



# Helsefarlig ledelse og helsefremmende arbeidsplasser

Jørn-Arild Mikkelsen KS-Konsulent as



KS KONSULENT



Saman om ein betre  
KOMMUNE

# Jørn-Arild Mikkelsen

15 år som leder i  
kommunal  
sektor

Relasjonsorientert  
Tror på folk!  
Opptatt av å gi  
handlingsrom!

Kulturell arkitekt  
Utvikler av lærende  
organisasjon!

Endringsorientert  
Visjonær  
Nytenkende



Lærer – pedagogisk konsulent – inspektør –  
rektor på 2 skoler – områdeleder skole og  
barnehage – master i ledelse  
Rådgiver i KS-Konsulent as

Oppgave-  
orientert  
systemisk

Til lags åt alla  
kan....

Porsjonere  
Kreftene..

Non-verbale  
språk

# Perspektiver på ledelse...

- Arbeidsmiljøundersøkelser gjennom de siste 50 år viser at den vanligste kilden til stress i arbeidslivet er folks nærmeste sjef—



# Perspektiver på ledelse...

- Udugelige ledere koster tapt motivasjon, samarbeid og kreativitet og masse tid til å rette opp feil og mangler som har oppstått



# La-det-skure ledelse er helsefarlig

«Å bli utsatt for passiv eller unnvikende «la det skure»-ledelse, har sterkest negativ effekt på arbeidstagere over tid med hensyn til tilfredshet og usikkerhet på jobben.»

- Denne formen for ledelse har over 21 prosent av de spurte opplevd «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» i løpet av de siste seks månedene.

Merethe Schanke Aasland, «Destructive Leadership: Conceptualisation, measurement, prevalence and outcomes» ved Universitetet i Bergen, 2012



Hvorfor?



Etter mitt syn så er ledelsesfilosofien preget av management. Dagens ledere rekrutteres og utdannes i forhold til å kunne forvalte, styre og administrere.

Hva er så de mellommenneskelige konsekvensene av en lederfilosofi som i praksis har fokus på å styre mennesker og prosesser og ikke utøver nevneverdig lederskap?

John Kjetil Wang-Hansen

Forbundsleder KLF (kriminalomsorgens lederforbund)



# Ledelse er noe av det farligste som finnes.



Førstemanuensis Jan Ketil Arnulf ved Handelshøyskolen

- Vår lengsel etter ledere som kan vise vei, åpner dørene også for problemlederne.
- Det er lettere å gjøre karriere ved å være lederliknende enn å være en virkelig god leder, advarer Arnulf. Det er en av grunnene til at det skjer mye feilrekruttering til lederstillinger.

Kriterier for  
ledertilsetninger!





# Vi ønsker tydeligere ledere

**LEDELSESPROBLEMER.** Norske ledere har et stort problem: To tredeler av norske arbeidstagere sier at lederen deres sjelden får dem til å prestere bedre enn de selv tror de kan. Bare åtte prosent av arbeidstagerne oppgir at ledelsen stiller for høye krav.



2 personer anbefal

## Kronikk

Andreas Andersen Silje Hole Terje Osmundsen Ukebrevet Mandag Morgen

Publisert: 24.apr. 2006 (00:01) Oppdatert: 19.okt. 2011 (18:13)



EN NY UNDERSØKELSE. Dette viser en omfattende undersøkelse blant norske arbeidstagere som Mandag Morgen har fått utført i samarbeid med The Performance Group, CatalystOne Solutions, Gjensidige Forsikring og Adecco.

### Lite resultatorienterte.

For to år siden utga vi rapporten "Den skandinaviske leder". Den viste at det finnes fellestrekk i en skandinaviske ledelsesmodellen som gir viktige konkurransefortrinn i kunnskapsøkonomien, og som møtes med stadig større interesse utenfor Nordens grenser. Rapporten og den påfølgende debatten viste samtidig at skandinaviske ledere ofte skårer dårligere enn sine utenlandske ledere når det gjelder resultatorientering.

