

# Interne notater

STATISTISK SENTRALBYRÅ

86/47

29. desember 1986

REFERAT FRA SEMINAR OM LEDELSE OG LEDEROPPLÆRING

PÅ VINGER HOTELL, KONGSVINGER, 30.OKTOBER 1986

Ved Arne Faye

## INNHold

	Side
1. Innledning ved adm.direktør Gisle Skancke, Statistisk Sentralbyrå .....	3
2. Ledelse og lederopplæring i Statistiska Centralbyrån, ved överdirektör Lennart Fastbom .....	5
3. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Fastboms innledning ....	15
4. Ledelses- og organisasjonsutvikling ved Statens teknologiske institutt fra 1980 til i dag, ved adm.direktør Alf Hernes .....	17
5. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Hernes' foredrag .....	24
6. FAD's kurstilbud innenfor ledelse og ledelsesutvikling. Bruk av medarbeidersamtaler, ved spesialrådgiver Per Erik Sæhle, Personaldirektoratet .....	26
7. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Sæhles innledning .....	30
8. Orientering fra SSB-medarbeidere som har gjennomgått kurs i ledelse .....	31
9. Fri diskusjon. Synspunkter på videre framstøt .....	33
10. Oppsummering av seminaret, ved Gisle Skancke .....	35
Vedlegg: Innbydelsen til seminaret .....	37



## 1. Innledning

Ved Gisle Skancke

Bakgrunn for dette seminaret har vært utspill fra forskjellig hold blant våre medarbeidere, ikke minst fra Kontorlederutvalget, om at ikke alle som på forskjellige nivåer gis lederansvar i vår organisasjon, er like bra rustet for denne oppgaven. Tidvis har følgende vært trukket fram: Mange av våre fullmektiger, adm.-sekretærer, førstesekretærer og konsulenter uten høyere utdanning har gjennomgått vår etatskole, Byråskolen, der ett av fagene er administrasjon og arbeidsledelse. Ikke så veldig mange timer, nei vel, men deres overordnede med akademisk utdanning har stort sett ikke deres teoretiske grunnlag engang. Byråets ledelse har til nå sett det slik at Byrådet fra kontorledernivå og oppover ikke har dårlige ledere, men at også denne gruppen selvfølgelig kan gjøre sin jobb bedre enn i dag.

I fjor gav vi klarsignal til at noen medarbeidere ved vår virksomhet her i Kongsvinger, medarbeidere som den gang var nestledere ved sine kontorer, skulle få bruke en del av arbeidstiden til å arbeide med et brevkurs i ledelsesutvikling. En av deltakerne i denne brevringen, Yngve Bergstrøm, er med oss her i dag og vil kommentere erfaringene som for øvrig er lagt fram i det notatet som er delt ut på forhånd.

FAD har gjennom mange år hatt kurstilbud innen det emnet vi har for oss her i dag. Det er ikke lett å få med mange deltakere samtidig fra Byrådet på slike kurs. En av dem som har deltatt er Frank Foyn, og han orienterer om sine erfaringer senere i dag.

Sant å si er Byråets ledelse i tvil om hvordan denne saken bør behandles videre. Derfor har vi kalt inn til dette dagsseminaret for våre kontorledere og deres overordnede.

Så lenge jeg kan minnes tilbake i min Byråtid, og det begynner å bli mange år, har vi ofte sett over grensen til vår søsterorganisasjon i Sverige når vi stod i startfasen til eventuelle nye, større tiltak.

Også på feltet ledelsesutvikling vet vi at SCB har gjort en hel del og har satset, i alle fall etter vår målestokk, en god del ressurser. Vi er svært interessert i å høre om SCB's erfaringer. Når begynte man? Hva var målet? Hvordan definerer SCB målgruppene? Hvordan komponeres programmet for de ulike målgruppene? Hvor stor er ressursatsingen? Hvordan er vektleggingen mellom generell og ren etatsinnrettet opplæring? Kan det sies noe om sambandet mellom organisasjons- og ledelsesutvikling? I hvor

stor grad er opplegget basert på kjøpte tjenester utenfra? Hva har SCB's erfaringer vært til nå? Har resultatene, i den grad de kan måles på kort sikt, svart til forventningene? Er det et permanent tiltak det er snakk om, og har man eventuelt planer om vesentlige endringer i opplegget? SCB i Sverige og SSB i Norge er såvidt like når det gjelder arbeidsoppgaver, oppbygging og virkemåte at SCB's erfaringer vil være særdeles nyttige å ta med for oss. Jeg er veldig glad for at nettopp överdirektör Lennart Fastbom sa seg villig til å komme her i dag, og jeg håper han vil ta opp noen av de momentene jeg nevnte.

En nordmann som i skrift og tale har vært mye opptatt av spørsmålet ledelse og organisasjon, er adm.direktör Alf Hernes i Statens teknologiske institutt. Hva er hans syn på disse emnene? Kan han rapportere om positive erfaringer av tiltak på dette området fra den bedrift han leder? Vi imøteser også hans orientering med forventning.

Avsetter vi som ledere nok tid til kontakt med våre medarbeidere? Stimulerer vi de ansattes motivasjon, effektivitet, skaperevne og lagånd? Kanskje er vi påpasselige med å gi ris, men hva med ros når den er på sin plass? Medarbeidersamtaler, også kalt PLUS-samtaler (planleggings- og utviklingssamtaler) er noe vi alltid bør ha praktisert. Men har vi vært påpasselige nok? Har vi forberedt oss godt nok til slike samtaler, og har vi vært fornøyd med gjennomføringen av dem? Har vi fått det ønskede resultat ut av dem? En ekspert på moderne personalbehandling psykologen, spesialrådgiver Per Erik Sæhle i FAD vil gi oss en innføring i denne materien.

En dags seminar av dette slaget løser selvsagt ikke de problemene vi måtte stå overfor i samband med ledelse og lederopplæring. Når det kommer til stykket, er det selvfølgelig vi selv som må definere hva vi ønsker å få ut av eventuelle lederopplæringstiltak innenfor en gitt budsjetttramme, som jeg ikke kan si mer om her og nå. Vi må selv klargjøre behovene. Et sentralt spørsmål, i alle fall for meg ved starten av denne dagen, er dette: Er lederskap noe man på sett og vis har "i seg", noe man utvikler i praksis gjennom prøving og feiling? Eller er lederskap noe som også kan læres på kurs- eller skolebasis? Kan en dårlig leder bli bedre ved lederopplæring, lære lederteknikker, bruke ledelsesverktøyet, arbeide med seg sjøl? Dersom ja på de siste spørsmålene, hvordan bør vi i SSB angripe dette problemet? Jeg håper dagens foredrag og diskusjoner kan gi oss nyttige vink i våre eventuelle videre framstöt. Apropos diskusjon: Innenfor de fastlagte tidsrammer håper jeg på stor aktivitet fra dette forum.

## 2. Ledelse og lederopplæring i Statistiska Centralbyrån

Ved överdirektør Lennart Fastbom

### Innledning

Statistiska Centralbyrån (SCB) har tradisjonelt hatt en selvstendig stilling i forhold til regjeringen. Generaldirektøren hadde lite kontakt med sin statsråd, hovedsakelig i forbindelse med behandlingen av SCB's budsjett.

Omkring 1980 ble det en endring i dette. Sverige fikk ny, borgerlig regjering, og SCB fikk ny generaldirektør. Den svenske økonomien hadde problemer, og dette førte til betydelige nedskjæringer i bevilgningene til statlig virksomhet. Regjeringen ønsket dialog med statsinstitusjonene, blant annet i samband med innsparingstiltak. Kontakten mellom regjeringen og ledelsen i SCB og andre statsetater økte sterkt. Etatene måtte lære seg til å oppfylle målene med begrensede ressurser.

Iverksettingen av Medbestemmelsesloven og Miljøloven stilte også nye krav til ledelsen. Disse lovene gir den enkelte ansatte rett til selvstendige arbeidsoppgaver og medbestemmelse innenfor sitt arbeidsområde.

Dette er noe av bakgrunnen for at staten i 1981-82 satset sterkt på lederutdanning for toppledere, dvs. generaldirektører og deres stedfortredere i statsetatene. Det ble også opprettet en sjefsutbildningskomité som trakk opp retningslinjer for og finansierte deler av denne utdanningen.

Denne virksomheten ble fulgt opp av SCB i 1982-84 med lederutdanning for avdelingssjefer (10 personer) og enhetssjefer (ca. 50 personer), og for seksjonssjefer og tilsvarende (ca. 150 personer).

### Utdanningens formål og innretning

Sjefsutdanningens formål er

- å styrke effektiviteten i virksomheten,
- å gjøre sjefsarbeidet og arbeidsgiverrollen lettere,
- å fremme en utvikling av sjefsroller og lederskap,
- å utvikle samarbeidet mellom staten og institusjonene, og gi mulighet for utveksling av erfaringer.

