



Arbeidsmiljø- og arbeidsklimaundersøkelser

ARK-konferansen 2024

Hva gjør ledere, hva gjør at de leder, og hvordan bli en god nok leder?

den 28. august 2024

Tom Karp

Professor i ledelse

Høgskolen Kristiania |

Høgskolen i Innlandet | Universitet i Sørøst-Norge

Mye godhetsposering innen ledelsesfaget

- Det serveres ofte glansede innpakninger og godfølelsefortellinger om lederes fortreffelighet.
- Ledelsesfaget ser ut til å ha blitt «positivt psykologisert»; man skal snakke om hva ledere kan få til, forskjellen de kan gjøre og mulighetene de kan realisere.



En tendens til å pakke inn ledelse som noe større, og mer glamorøst, enn det er

- I 1980-årene begynte man å pakke inn ledelse som noe større. Både for å løfte profesjonen så man kunne få mer ut av de «menneskelige ressursene», øke profesjonens status, og skape salgbare utdanningsprodukter og konsulenttjenester.
- Utfordringen er at fagfeltet har fjernet seg noe fra den virkeligheten de fleste opplever på jobben.
- Det er få ledere som 'transformerer' noe som helst, de har mer enn nok med å få hverdagen til å gå rundt. Det ekstraordinære skjer kun unntaksvis.
- Ledere flest bakster mye med driftsrelaterte og administrative utfordringer.



Hva gjør egentlig ledere og hva gjør
at de leder godt?

Å lede



- Ordet *lede* betyr «føre ved hånden eller i bånd». Det er utledet av det gammelnorske ordet *leida* som ble brukt i betydningen «sette i bevegelse, føre, følge».
- Verbformen er det opprinnelige. Substantivet *leder* har kommet til som en betegnelse på den som leder og *ledelse* betegner handlingen som utføres når noen leder.



350+ definisjoner på hva er ledelse

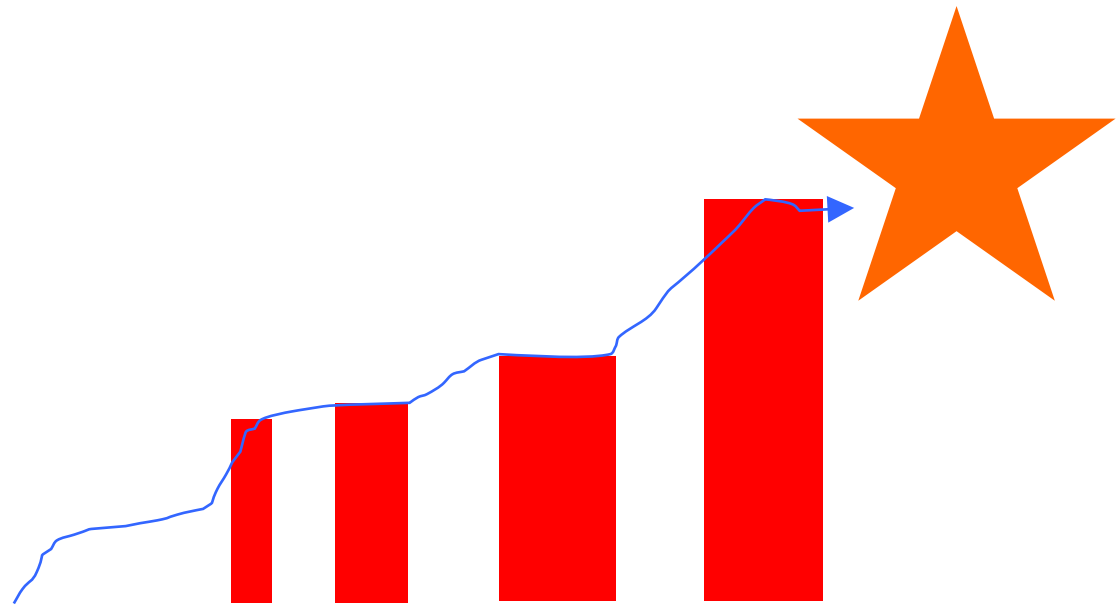
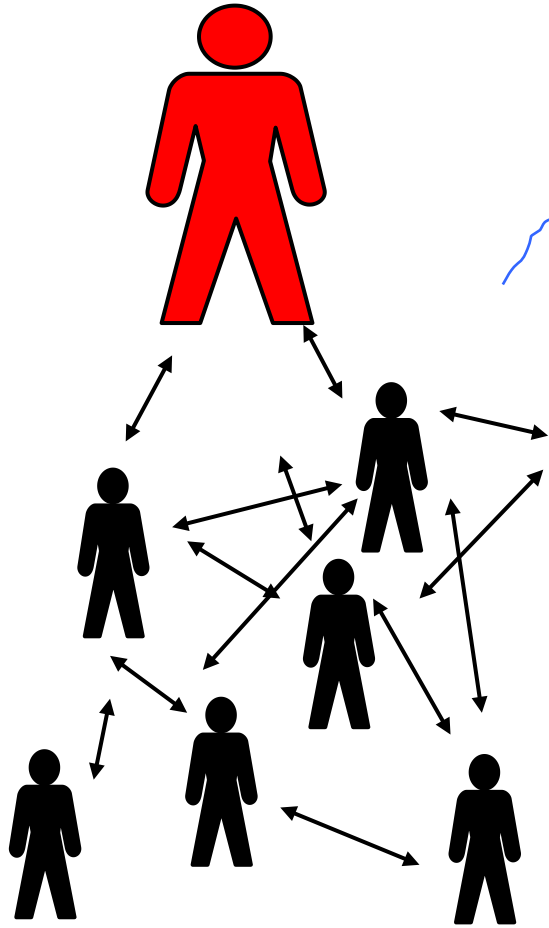
- Mange av disse konvergerer mot det å **påvirke** eller utøve en form for **innflytelse** for å få folk til å jobbe mot felles målsettinger (men det er mange og mye som påvirker i organisasjoner).
- Det at lederen har, og tar, **ansvar** (for at det oppnås resultater) er også noe som går igjen.