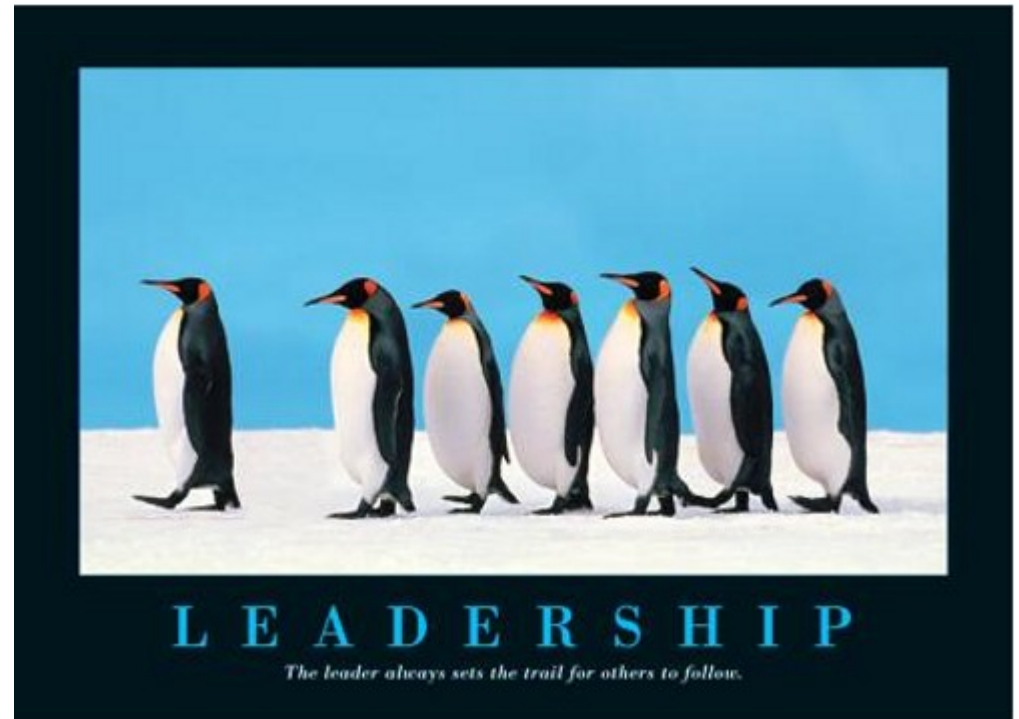
### Manglende mot eller vilje.

I hvilken grad samsvarer medarbeidernes erfaringer med idealene i den skandinaviske ledermodellen? Dette var et av spørsmålene vi ønsket å få svar på i årets undersøkelse. Våre analyser viser at norsk lederkultur preges av manglende mot eller vilje til å presse medarbeidere utover deres

«Den leder som evner å gi de ansatte tydelige mål og utfordringer, og samtidig viser ekte interesse for og tar seg tid til å bli godt kjent med hver enkelt av sine medarbeidere, kan høste enorme gevinster i form av økte prestasjoner»



# Hva er din definisjon av god ledelse?



# Hva er kjerneoppgaven?



# Ledelse gjør en forskjell!



Hva  
kjennetegner  
god ledelse?

Ledelse er å nå  
organisasjonens mål sammen  
med og gjennom sine  
medarbeidere!



Kanskje en definisjon av  
**ledelse** ligger gjemt i selve  
ordet?



# *LE DEL SE!*

- LE
- DEL
- SE



# Le

- DEN VENNLIGE  
HUMOREN SOM  
RESSURS FOR  
GODT  
ARBEIDSMILJØ OG  
FOR KREATIVE  
PROSESSER!

Humorolog og skoleleder

Jakob – Øivind Reinertsen



Humor opprettholder og forsterker relasjoner.

Thomas Nordahl 4. april 2011



KS KONSULENT

# Del!

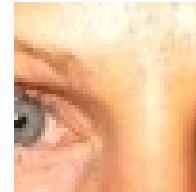


- Felles kultur for...
- Deling og refleksjon
- Taus til eksplisitt kunnskap
- Kunnskapsbygging
- Møteplasser
- Lærende organisasjon



# Se!

- Hverandre
- Personene
- Egenskapene
- Kompetansen
- Mulighetene
- Mangfoldet
- Retningen
- Helheten
- Den andres perspektiv
- Perlen i et menneskeskall.
- Talentene





# Positive erfaringer?

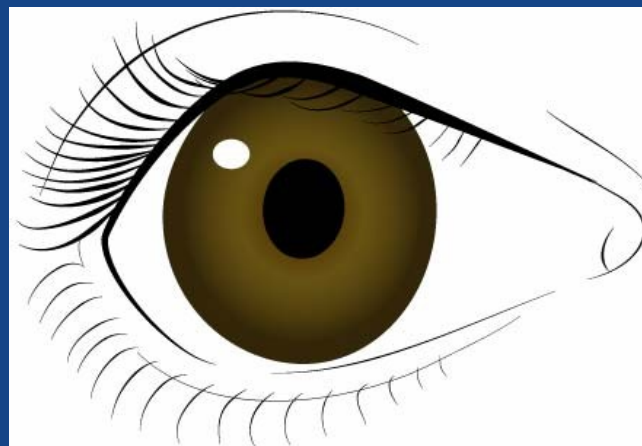
- Tenk igjenom ett område ved din arbeidsplass eller i din kommune hvor dere har lykket med:
  - Et arbeidsmiljøfremmende tiltak
  - Delt kompetanse rundt praksis
  - Tiltak som løfter frem den enkelte medarbeider sin opplevelse av å være betydningsfull

## Hva var suksessfaktoren(e)?



IGP

- Individuell refleksjon 3. min
- Rekkefremlegg på gruppen 1. min pr. person
- Plenum: Ett område rundt hvert punkt fra gruppen



Rom for alle? Blikk for den enkelte?

