

# Falstad Lederseminar



## **Lederskap vs. Mangement**

**- om forskjellen på ledelse, kontroll og rutiner**

# Mål

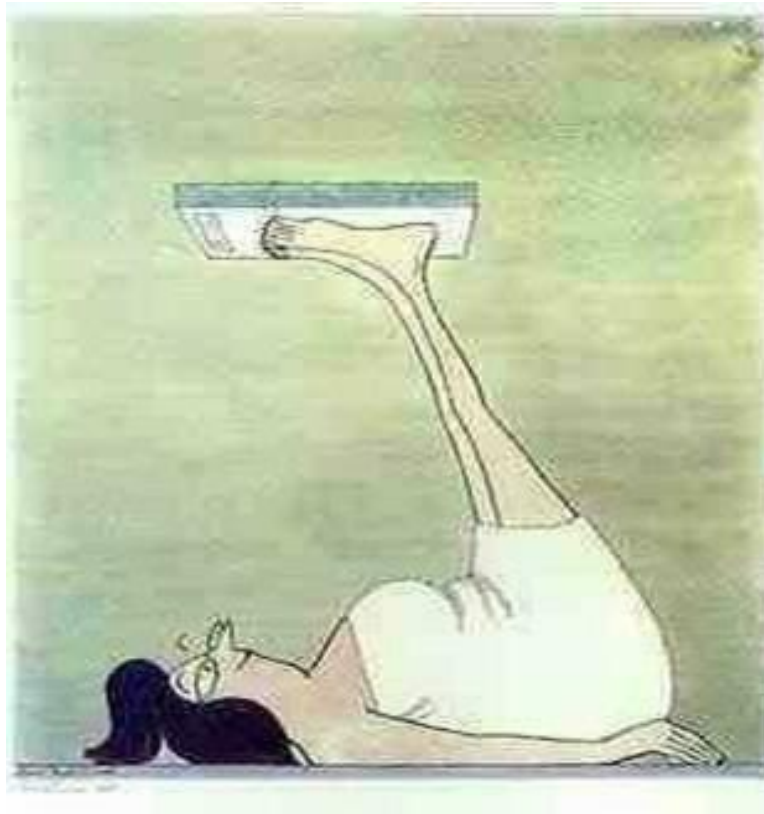
## **Skape grunnlag for felles refleksjon på**

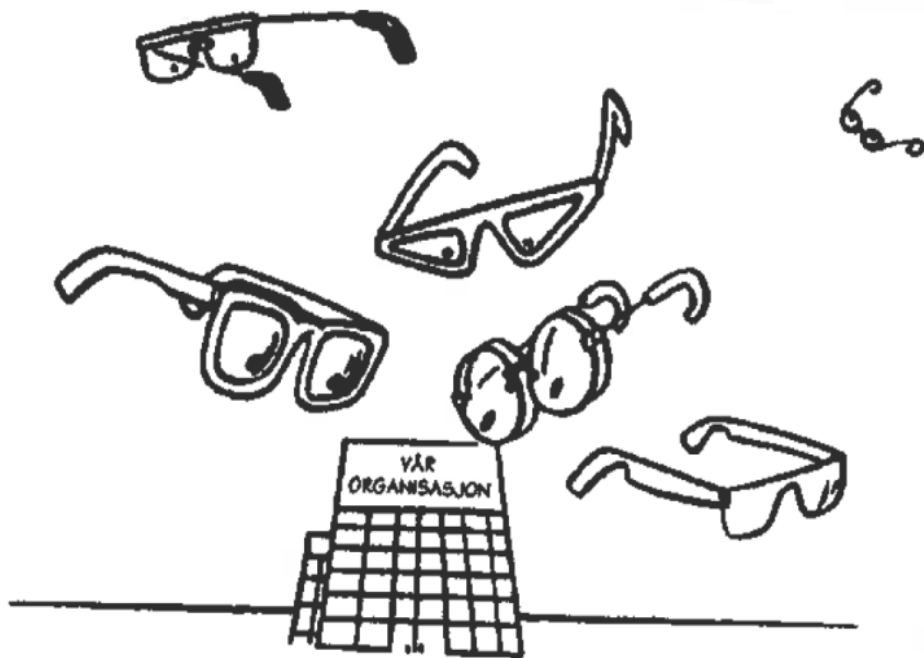
- noen kjennetegn ved ulike virksomheter nå og i framtiden (eksempler)**
- hva kan det bety for ledelse og lederskap, og forholdet mellom ledelse og management**