Utdanningen er rettet mot generelle sjefsspørsmål, dvs. spørsmål som er felles for alle sjefer. Den tar sikte på å skape evne hos deltakerne

til

- i et samfunn under sterk forandring å lede virksomheten innenfor sitt ansvarsområde.

Viktige elementer i dette arbeidet er

- oppslutning om SCB's målsetting og politikk og evne til å formidle den videre,
- faktakunnskaper om samfunnsutviklingen, lover, regler og avtaler,
- kunnskap om teorier og metoder om organisasjoner og om menneskers behov og atferd,
- trening i å behandle vanskelige situasjoner og problemer,
- personlige egenskaper, holdninger og vurderinger, som forståelse og styrke,
- sjefens rolle som ekspert, administrator, samarbeidspartner med andre sjefer og med sine egne medarbeidere.

Det legges også vekt på at sjefer er vanlige mennesker med rett til å ha feil og mangler, men man må innse det og forsøke å rette opp manglene gjennom komplettering av kunnskaper og delegering. Man må også være interessert i jobben og mennesker og være oppmerksom på at eksperter aldri blir annet enn eksperter.

#### Kurs for generaldirektører mv. i forvaltningen

Kursene ble gjennomført i 1981-82 på initiativ og i regi av den sentrale statsforvaltningen. Det var særskilte kurs for generaldirektører og for stedfortredende generaldirektører. Utdanningen ble gjennomført som internatkurs fordelt på 2 etapper, hver på en uke (i alt 10 dager).

Kursene var lagt opp som foredrag med spørsmål og diskusjon, paneldebatter, gruppearbeid, øvelser og rollespill, selvstudium og "hjemmeoppgaver". Lærerne var fra den sentrale forvaltning, eksperter på lederutdanning og spesialister på bestemte områder, f.eks. miljølovgivning. Det ble foretatt evaluering av de enkelte punkter i kursopplegget. Kostnadene ble dekket av den sentrale forvaltningen (sjefsutbildningskomiteen), med unntak av lønn for deltakerne i kursperioden. Hovedpunktene i opplegget var

Etappe\_1:

- allmennpolitisk oversikt
- Sveriges økonomi
- statsbudsjettet
- innsparingsarbeidet
- arbeidsgiverrollen
- lederskap under forandring

Etappe\_2:

- effektivisering og rasjonalisering
- fagforeningene som ressurs
- personalspørsmål under forandring
- personalutdanning
- likestillingsspørsmål
- personlig utvikling
- lederskap og ledelsesutvikling

Høyere sjefsutdanning ved SCB

Disse kursene ble gjennomført av SCB i 1982-84 og omfattet avdelings-  
sjefer og enhetssjefer, fordelt på 2 grupper på 25 personer. Kurset bestod  
av 4 etapper, hver på 3 dager (i alt 12 dager).

Den ytre rammen var i store trekk som for den sentrale statsforvalt-  
ningens kurs. Kursledelsen bestod av

- SCB's ledelse (generaldirektør og överdirektör)
- kursadministrasjon (fra den interne utdanningsavdelingen i SCB)  
og
- eksterne konsulenter

Hovedinnholdet i de enkelte etapper var:

Etappe\_1. \_SCB\_og\_omverdenen\_

- Sveriges økonomiske situasjon
- den økonomiske politikken
- statistikkens rolle i samfunnet
- bruken av SCB's statistikk)
- SCB's rolle - "Budordene"<sup>1)</sup>
- arbeidsgiverrollen
- sjefen og medarbeiderne

---

<sup>1</sup>Se figur 1.

Etappe\_2. \_SCB\_under\_forandring

- organisasjonsutvikling
- sjefens forskjellige oppgaver
- kreativitet
- SCB's utvikling på 80-tallet
  - omprioritering
  - organisasjonsendring
- personalet som ressurs

Etappe\_3. \_Det\_sammensatte\_lederskap\_

- selvbiografi (hjemmeoppgave<sup>2</sup>)
- lederskap og personlig stil<sup>2</sup>
- øvelse i problemløsning<sup>3</sup>
- krav ovenfra og nedenfra
- sjefen og arbeidsmiljøet
- fagforeningene, ressurs eller hindring
- lederskap og effektivt lederskap
- planlegging av handling
- personlig utvikling (en ekstra dag)

Etappe\_4. \_Hva\_har\_hend\_t\_siden\_sist\_og\_hvordan\_går\_det\_videre?

- tilbakeblikk
- nyorientering i statsforvaltningen
- SCB's rolle og utvikling
- kritiske røster om sjefer
- en enhetssjefs muligheter
- "stress", enmanns-teater
- hva har vi gjort med "Budordene"?
- idéer til ledelsesutvikling
- hvordan skal vi gå videre?

Seksjonssjefutdanningen ved SCB

Kurs for seksjonssjefer og tilsvarende i SCB, ca. 150 personer, ble gjennomført i 1982-84 i SCB's regi. Seksjonssjefene ble delt inn i 7 grupper på ca. 20 personer. Dette kurset ble gjennomført i én etappe over 3 dager.

---

<sup>2</sup>Se figur 2 og 3.

<sup>3</sup>Se figur 4.



Seksjonssjefutdanningen omfattet disse temaene:

- SCB's rolle i samfunnet
  - generaldirektørens syn på SCB
  - SCB og fremtiden
- lederskap og personlig stil
- sjefen og arbeidsmiljøet
- sjefsrollen, krav-analyse
- spørretime med SCB's ledelse
- hvordan skal vi gå videre?

#### Tiltak som utfyller sjefskursene

Fastbom nevnte at det var planlagt kurs for nye sjefer som en komplettering av sjefsutdanningen. En regnet også med å benytte seg av kurs utenfor SCB i større utstrekning. Utdanningen vil også bli fulgt opp gjennom sjefsmøter og seminarer, f.eks. i form av avdelings-, enhets- og seksjonsmøter i internatopplegg.

#### Rådslagning med personalet og personalorganisasjonene mv.

I samband med sjefsoplæringen er det i SCB gjennomført møter med personalet og organisasjonene. Dette ble organisert gjennom grupper på 10-15 personer som drøftet organisasjons-, ledelses- og personalspørsmål gjennom en to-måneders periode. Et resultat av dette gruppearbeidet var bl.a. "SCB's Budord", som i konsentrert form gir uttrykk for Statistiska Centralbyråns målsetting og politikk.

Det har videre vært gjennomført personalundersøkelser. Planleggings- og utviklingssamtaler er tatt i bruk. En har også forsøkt å bruke såkalte kvalitetssirkler (etter japansk mønster), som tar sikte på å løse praktiske problemer knyttet til arbeidet.

#### Har arbeidet vært vellykket eller mislykket?

Det er sterkt varierende oppfatninger i SCB om satsingen på lederopplæringen har vært vellykket eller ikke. Fastbom var ikke i tvil om at innsatsen hadde gitt resultater, men det er vanskelig å tallfeste resultatet, fordi en ikke vet hvordan det ville gått dersom den ikke var blitt gjennomført.

Omfanget av kursene ville antakelig ha blitt redusert dersom sjefsoplæringen ikke hadde blitt initiert og delvis finansiert av den sentrale

statsforvaltningen. Fastbom mente at avkastningen av et kurs avtok forholdsvis raskt med varigheten av kurset.

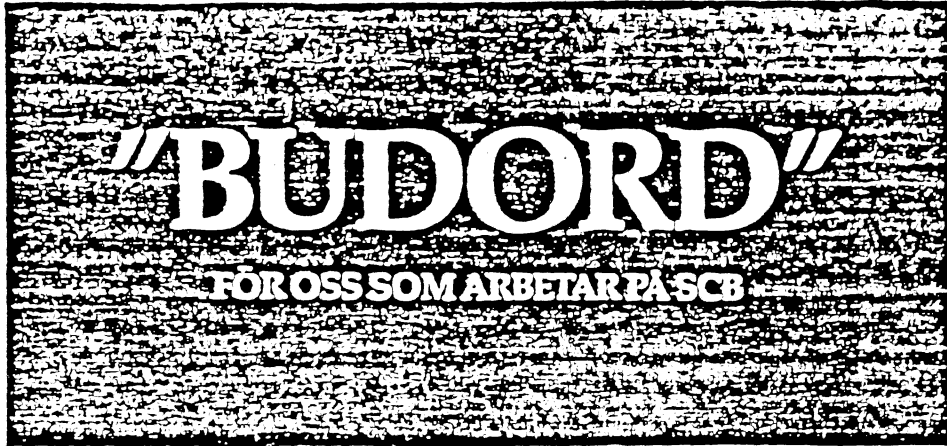
Erfaringen med eksterne konsulenter var noe varierende. En veletablert konsulent lyktes ikke så godt, på grunn av vanskeligheter med å tilpasse seg arbeidsformer og miljøet innenfor SCB.

