

«Formann i motstandsbevegelsen og fremst i hylekoret – eller toppledelsens forlengede arm?»

Nytt Blikk – BTV
Læringsnettverk for heltidskultur
1. februar 2018





Jørgen Worum
Seniorrådgiver

Visjon

Kompetente kommuner – lokale løsninger

Verdier

Utfordrende og dedikert

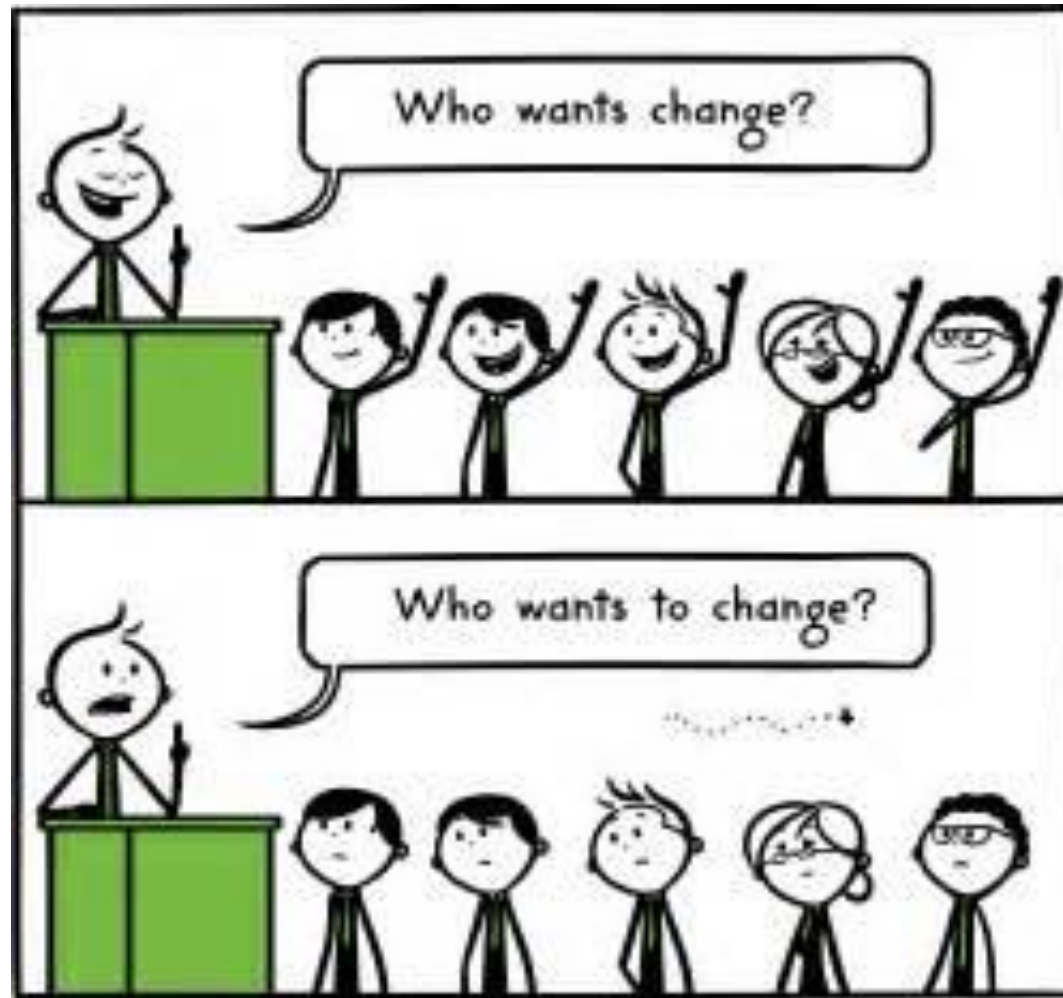
- Utdannet sykepleier med videreutdanning innen psykiatrisk sykepleie, prosjektledelse, og PPU (praktisk pedagogisk utdanning)
- 12 års ledererfaring fra Helse- og omsorgssektoren
- Mastergrad (120 stp) i Public Administration fra CBS (Copenhagen Business School)
 - «En komparativ studie av mellomleders betydning for endring i offentlig sektor»



Undervurderer vi mellomlederens betydning for endring i offentlig sektor der tjenester utføres 24/7/365?

Øker muligheten for å lykkes med endring ved nærvær av leder?





«Uten mellomlederen stopper Norge!»



- En hyllest til mellomlederen
- Undervurdert og underprioritert
- En krevende hverdag med overskudd av oppgaver, underskudd av ressurser, stadige krav om endring og mer ris enn ros.
- Derfor fortjener de respekt og annerkjennelse.
- Ledere på nivået som er nærmest tjenesteytingen er selve bærebjelken i offentlig sektor
- Forstå rollen som mellomleder, men også hvilke krav som bør settes til utførelsen av denne viktige oppgaven.



Litt om bakgrunnen.....