Ulike roller, felles ansvar -

**GJENNOMGÅENDE LEDERSKAP**

# Hva er riktig perspektiv?





Enhver betraktningssmåte vil skape helt bestemte innsikter med sine egne styrker og svakheter. Utfordringen er å integrere innsiktene for å oppnå en forståelse og en handleevne som passer våre formål.

Figur 10.1. Metaforer kan skape flere former for forståelse og handlingsmuligheter



# Noen avisoverskrifter...

## Hvorfor ting tar tid

I departementet. Frykt for kritikk gjør at stadig flere saker tar stadig lengre tid, og at mange saker bare blir liggende.

### Kronikk

eivind tesaker avdelingsdirektør, Kulturdepartementet

Publisert: 20. sep. 2012 06:00 Oppdatert: 20. sep. 2012 09:05

[Share on email](#)

På min arbeidsplass var vi 122 ansatte i 2001 og 137 ansatte i 2011. Vi har opprettet flere tilsyn og klagenemnder og overført en rekke oppgaver til disse, blant annet utbetaling av tilskudd, tilsynsvirksomhet og klagebehandling. Til tross for at mange oppgaver er borte og stadig flere blir ansatt, ser det ut til at produktiviteten er på vei ned. Fra 2001 til 2008 sendte departementet i snitt 5,6 lovforslag og 4,1 stortingsmeldinger hvert år til Stortinget. Siden 2009 har vi sendt 1,7 lovforslag og 1 stortingsmelding i året til Stortinget.

På min arbeidsplass er det ofte seks til syv beslutningsledd fra saksbehandler til statsråd. Slik har det vært lenge. Det som er nytt er at alt arbeid skal gå mer på tvers mellom ulike avdelinger og departementer. I stedet for å snakke sammen i gangen eller sende en e-post om en sak som er på vei oppover i systemet, skal det avholdes møter, samarbeides og skapes enighet på tvers. Problemet er at det lett blir viktigere å samarbeide enn å komme frem til en beslutning.

## Rapportering

På min arbeidsplass er rapportering stadig viktigere. Rapportering internt og til andre departementer, til tilsyn og til internasjonale organisasjoner. Vi lager rapporter om virksomhetsplaner, aktivitetskalendre, risikoanalyser og rapporterer løpende til blant annet Riksrevisjonen. Rapporteringen skal dokumentere hva vi har gjort og ikke har gjort, slik at de ulike kontrollinstanser kan legge dataene inn i sine program som grunnlag for videre rapportering og senere kontroller.

## Ny teknologi

Min arbeidsplass ønsker å være i forkant med ny teknologi. Vi har derfor et elektronisk saksbehandlingssystem som forutsetter at alle dokumenter i en sak skal leses på dataskjerm i stedet for på papir. Siden mange fortsatt leser dokumentene på papir skriver nå den enkelte ut hver sin papirsak, i stedet for at ett papireksemplar av saken følger saksgangen. Dette er en forklaring på at papirbruken øker, til tross for elektroniske saksbehandling. På min arbeidsplass brukte vi i 2011 6,6 tonn papir fordelt på 137 medarbeidere, eller ca. 50 kg papir pr. medarbeider.

Min arbeidsplass utvikler og bruker mange elektroniske verktøy i det daglige arbeidet. Verktøy knyttet til styring og drift av prosjekter eller til den generelle styringen av

# Byråkrati, måltall

DN 27.09.12  
■ ■ ■ Styringssystemene i det offentlige fremmer byråkrati, ikke handlegkraft. Jeg opplevde det selv da jeg jobbet i Actat, skriver **Børge E. Bentsen**.