Følgende innslag i opplæringsvirksomheten ble vurdert særskilt høyt av deltakerne:

- ny kunnskap
- analytiske presentasjoner, f.eks. av
  - sjefsrollen
  - konflikter
- innslag som gir grunnlag for diskusjon, f.eks.
  - innbyrdes krav-analyse
  - spørsmål hvor standpunktene varierer
  - orientering om resultat fra spørreundersøkelser
- diskusjon i gruppe (men ikke rapportskriving)
- spørretime med SCB's ledelse
- upretensiøse framstillinger

Fastbom avsluttet sitt foredrag med et sitat av Julius Cæsar: Ingen hærfører bør forsere hærens marsj i et raskere tempo enn at kamelene kan følge med!

FIGUR 1



### **TÄNK PÅ**

- att SCB står i hela samhällets tjänst
- att SCB har medansvar för hur statistiken används
- att statistikens innehåll skall stå i centrum för vår verksamhet
- att statistiken skall presenteras lättbegripligt
- att objektivitet, oväld och öppenhet skall vara våra rättsnören
- att anslagen ger basen men att uppdragen är ett nödvändigt komplement

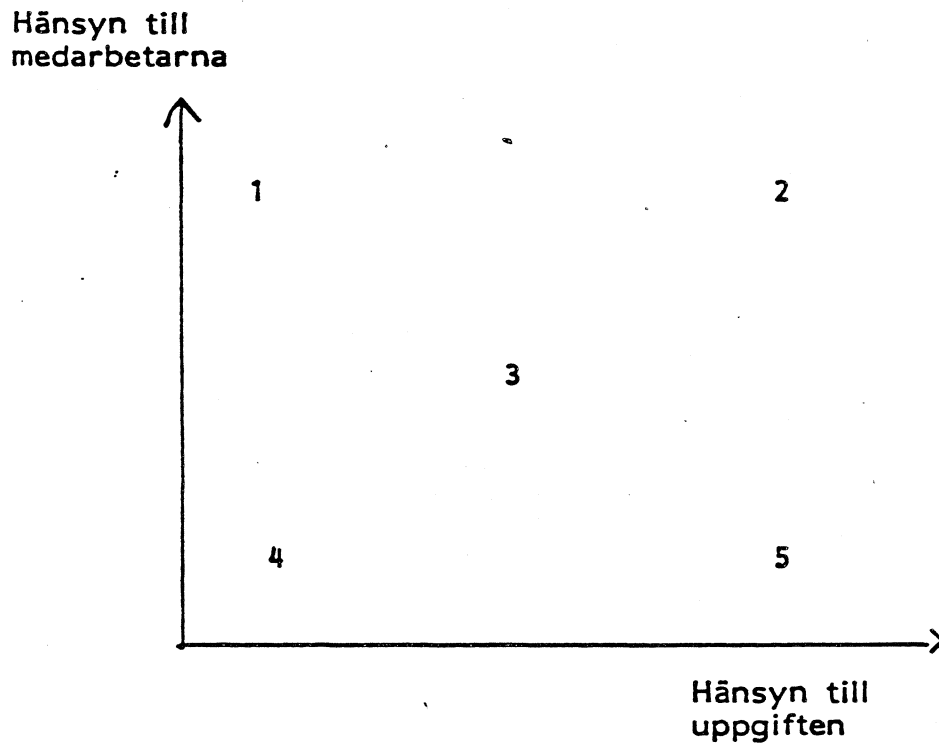
### **VIMASTE**

- bli mer offensiva
- göra publikationerna mer användarvänliga
- öka inslagen av problemlösningspresentation och analys
- satsa mer på databaser
- öka uppdragsverksamheten
- bli snabbare och punktligare
- förnya och förenkla
- utveckla ämnes- och metodkunskande
- satsa på individuell handlingskraft

FASTSTÄLLDA AV SCBs STYRELSE FEBRUARI 1982

FIGUR 2

## LEDARSKAPSMODELL 1



KARAKTERISTIK av DE FEM LEDARPOSITIONERNA och av  
EFFEKTEN på ARBETSINSATS, IDEKLIMAT och KONFLIKTER

FIGUR 3

## LEDARSKAPSMODELL 2

F Ö R S T A E L S E	Omhänder- tagaren	Den uttrycks- fulle
	Analytikern	Pådrivaren
	B E S T Ä M D H E T	

## SJÄLVKARAKTERISTIK

ANALYS av MOTIV, STYRKA och SVAGHET i de OLIKA  
POSITIONERNA

FIGUR 4

## KONFLIKTLÖSNING

Förväntningar	Konflikt oundviklig Enighet omöjlig	Konflikt undviklig Enighet omöjlig	Konflikt oundviklig Enighet möjlig
Hög aktivitet	KAMP	FLYKT	PROBLEMLÖSNING
	TREDJE PART	ISOLERING	KOMPROMISS
Låg aktivitet	ÖDET	IGNORERING	FREDLIG SAMEXISTENS

### 3. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Fastboms innledning

Berit Hobber reiste spørsmålet om det hadde vært mulig å gjennomføre kursvirksomheten i SCB uten støtte fra myndighetene. Fastbom svarte at kursvirksomheten ikke kunne ha vært gjennomført i samme omfang uten finansiell støtte, men at en i så fall ville ha kortet ned kursperioden til f.eks. 3 dager.

Tiril Vogt ville vite om opplæringen hadde hatt innflytelse på sjefenes måte å være på. Fastbom fant det vanskelig å svare direkte på dette, men i alle fall har ingen av dem sluttet! Han hevdet ellers at sjefer ikke burde utnevnes på livstid, men f.eks. for en periode på 3-5 år.

På spørsmål fra Stenseth om ikke utdanningsprogrammet like gjerne kunne ha startet med de lavere sjefene, svarte Fastbom at det var viktig å starte med toppsjefene, blant annet slik at disse kunne delta i opplegg og gjennomføring av utdanningen for de midlere og lavere sjefer.

Aurbakken ville vite om satsingen på lederutdanning hadde gjort annen utdanning overflødig. Han fikk til svar at noen kurs var blitt innstilt i perioden 1982-84, men at noen av disse var tatt opp igjen, blant annet årlige internatkurs.

Furseth spurte om det hadde vært noe press innenfra i SCB for å få i gang lederopplæring. Fastbom svarte at rådslagningsmøter med personalet og organisasjonene var en del av grunnlaget for sjefsutdanningsprogrammet.

Liv Argel fikk et ikke noe klart svar på spørsmålet om SCB hadde overveiet å tilsette administrasjonsutdannede istedenfor fag-personale i sjefsstillinger. Fastbom opplyste imidlertid at seksjonsledere kan gjennomgå relativt korte kurs i arbeidsledelse mv., eventuelt supplert med brevkurs. Nye enhetssjefer gjennomgår et tilsvarende kurs på 3 dager.

På spørsmål fra Tønder opplyste Fastbom at SCB også vurderte å sende folk på profesjonelle lederkurs.

Stenseth ville vite hvor mye ressurser kursvirksomheten hadde krevet. Fastbom gav uttrykk for at en hadde hatt stor nytte av opplegget av de sentrale kursene. Seksjonssjefopplæringen ble hovedsaklig lagt opp av 2 personer ved Personalutdanningsenheten, mens generaldirektøren og andre tok stilling til forslaget. Videre var et par eksterne konsulenter engasjert i arbeidet. De direkte kostnadene for seksjonslederkursene beløp seg til kr. 161.000 for konsulentbistand og kr. 262.000 for hotell mv.

På spørsmål fra Byfuglien opplyste Fastbom at det er ca. 10 personer ved Personalutdanningsenheten i SCB som arbeider med administrasjon og gjennomføring av den løpende kursvirksomhet. I tillegg til dette kommer lærere fra andre deler av institusjonen.

Skancke var interessert i å vite i hvilken grad SCB hadde styrt de eksterne konsulentene, og om det hadde vært noe press, f.eks. fra organisasjonene, om kurs for gruppeledere på lavere nivå.

Fastbom gav uttrykk for at konsulentene hadde best kunnskaper når det gjaldt det tekniske, praktiske og personalmessige opplegg av kursene, og stort sett styrte denne virksomheten. Når det gjaldt spesielle SCB-forhold, hadde en imidlertid styringen selv. På det andre spørsmålet svarte Fastbom at det ikke har vært noe stort press for å få spesielle lederkurs for lavere gruppeledere mv. Behovet dekkes antakelig ganske bra av den løpende assistentopplæringen.

