

## **Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen**

Konference arrangeret af Det Danske Ledelsesakademi – mødestedet for dansk ledelsesforskning

8.-9. december, 2008, København

### **PAPER**

Erfarings- og forskningsbaseret

**Tittel: Paradoksenes vei til bunnlinjen**

Av

Frode A. Franke

Siviløkonom og sosialantropolog

Frode A. Franke Kompetanse

Stubben 4

N-3925 Porsgrunn, Norge

Telefon direkte: +47 35567137

Mobil: +47 9060 9916

e-mail: [faleksa@online.no](mailto:faleksa@online.no)

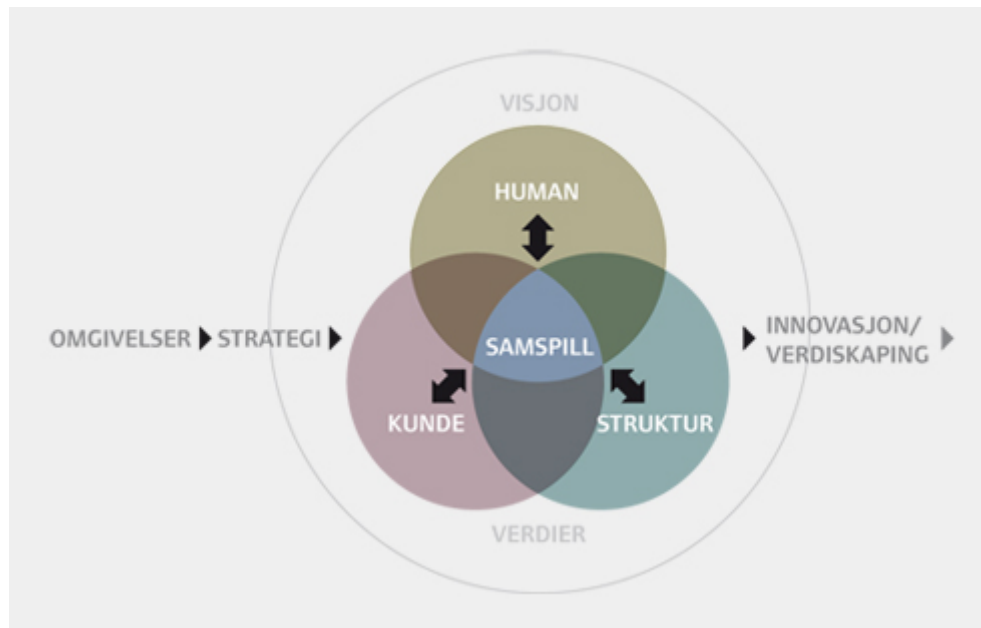
## INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

*"Form i sosialt liv består av serier av regelmessigheter som vi kan observere i individers adferd innenfor en befolkning. (...) For å studere form kan det være nok å beskrive den. For å forklare form trenger man å oppdage og beskrive prosessene som genererer formene,"* sier sosialantropolog og professor Fredrik Barth (1994) i forbindelse med drøfting av generative modeller i sosialantropologi. En av studiene hvor han drøfter denne tematikken utspiller seg ombord i fiskefartøy på sildefiske utenfor Norges kyst. Silda ankommer kysten i større eller mindre stimer utover senvinteren, tidspunkt og sted er uforutsigbare. Det er også de forskjellige periodene da silda svømmer opp til overflaten der den kan fanges. Et interessant aspekt er beslutningsprosessene hvor en ser at det genereres sterke føringer på valg som munner ut i markerte bevegelsesmønstre for fiskeflåten som helhet. Flåtens flere hundre fartøyer tenderer til å samles i små områder av det vidstrakte og potensielt rikholdige havet; mesteparten av oppmerksomheten rettes mot bevegelsen til andre fartøyer, og mesteparten av tiden brukes til å forfølge andre fartøyer frem til uplanlagte og ufruktbare stevnemøter. Det er ingen tvil om at fartøyets sjanse til å spore opp silda er større dersom det peiler ut sin egen kurs i stedet for å følge etter andre. Skipperen setter mye på spill ved å ikke føye seg til klyngen, men dersom fartøyet følger de andre og ikke får fangst, kommer de ikke verre ut av det enn de fleste, og nederlaget faller altså ikke på skipperen. Målestokken for skipperens dyktighet er ikke absolutt, men måles mot de andre fartøyenes fangst. Faktoren som påvirker skipperens evne til å rekruttere et godt mannskap neste år, er hans relative posisjon i fangststatistikken, ikke brutto fangst.

Tilsvarende ser en ikke sjelden når virksomheter viser til og henger seg på andres praksis og trender innen ledelses- og organisasjonsteorier i sin forestilling av å være handlingsorientert og rettferdiggjøring av egne vurderinger og handlinger i stedet for å stoppe opp - våge å ta utfordringen ved å reflektere over egen praksis - herunder blant annet sosiale og kulturelle fenomener i egen organisasjon, ansattes egne erfaringer i sin daglige arbeidspraksis, interaksjon, læring og utvikling samt se sammenhenger i relasjon til utvist ledelsespraksis - som vil kunne ha avgjørende innflytelse på virksomhetens bunnlinje i morgen.