- Master of Public Administration – Copenhagen Business School 2015
 - Komparativ analyse av Levanger kommune og Oslo politidistrikt
 - Forskjeller i organisering av ledelse i offentlig sektor i et ***endringsspektiv***
 - Ledelse på «dagtid vs. ledelse «døgnet rundt»
- Stort kontrollspenn - hva med lederstrukturen?

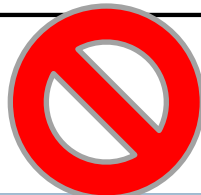


Komparativ analyse



Kommunal organisering

- Rådmann
- Kommunalsjef
- Enhetsleder
- Avdelingsleder



Politiets organisering

- Politimester
- Visepolitimester
- Stasjonssjef
- Avsnittsleder
- Divisjonsleder

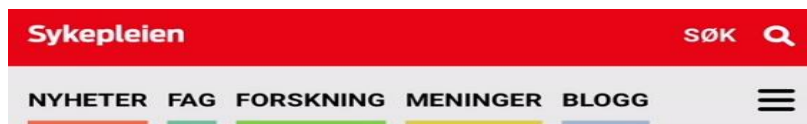


Komparativ Analyse

Levanger kommune	Oslo Politidistrikt
Kommune	Stat
Helse og omsorgstjenester 24/7 – 365	Polititjenester 24/7 - 365
Flat struktur	Hierarki
Deltid	Heltid
Profesjoner	Profesjon
Nærmeste leder på dagtid - Avdelingsleder	Nærmeste leder i samme skift - Divisjonsleder
Turnus 2 skift – egne nattvakter	Skift 3 delt
Stort kontrollspenn, ca. 60 ansatte pr leder	Lite kontrollspenn, ca. 15 ansatte pr leder
Mange ansatte – ledelse eller administrasjon?	Hvilken rolle? Leder eller formann
Kvinnedominert	Mannsdominert



Hvorfor jobber sykepleiere mer deltid enn politifolk?



Hvorfor jobber sykepleiere mer deltid enn politifolk?

PUBLISERT: 14.01.2018 | OPPDATERT: 15.01.2018



DELTID: Politiet har en tilsvarende vaktbelastning, likevel jobber de aller fleste heltid. Skyldes forskjellene i deltidsarbeid at sykepleiere i utgangspunktet er mer orientert mot deltid? (Illustrasjonsfoto: Simon Bergström / Mostphotos)

Bente Abrahamsen

Professor, Senter for profesjonsstudier, Høgskolen i Oslo og Akershus



«Mens nesten halvparten av sykepleierne jobber deltid, gjelder det bare 3 prosent i politiet.»

«Allerede ved studiestart ser vi at sykepleierstudentene er mer orientert mot å jobbe deltid»



Mellomlederen

Ole Hope, 2015

«Uten endring i virkelighetsforståelsen hos organisasjonens endringsagenter (toppledere og mellomledere) vil ikke endring finne sted.»

«Strategisk endring i et mellomlederperspektiv innebærer at toppledelsen initierer retning og gir rammer, mens mellomlederne håndterer detaljene.»



Ulike utfordringer for mellomlederen ved endring

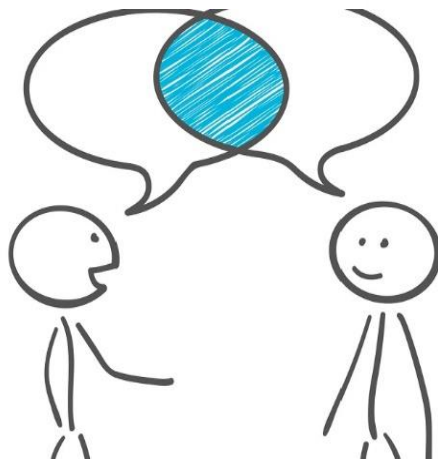
Ole Hope, 2015



Balansekunstneren



Problemløseren



Kommunikatoren



Terapeuten



Terapeuten

Ole Hope, 2015

- Håndterer usikkerhet og frykt
- Ivaretar medarbeidernes velbefinnende
 - Sukkenes dal
 - Motstand
 - Avvisning



Kommunikatoren

Ole Hope, 2015

Endringsagent som oversetter endringsbudskapet til et språk som underordnede og sideordnede kan identifisere og forstå.

Mellomlederen har ofte stort nettverk i organisasjonen som hun kan fremme budskapet gjennom.

Den språkskapende dimensjonen!



Balansekunstneren

Ole Hope, 2015

Må balansere mellom utfordringer,
problemløsning, implementering av
endring,

.....**samtidig som daglig drift
ivaretas**

og medarbeideres engasjement og
motivasjon holdes oppe.



Problemløsning - Entreprenøren

Ole Hope, 2015

Vektlegger mellomlederens rolle nær organisasjonens alle interessenter

Identifiserer nye muligheter gjennom problemløsning

Mange ansatte ser på lederen som en problemløser



Hva er ledelse?