Gløersen pekte på at dette var en meget betydelig satsing på lederopplæring, men virkningen vil avta over tid. Hva skal en gjøre med dette? Fastbom gav uttrykk for at en modningsprosess er en viktig del av ledelsesutviklingen. Det er aktuelt å gi kurstilbud for nye ledere, og det kan bli aktuelt med et påbyggingskurs for alle ledere om noen år.



#### 4. Ledelses- og organisasjonsutvikling ved Statens teknologiske institutt fra 1980 til i dag

Ved adm.direktør Alf Hernes

##### Innledning

Statens teknologiske institutt (STI) er en service-institusjon for det private næringsliv. STI gjennomfører årlig etterutdanningskurs av forskjellige typer med vel 10.000 deltakere, ca. 2.000 rådgivningsoppdrag for enkeltbedrifter og en rekke prosjekter hvor mange bedrifter er involvert. Utgiftsbudsjettet for 1986 var på ca. 150 millioner kr. og inntektene 65 millioner. Antall ansatte er 380 fordelt med 1/3 på 9 distriktsavdelinger og 2/3 (ca. 250 personer) fordelt på en rekke avdelinger og administrasjonen ved hovedkontoret i Oslo (kfr. organisasjonsdiagram neste side).

Hernes la hovedvekten på hva STI har gjort med ledelses- og organisasjonsutvikling i perioden fra 1980 og fram til i dag. Som bakgrunn for vurdering av tiltakene ble det imidlertid gitt en beskrivelse av ledelsen, kommunikasjonssystemet og noen av styringsverktøyene som brukes.

##### Organisasjonsutvikling og -struktur

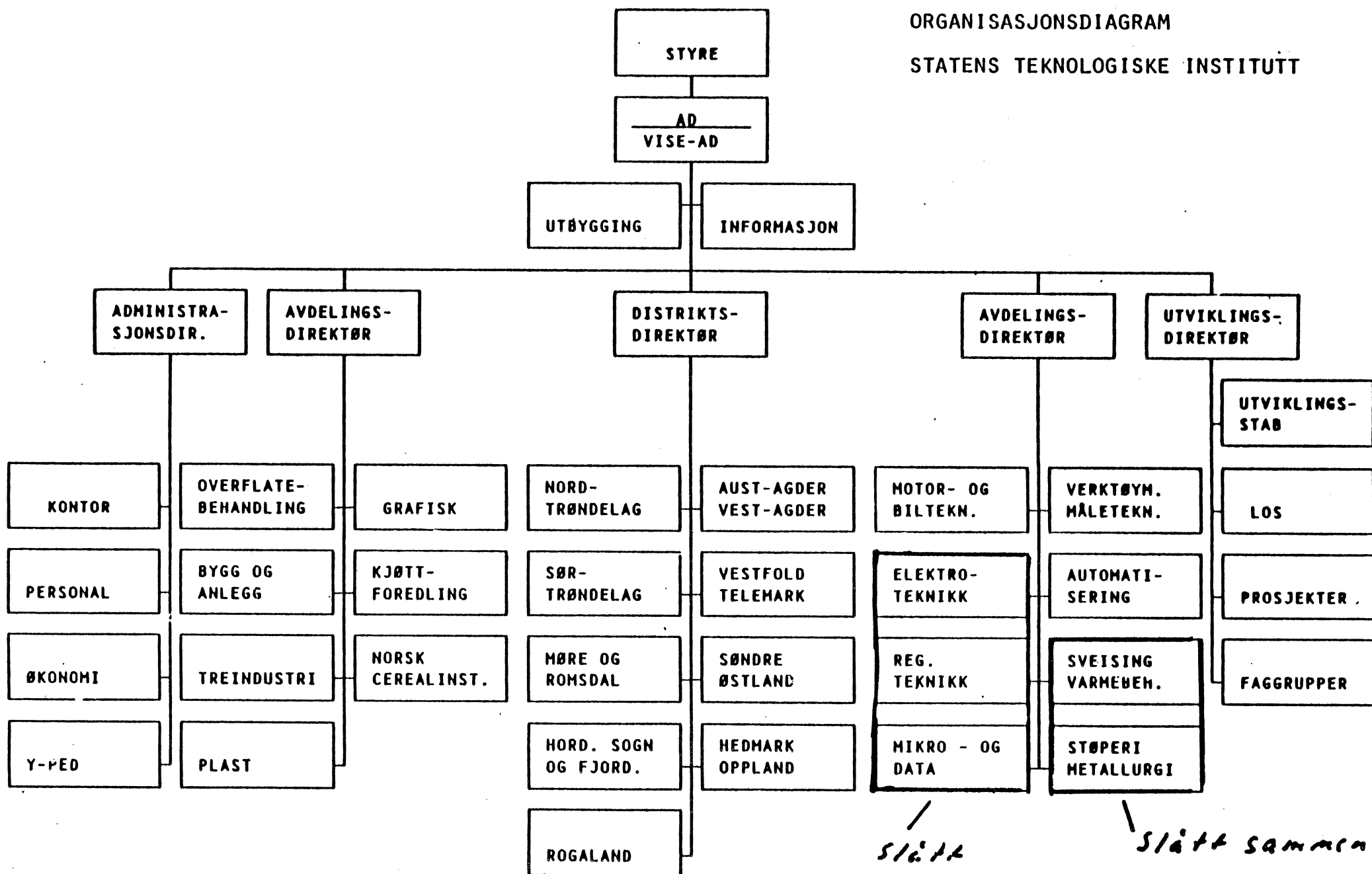
Organiseringen av STI har endret seg betydelig i løpet av en 20-årsperiode. Dette skyldes bl.a. vekst i antall ansatte fra 130 til 380 og ledelsens behov for økt kapasitet og bedre styring.

STI's ledergruppe (LG) består av administrerende og viseadministrerende direktør, administrasjonsdirektør, utviklingsdirektør og 3 avdelingsdirektører. Ledergruppen arbeider nært sammen i den daglige virksomhet og har ukentlige møter for drøfting av alle viktige saker.

Under administrasjonsdirektøren sorterer funksjonssjefer for økonomi-, personal- og kontorfunksjonene. Disse har sammen med informasjonssjefen og sjefen for Yrkespedagogisk avdeling regelmessige møter med administrasjonsdirektøren i tillegg til daglig kommunikasjon.

De tre avdelingsdirektørene har ansvar for hver sin gruppe av avdelinger. En av dem har ansvaret for distriktsavdelingene. Kontakten mellom ledergruppen og avdelingene skjer gjennom avdelingsdirektørene som foruten daglig løpende kontakt med sine avdelingssjefer, har relativt hyppige

ORGANISASJONSDIAGRAM  
STATENS TEKNOLOGISKE INSTITUTT



møter, henholdsvis distriktssjefmøter (DK) for distriktsavdelingene og fagsjefmøter (FK) for fagavdelingene i Oslo.

Et annet viktig kommunikasjonsforum innen ledelsen er Lederkollegiet (LK), som består av ledergruppen og alle avdelings- og funksjonssjefer. Her drøftes policy-spørsmål og nye tiltak innen økonomi, organisasjon, personalforvaltning og strategispørsmål. Lederkollegiet består av ca. 35 ledere, de møtes vanligvis 3 ganger pr. år, 2 dager hver gang.

Kontakten mellom instituttledelsen og personalorganisasjonene ved STI skjer bl.a. gjennom regelmessige organisasjonsmøter, samordnet i tid med påfølgende møter i STI's styre. Dessuten finnes et tillitsmannsapparat på avdelingsnivå, foruten arbeidsmiljøutvalg, tilsettingsråd og andre formelle kommunikasjonskanaler.

De viktigste formelle styringsverktøyene ved STI er

- økonomisk styringssystem, med budsjettansvar på avdelingsnivå,
- tidsregistreringssystemet,
- planleggings- og budsjettrutiner, som foregår nedenfra og oppover,
- statistikk- og regnskapssystemet.

Kommunikasjonssystemet ved STI ble i store trekk skapt i første halvdel av 1970-årene, og må kunne ses som et resultat av den organisasjonsutvikling som har foregått. Det er imidlertid viktig å se kommunikasjonssystemet og de styringsverktøy som brukes i et utviklingsperspektiv.

#### Lederutvikling og organisasjonsutvikling ved STI etter 1980

En del av lederne ved STI hadde fra før 1980 gjennomgått lederopplæring gjennom 11-ukers Solstrand-kurs (2 personer), Barnumseminar (4), sensitivitetstrening og Ergom-seminar (nesten alle). Disse kursene er i hovedtrekk orientert mot individet. Personlig utvikling var målet. En hadde tro på at bare en person var "velutviklet" og "sensitiv", så ville han også fungere godt som leder.