Oppfatninger eller forestillinger om hva som premieres, leder i slike miljøer ikke sjelden til at en lojalitetsmoral dominerer, mens forventninger om en rettferdighetsmoral ofte leder til en konflikt mellom den meritokratiske moralen og dens rettferdighetskrav på den ene siden og personlige relasjoner og lojalitetsmoral på den andre. Blant mine informanter i arbeidet med dette tema, erfarte mange en konflikt og dobbeltmoral fra ledelsens side i dikotomien mellom to moralsystemer, nemlig lojalitetsprinsippet - hvor det er relasjonen mellom personer (leder/medarbeider – patron/klient) som er dominerende og som de opplever ligger til grunn for bl.a. forfremmelser – og rettferdighetsparadigmet som er basert på forestillingen om "The Universal Man", en prinsippbasert type moral hvor mennesker gjøres sammenlignbare uansett hvem de er og basert på meritter. Dette gir opphav til et sentralt og kanskje relativt alment paradoks i moderne organisasjoner. Dette paradokset dreier seg om at lederes ofte uttalte ønske om å dyrke idealer som kreativitet, innovasjonsvilje, risikovillighet ol. i realiteten faktisk viser seg å stimulere til konformitet. Min hypotese om hvorfor er forholdsvis enkel. Forsøket på å leve opp til slike idealer, er ofte i realiteten svært "farlig". Fordi slike forsøk per definisjon ofte rommer en eller annen form for kritikk av den eksisterende orden, kan det bli oppfattet som mangel på lojalitet, handlinger som igjen – for å sitere antropologen Mary Douglas (1996) – kan defineres som skitt. Skitt er et biprodukt av at vi ordner og klassifiserer, i den forstand at orden innebærer å avvise urene handlinger – altså handlinger som ikke passer inn i den "definerte" kontekst. Hva kan så dette generere av adferd? Og hvilke

konsekvenser kan slike erfaringer medføre med tanke på et innovativt og kreativt miljø samt risikovillighet?



Figur 1. KONGSBERGs modell for intellektuell kapital

KILDE: Kongsberg. Årsrapport og bærekraftsrapport 2007

[http://www.kongsberg.com/nor/kog/Investorinformasjon/Rapporter/Rapporter2007/nor/sr\\_intr\\_o\\_ic.asp](http://www.kongsberg.com/nor/kog/Investorinformasjon/Rapporter/Rapporter2007/nor/sr_intr_o_ic.asp)

Med dette bakteppe er formålet med dette paper å problematisere og drøfte spørsmålsstillinger rundt innovasjon, kreativitet og risikovillighet i organisasjoner innen rammene for den kompetente og effektive arbeidsplass – herunder mulige konsekvenser for bunnlinjen på lang sikt. Hvordan påvirkes disse fenomener av "usynlige", immaterielle ressurser som faktorer som lederskap, engasjement/commitment, bedriftskultur, holdninger, framferd, målinnretning og håndtering av kunnskap, altså hvilken læringsprosess som finner sted og i hvilken form denne manifesteres i arbeidshverdagen? Hvilke konsekvenser skaper slike tilstander for virksomhetens innovative miljø og innovasjon/verdiskaping med fokus på leder- og medarbeidskap i et organisasjonsmessig helseperspektiv? Dette vil jeg se nærmere på i dette paper – herunder vil jeg også drøfte mulige forbedringstiltak med utgangspunkt i figur 1 over, samt forestillinger som gir føringer for mellommenneskelig samhandling på arbeidsplassen med fokus på nevnte fenomener. Dette innebærer igjen en dobbelt bevegelse - hvor en samtidig studerer det som forestillingene produserer og det som har produsert forestillingene.

## METODE

Materialet som dette "paper" bygger på er hentet fra sosialantropologiske studier i komplekse organisasjoner, litteratur, konferanser, disputaser, samtaler med aktører fra offentlige og private virksomheter, forskningsinstitusjoner samt egne erfaringer fra ulike praksiser i flere land. Underliggende i disse studier er også økonomiske aspekter som manifesteres gjennom sosiale prosesser i ulike kontekster. Slike studier innebærer å lære andre menneskers tanker og synspunkter i den sammenheng de selv forstår og opplever dem. Materialet gir også et bilde på hvordan aktørene selv opplever og tilpasser seg sin hverdag og derigjennom hvordan de bidrar til konstruksjon av og forestillinger om den virkelighet de selv samhandler innenfor og som igjen vil kunne påvirke virksomhetens utvikling.