## INNLEGG Samfunn

Byråkratiske styringssystemer har svekket de offentlige virksomhetene. Den grunnleggende svikten ligger i en overdreven og ukritisk bruk av måltall - forenklet tallbaserte måleparametere - i styringen av etaten. Det fører til maktoverføring fra ledere til byråkrater.

Statistikere og byråkrater elsker enkle, sammenlignbare måltall hvor man kan følge utviklingen over tid og «benuttede» virksomhetar mot hverandre. Faglig erfaring, handlegkraft, improvisering, personlig mot og sunt folkevennende resultat i forhold til å «levere forslutt» i en allfor snever forståelse.

Måltallene overtrekender virkeligheten i en slik grad at



MÅLTALL. Faglig erfaring, handlegkraft, improvisering, personlig mot og sunt folkevennende resultat, skriver Børge Bentsen.

ved ukritisk bruk vil man ende opp med å skape en «liksum-virkelighet» som begynner å leve sitt eget liv i organisasjonen. Organisasjonen mister de offentlige målene av syne.

Det er som om regnskapsføreren og revisoren skulle overta bedriftsledelsen i en gründerbedrift. Jeg antar at avstanden fra for eksempel operativt politiarbeid til resultatstatistikk er like stor som avstanden fra salgsarbeid til regnskapsarbeid i en vanlig bedrift. Regnskapsføreren kan ikke lede salgserbeidet, da går

det som regel dårlig.

Slik går det også når byråkrater skal lede politiarbeid.

Situasjonsbestemt faglig ledelse, selvstendige skjønnsmessige beslutninger, gjennomskjæringsevne og sunt dømmekraft forvirrer raskt i byråkratiske systemer. Flisnrien har lært oss at handlegkraft er avgjørende når manntene

leiler. Säger Arksen som var på vakt ved Oscarborg festning 9 april hadde ansvar for sine skulder da fremmede krøsser tok eeg inn Oslofjorden og det heraklet usikkerhet om hvordan stransjonen skulle oppfattes. Han visste likevel nok til å ta en resolutt beslutning: «Visk fjenden skal det skytes med skarpt! Enten blir jeg drilt for krøsser eller jeg blir behandlet som krigsgeitl! Tyr».

Folk som vil tenke selvstendig og som stiller krav til faglig dyktighet hos sin egen ledelse,

trives godt i byråkratiske kulturer, og forsvinner ut eller resignerer. Kulturen prøges snart av annet enn selve formålet med jobben, som for eksempel lønnsforhold, arbeidsledig og velferdsordninger.

Politiet har de siste årene fremstått som mer selvoopptatte enn hva godt er. Regjeringen har forsøkt å bese på utviklingen ved å plassere politisk ledelse sjefer i politidirektoratet, men har åpenbart grovt undervurdert behovet for rasjonell faglige innspill fra teknisk og operativt nivå i politiet.

Vi kan også se den samme måltallbyråkratisering i helse- og sosialvesenet og andre offentlige virksomheter.

Jeg har selv erfaring fra Arbeidsmarkedstaten, og så hvordan innføringen av forenklete måltall ubøla virksomheten det. Distriktsarbeidsstatistikk fikk rus eller ris på

# Kontroll og rapportering

## « Rapportering

- På min arbeidsplass er rapportering stadig viktigere. Rapportering internt og til andre departementer, til tilsyn og til internasjonale organisasjoner. Vi lager rapporter om virksomhetsplaner, aktivitetskalendre, risikoanalyser og rapporterer løpende til blant annet Riksrevisjonen. Rapporteringen skal dokumentere hva vi har gjort og ikke har gjort, slik at de ulike kontrollinstanser kan legge dataene inn i sine program som grunnlag for videre rapportering og senere kontroller.» (Kronikk Eivind Tesaker avdelingsdirektør, Kulturdepartementet )

Endret struktur er svaret...  
- men hva er spørsmålet?





