

# Arbeidsmiljøutvikling og medbestemmelse

I teori og praksis

23.09.2014 – Bitten Nordrik

# Human Resource Management: ledelse i sentimentalitetens tidsalder

- Det heiter seg at sentimentaliteten inneber ein manglande sans for proporsjonar, at den fører med seg ei uklar og utflytande tenking, at den forvandler kjenslene til føleri, at den er medfølande på ein utvendig og uforpliktande måte, at den går saman med moralsk latskap, at den er sinnelagsfiksert og pseudointim og drar privatlivet inn i alle samanhengar ... der er eit nært slektskap mellom sentimentalitet og brutalitet: «Sentimentaliteten er søster til brutaliteten»
  - (Sandemose 1955: 16 sitert i Hellesnes 2002, side 28)

Bitten Nordrik

# PSYKOSOSIAL ARBEIDSMILJØKARTLEGGING

– en trojansk hest?

  
GYLDENDAL  
ARBEIDSLIV

# Status 4 år etter:

18

MANDAG 22. APRIL 2013 | DAGENS NÆRINGSLIV

## JOBBS & LEDELSE



### Spillet rundt medarb

**Tvilsom fasit:** Medarbeiderundersøkelsen blir ofte brukt som fasit på arbeidsmiljøet, men kan i realiteten være ren manipulasjon både fra ansatte og ledelsen.

**Tilfeldigheter:** Bakgrunnsfargen på spørreskjemaet kan være nok til å påvirke hvordan de ansatte svarer.

■ ARBEIDSLIV  
LARS KRISTIAN SOLEM  
OSLO

**M**edarbeiderundersøkelsen er ment å være en temperaturmåler på arbeidsmiljøet, men kan også være bensin på bålet. Bak spørsmå-

lene og svarene kan det nemlig skjule seg flere feller og alternative agendaker.

Noe så enkelt som fargevalg og utforming av undersøkelsen kan

være avgjørende for om undersøkelsen blir fulgt opp og skaper forbedring, mener organisasjonspsykolog Christor Mortensen som jobber med personaltutvikling i Helse Sør-Øst.

« En offentlig virksomhet kan skape farger gi for nye preg av nevningelivdriftenhet – og danner et useriøst inntrykk. Mer disse farger og et uendret inntrykk vil være mest hensiktsmessig for å få de ansatte til å delta.

Symbolbruk betyr også mer enn mange er klar over. Hvis ledere får resultatet presentert som et rødt minus, kan de gå i forsvarsposisjon.

« Et rødt minus trigger mer motstand enn forventet, sier Mortensen som får utarbeidet

5000 rapporter til ledere i sitt helseforetak.

Han mener en alternativ presentasjon av resultatene er langt mer konstruktiv.

« Hvis samme informasjon blir gitt som en underretning av et tall, var den langt mindre truende og ga bedre motivasjon til å følge opp resultatene fremfor å bortforklare dem.

**Nervøse ledere**

Arbeidsgiver er pålagt å kartlegge arbeidsmiljøet, og spørreskjemaet er den mest brukte metoden. Resultatene kan sette sterke følelser i sving både hos ledelsen og de ansatte.

« Mange gode ledere velger å gå rundt forbi og konfrontere medarbeiderne sine med resultatene, velger andre den enkleste

# Status 4 år etter;

DAGENS NÆRINGSLEV I MANDAG 22. APRIL 2013

Svarer taktisk i jobbundersøkelser  
NESTE SIDE

19



## De vanskelige spørsmålene

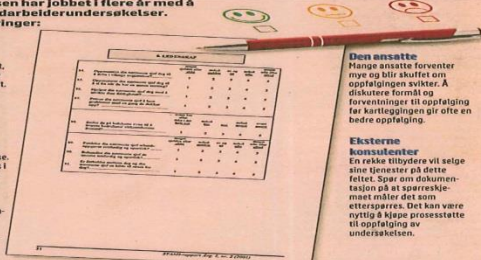
Christer Mortensen har jobbet i flere år med å optimalisere medarbeiderundersøkelser. Her er hans erfaringer:

**Lederen**  
Ikke bare arbeidsmiljøet, men også opplevelse av lederskapet blir evaluert. En lav score er ofte krevende for ledere å forberede uten ekstern støtte.

**Bestilleren**  
Bestilleren har i mange tilfeller størst innflytelse. Undersøkelsen kan dras i flere retninger alt etter hvilket tema som er på dagsorden. Design av undersøkelsen samt involvering av vernetjenesten og ansatte representanter i bestillingen er suksessfaktorer.

**Fellene**  
Et vanlig nybegynnertrabbe er å vektlegge den tekniske gjennomføringen for mye uten å ha en plan for oppfølgingsarbeidet. Undersøkelser har relativt liten verdi, hvis den ikke blir fulgt opp med et forberedingsarbeid. Jobb målrettet, systematisk og over tid med oppfølgingen. Se undersøkelsen i sammenheng med andre forhold en trenger å forbedre. Da får undersøkelsen sin største verdi.  
■ Unngå å lage et eget spørreskjema. Alle kan lage spørsmål, men å konstruere et spørreskjema er en egen vitenskap. Har en behov for skreddersøm og mulighet for å bruke ressurser på å lage et eget spørreskjema, bør spørreskjemaet valideres. Det er enklere og rimeligere å bruke validerte skjema som for eksempel QPSNordic som er utviklet på oppdrag fra Nordisk Ministerråd.

■ Fortolkninger av resultatet kan være risikabelt. Lederen bør derfor gå tilbake til de som arbeider i den kartlagte enheten og undersøke tvilene til en utforskning av hva som ligger i svarene.  
■ Fortolkninger av resultatet kan være risikabelt. Lederen bør derfor gå tilbake til gruppa og undersøke hva som ligger i svarene.  
■ Hva som er god og dårlig score bør lederen og de ansatte selv kunne definere.  
■ Hva som er god og dårlig score, bør lederen og de ansatte sammen definere. Undersøkelser gir svar på hva en gruppe samlet sett oppfatter, og resultatet presenteres som tall. Menklapper som "bra" og "svak" er verdiløse vurderinger som de ansatte bør være med på å si noe om.



**Den ansatte**  
Mange ansatte forventer mye og blir skuffet om oppfølgingen svikter. Å diskutere formål og forventninger til oppfølging før kartleggingen gir ofte en bedre oppfølging.

**Eksterne konsulenter**  
En rekke tilbydere vil selge sine tjenester på dette feltet. Spør om dokumentasjon på at spørreskjemaet måler det som etterspørres. Det kan være nyttig å kjøpe prosessstøtte til oppfølging av undersøkelsen.

■ **SER RØDT:** Organisasjonspsykolog Christer Mortensen mener det er stor forskjell på hvordan ledere tar resultatene i medarbeiderundersøkelser seg innover seg. Hvis resultatene blir presentert som røde minuter, er lederne mindre mottagelige for kritikk. Foto: Ida von Hanno Bast

# Medeiderundersøkelsen

løsningen med å legge den bort. De beste lederne, som virkelig klarer å få til endring, er de som inviterer medarbeiderne til å være med på fortolke resultatene og komme med forslag til forbedringstiltak.  
Hans er ofte at det er krevende for ledere å få resultatrapportene presentert.  
– For resultatet godt, er det nye lettelser å se, men er scoren lav og oppfattes som svak, så er det tungt å komme i gang med et forbedringsarbeid.  
**Politisk verkøy**  
Hvis lederen selv har bestilt undersøkelsen, har han også mulighet til å stille tendensielle spørsmål. Mortensen mener at bestilleren av undersøkelsen sitter med den største innflyt-

selen på resultatet.  
Hvis den blir brukt for å behøve et bilde ledelsen ønsker å skape av seg selv, så fungerer den ikke organisasjonsutviklende. Da blir den mer et politisk verkøy, og det vil være naturlig at virksomhetens medlemmer opplever mot undersøkelsen hvis de føler at de har muligheten til det.  
**Ansatte manipulerer**  
Undersøkelsen kan skape frustrasjon i rekkevis hvis den ikke blir fulgt opp.  
Hvis oss har det vært mest krevende å dreie oss fra kartlegging og resultatrapportering til hvordan de skal iverksette et forbedringsarbeid som involverer og engasjerer.  
Det er ikke bare lederen som

**“Jeg lærte en gang at medarbeiderundersøkelser fungerer litt som en håndgarnet. Når du har dratt ut splinten bør du vite hva du skal gjøre med den”**  
Christer Mortensen, organisasjonspsykolog  
har mulighet til å manipulere undersøkelsen. De ansatte kan også bruke undersøkelsen som pressmiddel mot lederen.  
– Det er mulig for de ansatte å involverer og engasjerer, og haussu opp en situasjon.