## I MORGEN ER OGSÅ EN DAG – OVERLEVELSE PÅ LANG SIKT

I drøftingen av bunnlinjens tyranni spør Estes (1996:xi) *“What it is about business that makes good people do bad things”* og hvor han viser til at det er et *“archaic scorekeeping system that does not do what it is supposed to do: it doesn’t measure and report the real performance of the firm. (...) Obsession with bottom-line profit drives a short-run outlook that leads corporations to skimp on training, service, maintenance, and research and development – even though there is a growing evidence that such a short-run approach hurts long-term financial performance”* (Estes 1996:2). Virksomheten utsettes her for fenomenet *“Milk the cow”* hvor det er kun snakk om å høste uten tilførsel av nye *“så-midler”*. Likeledes i en artikkel i Aftenposten stiller professor Bård Kuvaas (2008-11-06), Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI, Oslo, spørsmålet; *“Lederbonuser feil dosering eller gal medisin?”* og viser til at dagens finansielle kontrakter eller belønningsordninger som ikke er uvanlig for mange ledere, gjerne har et kortsiktig perspektiv og ikke virker etter hensikten – snarere tvertimot. Han stiller spørsmålet om en burde forby slike ordninger, men svarer at det ikke hjelper å forby ignoranse og dumhet. Temaet rundt bunnlinjen er også noe Davis (2000) drøfter, men fra en annen vinkling, der han spør *“How “organization culture” can erode bottom-line profitability”* og viser til forskning om at *“Most managers and employees fail to fully comprehend the nature of their own organization’s culture”* og bevisst eller ubevisst innordner vi oss og lar ofte keiseren vandre rundt naken.

Som vi ser av eksemplene over, blir dette problemet enda mer aktuelt i sammenhenger der det er viktig at flere og ulike mål får oppmerksomhet samtidig – faktorer som virker inn på virksomhetens resultater både på kort og lang sikt. Det virkelige spørsmål er imidlertid hva kan vi gjøre med det – at vi først stopper opp og reflekterer over problematikken, noe jeg vil drøfte lenger nede. Først vil jeg vinkle problemstillingen rundt styringen av *“intangible assets”* i virksomheten – både ut fra et organisasjonskultur-perspektiv og et kortsiktig finansielt perspektiv.

En kreativ handling produserer overraskelser og det som overrasker er ofte interessant, men kan også være utfordrende og bli sett på som en trussel. Kreativitet har å gjøre med å sette spørsmål ved det alle tar for gitt. Men som vi har sett foran, er dette ikke rett frem. Enhver sosial og symbolsk orden hviler på standardiserte forestillinger og verdier som blir tatt for gitt. Alt det som kan true deres tatt-for-gitthet og skape uorden støtes ut som *“a matter out of place”* (Douglas 1996). Men når den symbolske orden trues, kan det også oppstå noe nytt. Spenningen mellom orden og uorden kan være kulturelt produktiv, men slike spenninger og motsetninger kan også virke lammende og hemme vekst og utvikling om de ikke har takhøyde og *“lebensraum”* (her livsrom). Slike motsetninger må forstås som et reservoar av muligheter; det energipotensialet de representerer kan transformeres til positiv utvikling av organisasjonen så vel som individene som utgjør denne. Spenninger og motsetninger kan dermed få en paradoksal karakter, og det som tilsynelatende kan utgjøre en trussel for organisasjonen sees som en ressurs. Problemer og motstand forstås som et energireservoar som kan forvaltes og utnyttes eller som Hoff-Leirvik mfl. (2004:14) påpeker; *“Slik kan den primære oppgaven for ledelse av organisasjoner forstås som the management of energy.”*

Men for å være kreativ behøver en å kjenne seg trygg. Mot er også en viktig ingrediens i all skapende virksomhet. Å våge og bryte ut, våge og tenke nytt, og å prøve er ikke alltid noe som belønnes. Et slikt engasjement og slike handlinger blir ikke alltid tolket som stuerene, det kan oppfattes å utgjøre en truende konkurranse - en medarbeider vet eksempelvis kanskje mer enn ledelsen om et tema, men holder det for seg selv om han eller hun ikke tjener på å bidra - og adferden i organisasjonen tilpasses deretter om aktørene ikke forlater organisasjonen. Det oppstår en normalitet - og konformitet, en konform normalitet - med klare forestillinger om arbeidshverdagens betingelser i gjeldende kontekst og hvordan disse

for den enkelte bør håndteres. I vår del av verden gjenstår imidlertid kunnskap som den viktigste konkurransefaktoren. Men kunnskapen blir verdifull først når den omsettes i aktivitet i en verdiskapende prosess der endringer, kreativitet og et innovativt miljø er viktige "medspillere" eller markører. Om kunnskap er en kritisk ressurs må den forvaltes effektivt slik at enkeltmedarbeidernes kunnskap og kompetanse får muligheter for utløp og dermed kan akkumuleres i en "organisasjonskapital" – "intangible asset". Dette forutsetter at de ansatte opplever tilstrekkelig grad av rettferdighet. Rettferdighet innebærer at den enkelte aktør opplever balanse i sine transaksjoner med virksomheten over tid – at den sosiale kontrakt er avstemt. Om det er en negativ ubalanse i dette forhold, vil aktøren handle ut fra ulike strategier avhengig av sin "total kalkyle" og sin opplevelse av det moralske univers nevnt over. Uansett så gjelder i kortform at dårlig behandlede ansatte leverer tilsvarende dårlig kvalitet og uten opplevelse av rettferdighet vil effektiviteten lide (Pratt 2001).