STI var selv landets første og største tilbyder av sensitivitetskurs fra 1952, men denne virksomheten ble nedlagt fra slutten av 70-årene. Ikke fordi den ikke fungerte eller var bra for den enkelte, men fordi den ikke gav påviselige resultater i de organisasjonene den enkelte jobbet i.

Sensitivitetstreningen virket imidlertid positivt på ledelsesmiljøet i STI, men det var antakelig fordi alle lederne deltok samtidig.

Erkjennelsen av at individorienterte opplæringstiltak for ledere hadde liten innflytelse på organisasjonen, utløste i STI behovet for et bredere og mer systematisk opplegg for ledelses- og organisasjonsutvikling.

Den første informasjon om en slik erkjennelse - og noen konsekvenser av den - finner vi i den informasjon om lederutvikling/organisasjonsutvikling ved STI som ble gitt til alle ansatte i INFORM 143 av 15.5.1981 (se neste side). Her presenteres i en meget nøktern og fakta-orientert stil en modell for kontinuerlig arbeid med lederutvikling på STI. Opplæringslederen ved STI får det utøvende ansvar for arbeidet, og det opprettes en rådgivningsgruppe for organisasjonsutvikling (OU-gruppa). Videre ble det forutsatt at arbeidsgruppen går til en personlig samtalerunde med avdelings- og funksjonssjefene (LK-medlemmene) om deres situasjon, og vurderer interne og eksterne kurstilbud og muligheter innenfor Skandinavia.

Samtalerunden omfattet en vurdering av:

- dagens situasjon og ønskede forandringer
  - ved Instituttet,
  - ved avdelingen,
  - ved egen arbeidssituasjon,
- reaksjoner på faglige og administrative planer og rutiner,
- vurdering av organisasjonsutviklingsgruppas tiltak.

Den enkelte avdelings- eller funksjonssjef kunne selv velge hvem i OU-gruppa de ønsket som intervjuer. Her følger noen eksempler på spørsmålsformen i samtalerundene:

- hva er du mest opptatt av?
- hva mener du konsulentene er mest opptatt av?
- hva oppfatter du som viktigst for deg i jobben?
- hva tror du ledelsen oppfatter som viktigst?
- hva hjelper deg/hindrer deg i å oppnå resultatene du ønsker?
- hvilke forandringsbehov har du? Personlige behov? Vil du ta dette opp? Hvilke reaksjoner venter du?

Orientering om hva spørsmålene gikk ut på ble sendt ut på forhånd. Intervjuene varte 2-4 timer, og resultatet var i alt 250 kommentarer og merknader for videre bearbeiding i OU-gruppa. Det kom blant annet fram mange kritiske synspunkter på kontakten med ledelsen og hva andre burde

# INFORM 143

## MELDINGER TIL ALLE STI-MEDARBEIDERE

15.1.1981

### LEDERUTVIKLING/ORGANISASJONSUTVIKLING VED STI

Etter drøfting i lederutvalget hvor hensikten var å få fram en modell for kontinuerlig arbeid med lederutvikling på STI, er følgende modell stadfestet:

1. Opplæringsleder ved STI får det utøvende ansvar for lederutvikling/organisasjonsutvikling innen instituttet.
2. Når det gjelder lederutvikling er en rådgivningsgruppe for opplæringsleder opprettet. Medlemmer er Haugen fra ledelsen, og Paulen, Valland og Skiri.
2. Videre fremdrift forutsetter at arbeidsgruppen går på en personlig samtalerunde med avdelings- og funksjonssjefene (LK-medlemmene) om deres situasjon. Gruppen skal også vurdere interne og eksterne tilbud og muligheter.
3. Budsjett for lederutvikling/organisasjonsutvikling forutsettes forelagt LU sammen med fremdriftsplanen. LU forutsettes også å bli forelagt prinsipielle spørsmål vedr. lederutvikling/organisasjonsutvikling.

Hensikten med ovenstående er via lederne å kunne sette igang konkrete avdelings- og instituttutviklingstiltak der det måtte være behov for dette, og det utøvende ansvar er altså lagt til opplæringsleder Per Ola Haartveit.

PEH/mf  
15.1.81

gjøre. Vi har alle nokså klare bilder av andre. Hvis disse bildene er gale, oppstår det kommunikasjonsvikt. En hel avdelingskultur kan f.eks. være preget av et mislykket forsøk på samarbeid med en annen avdeling for mange år siden.

Når det gjelder kurs, har tiltakene konsentrert seg om tilbudene fra Norsk Center for organisasjonslæring (NORCOL) i form av treningstilbudene SEL og SIMLAB. Det overordnede mål med disse treningstilbudene er å få deltakerne til å fungere bedre i sin arbeidssituasjon, og at de skal kunne bidra aktivt til at organisasjonen fungerer bedre.

SEL og SIMLAB er to intensive treningsopplegg av én ukes varighet, som ledes av en stab på 4-6 personer. Oppleggene er blitt kalt laboratorier, fordi det er en styrt prosess med fast struktur. Samtidig gis deltakerne muligheter for eksperimentering og analyse. Etter at lederne i en institusjon har deltatt på SEL/SIMLAB kan de, eller de og deres nærmeste medarbeidere delta sammen i "problemløsnings-seminar" på 2-3 dager (BIKA).

Pr. mars 1982 hadde 17 medlemmer av Lederkollegiet og 3 konsulenter deltatt i treningsoppleggene SEL og SIMLAB, og oppfølging med BIKA-opplegget var gjennomført for Ledergruppen og for fagavdelingssjefene sammen med ledergruppen. Tilsvarende kurs for distriktsavdelingssjefene ble gjennomført i mai 1982.

Etter at disse kursene var gjennomført, konsentrerte en seg om tiltak rettet mot avdelingene. Det var aktuelt med videre samarbeid med NORCOL, vurdering av SOL-seminaret (samarbeid om ledelse) og temakurs i tilknytning til Lederkollegiets årlige møter.

En rekke tiltak innenfor området leder- og organisasjonsutvikling på avdelingsnivå er gjennomført i perioden 1983-1986. De fleste tiltakene omfatter alle medarbeidere ved avdelingen. Alle medarbeidere kan ta opp problemer i forbindelse med egen arbeidssituasjon og bestemme hvem de vil drøfte dem med. Det har vist seg at 80-90 prosent av problemene er blitt løst under samlingene, mens de øvrige er blitt ansvars plassert og senere ofte løst internt.

I en rapport i mai 1985 gir avdelingene uttrykk for at erfaringene var meget positive. Videre er det registrert en større åpenhet i avdelingene og større villighet til å ta opp konfliktladete problemstillinger blant dem som har deltatt i BIKA-samlingene.

Det stilles spørsmålstegn ved varigheten av de positive resultatene av samlingene. Vi er kommet til at det trengs en systematisk oppfølging og

videreføring av BIKA-samlingene. Ledelses- og organisasjonsutvikling er en kontinuerlig prosess.

### Resultater og ressursbruk

En kvantitativ måling av resultatene på dette området er, av mange grunner, helt umulig. En evaluering basert på utsagn, inntrykk, trivselsindikatorer o.l. er imidlertid fullt mulig.

En ny spørreunde til avdelingssjefene høsten 1985 viser at frustrasjonen i arbeidet er blitt mindre og delvis avløst av en mer positiv interesse. En har også registrert bedre motivering og ønsker om selv å gjøre en bedre jobb med sikte på et bedre resultat for avdelingen og institusjonen.

Troen på verdien eller nødvendigheten av det som gjøres blir til syvende og sist avgjørende. Først og fremst toppledelsens tro og engasjement.

Utgiftene til reiser, opphold og konsulenthjelp til ledelses- og organisasjonsutviklingstiltak ved STI i perioden 1980-1986 beløp seg til ca. 1,2 millioner kroner. Dette kan ikke sies å være et skremmende tall.

## 5. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Hernes' foredrag

Berit Hobber stilte spørsmål om det var noen forskjell i holdningen til leder- og organisasjonsutvikling i statlig og privat virksomhet. Hernes svarte at ledelse er noe mange deltar i både i privat og offentlig virksomhet, men ledere i private bedrifter har antakelig et klarere definert ansvar og mer makt.

Videre ville Hobber vite hvilken sammenheng det er mellom organisasjonsutvikling og lederutvikling. Hernes pekte på at det er nær sammenheng mellom begrepene organisasjon og ledelse. Organisasjonsutvikling vil ofte føre til ledelsesutvikling og omvendt. Det kan være nyttig å sondre mellom ledelsesutvikling og lederutvikling. Det siste uttrykket kan brukes om lederutdanning på individuelt nivå som ikke er knyttet til noen bestemt organisasjonssammenheng.

Tønder ville vite hvor mye av utviklingen i STI skyldtes at sjefen og andre ledere hadde gått på Solstrand-kurs o.l. Han fikk som svar at dette hadde vært svært medvirkende. Organisasjons- og ledelsesutvikling berører maktposisjoner innenfor institusjonen, og det er derfor viktig at toppsjefen er positivt innstilt.