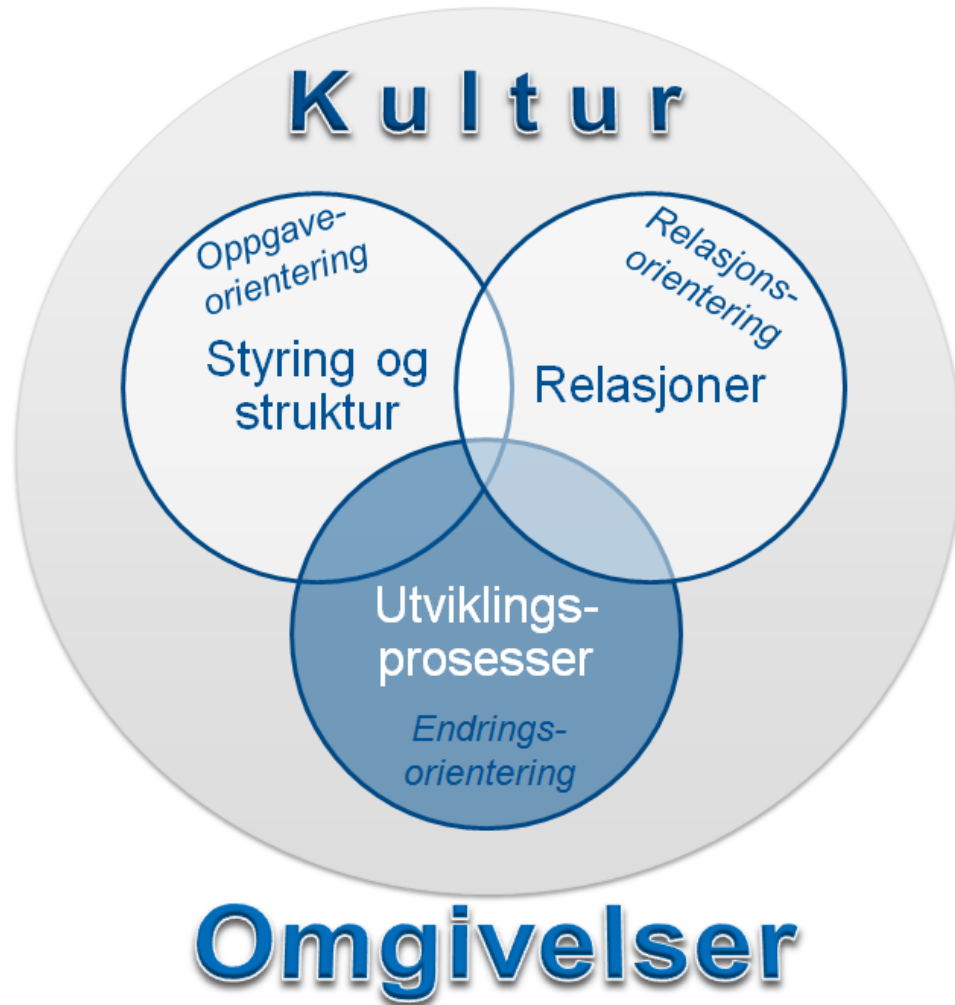


KS KONSULENT

H  
V  
I  
L  
K  
E  
N  
  
L  
E  
D  
E  
R  
A  
T  
F  
E  
R  
D  
  
S  
E  
R  
D  
U  
?



KS KONSULENT



# Hva sier forskning om tradisjonell ledelse?

## To klassiske lederstiler

- “Initiation of structure” - Å skape struktur, oppgaveorientering, styrende ledelse.
- “Consideration” - Å ta hensyn, medarbeiderorientering, relasjonsorientering.
- Sammenhenger mellom Consideration og effektmål: Fra 6 % til 48 %.
- Sammenhenger mellom Initiation of structure og effektmål: Fra 6 % til 16 %.



# Relasjonsorientering



Oppmerksomhet  
mot  
medarbeiderne.

Støtte utvikling

Støtte  
mestring

Relasjonsorientering beskriver sider ved lederens forhold til medarbeiderne



# Relasjonsorientering



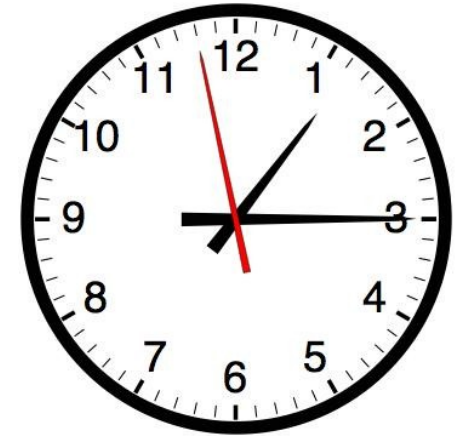
Støtte samarbeid

Støtte  
selvstendighet

Inspirere og  
anerkjenne



# Oppmerksomhet mot medarbeiderne





# Når vi kommuniserer...

Sum litt rundt  
bordet...

- 7 % ordets betydning
- 38 % hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55 % kroppsspråk, blikk, etc *Erlie, 2006*
- 2 parallelle samtaler
  - «Hodene» – snakker og lytter
  - «Mavene» – tolker og føler



# Relasjonsorientert ledelse i praksis

## Lederen bryr seg om

- setter seg inn i medarbeideres situasjon
- spør medarbeidere hvordan de har det

## Lederen støtter og oppmuntrer utvikling

- bidrar til at medarbeidere får utvikle seg videre
- legger til rette for at medarbeidere kan øke sine faglige kunnskaper

## Lederen fremmer mestringsopplevelse

- omtaler sine medarbeidere som selvstendige og dyktige folk
- får sine medarbeidere til å føle seg effektive

## Lederen ser og anerkjenner

- viser at hun setter pris på sine medarbeidere når de når sine mål
- gir anerkjennelse for utvist dyktighet

## Lederen stimulerer til samarbeid

- fremmer gode samarbeidsforhold
- oppfordrer sine medarbeidere til å støtte hverandre i jobben

Hva er effekten av relasjonsorientert ledelse?