I arbeidslivet opplever en ikke sjelden, som vist over, at hovedfokus på ledelsespørsmål ligger på evnen til å oppnå oppsatte mål som ofte er kortsiktige, samt styring og kontroll hvor økonomistyring understrekes. Det brukes relativt mye ressurser på systemer, rutiner og daglige prosesser, samtidig som sosiale prosesser i organisasjonen med konsekvenser for produktivitet, innovasjon, kreativitet, risikovillighet, handlekraft, ikke sjelden vies mindre oppmerksomhet. Både ut fra egne erfaringer og mange studier vises bilder av virksomheter med en "skjult" organisasjon med tilhørende "død" kapital – altså null avkastning på investert kapital med derav følgende negative konsekvenser. I oppgangsperioder vil dette kanskje ikke slå "nevneverdig" ut, noe en kan leve med, men konjunktorene svinger. En alvorlig effekt av et "kortsiktig høstingsbruk" vil være at noen utvalgte oppnår god avlønning det aktuelle år, mens den langsiktige risikoen overlates etterfølgende ledere og stakeholders. Denne mangelen på risikoidentifikasjon og løsningsalternativ drøftes senere.

Ser vi på den organisasjonsmessige helsen så omfatter den ikke bare virksomhetens evne til å drive effektivt i dag, men også dens evne til vekst og utvikling gjennom utnyttelsen av sine ressurser eller aktiva – vanligvis uttrykt i monetære former. Men det er her farene kan oppstå for mulige feilslutninger eller utelatelser ved å forutsette at alle aktiva er monetære og at "penger" er "første årsak" i virksomhetens handlingskjede frem mot dens mål. Men i realiteten er penger ikke "første årsak". Mer fundamentale er immaterielle ressurser eller "*intangible assets*" som bl.a ideer, forestillinger, goodwill, som i siste ende manifesteres i forbedringer, nye produkter og tjenester – om disse aspekter blir ivaretatt i virksomheten og ikke utelatt i et løp for kortsiktige mål. Det er først senere slike fenomener fremkommer i monetære størrelser og vises i regnskapet, altså de immaterielle aktiva fremkommer som materielle aktiva ("*tangible assets*"), eller som Humphries (2000) sier; "*An organization's financial condition at one point in time is a function of its imagination and goodwill at an earlier point in time.*" Denne relasjonelle "tidsforskyvning" mellom "intangibles" og "tangibles" vil imidlertid kunne tilsløre virksomhetens fremtidige styrke og overlevelsessevne ved å vise en solid finansiell bunnlinje i dag, mens virkeligheten gjenspeilt i dens immaterielle ressurser ikke fremkommer i noe regnskap eller et "*incomplete monitoring system*" som ikke rapporterer disse "assets", og at de heller ikke alltid gjøres til gjenstand for en seriøs organisatorisk dialog og refleksjon.

Ethvert system er et sett av kategorier og det er kategoriene som tiltrekker seg oppmerksomhet. Ved et ufullstendig oppfølgingsystem, blir det lett de finansielle størrelser som kommer i fokus som styringsparametre, mens parametre som ikke passer inn i gjeldende styringssystem blir uteglemt noe som innebærer at virksomheten mister av syne livsviktige ikke-finansielle aktiva. Skal virksomhetene imidlertid forbli levedyktige på lang sikt, trenger de mer enn å være finansielt solvente i dag – de trenger å være "*intangible*" solvente.

I tillegg til et oppfølgings- og styringssystem, skal virksomheten også være i stand til å frembringe disse "*intangibles*". Ut fra ovennevnte eksempler på bedriftskulturer, vil dette nettopp kunne være til hinder for de ansattes forhold til virksomheten – gjennom manglende

commitment, motivasjon og lojalitet til organisasjonen. Gjennom en redusert samspillskapital - handler om evnen til å få medarbeiderne og organisasjonen til å spille sammen internt (et avstemt leder- og medarbeiderskap), og med kundene eksternt og avgjørende for fornyelse og verdiskaping over tid - og med et ufullstendig oppfølgingssystem, svekkes lett fundamentet for å skape og opprettholde et innovativt miljø i virksomheten. Men hvordan skal en så få et brudd med disse ledelses- og bedriftskulturer til skade for den organisasjonsmessige helsen og virksomhetenes overlevelse på lang sikt?

## LEDELSESUTFORDRING – LEDERSKAP OG MEDARBEIDERSKAP

*"Ledelse gjør en forskel, og vil man forskelle, må man ledelse. Vil man utvikling, må man ledelse. Kvalifiserte medarbeidere, leverandører og kunder kræver ledelse. Bestyrelser af alle slags kræver kompetente ledere, og bestyrelser skal selv arbejde med at udvikle ledelseskompetencer"* (Brandi og Hildebrandt 2007:35).

På dagens globaliserte konkurransearenaer med lik tilgang til relevante innsatsfaktorer, vil virksomhetenes konkurransefortrinn og sikring av en bærekraftig fremtid ligge på deres forvaltning av "intangible assets". I en slik setting er det interessant å observere at flere institusjoner nå fremmer tiltak for å etterkomme uttrykte behov for kunnskap om lederskap, men nå mer og mer fokus på den personrelaterte ledelse eller det mellommenneskelige aspekt.