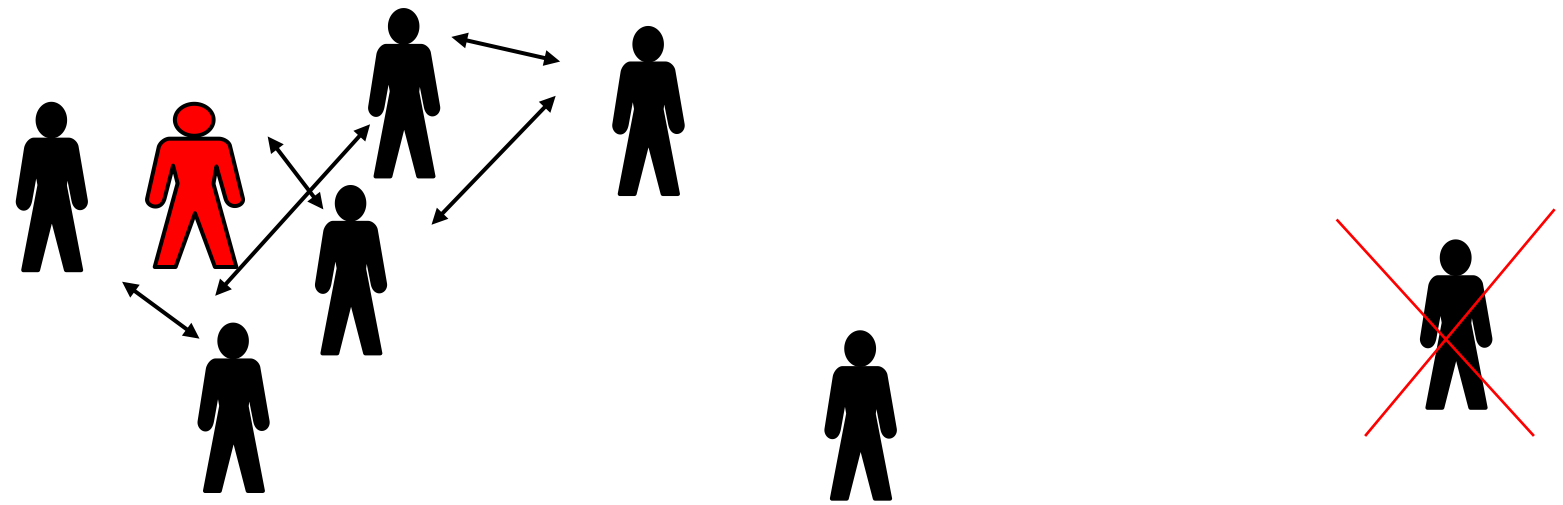
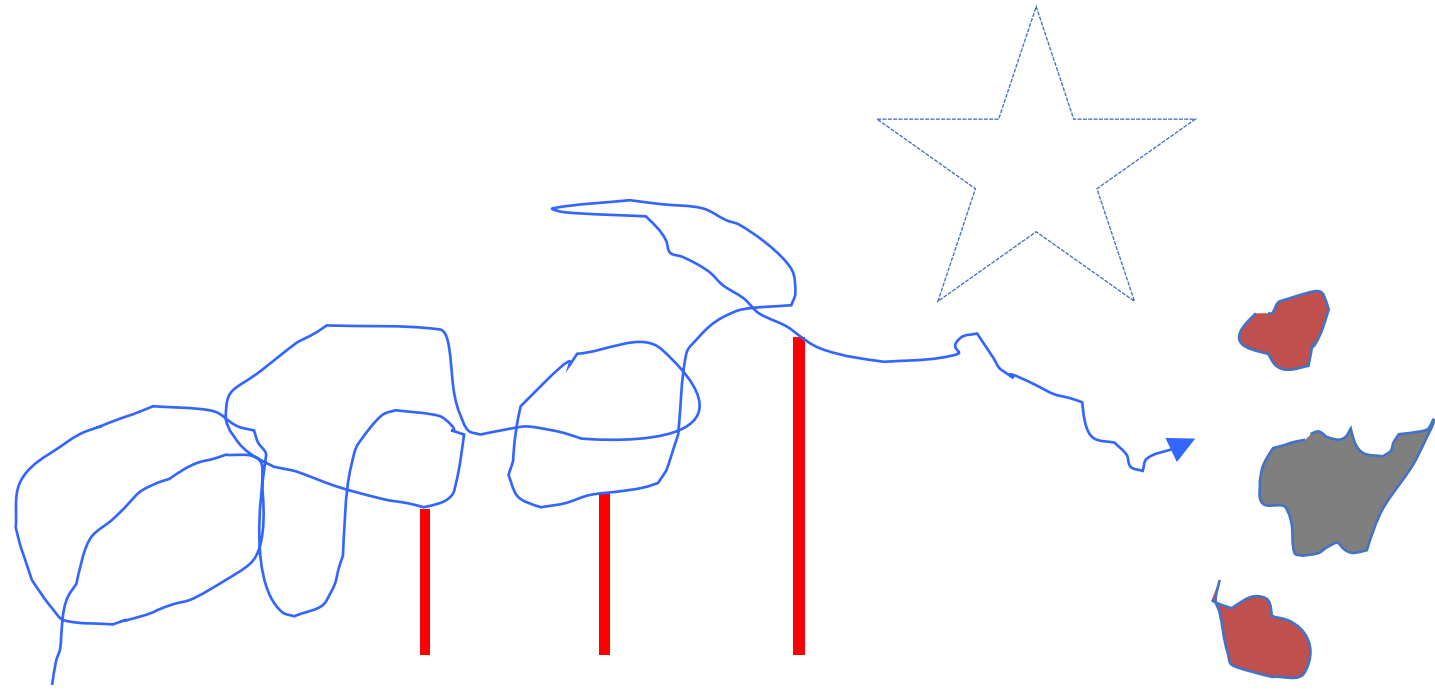
Ideal-
verden

