

Historier fra gjennomføring av ARK-prosesser

Formålet med historiene i dette heftet er å bidra til utvikling og læring i forhold til håndtering av alle ledd av ARK-prosessen. De kan brukes i forberedende møter med prosessledere, lederstøtte, ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte.

Materialet har sitt utspring fra et seminar der prosjektledere fra flere av virksomhetene som bruker ARK deltok. Seminaret hadde som mål å få fram tematikk som skulle kunne belyse både hemmende og fremmende forhold rundt gjennomføring av ARK-prosesser. Seminaret ble ledet av Marie Louise Tank og Lene Renneflott. Materialet fra seminaret er utviklet videre til 14 historier av Marie Louise Tank, Lene Renneflott og Kirsti Godal Undebakke. Historiene handler om fiktive personer og fiktive enheter som ligner på virkeligheten i virksomhetene. Med historiene følger det dilemmaer og oppgaver. Dilemmaene er helt åpne spørsmål der ingen svar er riktige eller gale. I oppgavene er spørsmålene mer ledende. Begge formene har som mål å skape refleksjon og dialog rundt komplekse problemstillinger mange vil kunne kjenne seg igjen i.

I noen av historiene brukes begrepet «Rapport KIWEST». Dette er en rapport fra gjennomførte spørreskjemaundersøkelser overfor alle ansatte med spørreskjemaet KIWEST (Knowledge Intensive Work Environment Survey Target). Rapporten er i PowerPoint-format og gir regi for et møte der alle ansatte inviteres til å delta. Den er slik sett også et verktøy. Presentasjonen innledes med introduksjon av teori, dette for å gi deltakerne et begrepsapparat. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen presenteres i form av søylediagram som angir gjennomsnittsverdier og standardavvik for avlagte svar. Etter at disse er presentert skal deltakerne diskutere og tolke det som har kommet fram i grupper. Gruppearbeidet skal ende opp i tre forslag til områder for bevaring og forbedring.

Materialet inneholder 14 historier, se tabell 1. De belyser forhold rundt flere av fasene i ARK-prosessen. Historie 1 – 4 handler om forankring og forberedelse. Historie 5 – 12 belyser ulike forhold rundt kartlegging og oppfølgingsmøter. De to siste historiene handler om evaluering. I tabellen under kan du klikke deg direkte til den historien du vil lese / bruke.

1.	Forankring i alle ledd	2
2.	Intern eller ekstern bistand?.....	3
3.	En kalddusj	4
4.	Øvelse gjør mester	6
5.	Tilbakemeldinger som svir	7
6.	Tolkning av resultater	9
7.	Kamphaner	10
8.	To sider av samme person	11
9.	Oppfølgingsmøte ved institutt for selvtilfredshet	12
10.	Så bra kan det gå	13
11.	Godt arbeidsmiljø i tøffe tider	14
12.	Dårlig oppmøte.....	15
13.	Lederstøtte, læring og utvikling	17
14.	Å lære av erfaringer.....	18

Tabell 1, ARK-historier

1. Forankring i alle ledd

Det var HR-avdelingen som tok initiativ til å gjennomføre arbeidsmiljøundersøkelse da ARK ble gjennomført for første gang ved Den norske høyskolen (DNH) for tre år siden. Judith fikk rollen som prosjektleder på toppen av alt det andre hun skulle gjøre som eneste HR-rådgiver. Hun sørget for at det ble gjennomført en opplæringsdag for ledere, tillitsvalgte og prosessdrivere der alle deler av ARK ble presentert. Hun bisto de lederne som ba om det i oppfølgingsprosessene etter kartleggingen så godt hun kunne innenfor den kapasiteten hun hadde. ARK ble gjennomført men interessen var laber og mange faglige var kritiske. Prosjektet ble ikke evaluert som særlig vellykket. For ett år siden kom Kåre til DNH som ny rektor. Han kom fra ett av de større universitetene der han hadde vært dekan i en årrekke. Som dekan hadde han sett hvordan en del av instituttlederene fikk mye bra ut av ARK-prosessene, han ville derfor at DNH skulle prøve en gang til selv om den interne motstanden var stor. Judith fikk i oppgave å lede arbeidet denne gangen også. Men hun skulle nå jobbe sammen med et arbeidsutvalg der både ledelsen, verneombudene og de tillitsvalgte var representert. Judith syntes det var fint med et arbeidsutvalg, men gruet seg også. Et par av de tillitsvalgte hadde vært svært kritiske og på grensen til trakasserende overfor henne i forrige runde. Hvordan skulle hun få til et konstruktivt samarbeid i arbeidsgruppa med dem som hun opplevde at overhodet ikke hadde tillit til henne sist? Hun tenkte og diskuterte med HR-sjefen, som var utdannet organisasjonspsykolog. Kanskje det var lurt å ha med rektor på det første møtet? Slik at han kunne fortelle litt mer detaljert om de erfaringene han hadde fra universitetet? Eller var det bedre å starte med en runde rundt bordet der alle kunne få komme med sine frustrasjoner fra forrige runde?

Dilemma:

Sett dere i Judiths sted –

- hvordan ville dere lagt opp det første møtet i arbeidsgruppa?

Møtet gikk så bra som det kunne. Alle var enige om at sviktende forankring var noe av det som førte galt av sted sist. De var også enige om at rektors engasjement og forankringen i toppledelsen nå var helt annerledes. Men arbeidsutvalget mente at dette var ikke nok, rektor måtte få med seg alle lederne på laget. Rektor fortalte da hvordan de hadde jobbet med å utvikle strategier og mål ved universitetet og hvordan han så for seg at ARK og andre verktøy kunne brukes og ses i en større sammenheng. Arbeidsutvalget mente i tillegg at det var viktig å utarbeide skriftlig materiale som kunne legges ut på intranett og presenteres for alle ansatte på etablerte møtearenaer. Gjerne med suksesshistorier fra de få instituttene som faktisk fikk til noe sist. Kjartan verneombud tok også til orde for at både han som verneombud og de tillitsvalgte burde innta en mer positiv rolle enn de gjorde sist. Han hadde truffet verneombud fra andre høyskoler som fortalte hvordan de jobbet for å få opp svarprosenten og deltakelsen i oppfølgingsmøtene. Flere hadde fortalt at de så ARK som en gylden mulighet for direkte medvirkning for alle ansatte. Frode instituttleder hadde også truffet kolleger fra andre institusjoner. Han var opptatt av å se utvikling av gode arbeidsmiljø som et verktøy for å få til god forskning og undervisning. Han hadde derfor bitt seg merke i hvordan andre hadde brukt ARK som ledd i strategiprosesser ved sine enheter.