Mortensen har opplevd at et resultatet for avdeling som ble tvært med høyt score utvært godt. I et annet tilfelle opplevde han at ansatte i en enhet med en mislikk leder sammanhøst på forhånd som hvordan de skulle fylle ut spørreskjemaet.  
**Holder ikke i retten**  
Hans avviser at undersøkelsen er en anarval til å kvitte seg med ledere som ikke fungerer.  
Mortensen har opplevd at overordnede ledere har forsøkt å bruke undersøkelsen til å fjerne en underordnet leder.  
Slike undersøkelser er ikke særlig egnet til å fjerne ledere. Hvis en slik sak harver i rettsapparatet, vil resultatene fra en medarbeiderundersøkelse være altfor svak dokumentasjon på

lederskapet. Men om en har fått svak resultat flere ganger, og det er dokumentert at lederen har fått hjelp og støtte til å forbedre resultatene uten å ha fått til forbedring, så stiller saken seg helt annerledes.  
**Sprangkraft**  
Bruk på riktig måte, mener han at medarbeiderundersøkelsen er en kraftfull metode for å skape endring. Hell bruk kan derimot skade leders arbeidsmiljø og virksomheten.  
Hvis det er en gang at medarbeiderundersøkelser fungerer litt som en håndgarnet, bør du ha dratt ut splinten bør du vite hva du skal gjøre med den, sier Mortensen.  
lars.solem@dn.no

# «Dagens tekst»;

- 1) Medbestemmelse i kartleggings- og utviklingsprosessen
  - Arbeidstilsynets Arbeidsmiljømodell
- 2) Hvorfor opplever verneombud og tillitsvalgte det som vanskelig å praktisere medbestemmelse?
  - Nye styrings- og ledelsesmodeller
    - Mer styring, mindre medbestemmelse?
  - Medarbeidertilfredshetsundersøkelser
    - kvasivitenskapelige ekspertsystem

# ”Den norske modellen”

**Ansatte og ledelse har like og ulike interesser**

Mulighet for påvirkning på alle nivåer:

Trepartsamarbeidet

Ansatte i styret

Samarbeidsutvalg

Arbeidsmiljøutvalg

Ledelse tilpasses nasjonale rammer

Verneombud og tillitsvalgte gir representativ innflytelse

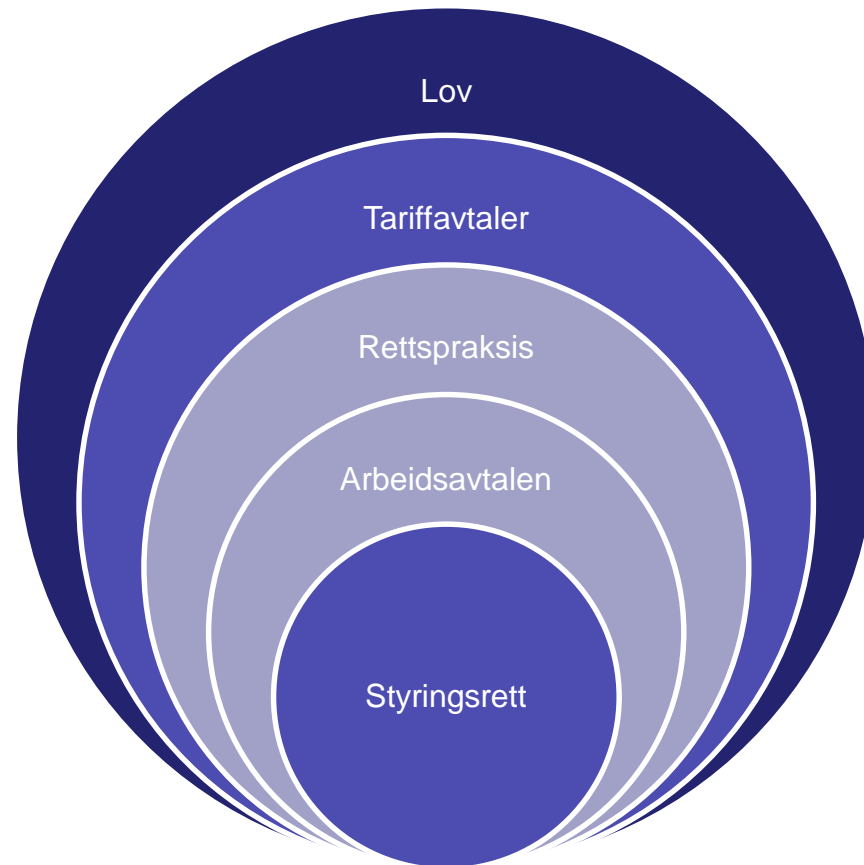
”Sosialdemokratisk”  
kultur/verdier

# Definisjon av styringsrett

” Arbeidsgivers rett til å lede, fordele, kontrollere og organisere arbeidet, samt ansette og si opp arbeidstakere.”



# Styringsrettens grenser



# Medbestemmelse på 1980-tallet



Brubakken-utvalget 1985:

- «Vidt definert kan en si at bedriftsdemokrati eller medbestemmelse omfatter alle tiltak som gir de ansatte innflytelse på avgjørelsesprosesser på alle plan i virksomheten, **fra fastsetting av virksomhetens overordnede mål** til de løpende avgjørelser i tilknytning til den enkeltes daglige arbeid og innsatsvilje.»

# Om medbestemmelse:

- Oppslutningen om ordningene er høy, men...
  - ”... kunnskapen om ordningene er så svak, upresis og omtrentlig, at det er gode grunner til å spørre om man vet hva man slutter så massivt opp om?”
    - » NOU 2010: 1, side 115

## Arbeidstilsyn/Ptil om medbestemmelse:

- ”Arbeidstakere opplever ofte at viktige beslutninger er tatt før deres representanter blir involvert i utviklingsarbeidet. Ptil erfarer og hører fra de ansatte og deres tillitsvalgte og verneombud at den reelle medvirkningen varierer. ... Mange opplever at de ikke får innflytelse på forhold av betydning for helse, arbeidsmiljø og sikkerhet. ... På spørsmål om psykososialt arbeidsmiljø svarer verneombudene mer negativt enn andre arbeidstakere” (NOU 2010: 1, side 127)

# Tilstrekkelig gjennom dagens lover og forskrifter?

- ”... arbeidsmiljøloven stiller krav til arbeidsgiver om å kartlegge mulige farer og problemer i arbeidsmiljøet og på denne bakgrunn vurdere risikoforholdene i virksomheten, utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen. Dette arbeidet skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte, jf. Arbeidsmiljøloven § 3-1. ... Arbeidsmiljøloven § 6-2 fjerde ledd oppstiller også et klart krav til arbeidsgiver om å ta verneombudet med på råd under planlegging og gjennomføring av tiltak...”

– (AD 31.01.11)

# Svar fra AD

- «... det er arbeidsgivers ansvar å sørge for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og herunder gjennomføre et systematisk HMS-arbeid i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte. Dette gjelder også planlegging og gjennomføring av arbeidsmiljøkartlegginger»