# Kunnskap – ikke struktur



**BEKKE:** Tallene fra Fylkesnemnda for barnevern og sosiale saker i Trøndelag viser store forskjeller i hvor ofte barnevernene i nordtrønderske kommunene fremmer saker om omsorgsovertakelser. – Vi jobber ikke så ulikt, mener barnevern  
d (Verdal), Gunlaug Rønsberg (Steinkjer), Eli Bjørås Weiseth (Levanger) og Aina Tettlien Sellæg (Namsos).



– Jeg hadde et større kontrollbehov før. Nå er jeg flinkere til å stole på folk.

Som ung og usikker sjef var Bente Brevik mest opptatt av selskapets finanser. Nå tenker hun annerledes - og det gir enda mer penger i kassen.

# Sjefen som bare telte penger

tekst Marita E. Valvik  
foto Signe Dons

## – Hva har vært din tøffeste utfordring som leder?

– Jeg vil si det sannn; det tøffeste jeg har gjort var å si ja til å bli administrerende direktør i Nidar da jeg ble spurt. Jeg var ung, 34 år, og hadde ingen erfaring i å lede en så stor organisasjon. Jeg kom fra salgsdelen av Nidar, og det var det jeg visste at jeg kunne. Den gangen hadde vi heller ikke så gode lederprogrammer som støttet opp under lederne - eller forbedret dem som var på vei dit. Men det var likevel ikke vanskelig å si ja.

## – Hva gjorde du da?

– Jeg innså mine egne begrensninger. Den åpenbare konklusjonen var at jeg måtte ha mennesker rundt meg som kunne det jeg ikke kunne. Det viktigste i et slikt team er at de som er med utfyller hverandre, og at alle vil det samme.

## – Hva er din sterkeste egenskap i en slik gruppe?

– Jeg tror jeg er genuint flink til å se muligheter og ganske flink til å tro at det umulig er mulig. Ja, og så er jeg ganske flink til å få andre til å tro på det også. Jeg setter meg nok litt hårete mål, og det lærte jeg av min far. Hvis jeg spurte ham om jeg kunne noe, sa han alltid: Selvfølgelig kan du det, hvis du vil det nok.

## Livet på toppen Bente Brevik (49)

**Stilling:** Administrerende direktør i Orkla-selskapet Stabburet.

**Omsetning:** Passerte 3 mrd. i 2011.

**Antall ansatte:** ca. 950

**Beste ledertips:** Velg ditt lederteam med omhu. For meg betyr det en gruppe mennesker jeg kan stole på og som har spisskompetanse og egenskaper som utfyller hverandre.

## Selvangivelse

Antall timer søvn hver natt		6-7
Antall reisedøgn hvert år		55
Antall timer på jobb i uken		60
Antall barn		1
Ganger jeg lager mat i uken		2
Antall alkoholenheter i uken		0-12

## – Hva gjør du når du likevel ikke får det til?

Da prøver vi en gang til og forbausende ofte får vi det til da. Men underveis må vi forstå hvorfor det ikke gikk første gangen, og her i Stabburet dreier det seg ofte om å skaffe enda bedre innsikt i forbrukernes behov, og møte disse.

## – Nå, 15 år etter at du sa ja til din største utfordring, har du ledet det nye større selskapet Stabburet i snart fem år. Hva er forskjellen på deg som leder da og nå?

– Jeg hadde et større kontrollbehov før. Nå er jeg flinkere til å stole på folk. Agendaen min de første årene var veldig preget av de forretningsmessige sidene. Fra å være finansielt målstyrt er jeg blitt mer verdistyr.

## – Hva legger du i det?

– Kultur er noe som lar seg påvirke. Det er ikke noe som sitter i veggene, men inne i hodet og hjertene våre. Når vi lever etter en felles visjon og verdigrunnlag, får vi en mye sterkere oppskrift på hvordan vi skal nå målene enn om vi bare kjører en finansiell styring.

## – Hvordan påvirker det Stabburet?

– Vi ser daglig eksempler på at ansatte tar beslutninger støttet av verdigrunnlaget vårt. Eksempelvis er vi kompromissløse når det gjelder at god smak skal styre hva vi slipper ut i markedet.