Oppgaver:

- Hvordan kan rektor Kåre jobbe for å få lederne til å se potensialet i ARK?
- Hva bidro til at forankringen ble bedre i runde to?
- Hva mer kunne de gjort for å få til god forankring?
- Hva bør det skriftlige informasjonsmateriellet inneholde?

2. Intern eller ekstern bistand?

ARK skulle gjennomføres ved Universitetet for første gang. Prosessen startet med at HR-avdelingen med prosjektleder Kari i spissen arrangerte en opplæringsdag, med ekstern kursholder, der alle deler av ARK ble presentert. Ledere, tillitsvalgte, verneombud og interne HR/HMS rådgivere som skulle bistå lederne gjennom hele prosessen deltok. Et stykke ut i programmet utbryter Liv instituttleder: «De interne rådgiverne har ikke kompetanse til å komme inn på mitt institutt». Kari, som var ganske ny ved Universitetet, ble litt «satt ut» av denne mangelen på tillit til interne krefter. Hun hadde sammen med HR-sjefen håndplukket de interne rådgiverne. Hun visste at de var kompetente. De skulle i tillegg gjennomgå et eget kurs og treningsopplegg for å bli rustet til å ivareta prosessene godt. Hun kunne si

dette, men tenkte samtidig at det var noe positivt i at Liv tok sterkt eierskap til prosessen ved sitt institutt.

Dilemma:

- Sett deg i Karis sted, hvordan svarer du Liv?
- Sett deg i Livs sjefs sted, hvordan ville du da forholdt deg til Livs utspill og framgangsmåte?
- Sett deg i Livs sted, hvordan kunne du støttet opp under de interne støttetjenestene og bidratt til å bygge opp under deres legitimitet heller enn å vise mistillit?

Oppgaver:

- Diskuter hvordan prosessen på instituttet påvirkes ulikt med Karis og Livs løsninger. Lag gjerne beskrivelser av ulike scenarier.
- Diskuter hvordan Kari kunne jobbet for å styrke tilliten fra de vitenskapelig ansatte til de interne rådgiverne.
- Diskuter hvordan rådgiverne selv kan jobbe for å styrke tilliten fra de vitenskapelig ansatte til de interne støttetjenestene.
- Du skal sammen med HR-sjefen rekruttere interne krefter til å være støttepersonell i en ARK-gjennomføring. Hvilke kvalifikasjoner mener du det er viktig at legges til grunn?
- Hva mener dere opplæringen overfor internt støttepersonell bør inneholde?
- Hva mener dere opplæringen overfor lederne bør inneholde?

3. En kalddusj

Anna hadde akkurat fått oppgaven som lederstøtte i forbindelse med gjennomføringen av ARK ved Universitetet da hun møtte Siri og Karl ute på campus. Hun fortalte entusiastisk om ARK og sin nye oppgave. Anna hadde hatt Karl som veileder på masteroppgaven sin, han hadde vært ansatt ved universitetet i 20 år og delte ikke Annas entusiasme for ARK. Han mente at utfyllingen av spørreskjema og deltakelse i oppfølgingsmøte bare ville være sløsing med dyrebar tid. «Det går helt sikkert med denne undersøkelsen som med de forrige vi har vært med på,» sa Karl, «masse tidsbruk med utarbeidelse av planer og ambisiøse mål som ender med at ingenting skjer». Siri som var en yngre kollega av Karl hadde stått og lyttet. «Jeg er enig med Karl,» sa hun. «Hvorfor skal vi bruke tid på dette når vi egentlig har det bra sammen på jobb? Vi prater godt sammen og latteren sitter løst. Som forsker og underviser har jeg ikke tid til sånt tull. I følge arbeidsplanen min kan jeg bruke 5% av tida til administrativt arbeid. Så mye administrasjon som det har blitt så er den grensen for lengst overskredet.»

Anna mistet litt av entusiasmen og motet dalte, men hun ville ikke la Karl og Siri ødelegge denne muligheten for henne. Hun visste fra studietiden at Karl hadde det med å snakke med store bokstaver. Derfor oppsøkte hun Kjartan verneombud, hun hadde hørt at de hadde fått til mye bra på hans institutt sist. Kjartan fortalte at de hadde hatt en opplevelse av at arbeidsmiljøet var helt greit, alle var blide og hyggelige mot hverandre. Det var derfor en god del motstand mot å bruke tid på oppfølgingsprosessen. Sissel instituttleder hadde imidlertid latt seg overbevise om at de ville få mer ut av opplegget dersom hun som leder inntok en tydelig rolle der hun formidlet at hun ville bruke opplegget aktivt, og en forventning om at alle deltok. De fulgte oppskriften og gjennomførte oppfølgingsprosess etter «boka». I gruppearbeidene kom det blant annet frem at mange ikke visste hva kollegaen på nabokontoret drev med, det var lite samarbeid, de fleste var mer opptatt av å pleie sine internasjonale kontakter enn å finne ut noe om hva naboen drev på med. De snakket aldri om faglige ting i lunsjen. I diskusjonene kom det også frem at flere av de unge savnet det daglige faglige samspillet de hadde vært en del av som studenter og stipendiater, de følte seg alene med sine oppgaver både i forhold til forskningen og undervisningen. De opplevde også å ha liten oversikt over det som foregikk på instituttet og fakultetet. Som tiltak for å få til mer samarbeid og samspill startet de med månedlige faglunsjer for alle ansatte. Det gikk på rundgang å legge fram noe fra egen forskning eller undervisning. De startet også en lesesirkel, der ny faglitteratur ble tema for diskusjon. Sissel instituttleder ble også oppfordret til å informere mer systematisk om det som foregikk av organisatoriske prosesser. Kjartan fortalte at Sissel hadde gjort en kjempejobb med utsending av informasjonsbrev hver måned i tillegg til at hun hadde blitt mye flinkere til å legge ut informasjon på intranettet. Faglunsjene hadde blitt et høydepunkt og de hadde medført flere nye forskningsideer – nå var noen også i gang med en søknad til forskningsrådet. Da kom også de internasjonale kontaktene de hadde godt med. Studiesirkelen hadde medført at de hadde fått mer faglige diskusjoner også i lunsjen. De hadde også blitt flinkere til å oppdatere pensumlister og komplettere dem bedre ift de ulike kursene på studieprogrammene. Det Kjartan fortalte ga Anna nytt mot. Hun skjønnte at det var mulig å få til mye bra til tross for motstand.

Oppgave:

- Hva bidro til at det de opplevde prosessen som vellykket ved Kjartan sitt institutt?
- Hva bidro til at Sissel lot seg overbevise om potensialet som lå i ARK?
- Hva gjorde Sissel instituttleder? Hva mer kunne hun gjort?
- Når alt er tilsynelatende bra, hvilke argumenter er det da for å gjennomføre ARK?

Dilemma:

Sett deg i Annas sted da hun møtte Karl og Siri -

- ville du gått inn i en diskusjon med Siri og Karl eller ville du latt være? Hvorfor?