KS KONSULENT

Styring og struktur - organisasjonsklarhet

Leder har et legitimt og utvetydig grunnlag for å utøve lederskap

- Mål og planer, klare forventninger, klare arbeidsprosesser
- Ansvar og myndighet, tydelige roller
- Beslutningsstruktur, møteplasser og formelle kommunikasjonslinjer
- Riktig kompetanse

.... er på plass i organisasjonen

Støtte, motivering og verdsetting

Lederen

- analyserer situasjon og forventninger
- formulerer små og store mål sammen med medarbeiderne
- følger opp arbeidet mot målene sammen med medarbeiderne
- tar opp vanskelige saker
- evaluerer kvalitet og måloppnåelse
- påvirker den gode hverdagspraksisen

Leif Moland, Fafo, 1999



Styring og struktur - organisasjonsklarhet



*«....som et målformulerende,
problemløsende og språkskapende
samspill» Erik Johnsen*

Lederen

- analyserer situasjon og forventninger
- formulerer små og store mål sammen med medarbeiderne
- følger opp arbeidet mot målene sammen med medarbeiderne
- tar opp vanskelige saker
- evaluerer kvalitet og måloppnåelse
- påvirker den gode hverdagspraksisen



Henrik Ibsen «Kongsemnerne»

- Ledelse er også en relasjonell størrelse. Du *leder* andre mennesker.
 - Hvorfor skulle noen følge deg er det spørsmålet som burde holde ledere våkne om nettene.
- Hvorfor vil du være leder?



Interaksjonsfrekvens og Interaksjonskvalitet



Interaksjonsfrekvens vs. interaksjonskvalitet

Kontrollspennet er grunnleggende for interaksjonsfrekvensen.

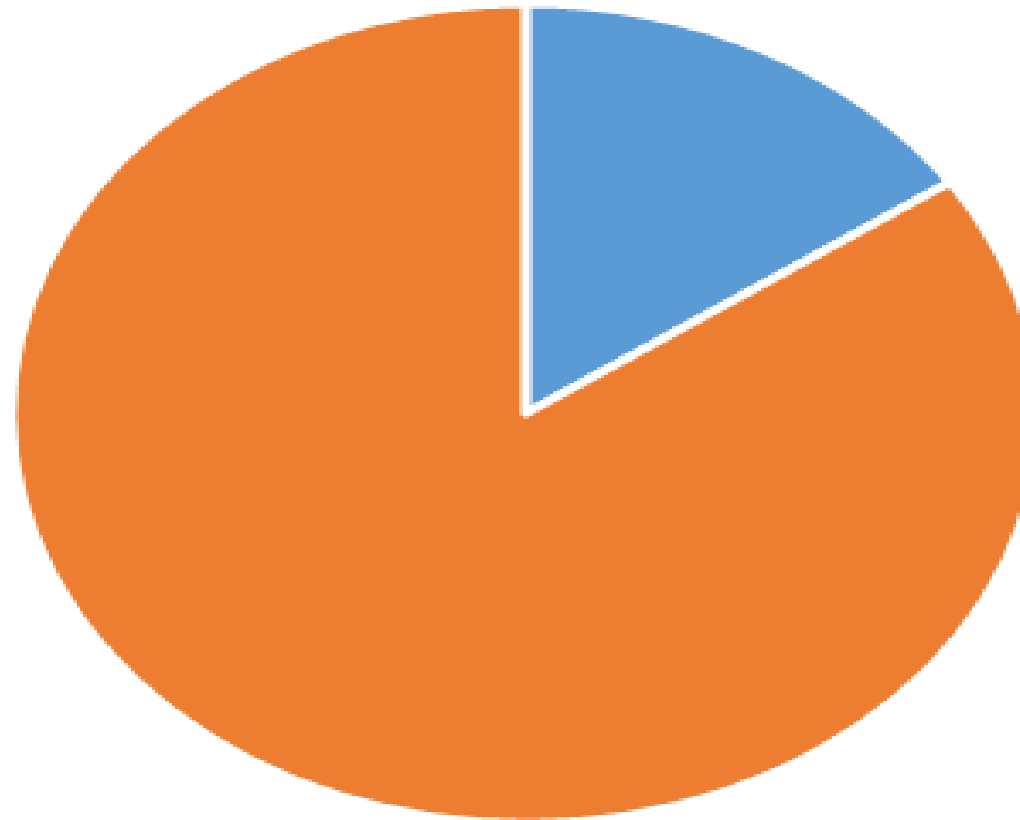
Til tross for stort kontrollspenn, er det mulig med høy interaksjonsfrekvens, men variasjoner når det kommer til det vi kaller «interaksjonskvalitet».



Judge og Feriss hevder at kontrollspenn kanskje ikke er så viktig som den faktiske muligheten til å observere de ansatte.



