

104

Toppledelsen din sier at det er utarbeidet noen verdier som du skal innarbeide blant medarbeiderne dine. Du mener at verdier må ta utgangspunkt i virkeligheten – og at utvikling av verdier skal være en dynamisk prosess. Toppledelsens opplegg er ikke godt nok etter din målestokk.

Hva gjør du?

105

På kontoret ditt går det litt trått om dagen. Medarbeiderne mener at lederne ikke er sterke nok. Lederne på sin side mener at medarbeiderne ikke tar nok initiativ. Medarbeiderne tenker: ”Hvis lederne bare vil samarbeide...”. Lederne tenker: ”Hvis bare medarbeiderne vil ta ansvar...”. Begge parter leter etter syndebukker når ting går skeis. Det kan gå hardt for seg – og begge partene er like steile. Du er ny i ledergruppen og ser problemet fra begge sider. Du føler at du befinner deg mellom barken og veden.

Hva gjør du?

106

Medarbeiderne dine klager over det fysiske arbeidsmiljøet. Noen har stadig hodepine, andre har vondt i ryggen eller nakken. Du vet at det ikke er planer om å flytte eller bygge om – og at det ikke finnes midler til større innkjøp. Du har derimot en idé, men forslaget vil kreve at lederen din bakker deg opp. Du har bedt om et møte med henne.

Hva sier du?

107

Du føler at du har store vanskeligheter med å nå igjennom med nye ideer ovenfor ledelsen din. Det virker som om innstillingen er at dere bare skal fortsette å gjøre som dere pleier.

Hvordan vil du oppnå større gjennomslagskraft ovenfor ledelsen?

108

Du føler at ledelsen som du rapporterer til, blander seg i alt for mye.

Hvordan vil du endre på det?

109

På et ledermøte har lederen din varslet innstramminger på neste års budsjett. Du har regnet ut at gjennom innkjøp av ny teknologi, vil du kunne spare to årsverk. Det forventes ingen naturlig avgang av medarbeidere. Foreløpig er det kun deg selv som vet om planene.

Hva gjør du?

110

Lederen din er alltid involvert når du ansetter medarbeidere. Dere har nettopp gått igjennom en bunke med søknader. Blant de kandidatene du ønsker å invitere til en samtale, finnes tre personer av en annen etnisk bakgrunn enn norsk. Alle tre har gode papirer. Sjefen din har kun valgt nordmenn. Slik er det hver gang.

Hva gjør du?

111

Som leder deltar du i en del lederforeningsarbeid. På et møte i lederforeningen får dere beskjed om å dysse ned en bestemt sak, der en leder har begått en grov tabbe. Det oppstår uenighet rundt saken. Noen står på at saken bør dysses ned, andre mener bestemt at det ikke er riktig.

Hva gjør du?

112

Du er leder og står ovenfor et problem med en medarbeider. Du forsøker å løse problemet. Lederen din får i mellomtiden vite at du i håndteringen av problemet ikke har fulgt reglene – og du får skikkelig refs.

Hvordan vil du takle situasjonen?

113

Ledelsen din er blitt skiftet ut. Tidligere fikk du all informasjon i tide. Nå blir du først informert etter at ting har skjedd – eller ikke i det hele tatt. Du opplever det som svært utilfredsstillende.

Hva kan du gjøre for å endre på situasjonen?

114

Du leder en gruppe medarbeidere som absolutt ikke lever opp til de kravene du stiller. Du vil gjerne si opp noen av dem, men lederen din holder en beskyttende hånd over dem. Du har en følelse av det skyldes noe politisk. Det gjør ikke frustrasjonen mindre.

Hva gjør du?

115

Som leder tenker du mye over ”den riktige måten å gjøre ting på”. Du tar lederrollen alvorlig og legger mye energi i å utvikle medarbeiderne. Medarbeiderne dine er tilfredse. En dag får du melding fra toppledelsen om at du skal jobbe med ”verdier og prinsipper”. Opplegget som følger med lever på langt nær opp til den standarden du selv har lagt frem til nå.

Hva gjør du?

116

Ledelsen din har bedt deg om å bruke konsulenter fra et privat firma til å vurdere en rekke forhold i avdelingen din. En uke etter at undersøkelsen er igangsatt, angrer du fryktelig på at du gikk med på det. Du føler at konsulentene ”truer” deg som leder.

Hva gjør du?

117

Du har fått en ny idé. Du legger ideen frem for sjefen din og han kommer med noen virkelig konstruktive innspill. Innspillene gjør ideen både bedre og lettere å gjennomføre.

Hva sier du?

118

Du presenterer et forslag til handlingsplan for lederen din. Handlingsplanen vil bringe avdelingen et hestehode foran alle andre og vil gjøre dere virkelig synlige i forhold til omverdenen.