**Copenhagen Business School** (Nyhetsbrev 2008-11-05) skriver; *"Nyt forskningscenter sætter fokus på lederskap. Ledelse handler ikke kun om hardcore fokus på mål, resultater og effektivitet. I de senere år har spørsmål som retning, mening og passion fået større og større betydning i lederskapet"* og sier videre at *"evnen til at sætte en dagsorden, skabe forståelse og kommunikere bliver stedse mer vigtig."*

**Management Centre Europe** (MCE) informerer i nyhetsbrev (2008-11-04) at de har spurt et utvalg erfarne ledere om; *"What is the Right Mix of Management Skills to Succeed in Today's Business World?"* Svarene kan grupperes inn i tre store kategorier; *"People skills, Operational skills and Networking skills"* og på den bakgrunn utviklet workshops for å møte disse. MCE gir et omriss av hva deres workshops omfatter - hhv.; *"Operational Management Skills – Planning work & implementing effectively to achieve business goal, People Management Skills – Building your team, motivating, enabling and managing performance to achieve business goals and, Network Management Skills – Networking outside your team to get resources & collaboration to achieve business goals."*

**Nytt forskningssenter etableres i Stavanger.** Norge har høyest sykefravær i Europa. Et nytt forskningssenter skal finne gode løsninger på ett av våre største velferdsproblemer. PreSender er et nytt nasjonalt forskningssenter innen sykefravær, inkludering og arbeidsrettet rehabilitering som skal etableres i Stavanger. Fire institusjoner står bak etableringen av PreSender: Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Høgskolen i Oslo (HiO), Universitetet i Stavanger (UiS) og International Research Institute of Stavanger (IRIS). Det er et stort behov for mer kunnskap for å finne bedre løsninger på sykefraværspørsmålet i Norge. Vi kan ikke slå oss til ro når mer enn 700 000 lever på en trygde- eller sosialytelse. Det andre store problemet er at mange strever med å få innpass i arbeidslivet selv når vi mangler arbeidskraft. Begge disse problemene vil PreSender jobbe aktivt for å finne løsninger på.

**HR og bunnlinjen.** Stadig flere HR-ledere er opptatt av sammenhengen mellom HR-tiltak og resultater. Virksomhetenes kompetanseressurser er kilden til stadig større andel av virksomhetenes verdiskaping. Finansielle og fysiske ressurser og bokførte verdi de siste 20 årene er en indikasjon på at ikke-finansielle ressurser står for en stadig større andel av verdiskapingen.

Tiltakene og fokus på ledelse er interessante. Ledelsesutfordringen ligger således i at denne kunnskap brukes og i siste ende er det den enkelte virksomhet og dens "stakeholders" (ut fra sine krav og bindinger til virksomheten) som må følge opp dette i langt større grad enn det en ikke sjelden ser i og rundt mange virksomheter. Aviser, tidsskrifter og media forøvrig viser daglig eksempler på virksomheter med energilekkasje og dårlig forvaltning av kapitalformene i figur 1 og "intangible assets" forøvrig, noe som fører virksomheten inn i en ond spiral med negative konsekvenser for bunnlinjen og virksomhetens "stakeholders". En kan således stille spørsmål om det en ser kun er toppen av isfjellet? Samtidig er det positivt at eksterne aktører på denne måte retter kritiske blikk mot "syke" virksomheter – får fokus på økte krav til ansvarliggjøring.

I kraft av sine stillinger må det tydeliggjøres at det er noen som faktisk er ansvarlige for å forvalte ikke bare virksomhetens økonomiske ressursbruk og samfunnsansvar, men også lovverket og den tillit og tillatelse samfunnet har gitt for å drive virksomheten – kort sagt oppfylle krav til forsvarlig ledelse på kort og lang sikt. Nedenfor vil dette drøftes med utgangspunkt i mulige tiltak til ansvarliggjøring av ledelsesfunksjonen, men også ut fra krav til medarbeiderskap i den enkelte virksomhet.