» Arbeidsdepartementet, 11.04.11

# NOU 2010: 1, s.154-155

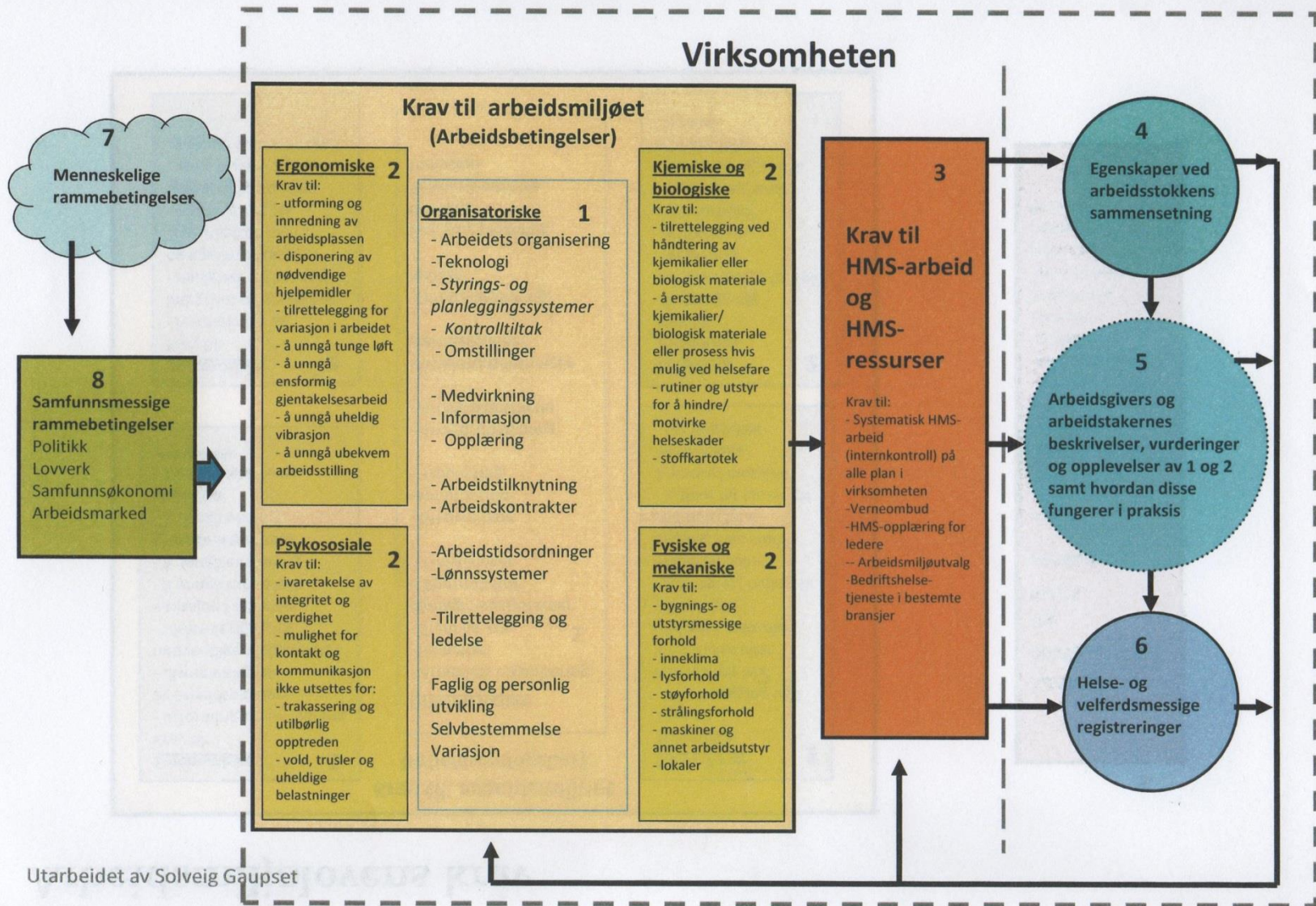
- ”... arbeidsmiljøundersøkelser kan være viktige verktøy i HMS arbeidet. Det er et voksende marked for slike aktiviteter og mange har i ettertid fremstått som svært uheldige både for enkeltpersoner, men også for organisasjoner. Dette tilsier at planlegging og beslutning av slike aktiviteter bør ha bred forankring i virksomheten og belyses fra ulike ståsteder. Det bør derfor lovfestes at verneombud, arbeidsmiljøutvalg og tillitsvalgte så tidlig som mulig trekkes med i arbeidet og at beslutningen om at det skal foreligge en slik undersøkelse legges til AMU”

# Om standardiserte spørreskjema:

- ”Ikke i noen av undersøkelsene er spørsmålene basert på en logisk konsekvent modell for arbeidsmiljø” (Sintef 2005: 10, 22)
  - Gir dårlig formulerte, ikke validerte spørsmål som ikke nødvendigvis måler det de er ment å måle
  - Viktige temaer er ikke inkludert i undersøkelsen
  - Fokus på individuelle ansatte og manglende oppmerksomhet på arbeidsmiljøvariabler på organisasjonsnivå



# Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell



# Det overordnede kravet er:

- Aml § 4-1 (første ledd): «Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd
- Aml § 4-1 (andre ledd): «arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, arbeidstidsordninger, teknologi og lønnsystemer mv skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger og slik at sikkerhetshensyn tas».

# Virkemiddel/metode:

- Aml. § 3-1 virksomheten skal sørge for at det utføres et systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Lovkravet utdypes i Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter

# Internkontrollforskriften

- § 3 *Definisjoner*
  - I denne forskrift betyr
    - *Internkontroll*: systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø og sikkerhetslovgivningen.
    - Hva med Ptil og det funksjonelle regelverk?

# HR Norge om medvirkning (2011):

- ”Vi anbefaler at HR involverer seg i alle deler av prosessen, spesielt i arbeidet med å omforme målsetninger til spørsmål som gir *ønsket informasjon*. Dette vil sende et signal til virksomheten om hvem som er eiere av prosessen”.
  - ”... ansatte involveres i utarbeidelse og prioritering av tiltak” (HR Norge medlemsundersøkelse 2011: 25, 27)

# Medbestemmelse:

Arkaisk (gammeldags) begrep som i stigende grad blir erstattet av *styringsrett*.



Mot til å lede – muligheter og begrensinger

# Arbeidsgivers styringsrett



STAVANGER KOMMUNE

# Asymmetrisk kontrakt

- Arbeidsgiver får den ansattes kunnskaper, egenskaper og "liv".
- Arbeidsgiver er i maktposisjon og har styrings- og instruksjonsrett
- Gjenytelsen er penger



# Fra «industrial relation» (IR)

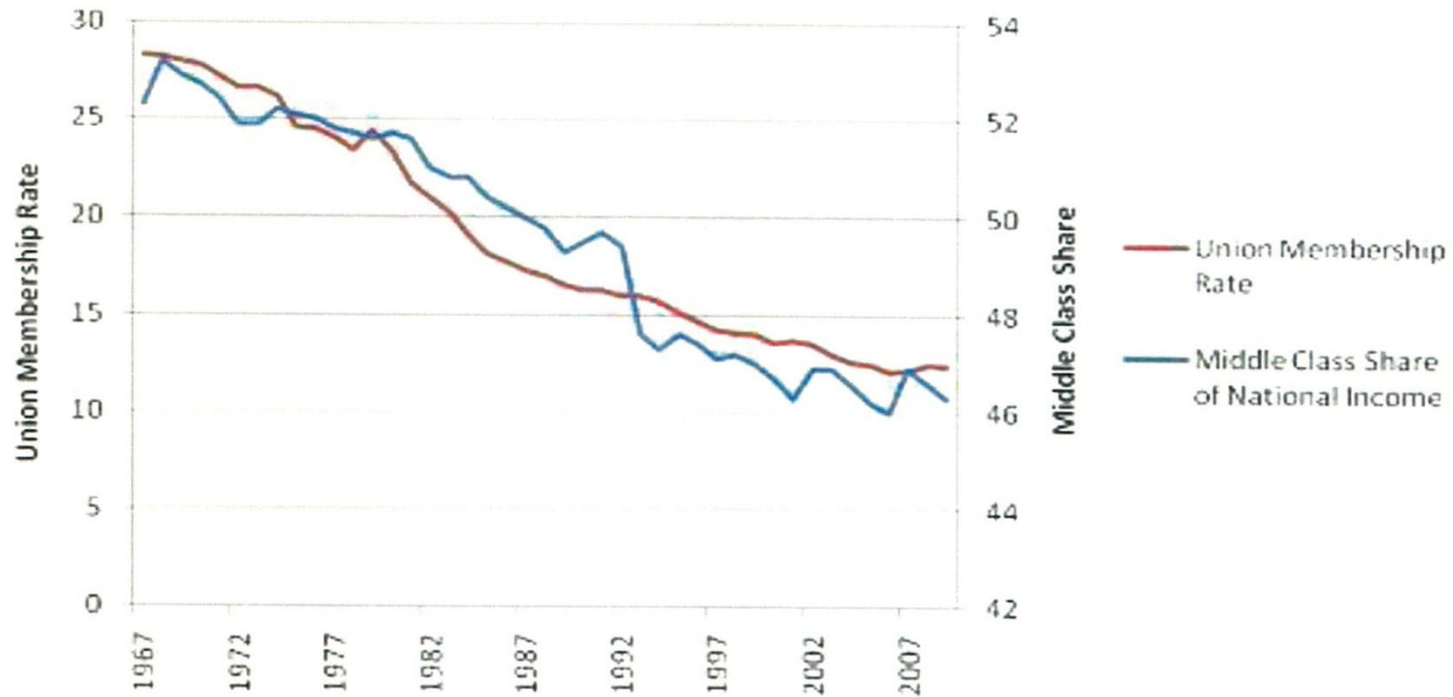
- IR feltet i tilbakegang – eller i «krise»:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_relations](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_relations) der det trekkes en direkte parallell til fagbevegelsens svekkede posisjon i USA i samme periode
- Tilbakegangen forklares med «... økende preferanse for handelshøyskoler og for human resource management (HRM) paradigmet. ...»