Om du gikk inn i en diskusjon –

- Hvilken strategi ville du valgt for å overbevise dem?
- hvilke argumenter hadde du da brukt for å overbevise dem om at det kunne komme noe godt ut av ARK?

4. Øvelse gjør mester

Rektor hadde bestemt at det skulle gjennomføres arbeidsmiljøundersøkelse og for første gang skulle ARK brukes som metode. Inger prosjektleder rekrutterte interne krefter med erfaring fra lignende prosesser som skulle bistå enhetslederne med presentasjon av rapporter fra spørreskjemaundersøkelsen og innledning til gruppearbeid, jeg var en dem. På vårt første møte gikk Inger gjennom ARK-metodikken og underliggende teori.

Det ble avtalt et nytt møte der vi skulle presentere for hverandre, og ta imot og gi tilbakemeldinger. Dette var en arena med en trygg atmosfære, hvor det var lov å gjøre feil og stille dumme spørsmål. Tilbakemeldinger skulle være ærlige og konstruktive, og samtidig hensyntakende. I det påfølgende møtet var det likevel en nervøs stemning da Inger spurte hvem som ville presentere først. Blickene flakket, noen så ned i bordet. Det ble taust. Jeg tenkte pytt-pytt, meldte meg frivillig og satte i gang. Jeg følte at jeg ikke hadde så godt grep på presentasjonen, ble tørr i munnen og kom ikke på alle de gode poengene jeg hadde tenkt å komme med. Da jeg var ferdig fikk jeg ros av Inger og anerkjennende nikk fra resten av gruppa.

Inger spurte hva jeg selv syntes. «Ikke helt fornøyd», svarte jeg, og forklarte hvorfor. Gruppen gav meg positive tilbakemeldinger for god teoretisk forståelse, tydelig tale og rolig fremtoning. Det siste overrasket meg fordi jeg hadde følt meg så kaotisk innvendig. På den andre siden hadde jeg vært for omstendelig, innviklet og gjentakende ved forklaring av teorier og metodikk. Dette førte til at tilhørernes interesse dalte en periode og at presentasjonen ble for lang.

Tilbakemeldingene var nyttige, de førte til en konstruktiv og ivaretagende dialog. Nå var terskelen lav for de andre til å kaste seg utpå. Alle hadde et forbedringspotensial. Vi heftet oss for mye opp i detaljer og brukte for lang tid. Presentasjonsmalen var en god ramme, men den hadde for mye tekst. Mer øving både individuelt og i gruppe trengtes før vi var klar til å veilede andre. Til neste møte ble leksen å finne gode måter å forenkle presentasjonen på.

Det var fin stemning da vi møttes igjen. Alle hadde jobbet godt siden sist og Inger hadde bestilt velduftende rundstykker og kaffe. I tur og orden gikk vi gjennom deler av presentasjonen, med stopp og tilbakemeldinger underveis. Noen hadde forenklet teoriene, andre hadde erstattet tekst med bilder. Stemning var løs og ledig, men seriøs. Fremgangen siden sist var merkbar. Presentasjonene var kortere, mer konsise og levende. Vi følte seg mer komfortable i formidlerrollen. Det var likevel fortsatt et forbedringspotensial før vi følte oss helt klar.

Vi ble enig om å møtes igjen for en generalprøve. Ideer fra hverandres presentasjoner ble utvekslet og vi maillet hverandre om nyttige tips. Generalprøven gikk strålende. Presentasjonene var ulike og vi hadde ulik stil i fremføringene, men essensen var den samme. Da resultatene fra undersøkelsen forelå gikk vi rollen som lederstøtte trygt i møte. Vi holdt vi kontakten underveis og gav hverandre tips og gode råd om prosess og presentasjon.

Etter at oppfølgingsmøtene var overstått innkalte Inger til evalueringsmøte. Vi hadde gjort en god jobb og fått positiv respons ute på enhetene. Maler og prosessveiledning fra ARK var nyttige verktøy som gjorde oss trygge i prosessen. Samtidig hadde justeringene vi foretok individuelt og i gruppe bidratt til at vi opplevde eierskap til presentasjonene og prosessen. Trygge rammer og en uselvisk utveksling av gode råd var selve nøkkelen til suksessen. Det kommer mer inn i en åpen hånd enn i en som er lukket. ARK-prosessen førte til en positiv utvikling for både universitetet og de interne ressurspersonene.

Oppgaver:

- Hva i historien tenker dere at er viktigst å ta med inn i ARK-arbeidet for dere?
- Hva skal til for at dere gjør noe tilsvarende hos dere?
- Hva annet kan dere gjøre som forberedelse til prosessarbeid på enhetene?
- Hvordan kan du bidra til at det skjer?

5. Tilbakemeldinger som svir

Da de gjennomførte ARK-prosessen ved Det Norske Universitet, fikk flere av instituttlederne ved fakultet for fiskenæringsfag dårlige score i KIWEST-rapporten. Anna er nå i møte med Siri dekan og verneombudet for å bistå i planleggingen av hvordan ARK skal rulles ut ved fakultetet. Anna startet med å gå gjennom KIWEST-rapporten for fakultetet samlet sett. Scorene på dimensjonene om ledelse lå tydelig lavere enn ved universitetet som helhet. Anna spurte da hvordan Siri og Kjartan verneombud tolket dette. Siri sa: «dette skjønner jeg ikke, vi har jobbet mye med lederutvikling og har etter mitt skjønn en svært velfungerende gruppe med instituttledere.» Kjartan sa: «jeg har fanget opp at det har vært litt ulik tenkning rundt hvem nærmeste leder er, kan scorene ha noe med det å gjøre?» Anna svarte da: «hm ikke så godt å si, kan det være en idé å ta en runde rundt bordet på dette når vi skal legge frem rapporten for instituttlederne i neste uke?» «Er ikke det litt i tøffeste laget» svarte Kjartan. «Det kan jo være noen vil føle at det går på deres verdighet løs om disse scorene skal diskuteres i et så stort møte». «Jo, men vi har jo jobbet mye med å ha en åpen tone og å støtte å veilede hverandre som ledere» repliserte Siri.

Dilemma:

Anna ser at det er en uenighet mellom Siri og Kjartan ift hvor åpent og direkte det skal kommuniseres rundt lederscorene i instituttledermøtet.

- Hvordan kan hun bidra til at flest mulig momenter tas med i vurderingen av om en runde rundt bordet er riktig eller ikke?
- Hvis dette var en situasjon du selv var i – hvordan ville du da håndtert situasjonen?