# Hva er å vise medarbeidere oppmerksomhet?

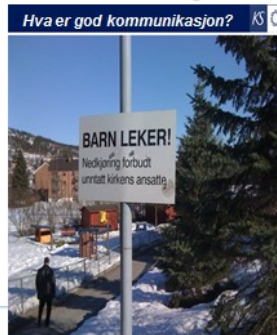


- Den enkelte
  - Det personlige blikk
    - Det situasjonsbetingete
  - Det profesjonelle blikk
  - Balanse?
  - Lederspråk

## Når vi kommuniserer...

Sum litt rundt bordet...

- 7 % ordets betydning
- 38 % hvordan vi uttrykker ordene - tonefallet
- 55 % kroppsspråk, blikk, etc Eriien, 2006
- 2 **parallele samtaler**
  - «Hodene» – snakker og lytter
  - «Mavene» – tolker og føler



- Rom for alle
  - Den rettferdige forskjellsbehandlingen
  - Å bli løftet i flokk
  - Å løfte taus kunnskap frem til et felles kollektivt uttrykk

# Støtte utvikling

Lærende  
profesjoner

Lærende  
organisasjon

Lærende  
individ

Lærende  
team



Læring og utvikling



# Å være underveis....

- Å komme tett nok på medarbeideres behov for læring og utvikling.
- Å vite hva avdelingens / organisasjonens behov er
- Å speile kompetanseutviklingen til satsingsområdene
- Å vite hvilken kompetanse som skaper kompetansehelhet og kompetansekraft

*Jeg er underveis i eget liv  
Langs en sti jeg ikke kjenner.  
Jeg plukker blomster, fine siv  
Til en bukett i mine hender.  
Sammen dannes fargespill  
Deler av mitt bilde  
Stadig legges flere til  
Livets egen kilde...*