Lederen din anbefaler deg å sette ned farten, slik at du ikke støter de mindre ambisiøse kollegene dine.

Hva gjør du?

119

Toppledelsen gir uttrykk for at nå skal det virkelig bli ”andre boller”. Du vet at en stor del av medarbeiderne dine aldri vil kunne leve opp til de nye kravene. Spesielt vil en mellomleder som rapporterer til deg komme til kort.

Hva gjør du?

120

Som leder føler du ofte at noen av stabslederne hele tiden skal markere seg. Det opplever du som utrolig negativt. En dag sitter du og diskuterer økonomi med en av stabslederne. Han snakker om pengene som om de var hans egne. Du kjenner at du har fått nok. ”Det handler da for pokker om å finne en felles løsning – vi jobber da for samme sak!”, roper du og slår i bordet. Deretter reiser du deg og forlater rommet i sinne.

Hva gjør du nå?!

121

I en ledersamtale med lederen din, gjør dere i fellesskap opp status over hva du har oppnådd i avdelingen din det siste året. Litt skamfull innser du at den daglige driften har ”slukt” dere helt – og at den har hemmet dere i å utvikle tjenestene og produktene. Lederen din spør deg hva du trenger for å kunne fokusere mer på utvikling og fremtid. Du vet at det ikke er snakk om å tilføre avdelingen flere ressurser. Det er du som må lære å gjøre ting annerledes.

Hva svarer du?

122

I et fruktbart samarbeid med ledelsen er det blitt bestemt at dere nå skal jobbe sammen i faste team. En dag kommer du til kontoret og finner et notat fra lederen din. I likhet med alle andre blir du overrasket over å finne informasjon om hvem du skal jobbe i team med. Det har så langt ikke gått ut noen form for informasjon til medarbeiderne. Det oppstår en viss oppstandelse – noen begynner til og med å grine.

Hva gjør du?

123

Lederen din har i det siste delegert mer ansvar og flere oppgaver til deg. Du opplever arbeidshverdagen som uhyre stressende for tiden – og føler faktisk at du ikke makter å fortsette slik.

Hva gjør du?

124

Du opplever oftere og oftere at lederen din kontakter medarbeiderne dine uten å gå via deg. Dette har ført til noen uheldige episoder, der medarbeiderne dine er bedre informert enn deg. De kan blant annet vise til avtaler de har gjort direkte med sjefen din.

Hva gjør du?

125

På grunn av organisatoriske endringer blir det bestemt at du som leder skal flyttes til et annet ansvarsområde. Du blir ikke involvert i beslutningsprosessen – og opplever det som en ren beordning. Du trives ikke med situasjonen.

Hva gjør du?

126

Du mottar ikke nødvendig informasjon fra ledelsen din. Du kjenner at du blir mer og mer frustrert over situasjonen – og at den gjør lederoppgaven vanskelig.

Hva gjør du?

127

En av medarbeiderne dine kommer en dag fortvilet og opprørt inn til deg og forteller at han er blitt skjelt ut etter noter av lederen din. Hele opptrinnet skyldtes en bagatell. Han fikk ikke en gang en mulighet til å forklare seg. Du vet at han er en dyktig medarbeider.

Hvordan vil du ta saken opp med lederen din?

128

Avdelingen din er velfungerende på stort sett alle områder – og viser gode resultater. Etter at du er blitt leder, går det bedre enn noensinne. Du føler bare ikke at innsatsen blir sett og verdsatt av ledelsen.

Hvordan vil du få den anerkjennelsen du har krav på?

129

En bruker har klaget til deg over å bli ekspedert av en medarbeider med hijab – og at vedkommende til og med snakket gebrokkent norsk. Du har vennlig og bestemt avvist klagen, først muntlig, deretter skriftlig. Klageren truer nå med å gå videre med klagen til lederen din. Han mener at du ikke respekterer ham og virker skikkelig arg. Du har derfor bedt lederen din om et møte.

Hva vil du be lederen din om?

130

Du leder en stor gruppe medarbeidere. Jobben krever mye av deg. Nå er situasjonen slik at du i tide og utide får irriterende ordre ovenfra. I dag mottok du et langt brev om en liten rutine som må endres. Du anser saken som en liten filleting som kunne vært ryddet av veien gjennom en tominutters samtale. Samtidig har du mottatt signaler fra den øverste ledelsen om at det oppfordres til økt dialog.

Hva gjør du?

131

Medarbeiderne dine er ”besatt” av tanken på at deres avdeling skal søke og vinne serviceprisen neste gang. De er villige til å yte en ekstra innsats for å nå målet. Du forteller entusiastisk om dette til lederen din, men merker straks at han ikke er like begeistret. Du skjønner at han er lunken, blant annet fordi han plutselig pålegger deg ekstra driftsoppgaver. Du forsøker å ta opp emnet. ”Pass nå bare jobben din”, er svaret du får.