Etter litt diskusjon frem og tilbake endte det med at de skulle gjøre som Anna foreslo. I runden rundt bordet ble Kjartans oppfatning av at det hadde blitt tenkt svært ulikt da svarene ble avgitt styrket av flere av instituttlederne. Liv instituttleder sa: «hos oss var det flere av stipendiatene som syntes det ble vanskelig å svare, de har sjelden eller aldri noen kontakt med meg. De ser nok i større grad veilederen sin som sin nærmeste overordnede». «Hos meg kom det også en del sure kommentarer fra flere av de mest erfarne professorene», sa Knut instituttleder. «De ser ikke meg som sin leder, de leder seg selv og sine forskergrupper. Når vi møtes i ledergruppen jobber vi som et kollegium, der jeg er mer en koordinator enn en leder» fortsatte han og flere av de andre nikket. «Dette er jo en åpenbar svakhet ved undersøkelsen. Kan vi i det hele tatt bruke disse resultatene til noe» fortsatte Kari instituttleder. Siri dekan sa at det var viktig for henne å finne ut av dette, «vi kan ikke leve med så dårlig tillit til ledelsen som dette kan indikere», sa hun før hun ga ordet til Anna. Anna begynte med å si at det å undersøke forhold rundt ledelse i et spørreskjema i vår sektor er vanskelig. «Derfor er det viktig at dere kun ser dette funnet som et verktøy for å få i gang samtaler rundt ledelse og hvordan ansatte ser på og ønsker seg ledelse, i oppfølgingsmøtene», sa hun videre. «Det er da dere kan finne ut hva dette egentlig handler om.» «Når det er sagt så vil jeg også gjerne si en ting til» fortsatte hun: «Det kan være at noen av professorene har vært uenige i forutsetningen som ligger til grunn for noen av spørsmålene rundt ledelse, de har tenkt at dere som instituttledere ikke kan hjelpe dem i deres arbeid eller at det ikke er naturlig for dem å snakke om hvordan de utfører sitt arbeid. Derfor har de svart «svært uenig». Da trekkes den gjennomsnittlige scoren nedover. Stipendiatene kan helt klart ha tenkt på veilederne sine, så scorene avspeiler ikke nødvendigvis den ledelsen dere som instituttledere utøver», sa Anna. Siri dekan tok da ordet og sa: «Ja, vi har jo også vært gjennom en stor endring ved å gå fra valgte til ansatte ledere. Mye av det gamle tankegodset rundt ledelse fins nok fortsatt i veggene. Noen er nok også frustrerte over at de opplever sterkere grad av styring nå enn før. Jeg støtter derfor det Anna foreslår, nemlig å invitere til dialog rundt dette i oppfølgingsmøtene. I den dialogen tenker jeg at dere også bør invitere til at det fremmes forslag om hvordan ting kan gjøres på andre måter. Det forplikter mer å komme med konstruktive forslag enn surmaget kritikk.

Oppgaver:

- I historien nevnes flere forhold som kan påvirke gjennomsnittscoren på dimensjonene om ledelse. Identifiser disse og diskuter om de kan være aktuelle ved noen av de enhetene dere skal fasilitere.
- Hvis det i dialogene på instituttene kommer fram at de lave scorene handler om at ansatte har liten tillit til lederutøvelsen ved fakultetet. De mener de blir overstyrt og at de savner de gamle medvirkningsorganene. Hvordan ville du anbefalt overfor Siri dekan at de skulle jobbe for å utvikle bedre tillitsforhold?

6. Tolkning av resultater

Siri var nå i gang med forberedelse til planleggingsmøte ved Institutt for laksefiskoppdrett. De ansatte ved instituttet drev i all hovedsak med forskning og undervisning. Det var jevnt over lavere score enn ved fakultetet og universitetet som helhet. Særlig stort var avviket på forhold rundt ledelse, autonomi og selvstendighet. Siri syntes dette var påfallende, medarbeiderne sto jo fritt til å planlegge og gjennomføre undervisningen. Forskningstiden var det i prinsippet også opp til den enkelte forsker å disponere. Siri hadde derfor forventet høyere scorer, særlig på autonomi og selvstendighet. Det var det som var vanlige ved andre institutt. Hun var derfor spent på å høre hvordan Liv instituttleder og Kjartan verneombud tolket resultatene etter at hun hadde gått gjennom dem i planleggingsmøtet. Livs første reaksjon var: «Hvordan ser det ut ved de andre instituttene?» Kjartan fulgte opp med. «Hvordan tolker du dette?».

Dilemma:

Liv og Kjartan vil gjerne at Siri skal si noe om hvordan resultatene ser ut for andre enheter.

- Hva ville du ha gjort om du var i Siris sted? Hvorfor? Hvordan ville du argumentert?
- Diskuter når de ulike alternativene kan være aktuelle.

Liv og Kjartan vil gjerne at Siri skal si noe om hvordan hun tolker resultatene for instituttet.

- Hva ville du ha gjort om du var i Siris sted? Hvorfor? Hvordan ville du argumentert?
- Diskuter når de ulike alternativene kan være aktuelle.

Siri svarte: «Jeg kan ikke tolke dette. Det kan være fristende, og jeg har noen ganger hatt mine tanker om tilsvarende resultater. Jeg har grudd meg for å møte ledere med det som for meg har sett ut som svært lave score. Noen ganger helt uten grunn. Som regel er ikke resultatene overraskende for dem de gjelder. I samtalene med leder, verneombud og ansatte kommer det frem forhold som belyser og forklarer.» Liv svarte at de hadde vært gjennom en vanskelig prosess der tre institutt hadde blitt til ett. «Mange opplevde nok at vi i ledelsen tok mer styring enn det de var vant til fra tidligere. Og de må nå

forholde seg til mer rigide rammer rundt undervisningen. Jeg hadde egentlig forventet at resultatet var enda dårligere» fortsatte hun. Kjartan støttet Liv i dette, han sa «Og det er jo ingen av de andre instituttene på fakultetet som har vært gjennom noe tilsvarende, så sammenligning med dem blir kanskje ikke så relevant». Siri sa da: «Helt enig.» «Tror dere at det kan komme mye frustrasjon til overflaten i Oppfølgingsmøtet?» «Det kommer an på hvem som kommer,» sa Kjartan.

Oppgaver:

- Hvordan ville du jobbet med Liv og Kjartan for å bygge en beredskap til å møte mulig frustrasjon fra ansatte på en konstruktiv måte i Oppfølgingsmøtet?
- Hva ville du spurt om?
- Hvilke råd ville du gitt?

7. Kamphaner

Ved fakultetsadministrasjonen viste resultatene stor misnøye blant de ansatte, ikke minst var de misfornøye med den administrative lederen Agnes. Disse problemene var kjent fra før, men de ble bekreftet i KIWEST-rapporten.