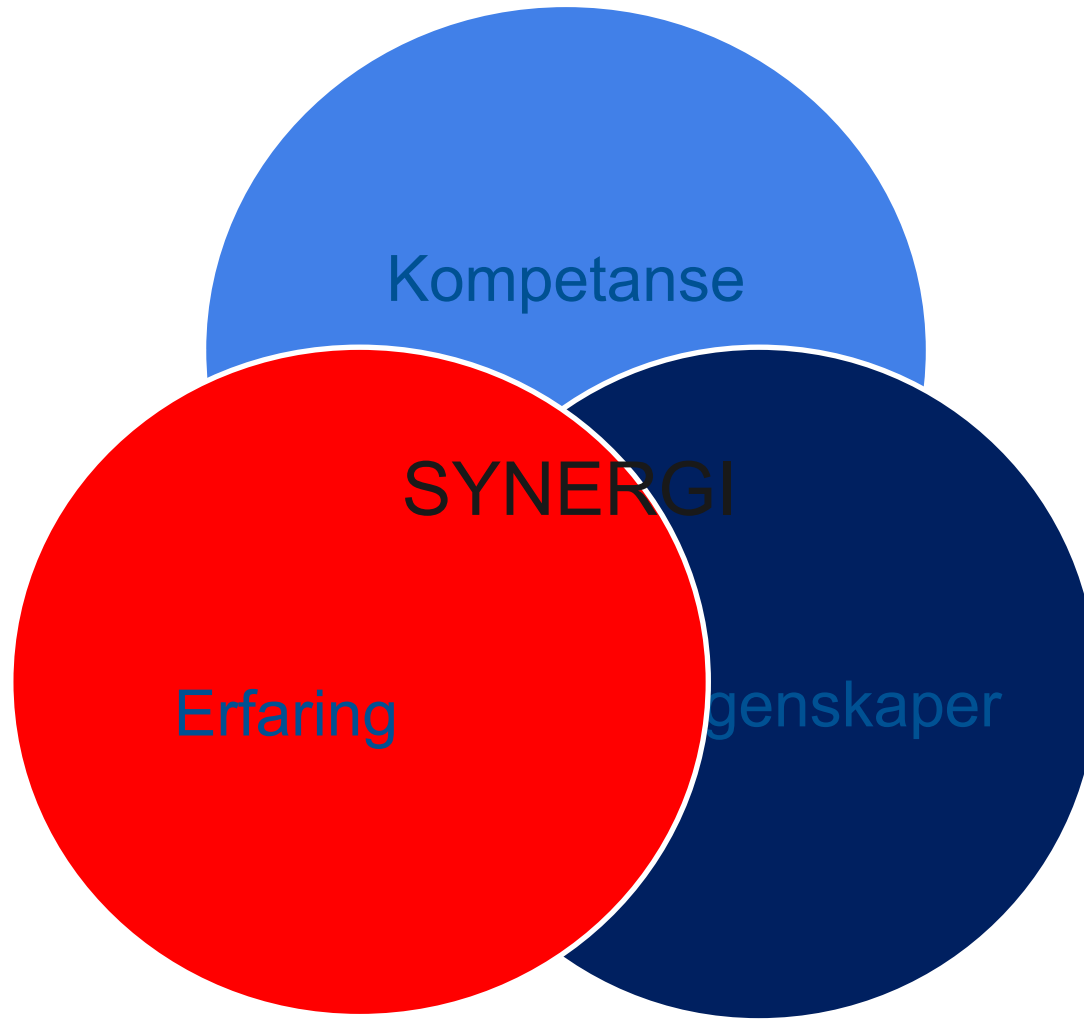




# Støtte mestring



# Stimulere til samarbeid





# Summen av hver enkelt!

- Viktige egenskaper
- Personlighet
- Personlighets trekk
- Atferd

- Formal kompetanse
  - Bredden
  - Nyansene
- Real kompetanse
  - Bredden
  - Nyansene

- Interesser
- Talenter
- Situert kunnskap og læring
- Jobberfaringer

- Distribuert ledelse
- Medarbeiderskap
- Synergieffekter
- Kompetanseholisme





- Susan Boyle



- Det handler vel i bunn og grunn om hva du assosierer med disse bildene!

<http://www.youtube.com/watch?v=RxPZh4AnWyk>



**KS KONSULENT**

# Hva fremmer jobbtrivsel?

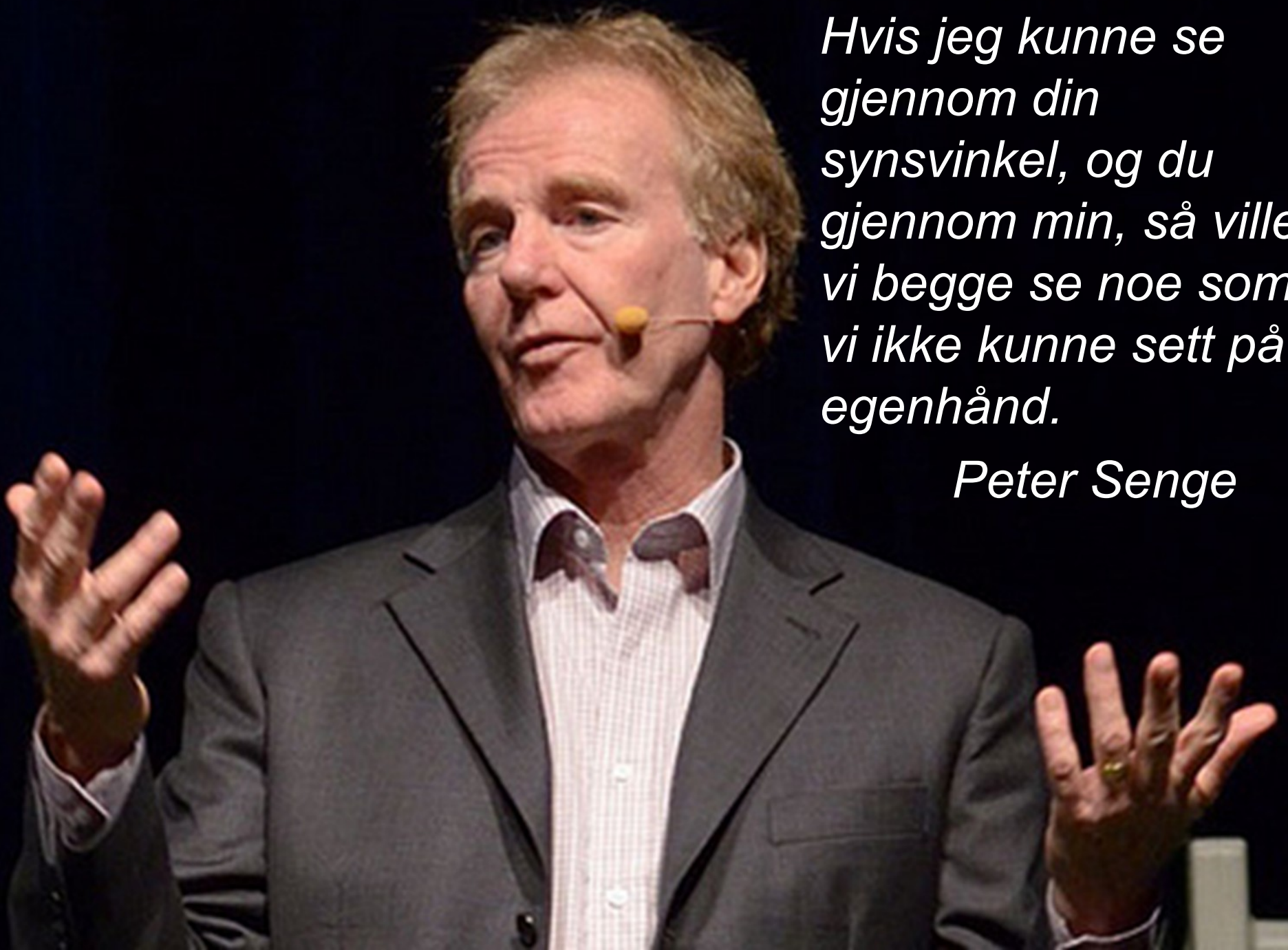
Tenk igjennom noen områder som fremmer jobbtrivsel.