Tiril Vogt kom inn på spørsmålsrundene med avdelingsledere mv. Hadde disse gitt noe svar på hva en burde gjøre? Hernes opplyste at alle svarene ble vurdert og gruppert statistisk, og at en på dette grunnlaget trakk en konklusjon for hele materialet. Intervjurunden gav som resultat en liste med 15 aktuelle tiltak som ble prioritert av lederne.

Helge Skaug var redd for at mange dyktige fagfolk ble "fristet inn i ledelse", fordi dette ofte var eneste avansementsmulighet. Hva skal en gjøre med disse? Hernes hadde støtt på problemet. Lederopplæringen i STI har vært basert på frivillighet. 3-4 avdelingsledere ønsket ikke å delta. En del ledere ville antakelig ønske seg over i en rent faglig stilling dersom dette var mulig uten tap av prestisje og lønn. Det er behov for en endring innenfor dette området i den offentlige forvaltning, både når det gjelder holdninger og faktiske muligheter.

Eva Jemblie Monssen ville vite om det hadde vært noen reaksjoner fra ansatte ved de avdelingene hvor lederen ikke hadde vært interessert i å gå på kurs. Hernes hadde ikke kjennskap til noen slike reaksjoner, men antok at dette kunne skyldes at det tross alt var en del avdelinger som ikke hadde deltatt så aktivt i utviklingsprogrammet.



Fastbom ville vite i hvilken grad STI anvendte tidsbegrenset tilsetting av ledere. Hernes opplyste at en brukte tidsbegrensning for prosjektledere. Fordelen med en slik ordning er at det er lettere å gå tilbake til f.eks. en konsulentstilling når prosjektet er avsluttet.

Tiril Vogt stilte spørsmålet om hvilke personlige egenskaper som var viktigst for en leder. Hernes mente at selvfølelse var en forutsetning for å bli leder. Bra ledere blir bedre gjennom opplæring og ledertrening.

Helge Skaug hadde lest et sted at av lederskap var 50 prosent medfødt, 35 prosent skyldtes erfaring og personlig utvikling og 15 prosent tekniske finesser. Hvordan skal en finne fram til og velge ut ledere? Hernes mente at det var svært viktig å foreta en grundig vurdering av søkere til lederstillinger. Ved STI er en nøye med å sjekke referanser for aktuelle søkere utenfra. Disse blir grundig intervjuet i to omganger med to av lederne hver gang. Varigheten av intervjuene kan være 2-3 timer, og det legges spesielt vekt på å få et grunnlag for å vurdere søkerens lederegenskaper. Avgjørelsen tas av sjefene i fellesskap.

Lydersen ville vite hvordan en vurderte lederegenskaper i forhold til faglig kompetanse. Hernes svarte at topp-fagfolk kunne avvises ut fra en vurdering av evner og kunnskaper om ledelse. Fagkunnskap er imidlertid ofte viktig for de underordnedes vurdering av lederen.

6. FAD's kurstilbud innenfor ledelse og ledelsesutvikling. Bruk av medarbeidersamtaler

Ved spesialrådgiver Per Erik Sæhle, Personaldirektoratet

Sett i perspektiv har det skjedd lite når det gjelder ledelse og ledelsesutvikling innenfor statsforvaltningen. Politikerne burde ha dårlig samvittighet, har sjefen for R-direktoratet Inger Louise Valle uttalt.

Ledelsesproblemer i offentlig forvaltning

Problemene finner vi dels på utviklingssiden, dvs. når det gjelder rekruttering, opplæring og utvikling av ledere, dels på avviklingssiden, dvs. hva en skal gjøre med dem som ikke lenger ønsker å være ledere eller som ikke fungerer som ledere.

Når det gjelder utviklingssiden, er det en kjennsgjerning at lønnsnivået i staten er lavt. Generelt er det behov for et mer fleksibelt lønssystem der etatene står friere til å belønne innsats og lederegenskaper. Dette vil bety flere individuelle avlønninger. I prinsippet burde alle lederstillinger fra og med lønnstrinn 30 være åremålsstillinger, f.eks. 2 x 6 år. En bør begynne med toppstillingene og gå nedover. Det bør også bli mer vanlig med en prøveperiode for lederstillinger f.eks. på ett år. En vanlig erfaring er at eventuelle problemer vil melde seg allerede de første par årene og at de sjelden eller aldri går over av seg selv. Dersom det ikke fungerer, bør en så snart som mulig sette inn virkemidler som opplæring, omorganisering, eventuelt forflytning.

Det er ofte grunn til å stille spørsmålstegn ved ledernes motivering for lederoppgavene. De er ofte dyktige fagfolk som har søkt lederstillinger for å få avansement, og i mindre grad fordi de ser utfordringer i selve lederjobben. Stillingsstrukturen kan ofte gi inntrykk av at etatene er overadministrert, og vi opplever at karriere- og lønssystemet har gitt en form for organisasjonsutvikling som gjør etatene ytterligere tungrodd og stivbente. Karriereproblemene i staten kan ikke løses ved å opprette flere lederstillinger.

Tvert om bør lederhierarkiet nedbygges, og en bør arbeide for å viske ut kontorgrenser og etablere en mer fleksibel arbeidsfordeling innen

avdelinger og seksjoner. Prosjektorganisasjon vil på mange måter erstatte den mer stivbente linjeorganisasjon.

En nedbygging av lederhierarkiet vil skape behov for alternative karriereveier, f.eks. egne stiger for spesialister, utredere, prosjektmedarbeidere osv., med avlønning opp til lønnstrinn 38.

### FAD's opplæringstilbud

Per Erik Sähle framholdt at Forbruker- og administrasjonsdepartementet har et rikt tilbud av kurs når det gjelder opplæring av ledere. Det er opp til den enkelte institusjon å benytte seg av dette tilbudet. I løpet av de siste to år har FAD utført konsulentoppdrag for 90 etater. Dette omfatter også hjelp med opplegg og gjennomføring av ledelsesopplæringstiltak.

Når det gjelder generell ledelse, finnes følgende opplæringstiltak:

- Forvaltningshøgskolen (med hovedvekt på strategier for endring),
- opplæring av interne konsulenter i leder- og ledelsesutvikling (1 års utdanning),
- opplæring av nytilsatte ledere,
- brevkurs i ledelse,
- konferanse for kvinner i lederstilling,
- opplæring av kvinner som er potensielle ledere,
- kommunikasjon og samarbeid,
- mål- og ressursorientert ledelse,
- informasjon og opptreden i massemedia,
- opplæring i service-ledelse.

Dessuten finnes spesielle kurs i:

- personalledelse,
- forhandlinger,
- lønns- og arbeidsvilkår,
- PLUS-samtaler,
- møteledelse,
- internasjonalt samarbeid,
- økonomistyring,
- EDB,
- prosjektledelse.

Oversikten viser at det er behov for opplæring i ledelsesfag på alle trinn.

### Noen sentrale begreper

Lederopplæring er å tilføre ledere kunnskaper og ferdigheter som har betydning for utøvelse av nåværende jobb.

En rekke av kursene er tilpasset spesielle grupper av ledere:

- nye ledere,
- mellomledere (bl.a. en rekke spesialkurs),
- toppledere (bl.a. Forvaltningshøgskolen).

Lederutvikling betyr en bevisst karriereutvikling og en kontinuerlig læringsprosess for lederen, med utgangspunkt i såvel virksomhetens som den enkeltes behov og ønsker. Her er det snakk om "livslang læring", som dels skjer i det daglige arbeid, gjennom skiftende arbeids- og ansvarsforhold, men også gjennom kurs og annen opplæring.

Lederutvikling er aktuelt i flere sammenhenger, dels ved

- rekruttering med sikte på at potensielle ledere kan skaffe seg kompetanse for å søke lederstillinger, dels ved
- karriereplanlegging generelt med sikte på dyktiggjøring av ledere på alle trinn.

Ledelsesutvikling er bevisst utvikling av den samlede ledelsesatferd i virksomheten og lokalt tilpassede ledelsesformer og prosesser, sett i forhold til virksomhetens målsetting og oppgaver.

Dette begrepet omfatter mer enn de to foregående. Det dreier seg om lederskap i vid forstand, eller en ledeskultur for virksomheten sett under ett. Jfr. kurset "Mål- og ressursorientert ledelse".

En aktiv ledelsesutvikling vil som regel føre til endringer i virksomhetens organisasjon. Det er derfor en nær sammenheng mellom begrepene ledelsesutvikling og organisasjonsutvikling.