## – Hva gjør du for å endre et selskap slik?

– Jeg bruker tiden på å jobbe med menneskene, involvere dem i prosessene slik at vi kan samles om hvor vi skal. Jeg er både filolog og siviløkonom, og i slike prosesser er jeg glad for å ha metodologien med meg.

For meg er det helt avgjørende at vi bruker tid på dette, selv om slike prosesser fort kan ta et år. Konsekvensen er at 40 prosent av omsetningen vår kommer fra produkter som er lansert de siste tre årene, mens resultatene tidligere i større grad kom fra kostnadsprogrammer.

## – Blir du ikke litt utålmodig i løpet av en slik prosess?

– Jo!!! Men jeg er blitt flinkere til å tøyلة utålmodigheten. Jeg blir nok mest utålmodig når vi kommer i situasjoner der menneskene rundt meg blir veldig problemorienterte.

## – Hva gjør du da?

– Da gjelder det å se hullene i gjerdet og ikke bare gjerdet. Det er alltid muligheter. Hvor vanskelig kan det være? Det er jeg nok beryttet for å si. Men når jeg blir for utålmodig, går jeg en tur i skogen med min sønn. I tillegg spiller vi sammen. Han fiolin og jeg piano. Så får prosessene på jobb ta tid, det er viktig. Vi sier at vi har evighetens perspektiv, men ikke en dag å miste.

Noen beskrivende generelle utsagn om utfordringer i leverandørindustrien - som stort sett har tapt alle kontrakter den i

siste tiden: (Fra Dagsrevyen 21.02.2013 - <http://tv.nrk.no/serie/dagsrevyen/nnfa19022113/21-02-2013#t=10m51s>):

Ståle Kyllingstad (styreleder i Norsk industri)

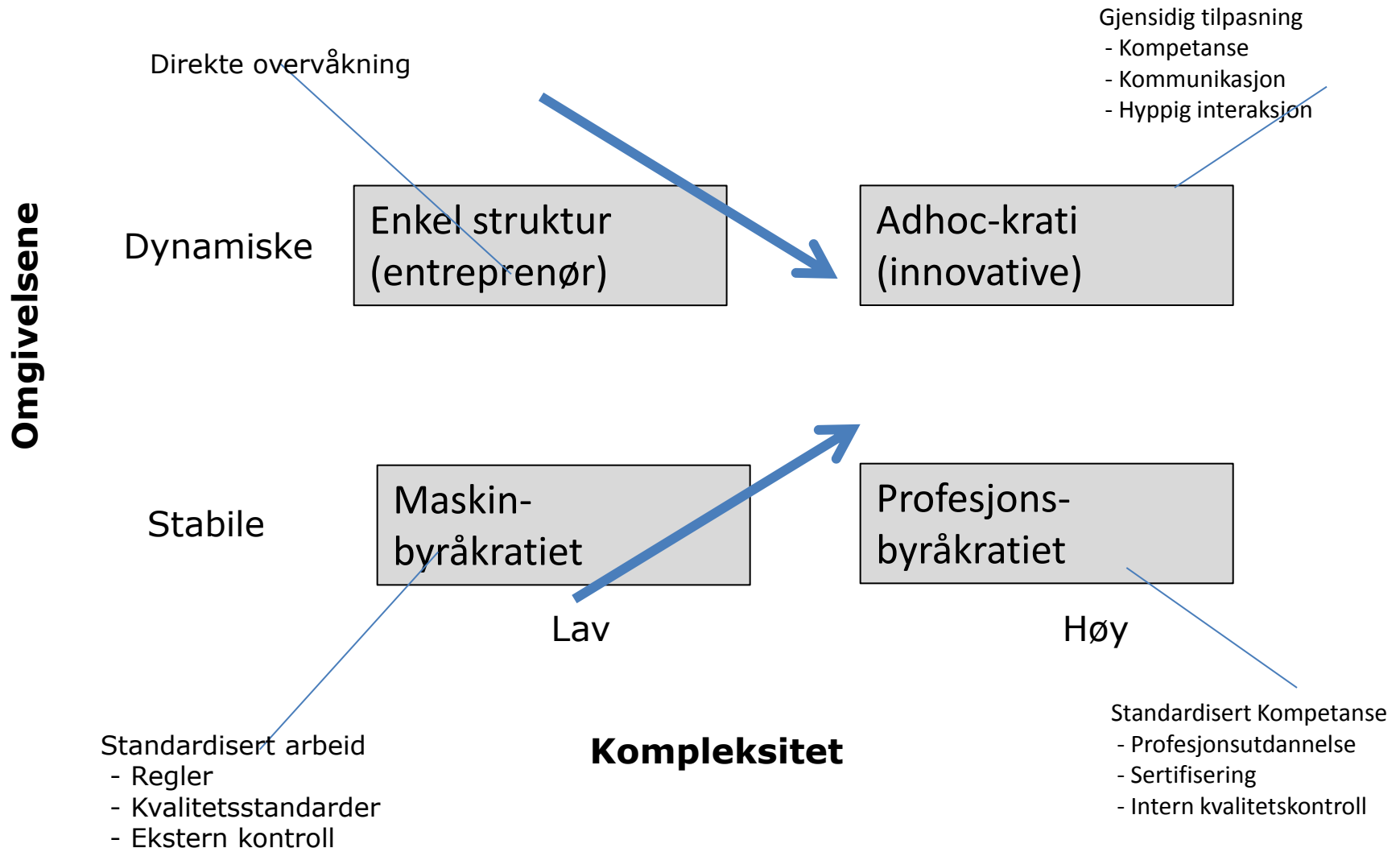
- Gode ingeniører
  - Gode fagarbeidere
  - Gode teknologiske løsninger
- ⇒ «Gode helhetlige løsninger skal gi oss muligheten til å konkurrere!»

