. Tilsvarende har sektorledere lett for å "blande seg inn i " virksomhetslederens områder. Dette er kjent i organisasjonen, og det har utviklet seg en kultur for "å gå forbi" ledd i linja. Det er videre lett for at "alle" saker legges fram for rådmann til beslutning</p>	
<p>NåTID Personalresultat - Uforløst potensiale -Kime til konflikter i ledergruppa -Lite rom for nytenkning -"Tretthet" i systemet -Dyktige medarbeidere slutter</p>		<p>NåTID Saksresultat -Treg saksbehandling -Halvgode løsninger -Liten sammenheng i løsninger -Motstridende løsninger</p>

På samme måte kan en lage en beskrivelse av ønsket mål, og videre i de forskjellige faktorene av fremdriftsmodellen -Y

Nå-situasjonen er viktig i beskrivelsen for å ha et klart utgangspunkt for hva og hvor en vil. Å definere ønsket situasjon er også forholdsvis enkelt.

Her er det nærmest bare å liste opp de gode forsettene og ønskene og beskrive idealtilstanden for ethvert samarbeid og organisasjonskultur.

Kunsten består ofte i å definere et realistisk mål. Realistisk både i form av hva som er mulig med de medarbeiderne en har tilgang til, arbeidsoppgaver som skal utføres og ressurser en har til å utføre dem. Videre er det viktig å definere et mål som organisasjonen har bruk for, og som faktisk i ettertid er mulig å fastslå at målet er nådd. Her er akronymet ROTUR (Ledelse på Norsk s. 29) til hjelp.

Resultatorientert Objektivt målbar Tidsbestemt Utviklende Realistisk Ved utvikling av en lederavtale er det greit å definere målet i forhold til ROTUR. Det kan vel forutsettes at alle i ei ledergruppe er interessert i en klarere ansvarsstruktur selv om det ikke er like klart at alle er interessert i utvidet beslutningsmyndighet, og det ansvaret det medfører. Også framdriften i avtaleoppbyggingen bør være greit, utfordringen kommer når avtalen skal følges opp, og eventuelle sanksjoner skal utøves. Her sviktes det ofte. En forutsetning for at en lederavtale skal være effektiv er at sanksjoner ved ikke oppnådd mål må forventes. I dette ligger det at også overordnede må følge opp avtalen i forhold til hva som denne skal bidra med.

Jeg vil foreslå følgende lederavtale mellom Rådmann i kommunen og sektorledere. Avtalen skal være individuell og ha med både navn på aktuell sektorleder, definert arbeidsområde (sektor) med en kort beskrivelse av denne samt eventuelle serviceerklæringer som er utformet av sektoren. Avtalen skal inneholde Sektorleders Ansvar og Myndighet, hva slags resultatansvar som foreligger, hvilket rapporteringsansvar som gjelder både rutinemessig og ved avvik. Personalansvaret skal være definert og likeledes økonomiansvaret for aktuell sektor. Det må videre legges vekt på sektorleders egen utvikling gjennom holdning til endringer, innspill både internt og eksternt, at sektorleder deltar aktivt i organisasjonens nettverk for å bidra til helhetstenkning og fellesforståelse. Sektorleders selvstendige innformasjonsansvar, både overfor organisasjonen forøvrig, kommunens innbyggere og ellers må også klargjøres i et eget punkt. Til slutt kan det være på sin plass å ta med en egen passus om leders ansvar for å framstille kommunen i aktivt og positivt i de fora sektorlederen ellers deltar i. Rådmannen skal på sin side definere sine forpliktelser overfor sektorleder. Rådmannens overordnede administrative ansvar må vektlegges likeledes

rådmannens råd og veiledningsansvar overfor sektorleder. Det skal klart framgå av dokumentet at rådmannen ikke kan ta beslutninger innefor sektorleders ansvarsområde uten avklaring og begrunnelse på forhånd, og at det heller ikke skal foregå omgjøring av delegerte saker uten at det har vært en felles prosess i forkant. Videre skal rådmann forplikte seg til å holde seg innformert om sektorens virksomhetsområde, for bl.a. å bidra til helhetsforståelse og løsninger.

Avtalen må inneholde et eget punkt om avtaleoppfølging, og konkret angi når oppfølgingssamtaler skal foregå. Det skal også, så langt mulig, klart framgå av avtalen hva tema på oppfølgingssamtalene skal være og om nødvendig kan det avtales flere datofestede møter med forskjellige temaer. En forutsetning er imidlertid at det avtales en årlig samtale som skal være totalgjennomgripende for avtalen, og hvor møtet skal munne ut i en ny avtale, det må i tillegg til lederavtalen utvikles et samtaleskjema som skal ligge til grunn ved oppfølgingssamtalene.

Sist men ikke minst bør det avklares konkrete samhandlingsrutiner, med faste ledermøter og nettverksmøter.