### Planleggings- og utviklingssamtaler

Planleggings- og utviklingssamtaler vil være et sentralt virkemiddel i arbeidet med ledelsesutvikling og lederutvikling, f.eks. i forbindelse med rekruttering og karriereplanlegging. De kan også nyttes som et ledd i arbeidet med introduksjon av nyansatte og når det gjelder ledere som ønsker å gå over til annet arbeid.

I Hovedavtalens del 4 om personalpolitiske retningslinjer står det at: "Det kan også avtales at det skal føres planleggings- og utviklingssamtaler mellom den enkelte arbeidstaker og, som hovedregel, dennes nærmeste overordnede."

En planleggings- og utviklingssamtale (PLUS-samtale) er en planlagt samtale mellom nære medarbeidere, der den enkelte tilsattes totalsituasjon i arbeidet diskuteres. Både tidligere erfaringer og ønsker om framtidige arbeidsforhold tas opp, og arbeidsmessige og personlige forhold ses i sammenheng.

PLUS-samtalene skal først og fremst tilgodese den enkelte arbeidstakers behov for å gjennomdrøfte sin egen arbeidssituasjon og utvikling. Det er imidlertid svært viktig at institusjonen har ressurser, f.eks. i form av utdanningstilbud og muligheter for avansement, slik at ønskene kan oppfylles. I motsatt fall kan PLUS-samtalene føre til frustrasjon.

For virksomheten og den enkelte leder kan samtalene bli et verdifullt planleggings- og utviklingsverktøy. De gir bl.a. viktig informasjon om den enkeltes arbeidssituasjon, vurdering av ulike typer arbeid, samarbeidsforhold osv. Slike samtaler bør gjennomføres regelmessig - f.eks. to ganger i året - for alle ansatte i institusjonen. Spesielt viktig er det å få i stand slike samtaler innenfor ledersjiktet.

PLUS-samtalene bør inngå som en naturlig del av samarbeidet mellom medarbeidere på alle nivåer. Toppledelsen har et ansvar for at samtalene benyttes bevisst i etatens personal- og karriereplanlegging.

## 7. Spørsmål og diskusjon i tilknytning til Sähles innledning

Skancke ville vite om SSB, etter å ha definert sine behov, kunne regne med hjelp fra Personaldirektoratet til å gjennomføre planene. Sähle svarte bekræftende på dette. Holdningen og bruk av tid til personalutvikling er like viktig som penger. Men det er klart at investeringer på personal-siden, f.eks. som oppfølging av planleggings- og utviklingssamtaler, vil kunne koste betydelige beløp.

Hobber spurte om arbeidsplassene var blitt mer attraktive i de institusjonene som hadde arbeidet aktivt med personalutvikling. Sähle mente at det først og fremst var en satsing på bedre samarbeid og kollegiale forhold som vel må sies å bedre forholdene på arbeidsplassen. Ut fra erfaringen f.eks. fra Olje- og energidepartementet, Statskraftverkene og Televerket må en kunne si at tiltakene på personalsiden i hvert fall har redusert avgangs- og rekrutteringsproblemene.

Fastbom ville gjerne ha flere synspunkter på hvordan en kunne måle lønnsomheten av investeringer i personalutviklingstiltak. Sähle nevnte at noe av virkningene kunne måles gjennom personalbudsjett og -regnskap lagt opp for dette formål. En vil også få et inntrykk av virkningen gjennom medarbeidersamtaler og gjennom spesielle personalundersøkelser. Mål på virkningen utad kan en få gjennom service- og brukerundersøkelser. FAD har gjennomført og planlegger nye evalueringsundersøkelser i forbindelse med opplæringstiltak.

Stenseth pekte på at medarbeidersamtaler slik Sähle hadde skissert i foredraget, praktisk talt ikke forekom i SSB. De samtalene som forekommer dreier seg stort sett om arbeidsoppgaver og -resultater.

Nygaard mente at en aktiv personalpolitikk hadde betydning for forholdene på arbeidsplassen, selv om en ikke hadde store muligheter for å tilby lønsmessige fordeler.

Eva Jemblie Monssen ville vite hvor viktig det var å starte ledelses- og organisasjonsutvikling fra toppen.

Sähle mente at alle initiativ og tiltak for å drive forandringsarbeid var viktig, uansett hvilket nivå i organisasjonen de kommer fra. Det kan være farlig å fokusere for sterkt på toppledelsen. Likevel er det klart at de beste resultatene oppnås dersom sjefene er med for fullt.

8. Orientering fra SSB-medarbeidere som har gjennomgått kurs i ledelseFAD-kurs om kommunikasjon og samarbeid for ledere

Byråsjef Frank Foyen (5.kontor) hadde nylig deltatt i et 5 dagers internatkurs om kommunikasjon og samarbeid på Gausdal Høyfjellshotell. Temaer for kurset var:

- situasjonsbestemt lederstil,
- lederatferd,
- forhandlinger,
- vanskelige samtaler,
- oppmerksomhet/feed-back.

De ca. 25 deltakerne ble godt kjent med hverandre, og kurset foregikk i en åpen og tillitsfull tone. Det var stor spredning blant deltakerne både når det gjaldt type institusjon, ledernivå og -erfaring. Dette var dels negativt sett i kurssammenheng, men positivt når det gjaldt utveksling av erfaringer.

Kurset hadde en fin balanse når det gjaldt teori og praksis. Den teoretiske delen foregikk i plenum, mens den praktiske delen foregikk både i plenum og i grupper. Deltakerne ble inndelt i 3 faste grupper på 8 personer. Gruppene fungerte godt, slik at alle ble aktivisert.

Under de ulike temaene som ble tatt opp var det som regel øvelser som gikk på individuell analyse/egenanalyse.

Innslagene av egenvurdering var også interessante. En skulle vurdere på hvilke områder en selv fungerte dårlig, og i så fall hva en kunne gjøre noe med. Hver deltaker foretok en tilsvarende vurdering for de andre i gruppen.

Kurs kan være en spore til å jobbe videre med seg selv på områder hvor en føler at en trenger nye kunnskaper eller trening. Foyen trodde ikke at han hadde forandret seg så mye etter kurset. På et stort kontor som dekker et omfattende fagområde, blir det liten tid for kontorleder til å arbeide med ledelse. Dersom det skal gjennomføres en mer aktiv personalpolitikk, må en vurdere størrelsen av enhetene.

Moderne ledelse. Brevkurs utarbeidet av KA-skolen i samarbeid med FAD

Førstekonsulent Yngve Bergström ved 13.kontor og 7 andre nestledere ved fagkontorene i Kongsvinger gjennomførte i 1985 et brevkurs i Moderne

ledelse for statsforvaltningen, utarbeidet av KA-skolen i samarbeid med FAD. Det var gruppen selv som hadde tatt initiativ til kurset som ble gjennomført dels i arbeidstiden, dels på fritid. Gruppen har også utarbeidet en rapport om kurset, som ble utdelt på Seminaret.

Kurset bestod av studieheftet Moderne Ledelse, øvingsoppgaver og innsendingsoppgaver til hver studieenhet. Det var i alt 5 selvstendige studieenheter med 27 øvingsoppgaver og 7 innsendingsoppgaver.

Innholdet av studieenhetene var i store trekk:

1. Lederfunksjoner og ledelsesformer
2. Individet og bedriften
3. Ulike typer av grupper
4. Ulike former for kommunikasjon
5. Virkemidler for økt effektivitet, motivasjon

Bergström gav uttrykk for følgende erfaringer fra kurset:

Studieheftet var stort sett bra, men teoridelen var av og til litt for generell. Det var ikke særlig godt tilpasset forholdene i staten. Mange faguttrykk var ikke definert i heftet.

Oppgavene var imidlertid hele tiden rettet mot staten som arbeidsgiver. I arbeidet med oppgavebesvarelsene var diskusjonene i brevringen spesielt verdifulle. Det utviklet seg et åpent forhold mellom deltakerne, og ingen var redd for å si sin mening. Kurset var relativt arbeidskrevende. Et overslag etter at kurset var avsluttet, viser at hver deltaker brukte ca. 60 timer, herav 20 timer i arbeidstiden.

Kurset var nyttig og nødvendig og gav en god del nye kunnskaper. Det må imidlertid ses på som en kort innføring i emnet, og vi mener at kontorledere bør gis en videre opplæring i ledelse internt i SSB eller ved deltaking i eksterne kurs.



## 9. Fri diskusjon. Synspunkter på videre framstøt

Helge Skaug så svært positivt på de idéer og synspunkter som var kommet fram på konferansen og mente at Byrået burde satse mer på utvikling av organisasjon og ledelse. Et første skritt ville være å sikre finansielle midler for en slik satsing.

Gløersen pekte på at en holdningsendring er svært viktig. Initiativet bør komme fra toppen og utvikle seg nedover i organisasjonen. Vi må få en diskusjon om hva slags politikk vi skal ha og hva slags utdanning vi skal ta sikte på.