Torgeir Reve (professor BI)

- Norsk industri må skjerpe seg
  - Bruk kostnadseffektiv teknologi
  - Samarbeide på andre kreative måter
- ⇒ Har klart det før...

# Analyseverktøy: Strukture i Fives (Mintzberg)

➔ det er en empirisk sammenheng mellom omgivelsenes dynamikk, Kompleksitet i arbeidet og koordineringsmekanismer



## Et case

En mann har ringt politiets nødnummer. I samtale med operasjonssentralen fremstår mannen som psykisk syk og muligens ruset. Han hevder at han hører stemmer i hodet som befaler ham å drepe naboen sin. Mannen gråter, og forklarer at han egentlig ikke vil skade noen. Han ønsker at politiet kommer til stedet og tar fra ham et haglegevær han har, slik at ikke noen kommer til skade.

Samtidig med at operatøren ved operasjonssentralen fortsetter sin samtale med mannen varsles de operative politimannskapene, og starter sin planlegging av hvordan de skal håndtere situasjonen. På grunn av mannens sinnstilstand og hans trusler om bruk av skytevåpen blir dette en væpnet politiaksjon. Etter kort tid rykker 5 tjenestemenn ut fra politihuset. Like før de ankommer den aktuelle adressen får de beskjed om at telefonsamtalen med mannen er blitt brutt. Mannen var svært aggressiv på slutten av samtalen, han ropte og skrek, og operatøren frykter mannen nå er i ferd med å gjøre alvor av sine trusler.

De 5 tjenestemennene må nå snarest mulig finne mannen og få kontroll på ham. De tar seg derfor raskt frem til huset hvor mannen bor. Ved hjelp av innlærte tilnæringsmåter, tilegnet gjennom spesiell utdanning og trening, tar de seg inn i huset og begynner systematisk å søke etter mannen.

Etter å ha søkt resultatløst i tjue minutter i første etasje, høres med ett lyden av skritt i etasjen over. Politifolkene beveger seg derfor samlet opp trappen og kommer inn i en smal loftsgang. Innerst i gangen står en dør så vidt på gløtt, og de kan høre romstening og en person som snakker lavt der inne. Tjenestemannen som står fremst i rekken av politi roper: "Dette er bevæpnet politi, kom ut med hendene synlig!". Det blir helt stille. Sakte beveger rekken av politi seg mot døren. Andre mann stiger ut av rekken og stiller seg på den siden av døren hvor dørhåndtaket er. De resterende politifolkene tar oppstilling på motsatt side. Med et nikk signaliserer førstemann i rekken til politimannen på motsatt side av døren at han er klar for at døren kan åpnes.