Bør gjøre

Virkeligheten

Faktisk gjør





Kontekstuelle ramme- betingelser for ledelsesutøvelse

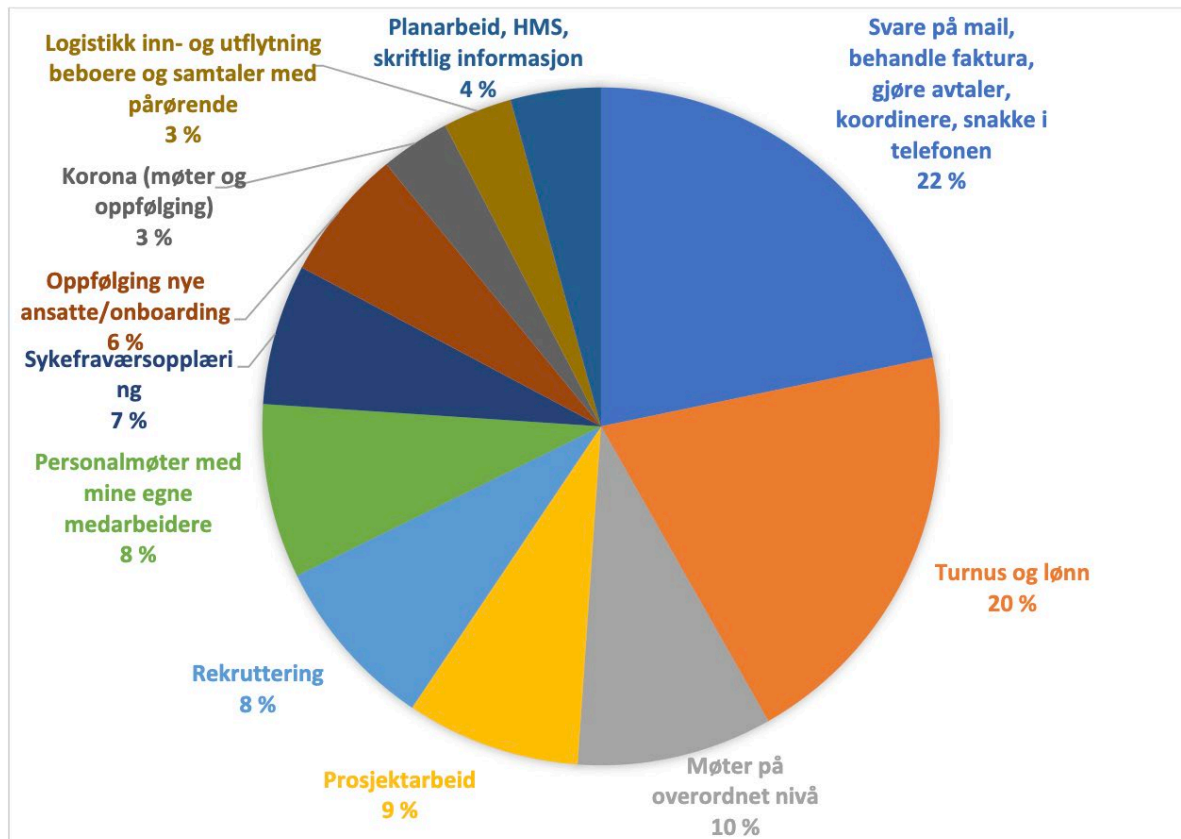
- Rammebetingelsene er ofte komplekse, kaotiske, usikre og krevende – hvor ledere må jobbe mye med varierte, fragmenterte og hendelsesstyrte oppgaver.
- Ledere utsettes for press, forventninger, og jobber i organisasjoner hvor internpolitisk spill, maktens dynamikk, agendaer, symbolske handlinger, legitimitet, og det å skaffe seg handlingsrom, blir viktig.
- Ledere flest jobber derfor mye med å håndtere krevende operative hverdager med mye tidspress og høyt tempo. Selv når de sitter høyere opp i systemet har de sitt av utfordringer, ofte trivielle, å stri med.
- Ledere håndterer ofte mange driftsrelaterte og administrative utfordringer. I tillegg må krysspress, målkonflikter, ressursknapphet og dilemmaer håndteres
- Flaks, tilfeldigheter og forhold utenfor lederes kontroll spiller dessuten inn på deres eventuelle suksess eller fiasko.