- Velg ett område som du deler med gruppen din.



# Nærværsfaktorer og fraværsfaktorer

- *Nærværsfaktorer* omhandler opplevelse av mening i arbeid, å lykkes sammen med andre, betydningsfull rolle, mestring av utfordringer, tilhørighet, lojalitet, yrkesstolthet, ansvar, å kunne utnytte egne forutsetninger, å bli sett av leder og omsorg for hverandre.
- *Fraværsfaktorer* omhandler sviktende helse og manglende mestring, uforsvarlig eller belastende miljø – psykisk – fysisk og sosialt, usikkerhet, uforsvarlige eller uinteresserte ledere, uforutsigbar og uklar organisasjon.



*Hvis jeg kunne se  
gjennom din  
synsvinkel, og du  
gjennom min, så ville  
vi begge se noe som  
vi ikke kunne sett på  
egenhånd.*

*Peter Senge*

Hvordan  
utfordrer det  
ledelsen?



Hvordan  
utfordrer dette  
medarbeidere?

Hvordan  
utfordrer dette  
politikere?

*Summen av hver enkelt ansatt  
er styrken i en organisasjon!*



# Utnytter vi mulighetene og kompetansen?

- I hvor stor grad opplever medarbeidere å få brukt sin kompetanse?
- Hva kan bidra til økt kompetanse-mobilisering?





Søk i Idébanken

> Om idébanken

> Om Inkluderende arbeidsliv

> Materiell fra Idébanken

> Materiell fra andre

> Virksomhetseksempler

> Arkiv

- Kunnskapsdatabase

- Lenkesamling

- Spør oss

## Regnbuen barnehage: Alle har noe å tilføre

**Pedagogisk fagutdanning eller ikke – i Regnbuen barnehage har alle ansatte noe å tilføre og alle blir hørt. Ingen som jobber i barnehagen er ufaglært. Assistent er for lengst kastet på skraphaugen og erstattet med pedagogisk medarbeider.**

Utarbeidet av Idébanken – inkluderende arbeidsliv  
Tekst og foto: Gerd Vidje  
Publisert: 21.01.08

[Tilbake til hovedartikkel om Regnbuen barnehage](#)

– Det er inspirerende og utfordrende å jobbe med barn. Jeg får stadig nye oppgaver som jeg kan strekke meg etter. Selv om jeg ikke har pedagogisk fagutdanning blir jeg hørt. Jeg opplever at min kunnskap er viktig og at jeg har noe å tilføre, sier Karin Torkildsen.

Hun er pedagogisk medarbeider med 20 år bak seg i barnehagen. Da hun ble syk på forsommeren, var nettopp følelsen av å bli verdsatt en viktig motivasjonsfaktor for å komme raskt tilbake på jobb. Mens hun var sykmeldt benyttet Torkildsen seg av tilbudet om behandling. Hun fikk avlastning i tunge oppgaver og møtte stor forståelse fra kolleger.

– Jeg er blitt veldig bevisst på de tingene som skaper slitasje. I stedet for at jeg løfter barna, klatrer de opp selv, henter ting selv osv. Det tar litt lengre tid, men det gir resultater, sier Torkildsen.

### En raus kultur

Svanaug Lunde, pedagogisk leder på avdeling Blå, er Karin Torkildsens leder.

– Gjennom Karins vonde armer har hele avdelingen blitt mer bevisst på hvordan vi kan unngå slitasje. Vi er blitt flinkere til å tilrettelegge det fysiske arbeidsmiljøet og til å bruke hjelpemidler. Og ikke minst være tålmodige og la barna klare mer selv, sier Lunde.

Hun framhever stabile medarbeidere med høyt faglig nivå og som over tid har opparbeidet et sterkt eierforhold til arbeidsplassen.

– Folk er med både i faglige og sosiale nettverk. Det skaper trygghet og vilje til å strekke seg langt. Miljøet er preget av raushet. Folk tar og gir, de er imøtekommende og opptatte av å se hverandre og oppmuntre hverandre, sier Lunde.



Foto av Karin Torkildsen, pedagogisk medarbeider, og Svanaug Lunde, pedagogisk leder, sammen med barna på avdeling Blå.

FARVE

- FARVE
- Prosjektrapporter
- Prosjektoversikt

Vilje Viser Vei

- Nyhetsbrev/infoskriv
- Rapporter
- Om Vilje Viser Vei

Psykisk helse

- Det nytter!

Viken II

- Viken II

# Mange gevinster av myndiggjøring

- Medarbeidere jobber hardere på grunn av høyere involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle sine ferdigheter og sin kompetanse
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender

*Kilde: Bård Kuvaas 2007 / Pfeffer & Veiga 1999*



# Motivasjon?





- De som makter å finne frem til indre motivasjon, presterer bedre enn dem som er motivert ut fra ytre faktorer, som for eksempel lønn og prestisje  
Indre motivasjon er drivkraften som utløser både tilfredshet, glede og mening når du utfører arbeidsoppgavene dine.