# IR Grunnleggende premiss:

- IR er et tverrfaglig felt som studerer arbeidsforholdet i bred forstand.
  - Grunnleggende antakelse:
    - motsetningsforhold mellom arbeid og kapital – kan ikke løses gjennom fri konkurranse/markedets logikk – ulike institusjonelle ordninger kan derimot være med å forme forholdet og samarbeidet mellom partene
    - Stakholder interest; både eiere, arbeidstakere, lokalsamfunn og storsamfunn kan ha like, men også ulike interesser i en bestemt virksomhet og det er legitimt å fremme særinteressene på vegne av gruppen man representerer

# Andel fagorganiserte i USA falt

As union membership decreases, middle class income shrinks



<http://sadreearth.com/the-death-of-organized-labor-or-its-rebirth/>

# Fra IR til HR

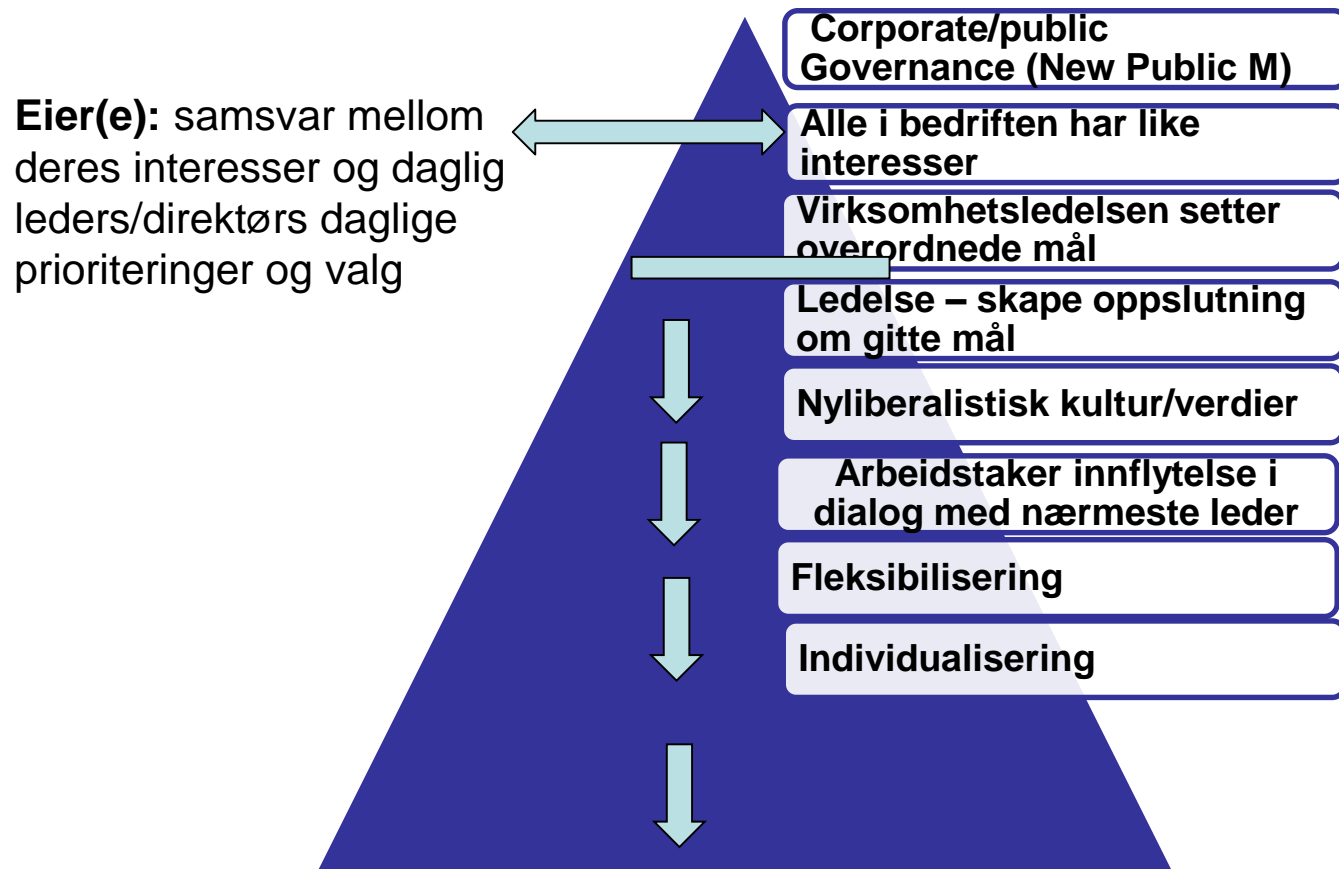
- Et ideologisk skifte:
  - Fra «stakeholder interest» og premisser om motsetning mellom arbeid og kapital
  - Til «corporate governace», klassisk økonomisk teori, herunder prinsipal (eier) agent (ledelse) teorier
    - Fokus: eierstyring og styrking av styringsretten på alle virksomhetens nivåer

# Om medbestemmelse i harmonimodeller:

- ”Representasjon har liten plass i teoriene, noe som må ses i lys av at dette er et importert konsept – utviklet og tilpasset andre arbeidslivstradisjoner enn de nordiske eller norske”.

» Fafo 2007

# Viktige trekk i "den amerikanske modellen"



# HR Norge:

«Even Bolstad konstaterer som Jan Olav Brekke at tillitsvalgtmakten er under press i Norge. Samtidig er arbeidslivet blitt mer individualisert, særlig i kunnskapsintensive bedrifter. ... Den klassiske tillitsvalgtrollen er under press, men jeg tror ikke at det nødvendigvis må være negativt at ledelsen forholder seg til medarbeiderne som individer . Når medarbeidere skal møte en leder forholder de seg til en enkelt person som har en relasjon til dem. ... For fagforeningen som institusjon vil dette være en trussel, men hvis fagforenings-relasjonen erstattes med en fullverdig relasjon på individnivå må ikke individet nødvendigvis tape på det»

(Ukeavisen Ledelse 28.04.11)



versus



# Viktig forskningsspørsmål:

- Hvordan kan makt- og beslutningssystemene utformes på måter som gjør at eierne kan beholde kontrollen over selskapet
- En viktig antakelse i standard økonomisk teori:
  - Prinsipal-agentteori; prinsipal (eier) og agent (leder) har ulik målstruktur, informasjonen er assymetrisk og aktørene primært motivert av egeninteresse



# Prinsipal-agent-teorien:

- Viser hvordan en kan bruke incentiver for å skape samsvar mellom ledelsens mål og eiernes mål
  - Tildeling av aksjer/kjøpsopsjoner/resultatlønn
- Mål- og resultatstyring kan også ha sitt opphav i prinsipal-agent-problemet
  - » (Ref. Busch mfl. 2011, side 106-133)

# Prinsipal-agent-problemet og HRM:

- Forutsetningen om nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og opportunistiske ledere og medarbeidere er nærmest kanoniske grunnantakelser i økonomifaget ...  
Hovedutfordringene for ledelsen og HRM funksjonen blir å forene de motstridende interessene til ansatte og eiere (eller ledelsen som agent for eierne). De må med andre ord få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Det kan gjøres ved å bedrive kontinuerlig overvåking eller ved å gi ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon (for eksempel akkord, individuell bonus og provisjonslønn). Fordi de ansatte forfølger egeninteresser og derfor vil utnytte alle muligheter til å sørge for seg selv, må man være forsiktige med å implementere ellers effektive tiltak som for eksempel å delegerer ansvar eller å utvikle de ansattes ferdigheter.

• <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

# Målstyring:

En ledelsesform hvor bedriften og de ansatte arbeider mot avtalte mål. Det legges vekt på å skape en integrering mellom den enkelte leders arbeidsmål og bedriftens totale mål.

*Populær, byråkratiserende og lønnsom 1990-tallsøvelse med stort markedspotensial, som gir private aktører rikelig anledning til å utvikle kostbare dataprogrammer, middelmådige kurs og unødvendige undersøkelser. ... balansert målstyring, eller det nye folkelige uttrykket smarte mål, som er nytale ofte brukt av konsulenter for å understreke at det er tøys at ikke alt kan måles (s. 92).*



# Kompetanse 2/2014

- Krogager mener at HR-funksjonene må kunne uttrykke seg i tall, som toppledelsen forstår. Det er den eneste måten å bli hørt på for å unngå å komme sist på agendaen i ledermøtene. – Toppledelsen vil ikke ha teambuildings-rapporter. De vil høre hvordan HR-funksjonene virker inn på selskapets resultater. Tall er det universelle språket til toppledelsen. ...

# Hva vil det si å prestere?

- ”Det holder ikke lenger å levere. Like viktig er *hvordan* du leverer” (Vik 2007: 254)
  - Nøkkelord er verdier, holdninger, adferd og temperament og personlighet.