Nygaard oppfattet seminaret som uttrykk for en gryende interesse for leder- og utviklingsutvikling i SSB. Men temaet er langt mer omfattende enn vi hadde tenkt oss. Det er ikke nok med individuell opplæring eller brevkurs for den enkelte leder, det er snakk om en prosess som omfatter hele institusjonen med åpen diskusjon, medarbeidersamtaler, problemløsning og åpen kritikk av ledelsen. Noe i retning av SCB's Frågestund med verksledningen. Er vi modne for en slik diskusjon?

Liv Argel mente det var svært viktig med en god intern markedsføring av utviklingstiltakene for at de skal få virkning for alle ansatte i institusjonen, slik Janne Carlson har pekt på i sin bok Problemer og Suksess.

Berit Hobber opplevde SSB som en tung organisasjon. Det er viktig å klargjøre at vi har problemer. Om ikke annet bør vi tenke gjennom problemene for nytenkningens egen skyld!

Eva Jemblie Monssen mente at ledelsesmiljøet i SSB er alt for sterkt preget av krav til faglig-statistisk kompetanse. Vi bør tenke mer på hva som er formålet med virksomheten og hva vi må gjøre for å oppfylle målsettingen på en bedre måte. For eksempel slik det er uttrykt i SCB's Budord.

Fastbom framholdt at Frågestund med verksledningen absolutt ikke hadde ført til noen problemer. Alle parter oppfattet den som positiv. Han minnet videre om at Budordene var et resultat av et omfattende arbeid med målsetting for SCB, blant annet gjennom samråd med personalorganisasjonene og gruppearbeid som omfattet alle ansatte.

Ljones kom inn på at Fastbom i sitt foredrag hadde nevnt at sjefene måtte spille mange roller, som ekspert, organisator, leder osv. Men

lederne måtte ikke gå fortere framover enn at "kamelene" kunne følge med. Å blåse liv i kamelene burde være en viktig sjefsoppgave, men det ville også være naturlig at andre organisasjoner og foreninger, for eksempel Statistisk Forening, økte innsatsen på dette området. Dette ville føre til økt trivsel og bedre utnyttelse av ressursene. Og med litt oppmuntring kan det hende at kamelene løper fortere enn hærføreren!

10. Oppsummering av seminaret

Ved Gisle Skancke

Seminaret har gitt mange spennende og interessante utspill.

Vi har fått høre om kravene som stilles til en god leder. Blant annet må han (hun)

- kunne inspirere, få medarbeiderne til å trekke i samme lei,
- være åpen, lojal, bære sitt lederskap i selvstendighet,
- være faglig kvalifisert, men ikke nødvendigvis ekspert,
- ha evnen til å fatte beslutninger,
- være arbeidsglad og effektiv,
- kunne forhandle og delegere,
- være fast og myndig, men ikke autoritær,
- være dynamisk, selvstartende,
- ikke være redd for å ta tunge tak.

Nokså raskt kan vi vel bli enige om at det er den ideelle leder en her har forsøkt å beskrive. I praksis skal det godt gjøres å leve opp til alle disse kravene.

Vi er blitt presentert for to ytterpunkter når det gjelder ledelse:

1. Den hardkokte resultatorienterte der den enkelte medarbeider bare er en anonym brikke i produksjonen. Lederen er slavedriveren som er gjerrig med informasjon til sine underordnede og som bare sparsomt har deres ve og vel og utviklingsmuligheter i tankene. Der må vi ikke havne.
2. Den ekstremt medarbeiderorienterte hvor den enkelte ansatte er i sentrum. Bare medarbeiderne framfor alt trives og har det bra, vil de skjøtte sitt arbeid. Lederen som representerer denne retningen, gjør heller jobben sjøl framfor å legge den på andre. Langt på vei kan en slik holdning hos lederen føre inn i koseklubben. Der må vi heller ikke havne.

Siktepunktet må naturligvis være en tilstand der vektlegging på resultat og medarbeidere opptrer i gunstig kombinasjon. Trivselen på arbeidsplassen må også ha noe med det å gjøre at medarbeiderne kjenner tilfredsstillelse ved å oppnå godt resultat i arbeidet. Overført til det diagrammet Fastbom viste oss over lederskapsmodellen: Målet må være å komme lengst mulig nord-øst i diagrammet (side 12 foran).

Lederen må husholdere med sin tid. Det betyr prioritering. Det er sagt at den gode leder gjør det viktigste først, resten får han eller hun kanskje ikke tid til i det hele tatt. Hvordan er det med dette overført til vår egen situasjon? Kjaser og maser vi med for mye? Må det være slik, eller kan (bør) vi delegere mer?

Så til spørsmålet jeg nevnte i min innledning: Kan lederskap læres? Dersom jeg oppfattet Hernes rett, mener han at en dårlig leder neppe blir så mye bedre av å gå på kurs. En god leder kan derimot på denne måten få bekreftet at han (hun) er dyktig og dessuten utvikle seg videre. I en artikkel i Aftenposten våren 1986 gikk ikke rektor ved Bedriftsøkonomisk Institutt, Jørgen Randers, mot klasseromsundervisning i ledelse. Men han hevdet med bred penn at det kan være noe annet som er viktigere: Oppsamlet erfaring fra eget virke og gjennom samtaler med kolleger. Han grunngir betydningen av praktisk erfaring slik: "Ledelse - på alle plan - innebærer blant annet å sørge for at det blir fattet beslutninger. De fleste beslutninger har en mengde virkninger. Problemet - lederoppgaven - ligger i å velge den løsningen som gir en god balanse mellom de tallrike virkningene. Og å gjøre valget uten forutgående analyse. For analyse har man sjelden tid til. I praksis kan slike raske, men riktige valg bare foretas dersom lederen på en måte gjenkjenner situasjonen, og intuitivt vet hva som kreves - øyeblikkelig og uten forutgående analyse." Jeg føler ikke at jeg kan underskrive Randers' ord i ett og alt, men det er vel åpenbart at han har mye rett i det han sier om gjenkjenningsmomentet.

Konklusjonen på dette seminaret bør ikke være bare takk for nå og at vi kanskje samles igjen om noen år. Spørsmålet om lederutdanning og ledelsesutvikling er nok for viktig til det. Foredragene og innleggene har gitt oss et bedre grunnlag for videre drøfting av disse spørsmålene i SSB.

Vi trenger imidlertid mer tid til å tenke gjennom situasjonen på nytt. Det er ikke avsatt penger på budsjettet for 1987. Vi vil gå inn for at det etableres et utvalg som får i oppdrag å vurdere denne saken nærmere og å komme med tilråding om tiltak som kan settes i verk i 1988. I og med at vi må regne med å finansiere utgiftene innenfor vår ordinære budsjetttramme, er det på det rene at det er heller begrensede midler som kan stilles til disposisjon. Utvalget vil bli oppnevnt på slutten av 1986.

Til slutt vil jeg rette en hjertelig takk til alle, innlederne ikke minst, som har bidratt til å gjøre dette seminaret vellykket.

Til -----

Fra Administrerende direktør

SEMINAR OM LEDELSE/LEDEROPPLÆRING  
PÅ VINGER HOTELL, KONGSVINGER, 30. OKTOBER 1986

FOR KONTORLEDERE OG OVERORDNEDE LEDERE

Det er ønskelig med en størst mulig deltakelse fra nevnte målgruppe. Tjenestemannsorganisasjonene i Byrået er dessuten invitert til å delta med en representant hver.

0800	Bussavgang fra Oslo, Skippergt. 15
0945 - 1000	Kaffe
1000 - 1015	Åpning. Bakgrunn etc.
1015 - 1100	Ledelse/lederopplæring i SCB v/överdirektør Lennart Fastbom
1100 - 1130	Spørsmål/diskusjon i tilknytning til Fastboms innledning
1130 - 1215	Erfaringer fra ledelse/lederopplæring i en norsk statsetat v/adm.direktør Alf Hernes, Statens teknologiske institutt
1215 - 1315	Lunch
1315 - 1345	Spørsmål/diskusjon i tilknytning til Hernes' innlegg
1345 - 1445	Bruk av medarbeidersamtaler Orientering om FADs kurstilbud Innenfor ledelse/lederutvikling Spesialrådgiver cand.psycol. Per Erik Sæhle, FAD
1445 - 1515	Spørsmål/diskusjon i tilknytning til Sæhles innledning
1515 - 1530	Kaffe m.m.
1530 - 1600	Orientering fra et par SSB-medarbeidere som har gjennomgått kurs i ledelse
1600 - 1700	Fri diskusjon. Synspunkter på videre framstøt Oppsummering v/Skancke
1715	Bussavgang til Oslo