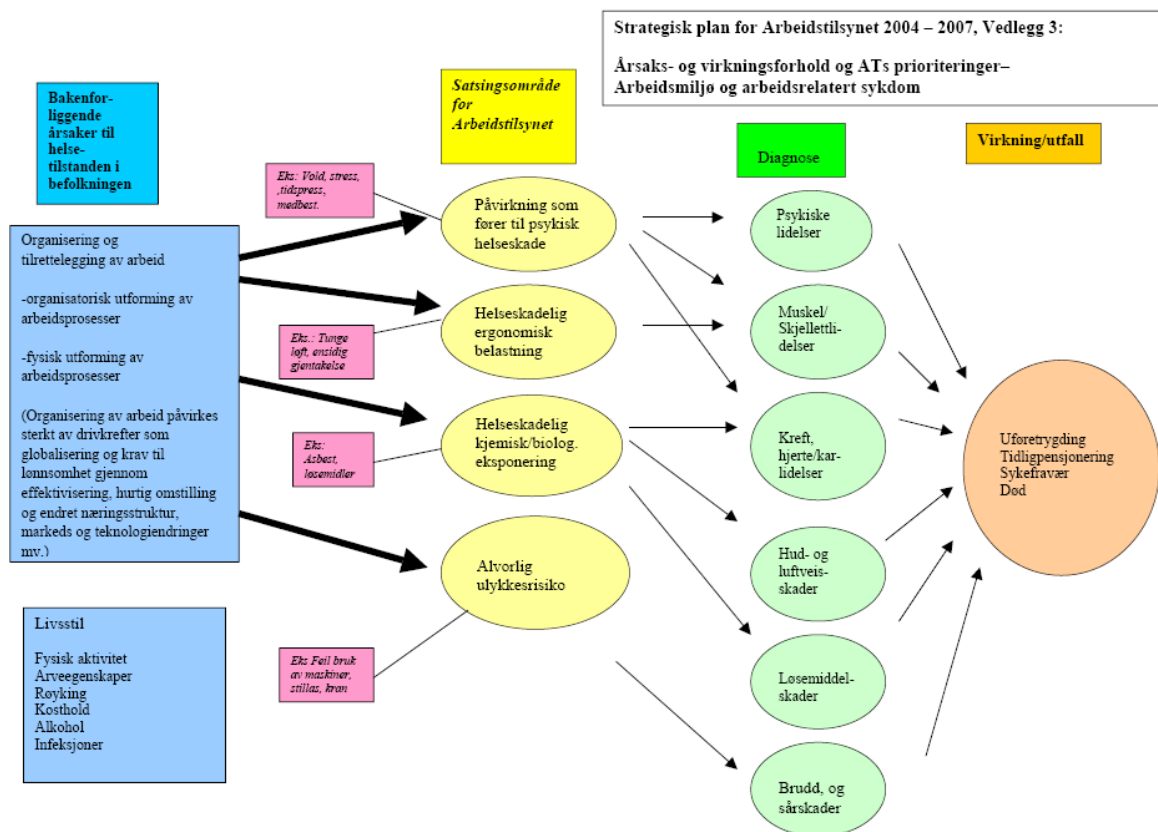
**Ledelseslisens.** I mange industrivirksomheter står HMS i fokus og viktigheten av å følge sikkerhetsbestemmelsene ropes det høyt om og med en godt iscenesatt inntrykksforvaltning av vektleggingen av HMS (Goffman 1992). Men hva med "sikkerhetsbestemmelsene" i mellommenneskelig samhandling? Og kunnskap om dette? Eventuelle skader – for organisasjon og den enkelte – kommer ikke nødvendigvis tilsyne umiddelbart, men er en gift som vil kunne undergrave en fremtidig bærekraftig virksomhet. Se figur 2. Og – som Pratt (2001) spør; *"How can a stressed, ill, injured employee deliver superior levels of customer satisfaction?"* *"Ledelse handler om, hvordan vi skaber resultater, og hvordan vi lykkes med at gjennomføre forandringer og projekter. Men ledelse handler også om den måde, vi når resultater på. Det er både målet og vejen til målet, der er interessant"*, sier Brandi og Hildebrandt (2007) og understreker at ledelse også er et viktig samfunnsanliggende. Det stilles krav (kørekort) til å kjøre bil, legelicens for å praktisere som lege og tilsvarende for andre profesjoner. Men hva med "sertifisering" av ledere? Hvilke krav stilles til potensielle ledere? Hvilken "bagasje" har de med seg når de tiltrer ledelsesfunksjoner? Og hvordan sikres en forsvarlig ledelsespraksis.

En må tillate seg i denne kontekst å undres over at *"Norge har høyest sykefravær i Europa"* når det tross alt er så mye kunnskap om dette. Paradoksalt nok kreves ingen "lisens" for å utøve lederskap. Også interessant når en samtidig ser hvordan ledere ikke sjelden rekrutteres gjennom ulike "favoriseringsmekanismer".

Professor Erik Johnsen (2006) tar opp temaet rundt *"ledelseslicens"* eller *"ledelseskørekort"* (*Licence to lead*) og sier (2006:9); *"En konsekvens af medarbejderes (og andre interessenters) voksende krav om inflydelse på egen arbejdsituation og medinflydelse på helheden er, at folk må sætte sig i stand til at udøve professionel ledelse. Man må lede udviklingen af sin egen faglige basis samtidig med, at man må udvikle sin professionelle lederadfærd."* Men – igjen hvilke krav skal stilles til "licens"? Hvor går vi?

**Ledelse og arbeidsmiljøfaktorerers helsemessige konsekvenser.** Atferd, holdninger, erfaringer og samspill med kolleger styrer i stor grad hvordan den enkelte oppfatter arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet. Forskning har i de senere år påvist en rekke psykologiske, sosiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer som kan påvirke den enkeltes helse og dermed den organisasjonsmessige helsen.

Både faktorer som genetikk, livsstil og eksponering i arbeidslivet påvirker helsetilstanden, se figur 2.



**Figur 2.** Årsaks- og virkningsforhold mellom eksponering, helse og endepunkt. Figuren er hentet fra Arbeidstilsynets strategiske plan for perioden 2004-2007. KILDE: Arbeidstilsynet - Strategisk plan 2008-2011: Kunnskapsunderlag

Uheldig ledelsespraksis gjennomføres ikke nødvendigvis bevisst/av ond vilje, men av ubevisshet og uvitenhet om de "krav" som stilles til ledelse og den rollen man går inn i. Uansett snakker vi her om farlig ledelse. Som Brandt og Hildebrandt (2007) påpeker; "Ledelse gjør en forskjell, ..." påligger det ansvarlige et stort ansvar for denne funksjon. Slik praksis kan medføre alvorlige organisasjonsmessige helsekonsekvenser hvor både verdiskaping og den enkelte aktør vil kunne utsettes for. Batteau (2000:731) drøfter i sin tekst om organisasjonskulturer bl.a. "Organizations, understood as distinctive social forms, are defined first and foremost by goal-oriented instrumental rationality". Sørhaug (1996:11,14,17) er inne på noe av den samme tematikken "Om i prinsippet å kunne beherske alle ting ved beregning" og tar som utgangspunkt at "Instrumentelle beregninger og beslutninger utfolder seg alltid innenfor og gjennom en livsverden bestående av sammenfiltrete tegn- og meningsdannelser, av overførte verdier, vaner, holdninger og tenkemåte" og at "livsverdenen koloniserer systemverdenen." Som påpekt over er det derfor et paradoks at det ikke stilles større krav til å utøve ledelse på linje med andre profesjoner, sterkere oppfølging og bedre utbygde oppfølginssystemer med økt vekt på "mångdimensionerad verksamhetsstyrning" der helse/organisasjonsmessig helse er en avgjørende "intangible asset".