Anne var lederstøtte og skulle gå gjennom KIWEST-rapporten sammen med Agnes. Hun grudde seg. Hvordan ville hun reagere på de dårlige scorene på ledelse? I planleggingsmøtet viste Agnes stor åpenhet, hun sa at hun hadde forventet et slikt resultat. Hun fortalte at hun trodde den dårlige scoren kom av at folk i avdelingen var skuffet og frustrerte over at hun som leder ikke hadde tatt tak i og fått løst en langvarig konflikt mellom tre av de ansatte. «Jeg skjønner at dette er frustrerende for konflikten gjør at mange ikke får jobbet slik de ønsker å jobbe. De føler at de hele tiden må ta hensyn til at de tre personene ikke kan gjøre noe sammen, dette er tungvint og ikke til å leve med i lengden» sa Agnes. «Når jeg ikke har klart å ta tak i dette er det fordi jeg ikke skjønner hvordan jeg skal få løst opp i problemet. Det er sterke personligheter som har svært ulike syn på hvordan vår funksjon og rolle ved fakultetet skal være». «Før jeg ble leder jobbet jeg godt sammen med alle tre. Jeg mener at alle har litt rett i sine perspektiv. Problemet er bare at de ikke anerkjenner hverandre», sa Agnes. Verneombudet bekreftet det Agnes sa, han mente også at det var på høy tid å få gjort noe med konflikten slik at den ikke fortsatte med å dominere hele arbeidsmiljøet fremover.

Dilemma:

I planleggingsmøtet kommer det tydelig frem at både leder og verneombud ønsker å få løst en konflikt som har vart over lang tid mellom tre av de ansatte.

- Bør konflikten løses som en del av ARK-prosessen eller bør den løses i en egen prosess?
- Sett deg i Annes sted, hvilket råd ville du gitt til Agnes og verneombudet?

- Hvorfor akkurat disse rådene?

8. To sider av samme person

I Studiavdelingen ved Det norske universitet ledes to av seksjonene av Klara. Hun har hatt lederansvaret i den ene seksjonen i litt over to år og i omlag 5 år i den andre. Den ene seksjonen (Eksamen) består av 30 medarbeidere, mens den andre seksjonen (Rekruttering) består av 9 medarbeidere. Anna skulle bistå Klara i oppfølgingsmøtene.

I Regnskap var oppslutningen om undersøkelsen og scorene lavere enn gjennomsnittet i Økonomiavdelingen og dårligere enn sist de gjennomførte arbeidsmiljøundersøkelse. Klara fikk ikke så mye ut av rapporten med resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen, men håpet oppfølgingsprosessen ville gi noen forklaringer. Hun overtok som leder rett etter forrige undersøkelse, først midlertidig på grunn av at forrige leder ble syk og sluttet, og så på varig basis. Da Anna var innom gruppene for å høre hvordan tolkningen av resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen gikk, fikk hun flere signaler på at Klara ble oppfattet som en svak og utydelig leder. Flere av gruppene forklarte arbeidsmiljøutfordringene i seksjonen med mangelfull styring og fraværende lederskap. Dette kom også fram da gruppene la fram bevarings- og forbedringsområder i plenum. Klara på sin side hadde vanskelig for å forstå dette. Hun oppfattet seg selv som en synlig og engasjert leder. Hun hadde gjort sitt beste for å vise vei og drive Eksamen fremover. Oppfølgingsarbeidet i Eksamen ble preget av at personalgruppa og leder Milla hadde helt ulike fortellinger om problemene og årsakssammenhengene i arbeidsmiljøet. Derfor ble det også vanskelig å enes om tiltak for videre arbeid.

Parallelt med oppfølgingsarbeidet i Eksamen foregikk tilsvarende arbeid i Rekrutteringsseksjonen. Her var svarprosenten og scorene litt over gjennomsnittet for Økonomiavdelingen og på samme nivå som sist. Klara hadde støtte fra Anna også i denne seksjonen. Oppfølgingsmøtet ble gjennomført med stort engasjement. Anna og Klara hadde delt arbeidet seg imellom likt i de to seksjonene. Anna presenterte KIWEST-rapporten, med Klara lyttende i forsamlingen. Når det kom til drøftinger av tiltak ledet imidlertid Klara prosessen selv. Personalgruppa utarbeidet en lang liste over tiltak som kunne styrke seksjonen ytterligere. De fikk utfordringer når de skulle prioritere de tre viktigste ideene og skrote resten. Etter et par ekstrarunder endte de imidlertid på tre tiltak som fikk solid oppslutning.

Etter oppfølgingsmøtene i seksjonene, drøftet Anna og Klara opplevelsene fra møtene i de to seksjonene. Klara syntes det var vanskelig å forstå hvorfor arbeidet var så enkelt og energigivende i den ene seksjonen, og tilsvarende vanskelig og tungt i den andre. Hun mente at hun var den samme personen, uavhengig av hvilken seksjon hun ledet. Likevel var hennes posisjon i de to personalgruppene helt ulik. Anna delte Klaras undring, men hadde samtidig fått en ny viktig erkjennelse. Gjennom å være del av arbeidet i begge seksjonene med samme leder, hadde hun fått en klar påminnelse om at KIWEST ikke bør brukes i lederevaluering. Svarene på

spørreskjemaundersøkelsen er subjektive vurderinger og meninger om den enkeltes arbeidsmiljø der og da.

Oppgaver:

- Klara fremstår som forskjellig i de to seksjonene. Hvorfor fremstår hun som så forskjellig?
- Klara vil gjerne få til forbedringer i Eksamensseksjonen. Hun spør deg om råd – hva svarer du?
- Hvilke argumenter underbygger at data fra KIWEST ikke bør brukes i lederevaluering?

9. Oppfølgingsmøte ved institutt for selvtilfredshet

Anna er på ukentlig møte med de andre ressurspersonene som gir lederstøtte i ARK-prosessen ved universitetet. Der fortalte en av de andre ressurspersonene, Bjarne, en historie som Anna tenkte mye på i etterkant.

Ved institutt for selvtilfredshet var svarprosenten var veldig dårlig. De samlede scorene de fikk var imidlertid meget gode. I oppfølgingsmøtet, etter at Bjarne hadde gitt en kort presentasjon av ARK og KIWEST-rapporten, tok en ansatt ordet. Hun sa at hun kjente seg igjen i resultatene. «Det er et svært godt arbeidsmiljø hos oss» sa hun. «Jeg mener at det gode arbeidsmiljøet er grunnen til at så få tok seg tid til å svare på spørreskjemaet. Vi føler rett og slett ikke behov for noen prosess for bedring av arbeidsmiljøet. Jeg foreslår derfor at vi avslutter dette møtet slik at vi kan bruke tiden på viktigere og mer nyttige ting» fortsatte hun. Dette fikk støtte av andre i kollegiet. Liv instituttleder forholdt seg taus.