**Selvbestemmelse gir økt motivasjon**

(Foto: YAYmicro)

Organisasjonsforskeren har også undersøkt hva det er som kjennetegner arbeidstakere med høy indre motivasjon.

Kuvaas viser at høyt indre motiverte medarbeidere opplever stor grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte.

De høyt motiverte medarbeiderne opplever at lederne deres styrker deres følelsen av å være kompetent i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling.

Utstrakt samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon.

**Råd til kommunene**

BI-forskeren presenterer ny kunnskap om kilder til og effekter av indre motivasjon og gode arbeidsprestasjoner blant offentlige ansatte.

- Mer selvbestemmelse på jobben kan være godt egnet som jobbmotivasjon også for ansatte uten det vi vanligvis forbinder med veldig spennende jobber, foreslår han.

Kuvaas advarer mot den utstrakte bruken av målstyring og detaljerte kontroll- og rapporteringsregimer som har fulgt i kjølvannet av den såkalte New Public Management-bølgen som har skylt inn over kommunesektoren.

- Mer kontroll og rapportering vil neppe ha positive effekter på medarbeidernes motivasjon og prestasjoner, snarere tvert i mot, påpeker Kuvaas.



BI-professor Bård Kuvaas.

Hva kan konkret gjøres?

Hove  
Finn

Mo

Indre rutine



Medar tilfred utføre skape

De er til de som e for ek

Når d skal r tenke luksu: meda utforc arbeik

# Høy andel (ofte 25-40%) medarbeidere opplever lav kompetansemobilisering!



Kompetanse egner seg ikke for langtidslagring, men øker i verdi og bidrar til verdiskapning gjennom anvendelse

Lav kompetansemobilisering har en rekke negative effekter for individ, gruppe og organisasjon.

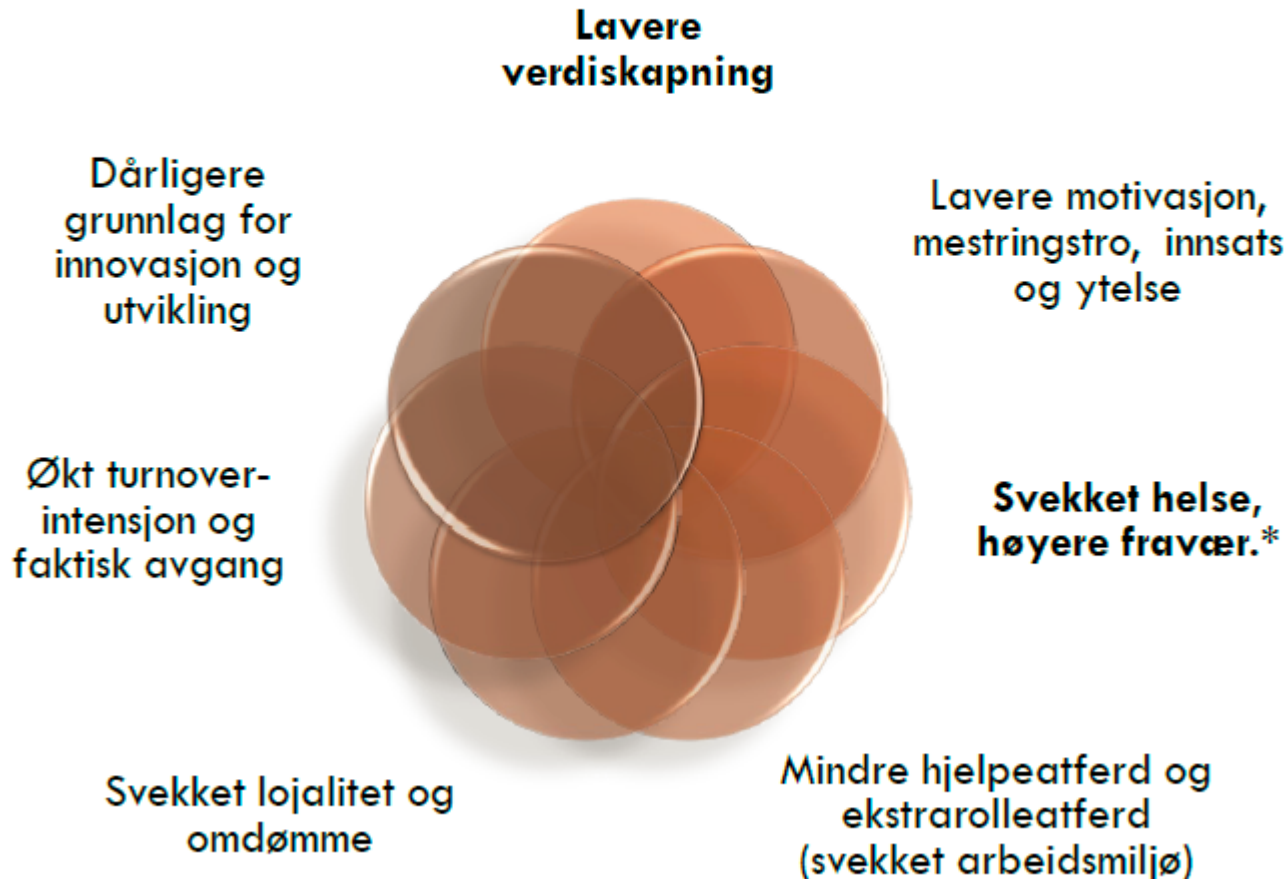
Hva eller hvem er flaskehalsen?