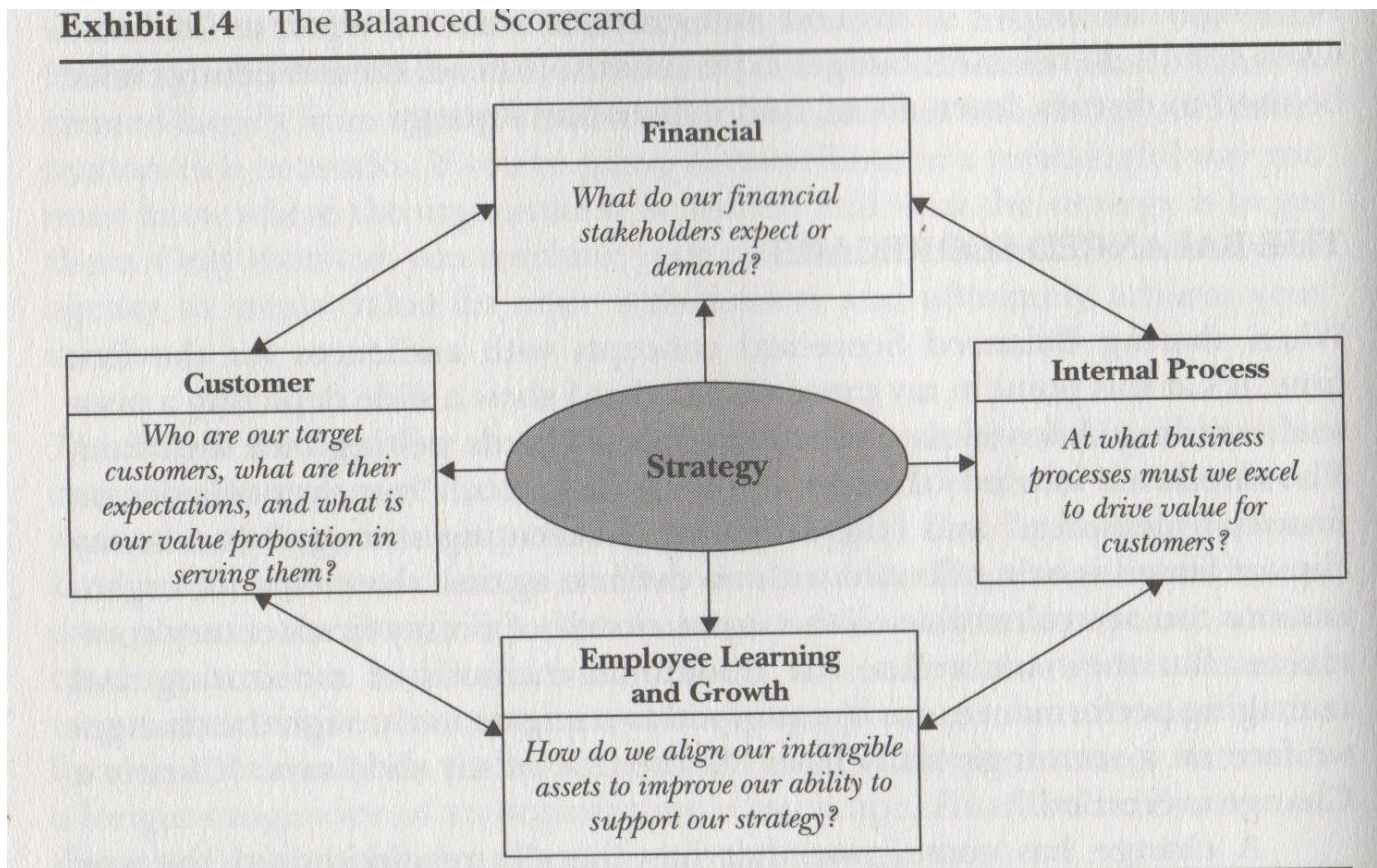
# Statoil:

«Mine prestasjonsmål (MPM) settes i to dimensjoner, leveranse og atferd, noe som gjenspeiler at leveranse og atferd tillegges like stor betydning og vekt»  
( Side 30)



# Balansert målstyring

Hva settes det mål for?



# Eksempel: Statoils verdier

- Modig
- Åpen
- Tett på
- Omtenksom
  - **16 underkategorier** (Er du nyskapende og stimulerer til nye ideer? Utfordrer du etablerte sannheter og våger det ukjente? Er du pådriver for konstruktive endringer? Streber du etter forenkling og klarhet og fokuserer på verdiskapende aktiviteter? Osv...)
- Hvordan brukes dette?
- Hvem definerer innhold i verdiene?



# EVS og 90/180/360 graders evalueringer:



## selskapets omstridte karaktersystem.

TEKST DAG YNGVE DAHLE  
dag.yngve.dahle@tu.no

Øvrum er så bekymret over utviklingen i Statoil og særlig karaktersystemet People@Statoil, at han nå velger å stå fram i Teknisk Ukeblad med sine erfaringer.

– Som tillitsvalgt har jeg vært kritisk til deler av driftsmodellen i bedriften, og har sammen med andre gitt uttrykk for dette skriftlig og muntlig – både til lokal og sentral ledelse. Jeg ble likevel overrasket og lei meg da jeg høsten 2010 sjekket hvilke karakterer jeg hadde fått. Jeg hadde fått karakteren 2 av 5 på verdien «modig» og karakteren 2 av 5 når det gjelder å være «tett på». Jeg hadde dessuten «et forbedringspotensial» når det gjelder å være lojal mot driftsmodellen, sier Øvrum til Teknisk Ukeblad.



## Fikk dårlig karakter!

”Even stronger values” – 90/180/360 graders evaluering

# Verdier:

- Kan oppfattes som ... ideologier som styrer oppmerksomhet, prioriteringer og valg, men som også kan blokkere for impulser og påvirkninger, og således regulere en persons handlingsmønster og ambisjoner.

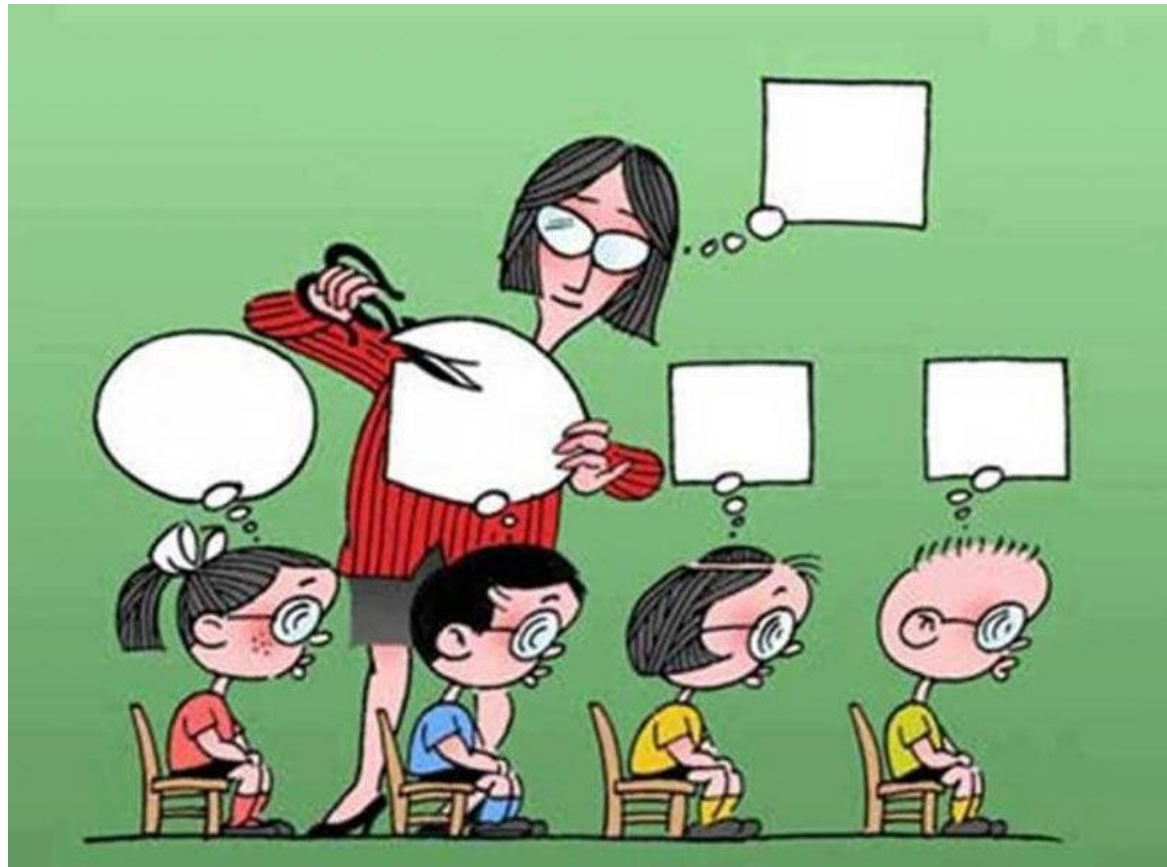
» Kirkhaug 2013, side 57

# Verdier som ledelsesverktøy?

- Toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål, gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side.