«Jeg forsøkte etter beste evne å argumentere for verdien av å gjennomføre oppfølgingsprosessen, selv om de oppmøtte ikke opplevde noe behov, sa Bjarne». «Jeg klarte imidlertid ikke å motivere dem til å bruke mer tid. De ansatte var tilsynelatende enige om at felles morgenkaffe var bra, mer sosialt og/eller faglig fellesskap ønsket de seg ikke.»

Oppfølgingsmøtet ble avsluttet etter en halv time. Ingen tiltak ble utviklet og ingen handlingsplan utformet.

«For meg var dette en underlig og overrullende opplevelse», sa Bjarne. «Jeg ble helt satt ut. Er det mulig for et arbeidsmiljø å ha det så bra? Så bra at de overhode ikke føler behov for å ta vare på det eller utvikle det videre?»

Bjarne fortalte at han hadde et møte med Liv instituttleder i etterkant av oppfølgingsmøtet. Hun fortalte da om områder hun mente hadde klare behov for forbedring. Hun nevnte da slikt som internt samarbeid og hjelp kollegaer imellom. Hun savnet også at kollegene viste et felles ansvar i forhold til studieprogrammene ved instituttet.

Bjarnes dilemma.

Etter møtet med instituttleder ble Bjarne ganske sikker på at han hadde rett i sin følelse av at instituttet ikke var så harmonisk som det ble fremstilt som i oppfølgingsmøtet. På den ene siden tenker han at det ville være riktig å oppmuntre Liv instituttleder til å utfordre sine medarbeidere litt mer. Hvorfor er det bare noen som deltar, hvor er de andre? Og er de enig med de som uttaler at alt er perfekt?

På den andre siden bør han kanskje godta at folk har det fint når de faktisk hevder det?

- Hvor langt strekker hans rolle som lederstøtte for Liv seg?
- Bjarne ber Anna om råd: Skal han la saken fare eller skal han forfølge den, og i så fall hvordan? Hvilket råd ville du gitt Bjarne?

Oppgave

I og med at hverken Liv instituttleder eller Bjarne klarte å argumentere for verdien av å diskutere utviklingsområder i arbeidsmiljøet, kan en tenke seg at det ikke ble gjort god nok risikovurdering i planleggingsmøtet.

- Hvordan kunne Bjarne sikret at de hadde beredskap slik at situasjonen ble håndtert på en bedre måte?

10. Så bra kan det gå

Siri var lederstøtte for Karl i Studieavdelingen hvor prosessen ble gjennomført helt forbilledlig. Etter å ha fått spørreskjemaresultatene, som ikke bare var gode, sa Karl at han ville prioritere å få til en god oppfølgingsprosess. Han ville legge til rette på alle måter slik at prosessen skulle bli maksimalt nyttig. Følgende plan ble lagt:

- Oppfølgingsmøtet skulle være en hel dag
- Ansatte skulle få tydelig beskjed om at dette ikke var frivillig. Alle skulle møte og dette var viktig. De som ikke kunne møte måtte på forhånd gi leder forklaring på hvorfor
- Møtet skulle avholdes utenfor campus og med god avstand fra butikker og andre forstyrrende elementer
- Dagen skulle ha en tydelig sosial profil, og inkludere både god mat og hyggelige felles opplevelser

Som sagt så gjort. En hel dag med meget godt oppmøte ble gjennomført. Siri la fram Rapport KIWEST og Karl ledet prosessen. Både Karl og Siri la vekt på å kommunisere hensikt med prosessen tydelig. Det ble god tid på slutten til valg av tiltak og planlegging av iverksetting. Da de gikk til

fellesmiddagen, hadde de ferdig utformet handlingsplan med godt planlagte tiltak og fordeling av ansvar for iverksetting. Enigheten var stor om at dette hadde vært en hyggelig, nyttig og god dag.

Alle de tre tiltakene ble iverksatt som planlagt. Man hadde jo ikke noe valg siden alle hadde vært med på utformingen. To av tiltakene lever videre i beste velgående den dag i dag, to år etterpå.

«Dette var moro å være med på,» tenkte Siri, «så bra kan ARK være». Den store forskjellen ved denne enheten kontra andre, var etter Siris mening, høy prioritering og flagging av leder og kombinasjonen av faglig utvikling og sosial hygiene.

Oppgaver:

- Hva bidro til at dette ble en god prosess?
- Kjenner dere til liknende vellykkede prosesser? I så fall, var det de samme suksessfaktorene, eller helt andre??

11. Godt arbeidsmiljø i tøffe tider

Bjørn skulle være lederstøtte ved Økonomiavdelingen når ARK nå ble gjennomført for andre gang ved universitetet. Ved forrige ARK-gjennomføring hadde prosessen hatt preg av å være en pliktøvelse i avdelingen. Det var lav oppslutning om og variable resultater fra spørreundersøkelsen. Bjørn ble ganske motløs da den daværende lederen ga uttrykk for at ARK egentlig var en overflødig og unødig tidkrevende prosess. Han mente arbeidsmiljøet var godt. Han insisterte derfor på at det holdt å sette av 90 minutter til oppfølgingsmøtet. Lederen var kjent for å være en fremragende økonom og en dominerende type. Han var talefør og i sitt ess ved faglige diskusjoner. Ingen over, ingen ved siden. I oppfølgingsmøtet hadde han effektive motargumenter ved ethvert tilløp til diskusjon. De får tiltakene som ble utformet var i det minste konkrete; ny sofa på pauserommet og at overtidsmat kunne bestilles på seksjonens regning og i.h.t. statens retningslinjer.

For et halvt år siden fikk Økonomiavdelingen ny leder, Aslak. Han var også en dyktig fagperson, godt likt, rettferdig, omtenkstom og flink til å lytte, men bestemt når det var fattet en beslutning.

Svarprosenten var denne gangen god og det var bedre score enn sist på en rekke faktorer. Aslak satte av god tid til formøte med Bjørn og verneombudet. Han ga uttrykk for at han ville bruke ARK-prosessen til å styrke avdelingen. Han mente dette var helt nødvendig for at de skulle kunne klare å takle alle utfordringene de kom til å møte fremover.