Krevende å være leder?

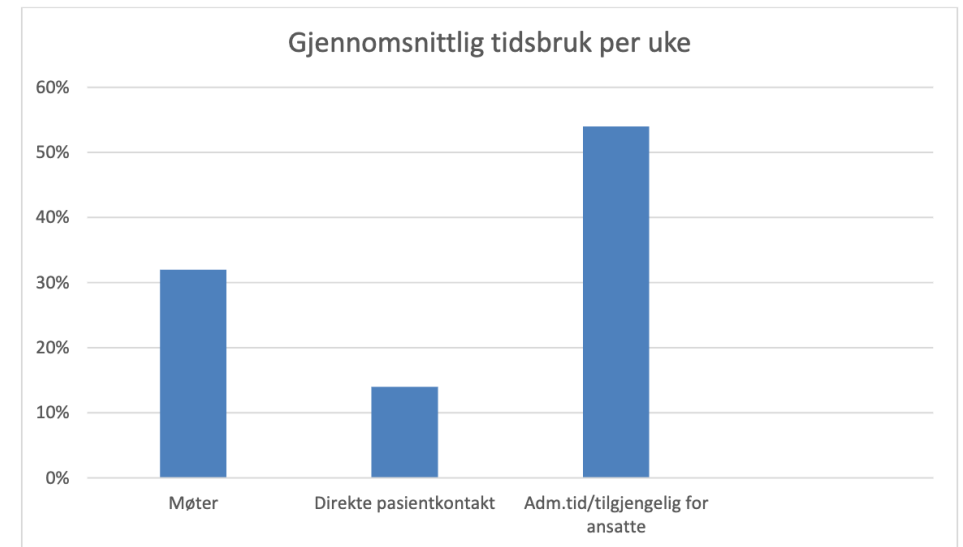
- En relativt stor av norske ledere rapporterer at de opplever stor arbeidsbelastning i form av tidspress.
- De faktorene som sterkest bidrar til økt belastning for norske ledere, er graden av uforutsigbarhet i virksomheten, og enheten, de leder.
- De fleste ledere mener imidlertid at lederjobben og ansvaret som følger med, er verdt prisen.
- Når man i ARK finner at ledere er fornøyde med arbeidsmiljøet, anerkjenner hverandre, opplever autonomi og at de blir verdsatt for sin innsats, er det i tråd med andre funn.



Lederes kalender



	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
35	29	30	31	1	2	3	4
36	5	6	7	8	9	10	11
37	12	13	14	15	16	17	18
38	19	20	21	22	23	24	25
39	26	27	28	29	30	1	2





Håndtere krevende hverdager: Overleve i en utydelig rolle og få jobben gjort (og rydde unna så andre får gjort sin)

- Planlegge og strukturere
- Koordinere mellom folk, avdelinger, leverandører, andre interessenter
- Bemanne, tildele oppgaver, allokere folk
- Utvikle/trene ansatte
- Bygge/utvikle/vedlikeholde relasjoner med ansatte/kollegaer/ledere
- Ta beslutninger/legge til rette for beslutningsprosesser
- Løse problemer
- Administrasjon inkludert økonomi, rapportering, skjemaer som fylles ut
- Møtevirksomhet
- Utveksle/dele informasjon og kunnskap
- E-post håndtering
- Få samarbeid og samhandling til å fungere
- Følge opp fremdrift/arbeid andre gjør
- Motivere, være rollemodell
- Utøve konsekvensledelse, følge opp avvik, feil
- Eksterne relasjoner, nettverk
- Rydde opp i uenigheter, konflikter, samhandling som ikke fungerer
- Håndtere internpolitikk, være taktisk, skape seg handlingsrom, bygge allianser/ interne nettverk



	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
35	29	30	31	1	2	3	4
36	5	6					11
37	12						8
38	19						
39	26	27					2

«Hverdagsledelse»



Det er fint Tom det du sier der, det er det ledere gjør, men hva pokker gjør at de leder (de er ledere, men hva så ...)?