» Kirkhaug 2013, side 104

# Et system for lik tenkning:



# «Målbinder norske ledere»

Konsernledelsen bruker piler som går opp og ned og skifter farge fra grønt til rødt. Alt skal måles; arbeidsmiljø, skader, planoppnåelse og vedlikehold. Arbeidstakere og avdelingsledere får karakterer på en skala fastsatt på toppen. ... Det er lite rom for bondevett i slike organisasjoner, fordi man har fjernet mye av handlingsrommet til mellomlederne. ... Et slikt system får konsekvenser, mener Fjære Øvrum. Ikke minst får de tillitsvalgte trangere kår. – Nå har vi blitt en stigmatisert gruppe som blir fremstilt som overbetalte og sytete. I Statoil oppleves det som om bedriften ønsker å pulverisere innflytelsen fra vernetjenesten (Bedre Ledelse 1/2013).



# «Synkron-nikkere»



Rangering av innsats er uttrykk for manglende tillit til egne ansatte, mener Statoil-tillitsvalgt for Lederne, Hans Fjære Øvrum. ... Når folk blir fortalt hvordan de skal oppføre seg, går takhøyden ned. Karakterer på jobben skaper «synkron-nikkere», der alle er enige og folk ikke tør å komme med kritikk. ... resultatet blir at ingen tør å ta spontane beslutninger, siden man er redd for å ta feil beslutning. Målstyring er som cockpit-styring i et fly, der varsellampene holder oversikt over det som skjer til enhver tid.

Dagens Næringsliv 15.12.13

# Leder i Statoil:

- «Du dresseres til å marsjere i takt, og du lærer å gjøre ting på en bestemt måte. Det skjer en sånn slags mekanisering av mennesket. De har gjort det sånn at det tryggeste er å følge prosessenes prosedyrer, da gjør du i alle fall ikke noe feil. Dette går bra så lenge du har folk som har øyne og ører og som tør å bruke skjønn, men det blir verre den dagen de ikke er der. Det har blitt alt for mye prosess, standardisering og effektivisering»

» Leder/Norsk Ledelsesbarometer 2013

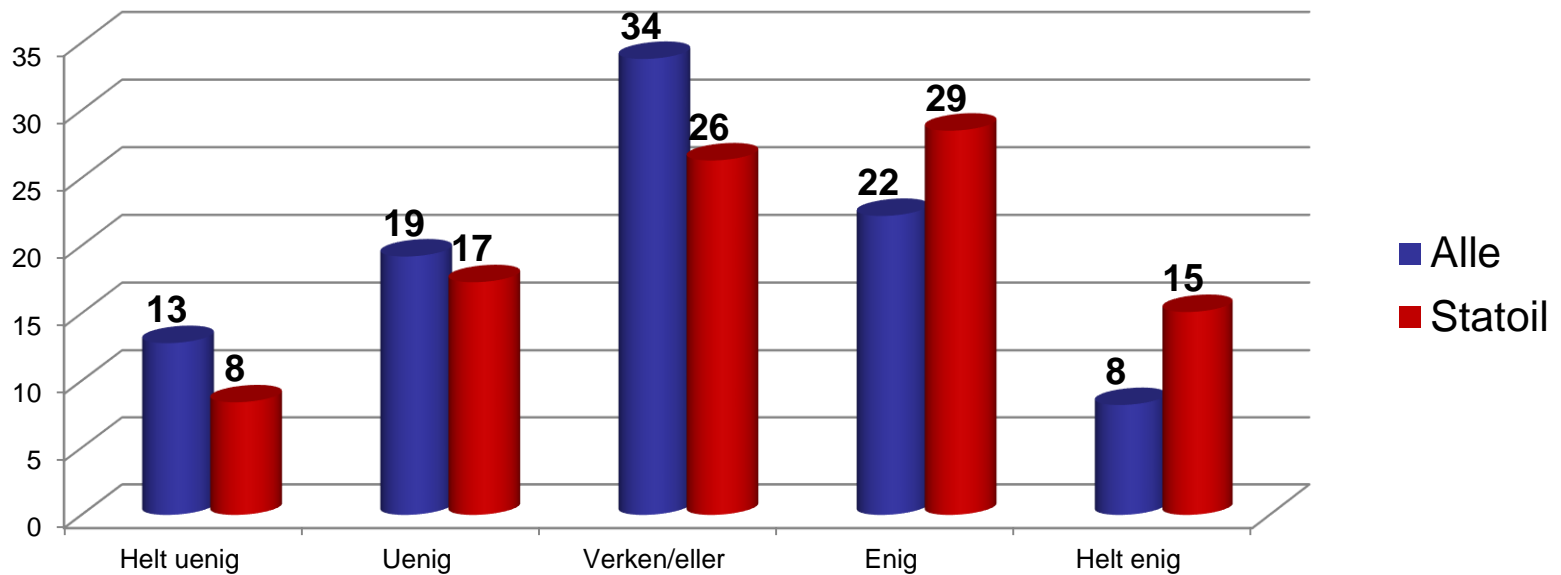


# Ansatte i Statoil

- Høye krav til etikk og antikorrupsjon er helt grunnleggende, men disse målesystemene er ikke riktig medisin. For karaktersystemet kan brukes til det motsatte, nemlig å holde kritiske ansatte i sjakk. I for stor grad er det et subjektivt «ovenfra og ned-system». Da får vi en ja-kultur der ansatte ikke tør å si hva de mener. Faglig kompetanse, selvstendighet og evne til kritisk tenkning vektlegges for lite i dagens målesystem. Vi risikerer at falsk lojalitet og underkastelse er det som først og fremst premieres i dagens Statoil.

# Eksempel på konsekvens:

- Engasjement og lojalitet eller lydighet: Hvor enig eller uenig er du i påstanden; *virksomhetsledelsens fokus på holdninger som eksempelvis lojalitet kan gjøre det vanskelig å rapportere om kritikkverdige forhold (%)*



Norsk Ledelsesbarometer 2011

# Vurdering av systemet i Statoil:

- Med den linja Statoil ser ut til å ha lagt seg på, fungerer verdien «modig» – som spørsmålet om å utfordre etablerte sannheter hører inn under – som en selvmotsigelse. Samtidig som selskapet ønsker at de ansatte er modige, ser de ikke ut til å godta at ansatte eller tillitsvalgte setter spørsmålstegn ved lederes beslutninger. Det utløser ofte sanksjoner. Ansatte som tross sanksjonene gir uttrykk for uenighet, kan sies å opptre svært modig, det samme gjelder ansatte som varsler om krtikkverdige forhold. ... Men det motet vil ikke Statoil-ledelsen ha noe av, siden det kolliderer med kravet om lojalitet.

## Teknisk Ukeblad TU.no

[Forsiden](#) [Bygg-anlegg](#) [Energi](#) [Industri](#) [IT](#) [Olje-gass](#) [Miljø-klima](#) [Motor](#) [Forbruker](#) [Jobb](#) [Innhold](#) [A til Å](#)



En plattformsjef hos Statoil har varslet Petroleurstilsynet om det han mener er fryktkultur og underbemanning i selskapet. Foto: Håkon Jacobsen

### – Fryktkultur, underbemanning og kompetansemangel

**En av Statoils plattformsjefer har varslet Petroleurstilsynet om fryktkultur, underbemanning og manglende kompetanse på sokkelen. Og selskapets ledelse blir beskyldt for å trakassere varslere.**

Av [Ole K. Helgesen](#)[Maiken Ree](#) Publisert: 27.10.2011 kl. 07:28

**STAVANGER/OSLO:** Bekymringsmeldingen, som Teknisk Ukeblad har fått en kopi av, tar opp en rekke kritikkverdige forhold på plattformene til Statoil.

Meldingen er sendt til Petroleurstilsynet, Ingrid di Valerio, leder for Tekna i Statoil, direktør for driftsutvikling Torstein Hole og Oljedirektoratet.

– Jeg har jobbet i lederstillinger offshore i mange år i Hydro og Statoil, både som første linjeleder og som plattformsjef. Mye godt arbeid er gjort etter Gullfaks-hendelsene, men jeg finner det likevel på sin plass å sende denne bekymringsmeldingen da vi er mange som er urolige for utviklingen i selskapet, står det i det anonyme brevet.