**Mångdimensionerad verksamhetsstyrning.** MINT-gruppen ved Mälardalen Högskola (MdH) i Västerås har gjennom lang tid forsket på "Management of Intangibles" (MINT), hvor de definerer "Icke materiella resurser som **individberoende** som tex kompetens, hälsa, motivation; **relationsberoende** som tex relationer till kunder, leverantörer, medborgare; og **organisationsberoende** tex databaser, administrative rutiner, organisationskultur." Dette

kan forøvrig sammenlignes med kapitalformene i figur 1 foran. MdH poengterer at ikke materielle ressurser har fått en vesentlig større betydning når det gjelder organisasjoners evne til å oppnå sine mål og at det klassiske regnskap og økonomistyring har fått mindre relevans. Som en reaksjon på dette er nye regnskaps- og styringsmodeller utviklet. Disse modeller har som formål å sette fokus på de *"ikke materielle resurserna"*. Forskingen følger to spor – dels å forstå de ikke materielle ressursenes betydning for å oppnå organisasjonens mål, dels undersøke muligheten til å utvikle modeller for regnskap, styring og kommunikasjon av de ikke materielle ressursene. Innen det førstnevnte forskningsområdet har studiene handlet om å undersøke samband mellom ulike former for ikke materielle ressurser og f.eks. produktivitet, lønnsomhet og børskurser. Så det finnes mye kunnskap som MINT-gruppen bl.a. prøver å kommunisere bl.a. gjennom god kontakt med omverden ved prosjektsamarbeid og egne konferanser, samt at flere kommuner har implementert **"mångdimensjonert verksamhetsstyrning"** med økt ansvarliggjøring av ledelsesfunksjon. Forskingen i MINT-gruppen er til stor del multidisiplinær (Konferansedokumentasjon MdH 2007-01-24, 2008-10-14).

**Bunnlinjens tyranni.** På linje med MINT-gruppen viser Estes (1996:xi) (Ref. også over) til et *"archaic scorekeeping system that does not do what it is supposed to do..."* og hvor ledernes *"Obsession with bottom-line profit drives a short-run outlook"* og derav mulige uheldige konsekvenser for alle virksomhetens *"stakeholders"*. Han vil vekk fra ensidig fokus på den finansielle bunnlinjen som lederne blir målt på og ansvarliggjøre dem på et bredere spekter av parametre. *"To restore corporations to their original, public interest function, this yardstick must be enlarged. It must be made to include the effects on all stakeholders. With an appropriate yardstick managers will become accountable to stakeholders, as their decisions are influenced by the probable effects on stakeholders."* Han understreker at om virksomhetene har et oppfølgingssystem for evaluering av lederne *"not on a single dimension but on a balance they achieve among several dimensions"* vil de svare på dette ved å etterstrebe nettopp disse parametre". Derved vil også virksomhetene også lettere kunne vise ansvar overfor alle *"stakeholders"* på både kort og lang sikt (Estes 1996:203).

Ved å ta tak i flere styrings-parametre vil en også lettere komme på sporet av mulige barrierer/hindre for effektiv virksomhet og en kompetent arbeidsplass. For å få full effekt av dette betinger det at disse løftes opp på bordet for "dissekering" og dialog for fremme av "Productive Reflection at Work" (Boud mfl. 2006) hvor alle ansatte (og øvrige *"stakeholders"*) ses på som selvstendige aktører og ikke som brikker i et eller annet maktpill.

**Lønsama samtaler. Productive Reflection at Work.** Dialog og refleksjon må ses på som et viktig utviklingsredskap i arbeidslivet der betydningen og effekten av kritisk refleksjon, samtaler og dialog må ses på som et alternativ til en mer konfrontativ og konfliktinnrettet modell for arbeidslivets fornyelse. Produktiv refleksjon er lønnsomme samtaler hvor refleksjon er en integret del av det gode arbeidet, en nøkkel til læring for å forbedre effektiviteten og for å gjøre arbeidslivet mer tilfredsstillende. Det er jo ved å skape arenaer for refleksjon og dialog i virksomheten en kan komme på sporet av organisatoriske barrierer. Dermed skapes et fundament for en effektiv virksomhet og grunnlag for økt trivsel, commitment og lojalitet til virksomheten og hvor lederskap og medarbeiderskap er avstemt (Boud mfl 2006, Dilschmann & Docherty 2007). Men dette krever en "trygg" ledelse hvor en fremmer full åpenhet og deltagelse for fremme av en bærekraftig virksomhet og samstemt med sine "stakeholders".