Tilsvarende avtaler med individuelle vrier, avhengig av ansvarsomfang og grad av delegering utarbeides mellom sektorledere og virksomhetsledere.

Ved å inngå en så vidt detaljert lederavtale, som regulerer ansvarsforholdet mellom rådmann og sektorleder vil en både ha et verktøy for å avhjelpe eventuelle uklare områder og avtalen vil samtidig virke oppdragende, både for Rådmann og sektorleder. På denne måten har en forhåpentligvis en endringskompetent organisasjon som er i stand til å fatte raske og riktige beslutninger. **Kongsberg 1.april 2001**

1. 27 Sammen og slått: 2003

Bakgrunns-case:

To staglige forskningsinstitutter, Sammen og Slått, skal slås sammen. Virksomhetene er samlokalisert.

I Sammen er flere av de ansatte tilsatt i midlertidige stillinger. De beskriver seg selv som en sammensveiset gjeng med en uformell og til dels røff omgangstone. De har et relativt høyt arbeidstempo og høy serviceinnstilling overfor kundene. Den største belastningen er utrygghet i ansettelsesforholdet. Personalmangel gjør at de arbeider mye overtid. De ønsker endringer, men ikke sammenslåing med Slått.

I Slått er gjennomsnittsalderen relativt høy og alle har fast stilling. De har ikke blitt utsatt for samme effektiviseringskrav som i Sammen og ønsker at tingenes tilstand skal fortsette. Dette er også en sammensveiset gjeng, men de har en annen omgangstone enn de ansatte i Sammen. De frykter imidlertid at omorganiseringen kan føre til mer utrygghet. De frykter også at ansatte fra Sammen som har høyere formell kompetanse, vil gå forbi dem på karrierestigen. Dette fører til at de motarbeider sammenslåingen.

Kommunikasjonen mellom de to virksomhetene er preget av mistenksomhet og en nedlatende tone. Alle var klar over det dårlige samarbeidsklimaet og at noen måtte ta tak i problemene for å finne en felles plattform for den nye organisasjonen. En konsulent som alle i utgangspunktet hadde tillit til, fikk i oppdrag å forbedre samarbeid og kommunikasjon blant ansatte og ledelsen.

Du er denne konsulenten. Din oppgave er å utrede og utarbeide helt nye interne retningslinjer og tiltak for Sammen-Slått. Du har tenkt å bruke boken "De vanskelige samtalene" og andre teorier fra pensum for å argumentere for ditt syn og din overbevisning.

Oppgave:

Hvilke sentrale retningslinjer og tiltak har du tenkt å utarbeide for å fremme samarbeid og kommunikasjon i Sammen-Slått? Sett som overskrift: Et utvalg og en diskusjon av sentrale retningslinjer og tiltak for å håndtere de som har det vanskelig, gjør det vanskelig eller får det vanskelig i en arbeidssituasjon

BIBLIOGRAFI:

- Al-Araki, A. M. (1996-2004) "Begreper og øvelser i Organisasjon og ledelse", URL . <http://www.hioslo.no/~araki>.
- Al-Araki, A.-M., *Ibn Khaldun : a forerunner for modern sociology : discourse of the method and concept of economic sociology*. 1983, Oslo: UiO/ISO. 259 s.
- Al-Araki, M., *Forståelsesformer i mellommenneskelig samhandling*. HiO-notat 1997 nr 27. 1997, [Oslo]: Høgskolen i Oslo. 51 bl.
- Andersen, E.S., Å. Sørsveen, and I. Baustad, *Ledelse på norsk : prinsipper, arbeidsmåter og resultater*. 1994, Oslo: Ad notam Gyldendal. 240 s.
- Argyris, C. and D.A. Schön, *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. 1974, San Francisco: Jossey-Bass. XXXIV, 224 s.
- Bion, W.R., *Experiences in groups : and other papers*. 1961, London: Tavistock. 198 s.
- Busch, T., J.O. Vanebo, and E. Johnsen, *Ledelse, økonomi og*
- Delbecq, A.L., D.H. Gustafson, and A.H. Van de Ven, *Group techniques for program planning : a guide to nominal group and Delphi processes*. Management applications series. 1975, Glenview, Ill.: Scott Foresman. xv, 174 s.
- Fischer, G. and N. Sortland, *Innføring i organisasjonspsykologi*. 3. utg. ed. 2001, Oslo: Universitetsforl. 328 s.
- Granér, R. and Bedre skole, *Personalgruppens psykologi*. 1995, [Oslo]: TANO : I samarbeid med Bokklubben bedre skole. 154 s.
- Grimsø, R.E., *Personaladministrasjon : teori og praksis*. 3. utg. ed. 2000, Oslo: Universitetsforl. 412 s.
- Grimsø, R.E., *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2. utg ed. 2004, Oslo: Gyldendal akademisk. 324 s.