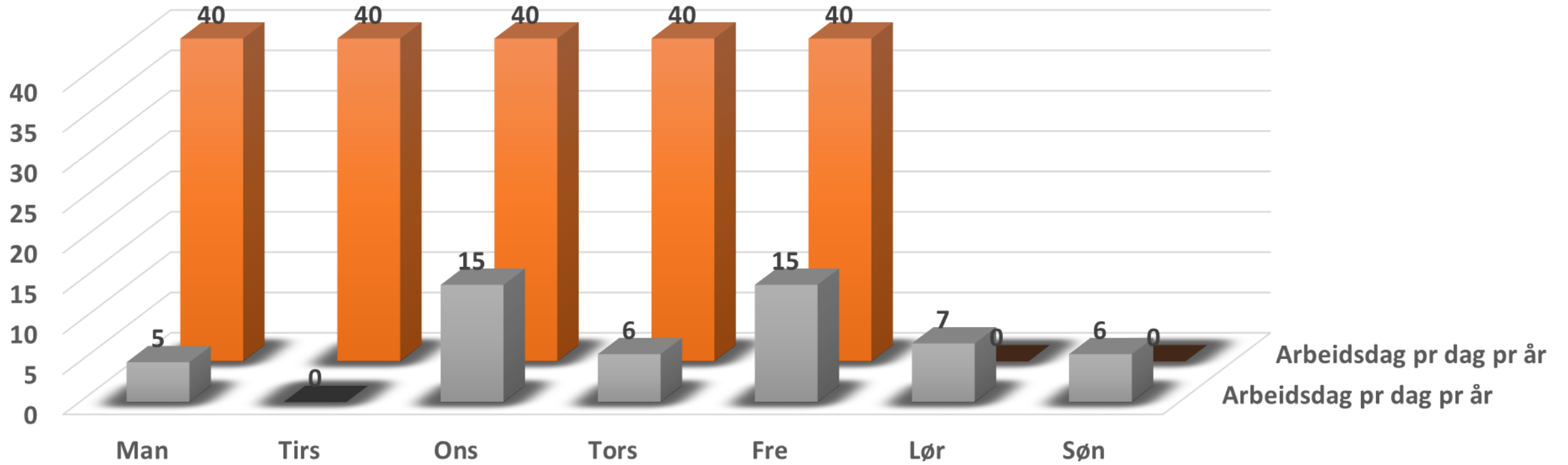
Drift og ledelse

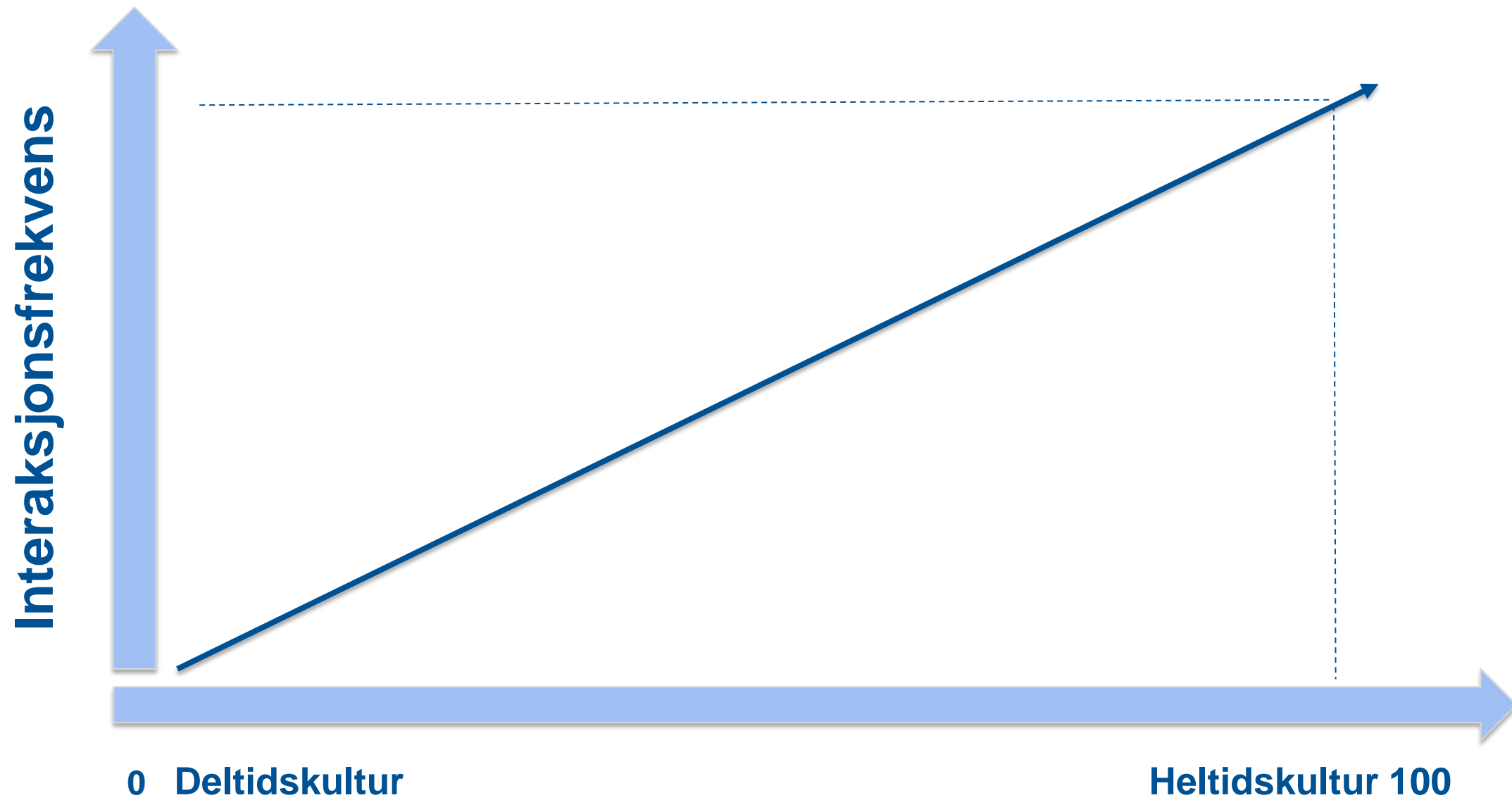


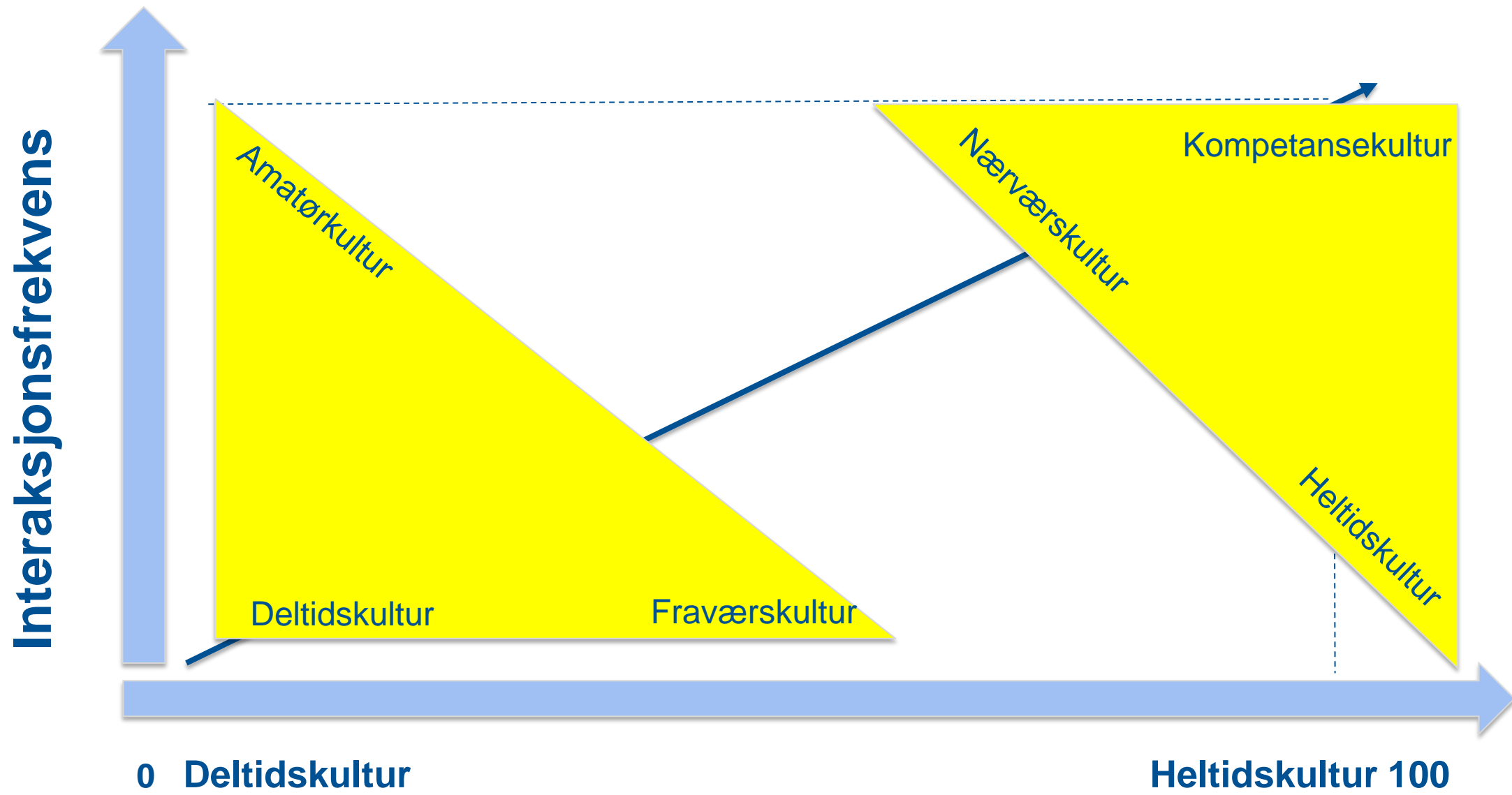
■ Antall timer ledelse ■ 24/7/365

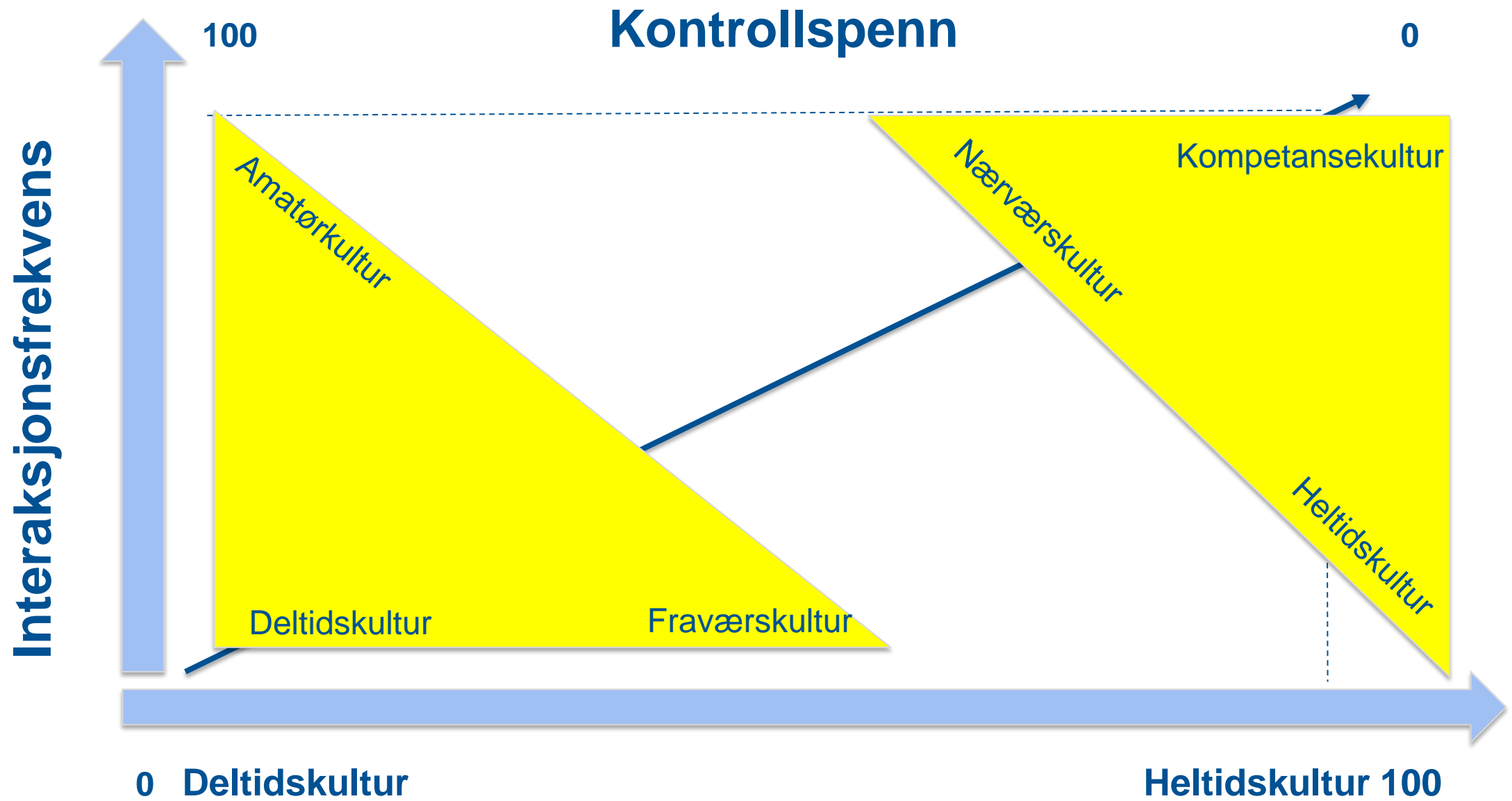


Interaksjonsfrekvens potensial









Stort kontrollspenn og mye deltid.....

«.....så må det være svært utfordrende og nå mål, jeg tenker at det er nødt til å oppstå mange forskjellige kulturer innen de forskjellige vaktlaga og jeg tenker at her må det nødvendigvis bli en del utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet. Sånn kjapt oppsummert.....»

Avsnittsleder Oslo Politidistrikt



Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?



«....som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill»

- Språkskapende
 - Adferdsspråk
 - Systemspråk
 - Beslutningsspråk



«Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?»