Det ble satt av en hel formiddag til oppfølgingsmøtet. Alle ansatte møtte opp. Noen gav uttrykk for forventninger, andre var mer lunkne og viste til mangelfulle følger av forrige runde. Aslak ønsket velkommen. Han startet med å gi ros til sine medarbeidere for hvor godt de i felleskap hadde taklet det krevende årsoppgjøret. «Dette er et uttrykk for at vi har et godt arbeidsmiljø», sa han. «Jeg ønsker at vi skal bruke denne anledningen til å få tak i de forholdene vi skal bevare og det vi trenger å forbedre. Vi er avhengige av at vi som kolleger fungerer godt sammen i de krevende tidene som

kommer med stadige innskrenkninger i våre rammevilkår,» fortsatte han. «For å få et best mulig utgangspunkt har jeg fått med meg Bjørn, han kan undersøkelsen og vil nå forklare oss den bakenforliggende teorien og gå gjennom rapporten fra spørreskjemaundersøkelsen, før vi setter oss i grupper for å diskutere fokus fremover». Medarbeiderne var engasjerte og aktive med spørsmål. Aslak var lyttende og undrende. Noen var fortsatt litt surmulende og kritiske til prosessen. Aslak spurte da: «Har du forslag til hva som kan gjøres annerledes?» eller «Hva kan du bidra med for at prosessen skal bli bedre?» Etter Bjørns gjennomgang ble forsamlingen delt opp i grupper og forbedrings- og bevaringsområder, og mulige tiltak, ble diskutert før presentasjon i plenum. Seansen var preget av undersøkende dialog og ble avsluttet med prioritering av de viktigste områdene og tiltakene ved hjelp av gule lapper. Det skapte høyt engasjement.

Aslak var spent på hva gruppene kom med. Han mente utviklingen i avdelingen hadde vært positiv det siste halvåret, men så også at den daglige driften fortsatt preget av individuelt arbeid og skjevt fordelt arbeidsbelastning. Han mente dette var årsak til periodevis misnøye og gnisninger blant medarbeiderne. Sykefraværet var også høyt i perioder hvor arbeidet toppet seg. Tiltakene som ble høyest prioritert handlet om tilrettelegging for samarbeid i team for å redusere sårbarhet, jevnere fordeling av arbeidsoppgaver og utvikling av arbeidsprosesser og kompetanse. En arbeidsgruppe ble oppnevnt for å jobbe med videre med konkretisering av tiltakene og utarbeidelse av handlingsplaner. Aslak sørget for at oppfølging og eventuell justering av handlingsplanene ble fast post på de ukentlige personalmøtene. Suksesshistorier ble formidlet og feiret. Når ett år hadde gått hadde de en runde rundt bordet for å oppsummere oppfatninger om prosessen. Tilbakemeldingene var overveiende positive. Dette hadde vært bedre og mer nyttig enn forventet. Flere sa at de satte pris på at utfordringer ble tatt på alvor og at alle fikk komme til orde i prosessen. Aslak var veldig fornøyd med møtet og reaksjonene. Han hadde lagt mye arbeid i å legge til rette for et godt klima for dialog. At tiltakene adresserte utfordringene på en god måte var han ikke i tvil om. Aslak var glad for at han hadde hatt anledning til å bruke både Bjørn og verneombudet som sparringspartnere og støtter i arbeidet. Det hadde bidratt til at han både fikk et mer helhetlig bilde av avdelingen og helt konkrete tips til hvordan han kunne gå fram.

Oppgaver:

- Hvilke råd fikk Aslak fra Bjørn i planleggingsmøtet?
- Hvilke spørsmål stilte Bjørn til Aslak i planleggingsmøtet?
- Hvilke faktorer mener dere at bidro til at prosessen gikk bedre i andre runde?
- Hva kan bidra til at et møte eller en prosess preges av undersøkende dialog?

12. Dårlig oppmøte

Solfrid satt sammen med instituttlederen og verneombudet ved Institutt for tekniske finesser og drøftet erfaringer fra oppfølgingsmøtet. Det var det bare syv av til sammen 30 ansatte som møtte opp foruten

Solfrid, Kjartan verneombud og Liv instituttleder. Det var også dårlig oppslutning om spørreskjemaundersøkelsen som var gjennomført i forkant av møtet.

Dilemma:

Da Solfrid, Liv og Kjartan så hvor få som møtte opp på oppfølgingsmøtet diskuterte de om møtet skulle gjennomføres som planlagt eller utsettes.

- Hva ville du rådet Liv til dersom du var Solfrid? Hvorfor?
- Om du var Kjartan, hva ville ditt råd vært da?
- Hva ville mest sannsynlig skjedd på din arbeidsplass?

Liv instituttleder valgte å gjennomføre møtet, hun presenterte selv resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. Etter råd fra Solfrid innså hun at det å gjennomføre et godt møte ville ha positiv virkning med tanke på neste runde med arbeidsmiljøundersøkelse, til tross for at noen nok også ville være kritiske. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen var ikke veldig avvikende fra hovedtrekkene ved fakultetet, bortsett fra på ett område, nemlig tidspress. De få som hadde møtt opp hadde gode refleksjoner og kom med flere konstruktive forslag. De så det at så få møtte fram som en bekreftelse på at tidspresset var stort. I diskusjonene kom det fram at det var uklart hvem som hadde ansvar for hva i forhold til planlegging og gjennomføring av en del av kursene ved instituttet. Dette førte til en god del dobbeltarbeid og at noen tok seg til rette og underviste langt mindre enn andre. De hadde heller ikke klare rutiner for hvordan forskningsterminer skulle tildeles. Dette semesteret hadde det ført til at flere som var involvert i samme undervisning var borte samtidig, noe som førte til uforholdsmessig stor belastning på de få som var igjen. Liv instituttleder lyttet oppmerksomt til diskusjonene og det som kom fram. Hun deltok også aktivt i diskusjonene om hvordan de kunne få til bedre rolle- og ansvarfordeling. Deltakerne kom i felleskap frem til at de hadde et sterkt ønske om mer transparente prosesser for tildeling av forskningsterminer og fordeling av undervisning. De kom også frem til at de ville arrangere en workshop etter at undervisningen var ferdig for semesteret slik at alle ansatte kunne delta. De ville da at det skulle jobbes i prosesser med å tydeliggjøre og enes om rolle- og ansvarfordelinger i all undervisningen ved instituttet. Målet var null unødig dobbeltarbeid.

Oppgaver:

- Solfrid, Liv og Kjartan diskuterte hvordan møtet på Institutt for tekniske finesser ble. Hvilke forhold trakk de fram da de var enige om at møtet tross alt ble bra?
- Hva snakket de om at kunne bidratt til bedre oppmøte?

13. Lederstøtte, læring og utvikling

Bea og Albert hadde vært lederstøtte på ett av de største fakultetene ved universitetet. De hadde delt instituttene mellom seg. Bea hadde mye erfaring med prosessarbeid og var engasjert i at alle på universitetet skulle ha det bra på jobb. Albert hadde mye ledererfaring i tillegg til en doktorgrad i psykologi. Han tok også arbeidet alvorlig, men var mye roligere enn Bea i sin tilnærming. De satte seg ned over en kopp te og sammenlignet erfaringer da halvparten av instituttene hadde gjennomført oppfølgingsmøter.