131	132	133	134	135
21. jul. - 6. août 2023	7. - 13 août 2023	14. - 20 août 2023	21. - 27 août 2023	28 août - 3 sept. 2023
Lun. 21/7	Mer. 23	Mer. 23	Jes. 28	
10:00 - 12:00 Espace vert	10:00 - 12:00 Animation	10:00 - 12:00 Pénicillins	10:00 - 12:00 Réunion d'équipe	
14:00 - 17:00 Méditerranéenne	14:00 - 17:00 Administration	14:00 - 17:00 Espace vert	14:00 - 17:00 Animation	
Tri	Tri	Tri		
10:00 - 12:00 Espace vert	10:00 - 12:00 Animation	10:00 - 12:00 Pénicillins	10:00 - 12:00 Réunion d'équipe	
14:00 - 17:00 Méditerranéenne	14:00 - 17:00 Administration	14:00 - 17:00 Espace vert	14:00 - 17:00 Animation	

 A collage of three images. On the left, a person is sitting at a desk with a computer monitor, looking at the screen. In the center, a person in an orange shirt is climbing a set of stairs made of blocks, carrying a briefcase. On the right, a person in a purple shirt is standing next to a large purple clipboard with a checklist that has several red checkmarks.

Ledere flest har lite kunnskap og bevissthet om hva som faktisk gjør at de leder godt, hva som gjør at de får folk til å jobbe godt sammen så det skapes resultater.

(når jeg spør svarer de ofte med selvfølgeligheter, banaliteter og omtrentligheter ... Og intetsigende fraser de har lest i en ledelsesbok.

Pusher jeg mer sier de ofte at: «Jeg har jo ikke tid til å lede ...»).



Det at ledere leder effektivt har antageligvis mindre å gjøre med populære forklaringsmodeller som at:

De har ett bestemt sett med lederegenskaper eller en definert personlighetsprofil (det overdrevne fokuset på identitet er et tidsåndsfenomen).

De gjør varianter av transformasjonsledelse, er karismatiske, autentiske, verdiorienterte eller ene og alene driver med det som noe upresist betegnes som «relasjonsledelse».

Hva gjør at ledere flest faktisk leder?

Jeg tror følgende har mye å si:

- De får hverdagen til å gå rundt, de drifter avdelingen effektivt og rydder unna så ansatte får gjort jobben sin.
- Selv om de har knappe ressurser evner de å få gjort jobben/levert resultater.
- De gir ansatte autonomi så langt som mulig og unngår detaljstyring.
- De unngår å plage, trakassere, mobbe ansatte eller på andre måter misbruke makt.
- De navigerer målkonflikter, dilemmaer, usikkerhet og krevende situasjoner (selv når kunnskapsgrunnlaget er svakt).
- De håndterer internpolitikk, maktkamper, de leder oppover/sideveis, og jobber med å skape seg handlingsrom.
- De driver grensesetting/grenseregulering og er tydelige.
- De har mest sannsynlig en form for legitimitet i organisasjonen.



At ledere leder er antagelig i noe større grad en funksjon av

- Evner å forstå situasjoner og velge et egnet handlingsmønster. Kunne se mønstre, og bruke relevant erfaring, kompetanse og skjønn.
- Forholder seg til at man jobber i «menneskebransjen» (mennesker lar seg lede av mennesker, ikke powerpoints).
- Lærer seg å håndtere arbeidspress, stress, krav og forventninger (robuste, trygge).
- Er pragmatiske, kan leve med «godt nok», og bevisst på hvordan man bruker egen tid og energi.
- Er klar over hva som gjør at de leder – har utviklet sin egen praksis for hvordan de leder andre.

Lære å lede bedre

Ledelse er også noen ganger i mindre grad en funksjon av lederes gjøren og laden enn mange ledere liker å tro ...

- Vi må skille mellom prosessen *ledelse* og posisjon *leder*.
- Prosessen ledelse skjer i alle organisasjoner og grupper hvor mennesker jobber for å få til noe sammen. Noen tar ansvar, sørger for fremdrift, koordinerer, planlegger, strukturer jobben som må gjøres, får tatt beslutninger og tar vare på flokken.
- De fordi de fleste ansatte i moderne virksomheter som regel er kompetente, autonome og ansvarlige mennesker som ikke nødvendigvis venter på beskjeder/direktiver fra ledere, men tar grep og gjør sin jobb.
- Ledelse samskapes derfor også.



Mye å hente på å tilegne seg mer kunnskap



- Kompetanse og verktøy innen for eksempel: HMS, den norske modellen, konflikthåndtering, personaloppfølging, økonomistyring, arbeidsrett, planlegging, prosjektstyring, arbeidsrett, tid-styring, operasjonsanalyse, samtaleteknikker, mm., kan læres og vil som regel gjør en leder bedre i stand til å skikke sin jobb.
- Det å omsette kunnskap og kompetanse til en egen lederpraksis er imidlertid noe som må trenes på, som krever selvinnsikt, tilbakemeldinger og at personlige mønstre utfordres. Er et mer krevende prosjekt som til en stor grad er avhengig av lederens motivasjon og egnethet.