**Statoil-ledelsen: – [Meldingen tas alvorlig](#)**

# ”Hard” HR(M)

- Utvikling av *belønnings- og incentivsystemer*
- Utvikling av *informasjons- og styringssystemer*, der man i tillegg til finansielle og økonomiske parametere også måler og styrer i forhold til mer ”softe” variabler (ansattes kompetanse, motivasjon og ”softe” ytelser)
- «Cocpit-ledelse»

# Forpliktelse: ledelsens hovedoppgave

- «Utvikling av ansattes forpliktelse er bærebjelken i HRM»
  - «Commitment» - det å være dedikert til en sak eller en aktivitet
  - Et engelsk synonym «allegiance» – en underordnet sin lojalitet til et overordnet individ eller gruppe

# Vanlig skille mellom typer forpliktelse:

- Affektiv forpliktelse
  - Emosjonell tilknytning
- Langvarig forpliktelse
  - Ønske om å fortsette i virksomheten, også knyttet til kostnader og risiko assosiert med det å slutte
- Normativ forpliktelse
  - En persons opplevelse av plikt og ansvar i forhold til virksomheten

# Spørsmåleksempel:

- *Spørsmål 108a: "De fleste av mine personlige mål i livet har med arbeidet å gjøre" (svar 1-7)*
- Spørsmål 108b: "Alle forhold tatt i betraktning, hvor viktig og betydningsfull er jobben for deg?" (Svar 1-7 – noe av det minst betydningsfulle – noe av det mest betydningsfulle)



# Samsvar = Engasjement (?)

- Spm. 158 (Sensus/Hjelp 24): Mine verdier er veldig like organisasjonens verdier
  - Hvem er garantist for at «gode verdier» oversettes til gode handlinger, og hvem er de gode for? Alle? Noen få?
  - Kartlegges også gjennom 360 grader og 720 graders evalueringer (Eksempelvis Statoil)

# Eksempel engasjement:

- 137: Jeg ville akseptere nesten hva som helst av arbeidsoppgaver for å kunne fortsette å arbeide i denne organisasjonen
  - Er det et valid kriterium for å være engasjert?

# Posten:

- Eksempel
- MÅL/VERDI:
- Attraktiv (herunder helsebringende arbeidsplass)

Organisasjonsundersøkelse:  
**- Tar du ansvar for egne helse?**

## Måler, veier og trener de ansatte

**Nytt liv:** Mona Rasmussen hadde så dårlig helse at legen nektet henne å gå på trede-mølle. Nå sykler hun til jobben året rundt.  
**Pilotprosjekt:** Posten måler både kroppsmasse, form og fettprosenten på sine ansatte. NHO-lege mener Posten går for langt.



### HELSE

MARTIN BER SPARRE  
59

Jakob er 30 år gammel og har Posten i Oslo. Han er en av de mange som har tatt del i pilotprosjektet.

Som et pilotprosjekt skulle de måle alle ansatte på arbeidsplassen for å se om det var noen som hadde dårlig helse.

Et godt eksempel er Mona Rasmussen. Hun hadde så dårlig helse at legen nektet henne å gå på trede-mølle. Nå sykler hun til jobben året rundt.

– Og det er faktisk bra, sier hun. Jeg var med på!

**Veiler**  
Mona Rasmussen hadde nemlig så dårlig helse at legen nektet henne å gå på trede-mølle. Nå sykler hun til jobben året rundt.

Posten har nemlig en helseundersøkelse som måler kroppsmasse, fettprosent og blodtrykk. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.

– Jeg hadde det så dårlig at legen nektet meg å gå på trede-mølle. Nå sykler jeg til jobben året rundt.

– Kjøretiden er kortere enn det var før, og det er en fordel for helsen min.



Mona Rasmussen, leder i Posten

### FRIVILLIG HELSESCREENING

- Helseundersøkelse
- Måling av kroppsmasse, fettprosent og blodtrykk
- Måling av helse
- Måling av helse
- Måling av helse

**Siden den første helseundersøkelsen har jeg gått ned ti kilo**

Mona Rasmussen, leder i Posten

Posten har startet med helseundersøkelser i alle sine avdelinger. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.

– Det er en måte å se om ansatte har god helse på. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.

– Det er en måte å se om ansatte har god helse på. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.

– Det er en måte å se om ansatte har god helse på. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.



Mona Rasmussen og medarbeiderne i Posten

Posten har startet med helseundersøkelser i alle sine avdelinger. Det er en måte å se om ansatte har god helse på.

10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30

# Lederprofil – linjeleder Region vest

Navn	Bjørn Tjessem
Fødselsår	1960
Stilling	Distribusjonsleder
Utdanning/ kjernekompetanse	Videregående skole/kursvirksomhet

## Resultatoppnåelse

Resultatområde	Mål 2012	Resultat 1.halvår 2012	Skåre (1-5)
Økonomi •Netto årsverk •Produksjonsproduktivitet (DFSI) - minst opprettholde resultat 2011	16.0 137	17,2* 131	2 3
Kunde •OMA	5 %	8.7 %	2
Kvalitet •Nex A-post	2,4 %	100 %	3
HMS •Sykefravær •Nestenukkykker	9.9 % 100	21.4 % 34	1 2
Andre leveranser •Gjennomføringskraft	Flytteprosess, bidrag til ledergruppen, sykefravær, endringsledelse, alt.kjøretøy, «skape ro i rekkene»	Ikke nok proaktiv	

## Lederatferd

Organisasjonsundersøkelsen	2011	Skåre (1-5)
Totalindeks enhet	62	1
Nærmeste leder faktor	5.2	3
Totalindeks ledergruppe		

Ledelsesprinsipper	Skåre (1-5)
Synlig	1
Tydelig	2
Tar og gir ansvar	2
Utvikler og inspirerer	1

Prestasjon (1-5) – kombinasjon av resultatoppnåelse og lederatferd:

2

## Ambisjon (sett kryss) – egen vurdering

Karriereønsker:	Innen 2 år	Innen 5 år	Kommentar
Prosjektleder/fagspesialist			
Førstelinjeleder	x		Eget ønske
Mellomleder stab			
Mellomleder linje			
Toppleder – deltar i konsernforum			
Toppleder – konsernledelsen			

Geografisk mobilitet:	Ja	Nei	Kommentar
Flytte/pendle i Norden		x	
Flytte/pendle i eget land		x	

## Potensial (innen 2 år) – leders vurdering

1	Mindre ansvar eller lavere nivå
2	Samme stilling som i dag
3	Annen stilling/fagfelt på samme nivå med tilsvarende ansvar
4	Annen stilling/fagfelt på samme nivå med mer ansvar
5	Annen stilling ett til to nivåer høyere i konsernet

Potensial (1-5):

1



Arbeidstilsynet vil bemerke at hvorvidt denne type undersøkelser, slik disse er designet og gjennomføres i dag, er egnet til å avdekke og kartlegge om arbeidsbetingelsene/ arbeidsmiljøfaktorene er i samsvar med arbeidsmiljølovens krav, er et annet spørsmål. Følgelig kan det da også stilles spørsmål ved om resultatene fra denne type undersøkelser er egnet som et grunnlag for risikovurdering og utvikling av arbeidsmiljøet.

Slik Arbeidstilsynet forstår det, måler denne type undersøkelse stort sett den ansattes *oppfatninger* av organisatoriske og psykososiale forhold i arbeidssituasjonen. Få, om noen spørsmål omhandler hvordan forholdene *faktisk* er. Det spørres f.eks. om tidspress. Faktisk arbeidsmengde kartlegges imidlertid ikke. Videre spørres det om leder er god til å fordele arbeidet mellom arbeidstakerne. Det er forskjell på først å kartlegge arbeidsfordelingen på en arbeidsplass og måten denne skjer på, og med dette som utgangspunkt, spørre de ansatte om hva de synes om arbeidsfordelingen, sammenlignet med å be om de ansattes oppfatning av forholdene, uten å vite hvordan arbeidsfordelingen faktisk skjer. Denne type spørsmål er med andre ord ute etter den enkeltes subjektive oppfatninger som vil variere ut fra forventninger og til dels dagsform, ikke faktabeskrivelser.

Medarbeiderundersøkelser/organisasjonsundersøkelser retter i all hovedsak oppmerksomheten mot den enkeltes oppfatninger og opplevelser. Arbeidsmiljøet er ikke lik summen av de enkeltes oppfatninger og opplevelser alene. Arbeidstilsynet legger til grunn at arbeidsmiljøet er summen og samspeilet mellom de ulike offentligrettslige kravene i arbeidsmiljøloven, (lovkrav til arbeidsmiljøet (arbeidsbetingelser) og krav til HMS-arbeidet og medvirkning), arbeidsstokkens sammensetning, ansatte og lederes beskrivelser, oppfatninger og vurderinger av arbeidsbetingelsene/faktorene og helse- og velferdsmessige konsekvenser. Den enkeltes oppfatning og opplevelser er med andre ord bare en del av et arbeidsmiljø. Virksomheten er selvsagt fri til å gjennomføre medarbeiderundersøkelser/organisasjonsundersøkelser, men slik disse er designet i dag vil de ikke tilfredsstille de krav Arbeidstilsynet stiller til kartlegging av om arbeidsbetingelsene er i samsvar med arbeidsmiljølovens krav og om HMS- arbeidet og medvirkningen fungerer som forutsatt.