Begge var frustrerte over at de ikke klarte å få lederne til å ta en så aktiv rolle som ønskelig i oppfølgingsmøtene. «Vet du,» sa Albert, «en leder sa til og med at han følte seg "satt i en krok" og at han ikke kunne påvirke all "synsingen" til de ansatte.» «Jeg tar nok litt for lett over for instituttleder,» sa Bea. «Hvis en leder blir for passiv, bruker jeg masse energi på å vekke liv i de ansatte og lage et morsomt møte. Det er jo ikke riktig hvis lederen opplever at jeg «stjeler showet, selv om det skaper engasjement på møtet.» Albert sukket: «Det blir en balansegang. Jeg lager talepunkter til lederne som de kan bruke til innledning og avslutning av møtet. Noen ledere er veldig glad for det, mens andre føler seg overstyrt.» «Det er jo ikke så dumt med noen talepunkter,» sa Bea. «Mange ledere virker litt forvirret ved slutten av møtet. De synes tydeligvis det er vanskelig å oppsummere møtet på stående fot.» Albert nikket: «Kanskje ikke så rart, de er ikke så vant til å jobbe i slike prosesser.»

Bea og Albert ble enige om å forberede oppfølgingsmøtene enda bedre sammen med lederne. «Vi må være tydeligere på at du skal knytte ARK-jobbinga tettere sammen med instituttens strategier og at de skal sette seg mål,» sa Albert. «Ja, og vi må legge mer vekt på hva de kan forvente seg i oppfølgingsmøtet og hvordan de skal ta imot både de konstruktive og kritiske innspillene som kommer,» sa Bea. Albert var enig: «Ja og vi må forberede dem på det å oppsummere på stående fot.» I tillegg ble de enige om å følge opp lederne i etterkant av oppfølgingsmøtet for å sikre progresjon i arbeidet med tiltakene.

Da de møttes igjen når alle instituttene var i mål med sine prosesser fortalte en lattermild Bea at hun var blitt mye flinkere til å spille opp lederne på riktig måte og til riktig tidspunkt i oppfølgingsmøtene. «Jeg tror at både lederne og jeg er tryggere fordi vi har avklart roller og forventninger bedre i forkant. Lederne virker også takknemlige for den lille ekstra halvtimen oppsummering etter møtet. Det er godt for dem å få hjelp til å se konkrete veier videre med tiltakene og å knytte dem an til andre prosesser ved fakultetet.» «Og jeg har prøvd å ikke overstyre lederne,» lo Albert. «Jeg liker jo ikke at noen skal føle seg truet av meg! Og det korte oppfølgingsmøtet i etterkant fungerer som det skal.» Helt problemfritt gikk det likevel ikke. «Jeg hadde en leder som allerede under "hemmer og fremmer"-øvelsen ikke kunne styre seg for å kommentere underveis,» sa Bea. «Jeg lurte på hvordan jeg skulle håndtere det. Så jeg ventet til gruppearbeidet var i gang og tok henne til side. Jeg spurte henne om det var noen av kommentarene hennes hun ville at jeg skulle følge opp. Da buste hun ut med hvor redd hun var for at de ansatte skulle komme med en hel haug med tiltak instituttet ikke hadde penger til.» Dette var noe Albert kjente igjen: «Ja hva sa du da?» «Jeg beroliget henne med at det ikke pleier å skje. Vi laget også en plan for hvordan hun kunne svare i forhold til eventuelle tiltak som falt utenfor budsjettmessige rammer. Vi snakket også om hvordan hun kunne få de ansatte med på laget i sin

oppsummering av møtet.» Albert var imponert. «Det var bra løst. Jeg tror vi utvikler oss på denne jobben, begge to!»

Alt i alt følte Bea og Albert at de var på vei til å knekke koden som gode lederstøtter. Det ga ledere som både lyttet, observerte og framsto som gode lederfigurer med ansvar for prosessen.

Oppgaver:

- Hva betyr det for Bea og Albert at de kan bruke hverandre som støtte?
- Hva er det som gjør at de kan bruke hverandre som støtte?
- Hvordan tror du de hadde taklet veilederrollen hvis de hadde vært helt alene om den?
- Hva kan du gjøre for å tilpasse din lederstøtte til den enkelte leders ønsker og behov?
- Bea coacher leder underveis i møtet med åpne spørsmål og aktiv lytting. Tenk ut andre situasjoner der det ville være aktuelt å gjøre noe lignende.

Dilemma:

Leder vil begynne å tolke og går i forsvar underveis når du presenterer rapport KIWEST i planleggingsmøtet. Han vil gjerne legge frem rapporten selv i oppfølgingsmøtet. Albert er redd for at han ikke klarer å gjøre presentasjonen nøytral nok til at de får åpne og gode diskusjoner i oppfølgingsprosessen.

- Hvilke grep kan Albert gjøre for å få så god prosess som mulig?

14. Å lære av erfaringer

Solfrid var HR-rådgiver ved Høyskolen og hadde vært prosjektleder for ARK-prosessen ved Høyskolen. Bjarne hadde som hovedverneombud sittet i styringsgruppa for prosjektet. De var skuffet over resultatene, og prøvde nå å oppsummere hele prosessen for å lære av det som ikke gikk så bra.

«Jeg oppfattet helt klart at den øverste ledelsen var enige i at undersøkelsen skulle gjennomføres,» sa Solfrid, «og at de gav positiv tilbakemelding på opplegget. Men jeg tror ikke de helt forstod sin egen rolle i arbeidet.» Bjarne nikket: «De skjønnte ikke at deres engasjement var en forutsetning for at «prosjektet arbeidsmiljøundersøkelse» skulle kunne lykkes.»

Solfrid hadde savnet ledergruppens engasjement gjennom hele prosessen. De hadde ikke fremsnakket spørreskjemaundersøkelsen. Ingen hadde forklart viktigheten av at alle bidro med å svare på spørreskjemaet. Solfrid hadde forsøkt å kompensere for ledelsens manglende engasjement ved å informere så godt hun kunne. Men hun forsto at så lenge ledelsen ikke sto bak informasjonen, prelltet det av som vann på gåsa. Hun ble helt motløs da hun skjønnte at ARK ikke var tema på ledermøtene, og at ingen av lederne hadde dette som tema i forhold til sine medarbeidere. Bjarne

ristet på hodet: «Når ledelsen ikke viste noen interesse, ble det så vanskelig for oss å purre. Det virket nesten som om det gjorde vondt verre!»

Solfrid sa seg enig: «Jeg følte meg til tider helt latterlig. Det er tydelig at ledelsens engasjement er helt avgjørende for om ARK blir tatt på alvor. Hvis vi nå skulle lage en liste over ting vi kunne ha prøvd for å få ledelsen på banen.....»

Oppgave:

- Gi Solfrid og Bjarne noen god råd. Lag en liste for dem over ideer til hvordan man kan få en likegyldig ledelse på banen, slik at de støtter og styrker ARK-prosessen.