Lære å lede bedre



- Arbeidsplassen er den primære læringsarenaen (men ofte lite tilrettelagt for det. Ledere må selv ta grep).
- Det er, mildt sagt, et meget krevende prosjekt å endre personlighet og kognitive evner for å bli en bedre leder.
- Det er enklere å jobbe med å korrigere atferd (samt tankemønstre, holdninger, vaner og rutiner som påvirker den).
- Mye forskning tyder på at den beste læringen er den som er nært knyttet til den virkeligheten/de utfordringene ledere står i.
- Hvor mye tid skal man bruke på å utdanne/trene enkeltpersonen – versus det å skape læringsprosesser for gruppa, samt jobbe med arbeidsmiljøet/kulturen?
- Politisk ukorrekt å si, men alle egner seg ikke til å lede, alle kan ikke utvikle seg til å bli gode ledere.

Store mørketall: Makt korrumpierer

- Dårlige arbeidsmiljø som følge av ineffektiv ledelse, koster samfunnet 75 milliarder kroner i året (STAMI).
- Bildet er sammensatt, og trendene er ikke entydige, men mange medarbeidere opplever at deres leder er så dårlig at han eller hun ikke burde vært leder. Det er også mye som indikerer at dårlig ledelse er den største kilden til mistriivsel hos ansatte, og fører til høyere sykefravær og at ansatte slutter.
- Hvor utbredt destruktiv ledelse er på norske arbeidsplasser, er vanskelig å fastslå.
- Når vi i ARK-undersøkelser finner at ledere står bak uakseptabel oppførsel i akademiske institusjoner er det i tråd med andre funn.



Det er generelt vanskelig å rekruttere «de rette» til ledelse

- Det ser ut til å være vanskelig å finne de rette til å lede til tross for at det finnes et stort utvalg verktøy, prosedyrer og prosesser for å selektere og rekruttere.
- Ledere feilansettes ofte. Både fordi det er mange feilkilder i rekrutteringsprosesser, fordi ledere overselger seg selv, og fordi analysene av hva slags jobb og kultur kandidaten skal inngå i er for dårlige.
- Noen av de samme kreftene som får ledere til å ta ansvar og lykkes i sin jobb, kan også være destruktive.
- I akademia spiller også andre faktorer inn som gjør at man ikke nødvendigvis får tak i dem som er best egnet som ledere.



Det er mange, i våre dager, som legger lista for høyt for hva man kan få til med ledelse (og på hvor kort tid)

- Gjelder ledere selv: Noen av dem forføres til å legge lista så høyt at de ikke når opp. De får med seg organisasjonen de leder, løper med melkesyre mot uoppnåelige mål, og går ikke sjelden over ende på veien.
- Og medarbeidere: Mange forventer mye av sin arbeidsplass (karriere, påfyll, bli sett, bli utviklet, gode kollegaer, sosiale arenaer, identitetsbygging...), og av sine ledere, noen ganger for mye.
- Og fra samfunnet og omgivelsene: En stor tro på at det meste kan fikses med bedre ledelse.



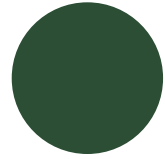
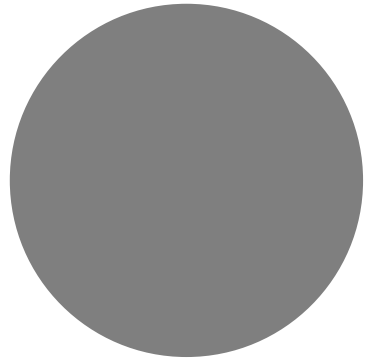
God nok ledelse