Til tross for at undersøkelsen ikke nødvendigvis kartlegger om arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig, men kun de ansattes opplevelser og oppfatninger, har verneombudet rett til medvirkning. Verneombudet skal tas med på råd også når det gjelder hvilke kartleggingsmetoder virksomheten skal benytte og evalueringen av disse. Dersom arbeidsgiver ikke tar verneombudet med på råd med den begrunnelse at dette ikke er en arbeidsmiljøundersøkelse, vil verneombudets rett til medvirkning bli illusorisk. Dersom undersøkelsen er ment som et verktøy f.eks. for å utvikle mellomlederne, har verneombudet rett til medvirkning både av hensyn til mellomledernes og øvrige ansattes arbeidsmiljø, også når det gjelder vurderingen av om verktøyet er egnet.

Vi minner i denne forbindelse om at også lederne skal være omfattet av verneombudsordningen.

#### **Konklusjon**

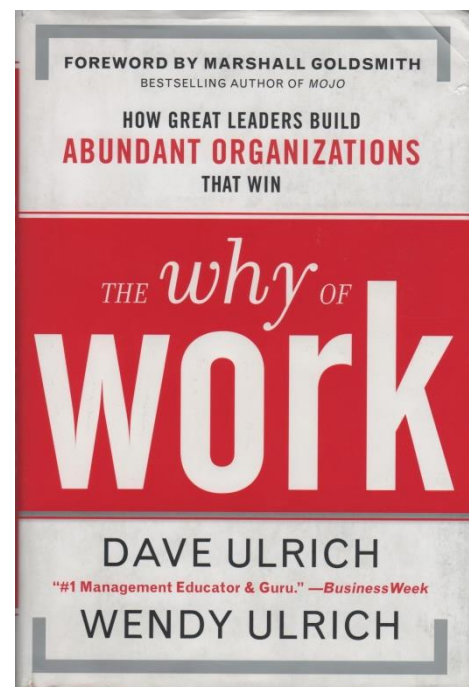
På grunnlag av gjennomgangen ovenfor er det Arbeidstilsynets vurdering at verneombudet som utgangspunkt har rett til innsyn også i lederrapportene.

# Hva kan vi miste – konsekvens av ny ideologi, filosofi, teori og praksis?

Forord av Marshall Goldsmith:

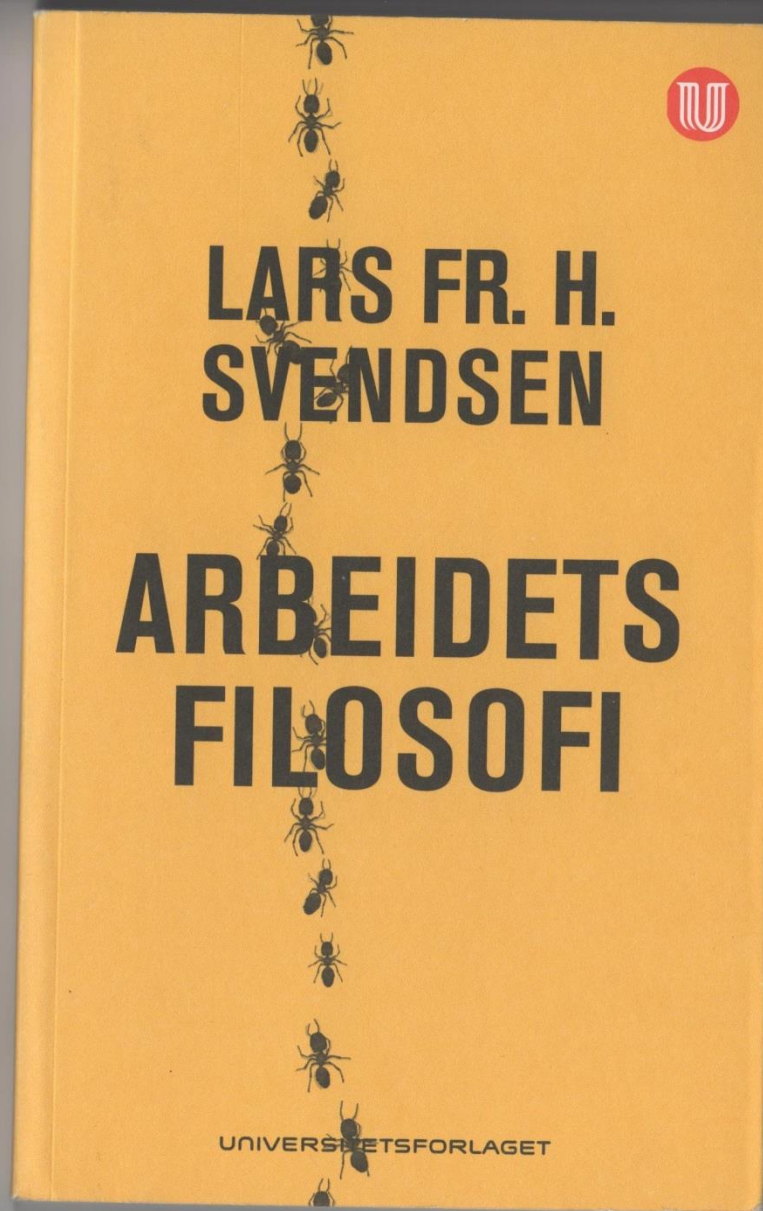
IBM – 1979: "On most workdays someone would fire a cannonball down the halls of corporate headquarters at 5.15 P.M. and hit no one. Even the professional and managerial employees worked 35 to 45 hours per week, took time off when they had minor health problems, and enjoyed 5 week of real vacation"

**De dagene – og de jobbene – synes som en fjern drøm. I dag arbeider de ansatte i samme bygning 60 – 80 timer i uka, fortsetter å jobbe på tross av de fleste helseproblemer og tar nærmest ikke reell ferie. De regner ikke med at jobben er trygg**



I dag skal arbeidet  
være meningsfullt og  
primært et redskap for  
selvrealisering ... Kan  
gjøre arbeidet til en  
meningskilde som  
dominerer over alle  
andre. ...

(Svendsen 2011, side 148)



# Hvorfor interessant – eksempelet Reitan – fra ”Hvis jeg var president?”

- Å jobbe i Reitangruppen er ikke et arbeid, det er en måte å leve på (side 28),
- Det er ikke nok at du liker det du arbeider med – du må elske det (side 34)
- For meg har jobb og privatliv alltid gått ut på det samme. Jeg vet aldri når jeg er på jobb og når jeg har fri (side 60)
- I Reitangruppen vil vi bli kjent som Skandinavias mest verdidrevne selskap. Det er verdigrunnlagene våre som definerer oss – som *er* oss (side 96 )



# Arbeid og mening:

- Prototyp for de som kan realisere mening gjennom arbeidet er kunnskapsarbeideren:
  - «Arbeidet skal i all hovedsak være av intellektuell karakter, arbeiderne skal inneha høy kompetanse og arbeidsproduktet skal være kunnskap og ikke varer»
    - » Wennes 2007, side 127
  - Kontroll kan hemme arbeidet en kunnskapsarbeider er satt til å produsere

» Haukedal 2007

# HR Norge om mening:

«Ledere gir ikke mening»

<http://www.hrnorge.no/blog/eei-2013-store-forskjeller-i-indre-motivasjon/>

«Ledere er i liten grad opptatt av å spre og forankre virksomhetens visjon og misjon i det daglige arbeidet. Oppgavene med å finne hensikten med arbeidsinnsatsen overlates til den enkelte medarbeider. ... Transport og bygg- og anleggsbransjen utmerker seg i negativ forstand på dette området. En bygningsarbeider ser i liten grad hvordan hans eller hennes innsats bidrar til en større visjon» (EEI 2013, side 10)



# Meningsfullt til det meningsløse?

- «Skremt av tilstanden i transportbransjen. Aps arbeidslivstalskvinne, Anette Trettebergstuen, ble skremt over det hun hørte om forholdene i transportbransjen da hun i går formiddag møtte partene i næringen som en forberedelse til Handlingsplan 3 mot sosial dumping».

# Medarbeiderundersøkelse:

Egnet dialogforum til å ta opp arbeidsmiljøproblemer, for eksempel notoriske belastningsskader fra eksponering for ubegripelig lang ord.



# Endring?

- *«Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal få forklart det, men du merker at det skjer mye uten at du helt klarer å forstå hva som skjer. Ting endrer seg litt snikende uten at du helt klarer å sette ord på det. Men er det ikke det de sier, at store endringer kommer på kattepoter?»*

» *Sitat tillitsvalgt Lederne, side 94*