«Om språkskapingen ved nærvær av leder skal være et fortrinn fremfor en ulempe, avhenger av at lederne på alle nivåer utvikler et systemspråk som er i tråd med overordnede ledelse.

I motsatt fall vil nærvær av leder fungere som godt organisert endringsmotstand, fremfor et endringsverktøy.»



«Er det mulig å få til språkskapende samspill uten nærvær av leder?»

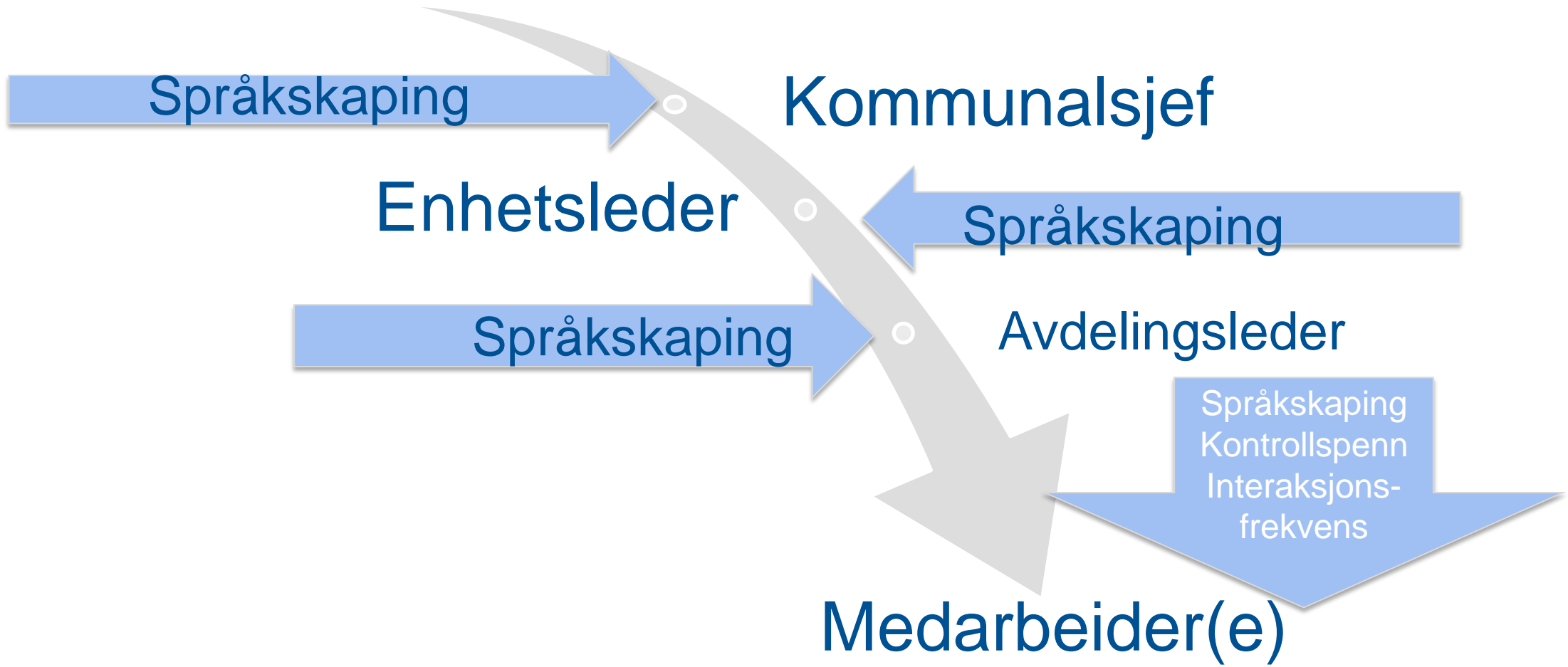
Nærvær av leder har ikke stor betydning for utvikling av beslutningsspråket,

- *men betydning for utvikling av adferdsspråket og*

stor betydning for utvikling av systemspråket.



Rådmann



Kommunalsjef

Enhetsleder

Språkskaping

Språkskaping

Avdelingsleder

Språkskaping
Kontrollspenn
Interaksjons-
frekvens

Medarbeider(e)



Jo mer inngripende en endring er, jo viktigere vil nærværet mellom ansatt og leder være for lederens mulighet til å være endringsagent.



Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?



Problemløsning

- Konfliktløsning
- Problemløsning relatert til organisasjonens mål
- Problemer som ikke løses fordi leder ikke er tilstede, stjeler kapasitet, ressurser og hemmer utvikling



“Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?”

- Leder er ikke viktig for løsning av profesjonsspesifikke problemer. De kan løses ved utpekte ansvarlige profesjonsmedarbeidere, gode rutiner, trening og klare driftsmål.
- Nærvær av leder har derimot betydning for evnen til løsning av de generelle problemer som ikke kan utsettes. Konflikter er et slikt problem, og ved endringer er konflikter vanlig.