Hva ledere gjør i praksis

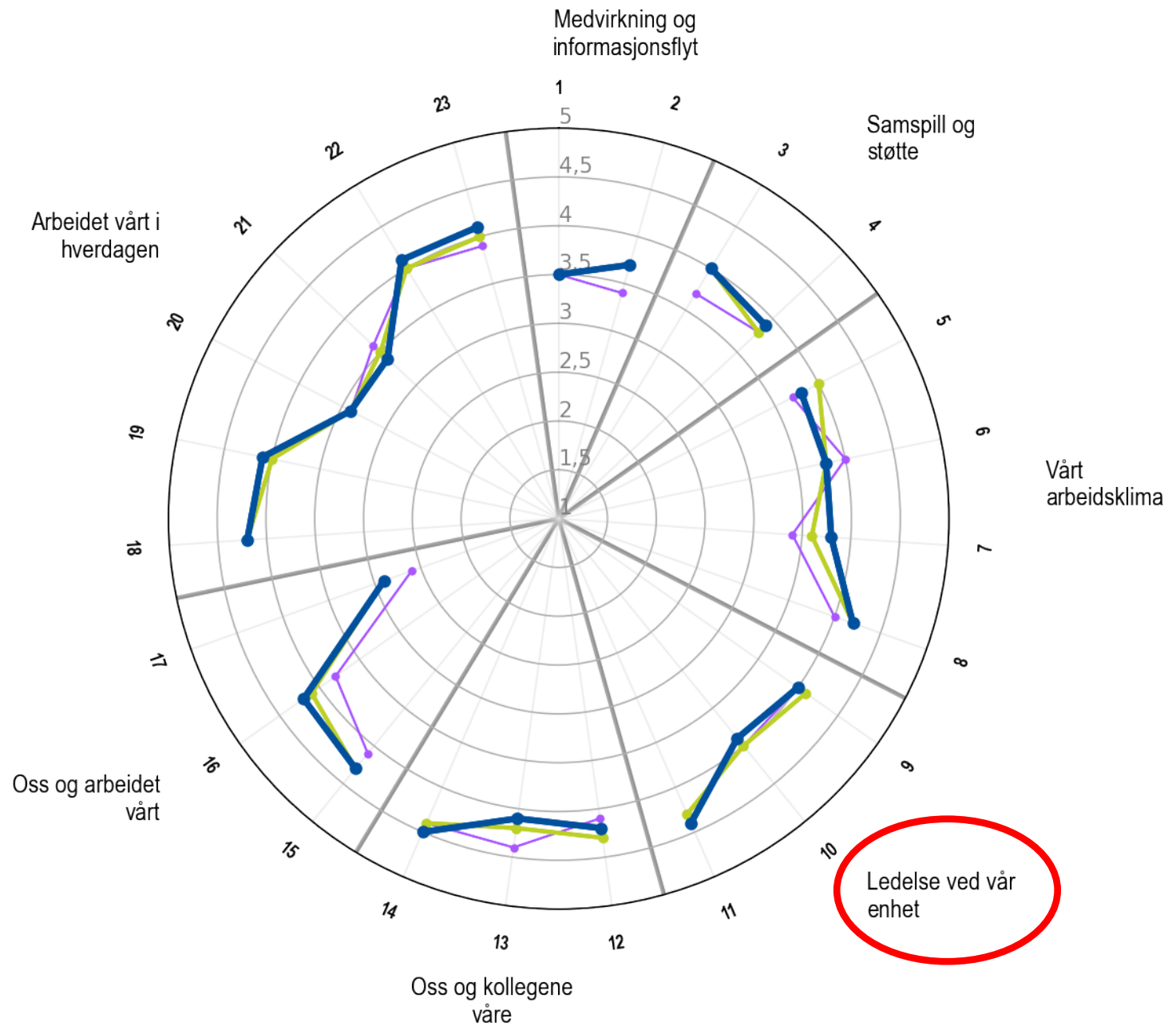
Tom Karp

«God nok» ledelse er ofte godt nok

- Gitt krevende rammebetingelser, høye forventninger, barrierer for ledelse, og det faktum at de fleste av oss er «imperfekt feilvare» er kanskje god nok ledelse det som er realistisk?
- Men med det mener jeg jo ikke at man skal slutte å strekke seg, utvikle, lære, mestre... (det skjer uansett ikke). Ei heller opptre umoralsk eller destruktivt.
- Handler om en justering av forventninger om hvor mye man kan få til med ledelse, og på hvor kort tid.



Per Fugelli: Mennesker
er «medfødt feilvare»



Ledelse ved vår enhet

Når påvirkes medarbeidere negativt av ledelse?