© Linda Lai



# Negative konsekvenser av lav kompetansemobilisering



© Linda Lai

(\*f.eks. Pousette and Hanse, 2002)



# Positive effekter av høy kompetansemobilisering

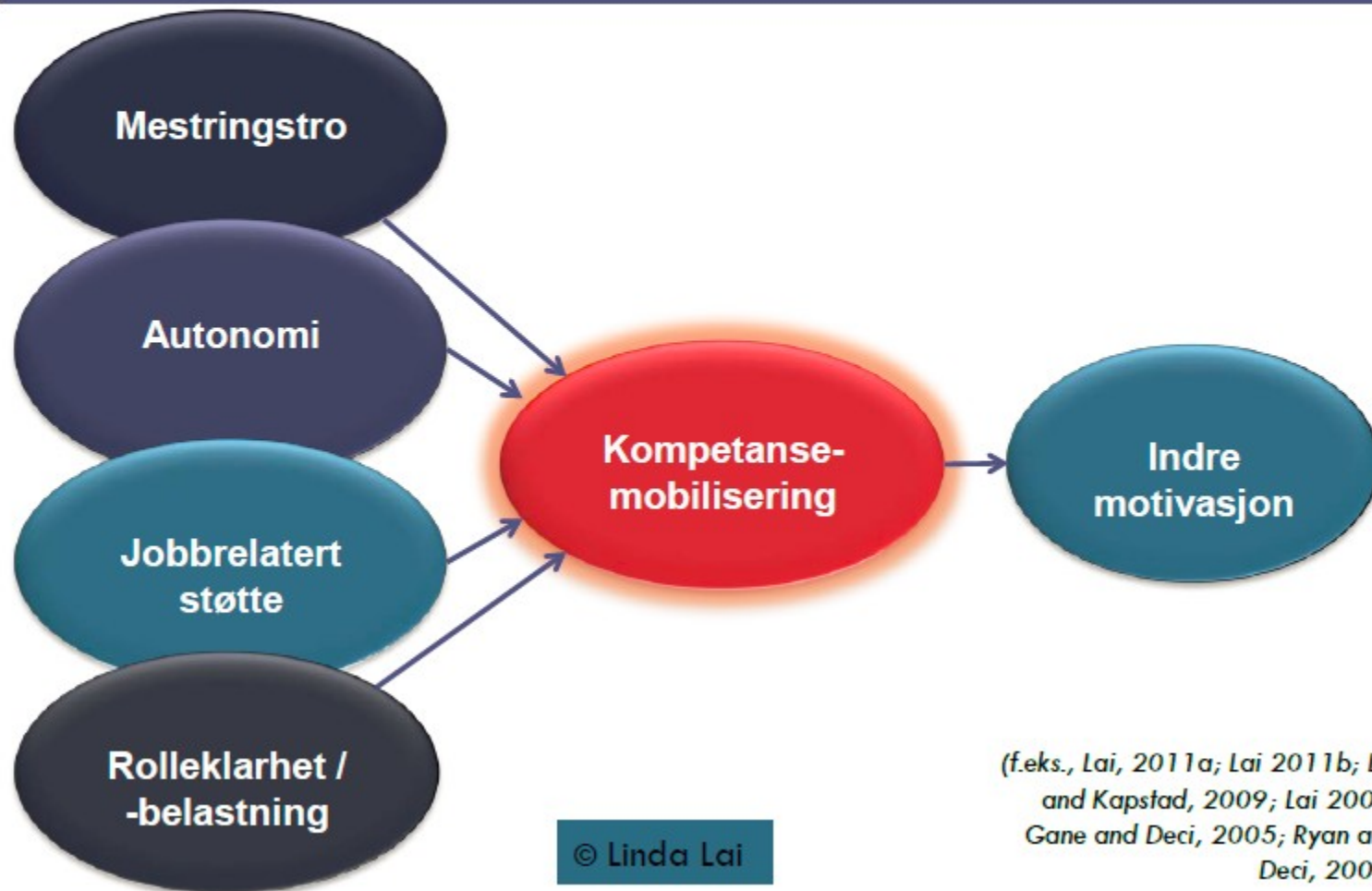


© Linda Lai





# Viktige sammenhenger



Ledelse og lederutvikling bør derfor fokusere på driverne for kompetansemobilisering – både for å øke måloppnåelse og verdiskapning for organisasjonen og for å bidra til bedre helse og livskvalitet for medarbeiderne!



Hva bør være drivere for  
helsefremmende ledelse og  
helsefremmende arbeidsplasser i din  
kommune?



KS KONSULENT



Saman om ein betre  
KOMMUNE