“Hva gjør nærvær av leder med muligheten til å håndtere problemer?”

- Muligheten for konflikthåndtering, adferdskorrigerende og ressursallokering påvirker muligheten til å gjennomføre endringer.
- De endringer man kan få til, avhenger imidlertid av hva slags mål man setter seg. Og skal man endre annet enn daglig drift, må man i større grad få ansatte til å arbeide mot tilpasnings og/eller utviklingsmål også.



Kan nærvær av leder begrense opportunistisk adferd?



Opportunisme.....

.....ansatte arbeider mot mål som ikke er avklart med leder, ***eksempelvis gjør ting som gagner dem selv***, fremfor det som gagner virksomheten

(Busch, Vanebo, & Dehlin, 2012)



Opportunisme.....

«Bare en naiv uerfaren leder vil tro at en gitt ordre rutinemessig blir fulgt. Derfor er det konstant behov for å tilføre kontrollmekanismer for å sjekke at ordrer blir utført og etterlevelse av kvalitetsstandarder og sikkerhetsregler. Stort sett er dette tilsynet bygd inn i autoritetshierarkiet»

(Etzioni, 1964)



Opportunisme vs. Nærvær av leder

- Reduserer asymmetrisk informasjon
- Forebygger ulik målstruktur
- Forhindrer feil – ulik risikoaversjon
- Fokus på hva som er riktig, heller enn hva som er galt



Lederrollen



KS KONSULENT

Formann eller toppledelsens forlengede arm.....?

Formann	Toppledelsens forlengede arm
Formann	Forlengede arm
Fremst blant likemenn	Leder
Sikre arbeidsdeling, koordinasjon og samarbeid	Leder og fordeler arbeid ut fra overordnede, helhetsorienterte og langsiktige hensyn
Profesjonsspesifikke problemer	Wicked problems



Lederrollen

- Hva kan være årsaken til at man blir «formann»?
 - Egenrekruttering
 - Manglende lederutdanning
 - Manglende ledernetverk
 - For tette relasjoner mellom leder og ansatt - sosialisering
 - Utsettes for det samme som de ansatte?



Reformer og paradigmeskifter

- Det er altså liten tvil om at kravene til å håndtere endring og omstilling, blir en stadig viktigere del av ledelse i offentlig sektor.
- *«...ledelsens endringskraft primært ligger i evnen til å utøve ledelsesfunksjonen på alle nivåer og alle områder i organisasjonen..»* (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007).



Leder som arbeider samtidig med de ansatte kan ha stor betydning for evnen til endring i en organisasjon. Det hele avhenger imidlertid av hvilken rolle lederen inntar.

Om han ser på seg selv som nettopp leder vil han kunne være en viktig endringsagent. Men ser han på seg selv om en «fremst blant likemenn» er det grunn til å tro at han heller vil virke hemmende på endring.



Leders nærvær.....

- **Men.....Dette handler også om hvordan vi organiserer ledelsesstrukturen ifht endring og nærhet til leder.....**



Konklusjon

Øker muligheten for å lykkes med endring i offentlige tjenester ved nærvær av leder?

ja!
ja!
ja!
ja!

Hovedresultater er at leder som arbeider sammen med de ansatte øker muligheten til å utvikle et felles språk, løse problemer og forebygge opportunisme.

Spesielt har man ved å være til stede sammen med de ansatte muligheten til å kunne utvikle en felles fortolkning av informasjon og påvirke kommunikasjonen i den retning man ønsker.



Oppsummering

Har vi tydelige og endringsorienterte ledere med evne til å få med seg de ansatte?

Har vi organisert ledelsesstrukturen i forhold til deltidskultur eller heltidskultur?

- Har vi organisert ledelsesstrukturen i et bruker- og kvalitetsperspektiv?

Hvilken rolle tar våre ledere?

- Formann og fremst i hylekoret, eller toppledelsens forlengede arm?

Prioriterer vi ledelse nærmest de ansatte?

- Interaksjonsfrekvens og kontrollspenn?

Trenger vi flere ledere, eller flere medarbeidere som jobber heltid for å redusere kontrollspennet?



Nr	Påstander – for egen kommune	Har vi det slik i dag? Skår 1-6 1 er i svært liten grad, 6 i svært stor grad
1	Vi har tydelige og endringsorienterte ledere med evne til å få med seg de ansatte.	
2	Vi har organisert ledelsesstrukturen vår i forhold til vår heltid/deltidskultur.	
3	Vi har organisert ledelsesstrukturen vår i et bruker- og kvalitetsperspektiv.	
4	Hvilken rolle tar våre ledere? <ul style="list-style-type: none"> • Våre ledere fremstår som toppledelsens forlengede arm. 	
5	Vi prioriterer ledelse nærmest de ansatte med høy interaksjonsfrekvens og lavt kontrollspenn.	
6	Vi trenger flere medarbeidere som jobber heltid for å redusere kontrollspennet.	