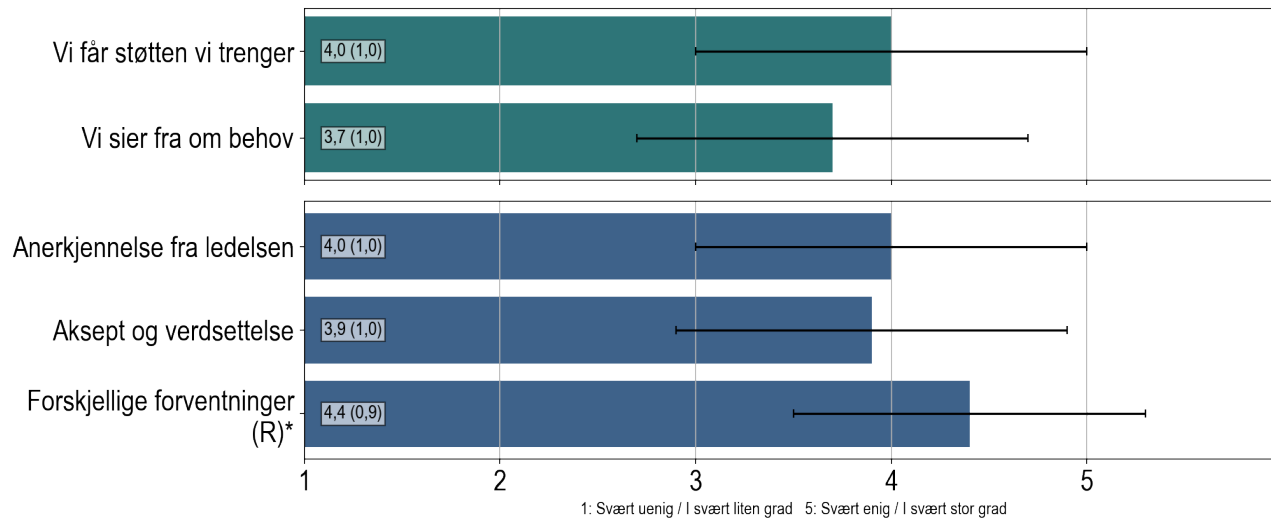
- Det er ikke god nok dekning for å hevde, som det spørres om i ARK-undersøkelsen, at «aksepterende, anerkjennende og verdsettende ledelse» fører til et bedre arbeidsmiljø eller at det leveres bedre resultater (selv om mange undersøker bekrefter at det er noe medarbeidere ofte setter pris på).
- Men, vi vet med rimelig stor sikkerhet at:
 - Manglende autonomi og medvirkning demotiverer, så vel som går utover medarbeideres jobbtrivsel, ytelse og helse.
 - Overdreven bruk av kontroll påvirker produktivitet i organisasjoner negativt.
 - Fravær av indre motivasjon (f eks pga tap av mening) går utover prestasjoner, fører til høyere sykefravær og at folk slutter oftere.
 - Destruktiv ledelse (maktmisbruk, overdreven kontroll, psykotisisme) påvirker produktivitet negativt, så vel som trivsel, trygghet og ytelse.



Arbeidsmiljø-undersøkelser definerer (midlertidig) virkeligheten

- De er derfor, i tillegg til å være verktøy for organisasjonsutvikling, også potente internpolitiske instrumenter.
- Prosesser og formelementer er derfor noen ganger vel så viktig som selve innholdet (hvem får resultatene først, hvem får tilgang til rådataene, hva deles med hvem hvordan presenteres de, hvilke prosesser planlegges for i etterkant).

Måling av lederes ledelse



- Maktpersoner liker ikke alltid å bli vurdert av underordnende eller måtte stå til rette for dem under i hierarkiet.
- Det fordi det kan oppleves som sårbart, de er redde for å miste ansikt, ikke ha kontroll over prosessen eller tape autoritet.
- Enkelte prøver derfor å korrumpere prosessen i etterkant av en arbeidsmiljøundersøkelse.

«Voksensamtaler» om arbeidsmiljøet

- Ledere har ansvaret for mye, inkludert arbeidsmiljøet, men lederes påvirkning på et arbeidsmiljø overvurderes ofte (lederens påvirkningsmuligheter overvurderes generelt).
- Strukturelle og kulturelle forhold, kollegialitet, og den enkelte ansattes ansvar former de fleste arbeidsmiljøer vel så mye.
- Når det er sagt, bør ledere forvalte sitt ansvar ved å rydde tid til prosesser og voksensamtaler som setter arbeidsmiljøet på dagsorden: ansvarliggjør den enkelte inkludert ledere selv, undersøker faktorer som fremmer og hemmer arbeidsmiljøet, og på andre måter utvikler organisasjonen.



Og hvor godt arbeidsmiljø bør vi forvente i akademiske institusjoner?

- Akademiske institusjoner kan være fine arbeidsplasser – men de er også brutale, konkurranseintensive organisasjoner hvor det kjempes om knappe ressurser, makt, posisjon, prestasjoner og oppmerksomhet.
- Det vil uansett være forskjellig virkelighetsoppfatninger, og alltid være noen som ikke er fornøyde med ett eller annet (og bruke arbeidsmiljøet/lederen som en unnskyldning) ...



Hva sa han derre professoren?

1. Ledelse kan være ganske traurig og krevende, men pakkes ofte inn som noe større. Det er også verdt å ta med seg at ledelse er et hypet og opphauset fenomen, og mange legger lista for høyt for hvor mye, og på hvor kort tid, de vil oppnå med ledelse.
2. Ledelse handler som regel mye om å mestre krevende operative hverdager og det trøkket det kan innebære. Klarer ledere det øker de sannsynligheten for å lede.
3. Ledere flest har liten kunnskap og bevissthet om hva som gjør at de leder (og hva de gjør i det hele tatt).
4. De fleste leder (ikke alle) kan lære seg verktøy og teknikker for å lede bedre. Tilbakemeldinger og arbeidsmiljøundersøkelser kan i så måte hjelpe.
5. Ledere har ansvaret for mye, og påvirker ikke alltid like mye som teorier tilsier, men det de bør allikevel, som et minimum, ta ansvaret for «voksensamtaler» om arbeidsmiljøet.



E: tom.karp@kristiania.no

M: 958 18 911

DN: <https://www.dn.no/author/59faf41e1e7c1,2647>

Dagens Perspektiv: <https://www.dagensperspektiv.no/cse?q=Tom+Karp>