**Lederskap og Medarbeiderskap.** Godt lederskap og godt medarbeiderskap henger sammen. Som vi har sett over krever det imidlertid et forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere der organisasjonen står i fokus og ikke enkeltes særinteresser. Skal vi derfor skape en effektiv arbeidsplass, innebærer det at leder- og medarbeiderskapet kan utvikles til en harmonisk og helhetlig modell for samhandling. Det innebærer imidlertid ikke at det ikke skal være rom for en viss spenning i organisasjonen mellom orden og uorden for å skape

basis for innovative miljøer i tråd med det som er nevnt over (Ackerman mfl. 2008). Å betrakte medarbeiderskap som en relasjon betyr at det også er et spørsmål om etikk, i betydningen hvordan vi behandler hverandre (Ackerman mfl. 2008). I en leder- og medarbeiderrelasjon innebærer dette at aktørene har en etisk ballast, dvs. evne til å vise empati, besitter samvittighet og har et intellekt som sammen er fundamentet for å kunne handle med integritet.

## **PRODUKTIV REFLEKSJON I PRAKSIS.**

Det etiske perspektiv innebærer at ledere og medarbeidere tar et individuelt ansvar for det felles beste. Å reflektere over hvordan mennesker påvirkes av mine handlinger, er første skritt på veien mot å ta et etisk perspektiv. Så ved å skape arenaer for dialog og refleksjon rundt etiske spørsmålsstillinger som mye av dette "paper" omhandler - sosiale prosesser i et samhandlings- og organisasjonsmessig helseperspektiv – vil det kunne åpne veien for mer åpen kommunikasjon og derigjennom fjerne barrierer og hindringer for en effektiv og kompetent arbeidsplass.

Å reflektere er å tenke seg om. Å reflektere er å tørke støv av vanetenkning – komme på sporet av "doxa", det tatt for gitt, det inneforståtte, det som ikke gjøres til gjenstand for refleksjon og meningsutveksling, de skjulte premisser som rammer inn vår forestillingsverden, for å låne et av Pierre Bourdieus (1996) begreper. Denne vanetenkning kan og bør utfordres. Ved stadig å reflektere og innvitte til dialog – også om etiske spørsmålsstillinger - underbygger man en god handlingsberedskap og risikohåndtering for virksomhetens overlevelse. Det felles beste må videre sees i et samfunnsperspektiv som innebærer at virksomheten effektivt ivaretar sin samfunnsfunksjon gjennom å tilstrebe en ressursoptimal kundetilpasset produksjon og distribusjon av varer og tjenester i overensstemmelse med sin samfunnskontrakt (Brytting 2005).

## LITTERATURLISTE

- Ackerman, Christer, Hällstén, Freddy, Tengblad, Stefan og Velten, Johan (2008). *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Barth, Fredrik (1994). Modeller av sosial organisasjon i *Manifestasjon og prosess*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Batteau, Allen W. (2000). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization. *American Anthropologist* Volume 102, Number 4, December 2000.
- Boud, David, Cressey, Peter and Docherty, Peter (eds) (2006). *Productive Reflection at Work*. Routledge. Oxon.
- Bourdieu, Pierre (1996). *Symbolisk makt*. Pax forlag A/S. Oslo.
- Brandt, Søren og Hildebrandt, Steen (2007). *Ledelse*. Børsens Forlag. København.
- Brytting, Tomas (2005). *Företagsetik*. Liber ekonomi. Malmö.
- Davis, Tom (2000). Story of Mary?: How "organization culture" can erode bottom-line profitability.  
([http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa5514/is\\_200001/ai\\_n21465437/print?tag=artB...](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5514/is_200001/ai_n21465437/print?tag=artB...))
- Dilschmann, Angelika & Docherty, Peter (2007). *Lönsama samtal – produktiv reflektion på arbetsplatsen*. Premiss förlag. Stockholm.
- Douglas, Mary (1996). *Rent og urent. En analyse av forestillinger omkring urenheter og tabu*. Pax forlag A/s. Oslo.
- Estes, Ralph (1996). *Tyranny of the Bottom Line. Why Corporations Make Good People Do Bad Things*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.
- Goffman, Erving (1992). *Vårt rollespill til daglig. En studie i hverdagslivets dramatik*. Pax forlag. Oslo.
- Hoff-Leirvik, Erling, Jørgensen, Svein-Halvard og Paulsen, Truls (2004). Mulighetenes reservoar: Om energiflyt i organisasjoner. SINTEF Teknologi og samfunn.
- Humphries, Lee (2000). Intangible Assets and Organizational Health.  
([http://www.thinkingapplied.com/intangible\\_assets-folder/intangible\\_assets.htm](http://www.thinkingapplied.com/intangible_assets-folder/intangible_assets.htm))
- Johnsen, Erik (2006). *Ledelseslicens*. Dafalo forlag. Fredrikshavn.
- Kuvaas, Bård (2008). Lederbonuser – feil dosering eller gal medisin?. *Aftenposten* 2008-11-06.
- Pratt, Danielle (2001). *The Healthy Scorecard. Delivering Breakthrough Results that Employees and Investors will love!* Healthy Business Inc. Calgary.
- Sørhaug, Tian (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget. Oslo.