# Hva kjennetegner kunnskapsintensive virksomheter?

- ...kunnskapen er primært knyttet til virksomhetens medarbeidere, og i mindre grad til teknologi, maskiner, produksjonsprosesser og formelle prosedyrer.
- Virksomheter benytter kunnskap som ikke er nedfelt i den formelle delen av organisasjonen, den er mer individ- og gruppebasert basert .
- Arbeidet som utføres bærer gjerne et personlig preg, de ansatte setter sitt "fingeravtrykk" på jobbutførelsen
- Det er vanskeligere for virksomheten å "eie" og "styre" kunnskapen: Vi har verdifulle eksperter og "gullsnipperarbeidere".

# Ledelse og styring/management

- Ligger i spenningsfeltet mellom byråkrati, økonomi og fag
  - Ledelse → Relasjoner mellom mennesker
    - » Autoritet
    - » Legitimitet
    - » Kommunikasjon
    - » Forhandlinger
    - » Meningsbrytning
  - Styring → Rasjonell og målrettet
    - » Økonomisk styring
    - » Byråkratisk styring
    - » Faglig styring

# Uliker former for rasjonalitet - logikker

- Byråkrati → Regelorientert logikk
- Økonomi → Konsekvensorientert logikk
- Fag → Argumentativ logikk
- Medinnflytelse → Forhandlingslogikk
- Nyskaping → Meningsbrytning og co-creation



# Ulike logikker

Alle disse finnes i organisasjonspraksisen i en kunnskapsvirksomhet som motsetninger som vi må leve med og

➔ som må håndteres i spenningsfeltet mellom stabilitet og endring/forbedring

# LEDERSKAP for å skape: praksisfellskap, lærende organisasjon OG relevans for framtiden

En mulig definisjon av lærende organisasjon

*En lærende organisasjon er en organisasjon som har høy grad av bevissthet, evne, vilje og refleksjon til stadig å utvikle seg selv i ønsket retning.*

Den kjennetegnes blant annet av:

- **Kollektiv bevissthet om hvor en vil og hvordan man skal komme seg dit (utviklingsretning og identitet)**
- **Stor grad av kunnskapsdeling mellom ansatte**
- **Forståelse for og evne til å håndtere balansen mellom å være både "solospiller" og "medspiller" som lærer**
- **Demokratisk ledelse**
- **Kunnskapsledelse**

# Lederskap

- kan ikke skyldes på noen andre hvis dere mislykkes.

- Tenke langt...og tenke nytt...
- Tenke og utvikle sammen...
- Skap og bygg tillit... gjennom handling
- Skape og utvikle kunnskap og kompetanse i en sammenheng – møt utfordringen og skap utvikling gjennom helhetlig kompetanse -> tenk nytt...
- Vise vilje og handling for å skape interessant og utviklende arbeidsplasser
- Arbeide sammen med andre (konkurrenter?) – basert på en gjensidighet. Nyttig for alle over tid, men også basert på Raushet
- Vær modig – tørr å lykkes, og mislykkes... (Mot er en dyd)
- Klokskap (er en dyd)

# Lederskap...

- Usikker på hvordan ting skal håndteres: gå til Visjon/samfunnsoppdraget og virksomhetens verdier for å finne svar...

## To valg:

- La andre ta styringen eller
- TA LEDERSKAP LOKALT

# Takk for meg!

Knut Arne Hovdal Ph.D

Førsteamanuensis/Associate professor

<http://hint.academia.edu/KnutArneHovdal>

Avdeling for Økonomi, Organisasjon og Ledelse

Høgskolen i Nord-Trøndelag

Faculty of Economics, Organization & Leadership

Nord-Trøndelag University College

Phone: +4774112257

Mobil phone: +4795200051

E.mail: [knut.a.hovdal@hint.no](mailto:knut.a.hovdal@hint.no)>