Hva vil du gjøre for å ikke skuffe medarbeiderne dine?

132

Du jobber bevisst med å lede avdelingen din ut fra en tankegang om miljøriktig og bærekraftig ressursutnyttelse. Du krever av alle at de skal spare på vann og strøm og legge opp til gjenbruk der det er mulig. Nå klager flere av medarbeiderne dine over at noboavdelingen sløser med ressursene og at naboavdelingen til og med kaller dem ”miljø-frikere”. Du har bedt om en samtale med lederen din. Hun leder også naboavdelingen.

Hva vil du si?

133

Lederen din virker usedvanlig stresset. Han har en tendens til å ville gjøre alt selv. Du har tenkt å be om tre måneders permisjon for å ta et intensivt lederkurs. Du forventer at arbeidsplassen betaler kursavgiften, siden det er lenge siden du var på kurs betalt av jobben.

Omsider har du lykket i å få til et møte med lederen, etter at møtet er blitt avlyst tre-fire ganger fordi noe er kommet i veien. Han innleder møtet med å nevne tre store oppgaver som han trenger hjelp fra deg til.

Hva gjør du?

134

Et nytt pc-nettverk er i ferd med å bli installert på jobben din. Du har påtatt deg oppgaven med å koordinere installasjonsjobben. En dag går nettverket ned mens du er i et eksternt møte. Sjefen din ringer til IT-kontoret som sender ut to personer til å se på saken. Det eneste disse to kan gjøre, er å fastslå at det ikke er deres del av systemet det er noe galt med - noe sjefen din egentlig visste. I det du kommer tilbake til kontoret, blir du møtt av en sur sjef som i alles påhør gir deg en real overhøvling. Nå sitter du alene på kontoret ditt og kjenner at du er kraftig irritert.

Hva gjør du?

135

Du er nestkommanderende. Lederen din har problemer med en medarbeider som har tatt ut for mange sykedager. Lederen din er stort sett flink til å snakke med medarbeiderne, men har ikke den nødvendige erfaringen til å håndtere de vanskelige samtalene. For å takle situasjonen profesjonelt velger hun å ringe inn til kommunen sentralt og få veiledning fra en konsulent. Du tas ikke med på råd. Etter samtalen med ”rådhuset” føler hun seg fremdeles usikker. For å ikke få unødvendige problemer velger hun å sjekke ut forholdene med den fagorganisasjonen som medarbeideren er medlem i også. Du gjør deg dine egne tanker om hvordan du ville ha håndtert situasjonen.

Hva gjør du?

136

Det er din grunnleggende holdning at folk skal ha lov til å utdanne seg. Derfor har du sørget for at en av medarbeiderne dine skal få delta på et kurs. Kort tid etter kommer en annen av medarbeiderne dine og sier at hun gjerne vil delta på et lignende kurs. Hun er en god og stabil medarbeider, men litt preget av mindreverdighetskomplekser. Du tror at et slikt kurs vil bidra til å styrke selvtilliten hennes.

Du legger forslaget frem for sjefen din. ”Det går ikke”, sier han, ”du har allerede sendt en medarbeider til et slikt kurs”. Du insisterer og sjefen din gir seg etter hvert. Noen uker senere er situasjonen slik at du har tre fraværende medarbeidere – to er gravide og én er langtidssyk. Sjefen din kommer inn på kontoret ditt, lukker døren og sier: ”Nå kan du se selv, hva sa jeg?”.

Hva svarer du?

137

Du er nettopp blitt kalt inn til sjefens kontor. Hun forteller deg at hun har mottatt en formell klage fra en av medarbeiderne i avdelingen din. Du forstår at hun synes at saken er alvorlig – og at hun mener du hele tiden lager samarbeidsproblemer. Du husker den situasjonen som er brakt på bane. Du fortalte en medarbeider som har praksisplass hos dere at han ikke kan bli med på et internt seminar om en måned fordi han må være på jobben og passe telefonen. Medarbeideren reagerte negativt på beskjeden, men du føler deg helt sikker på at du ga ham beskjeden på en ryddig og vennlig måte.

Hva vil du si til sjefen?

138

Du har en faglig dyktig avdelingsleder under deg. Hun sørger langt på vei for at det arbeidet som utføres i avdelingen holder faglig høy standard. Det er motivasjonen for det faglige som driver henne – og hun er overbevist om at det er det faglige som også motiverer medarbeiderne. Den siste tiden har du sett flere tegn på at personalledelsen i avdelingen ikke fungerer. Avdelingen har blant annet et alarmerende høyt sykefravær.

Hva gjør du?

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder

Leder &
leders leder