

29

Du har merket deg at medarbeiderne dine ikke er flinke nok til å utnytte det faglige mangfoldet i avdelingen. Tvert i mot ser du at de sloss om den ”faglige eiendomsretten” til sakene. Det virker som om medarbeiderne bruker faginnsikten sin og selve sakene som en beskyttelse mot kravene fra omverdenen. Lederkollegaene nikker bekreftende til observasjonen din.

Hva gjør du?

30

Du har overtatt en gruppe medarbeidere som er vant til en hierarkisk ledelsesform. Du ønsker å styrke den personlige dømmekraften deres og samtidig oppøve lysten til å ta ansvar. På den måten kan du delegere mer og frigjøre kapasitet til å tenke visjonært.

Hva gjør du?

31

Du er leder for en gruppe medarbeidere. Du føler ikke at de yter den servicen ovenfor brukerne som du mener brukerne har krav på.

Hva gjør du?

32

Du er leder for en gruppe medarbeidere som oppfatter seg selv som en velkvalifisert og dyktig gjeng. Sett utenifra mener du at de er inkompetente og at de ikke lever opp til de kravene som stilles. Du mottar stadig klager fra utilfredse brukere. Du tenker at gruppen egentlig burde kurses opp, men innerst inne tror du ikke at de er mottakelige.

Hva gjør du?

33

Dere mottar stadig klager på servicen i avdelingen. Den hyppigste klagen går på at telefonen ”aldri” blir tatt, og at når det først skjer, blir man surt avvist eller satt videre i systemet. Medarbeiderne snakker om at det er nødvendig å innskrenke telefontiden enda mer, siden de hele tiden blir forstyrret i arbeidet. Medarbeiderne kan heller aldri bli enige om hvem som egentlig har ansvar for å besvare telefonen. Det er en viktig del av avdelingens ansvar å besvare henvendelser fra brukerne.

Hva gjør du?

34

Du starter som leder på et nytt sted og merker raskt at kulturen er preget av lukkede dører, sure miner og ingen kontakt. Du vil gjerne endre stemningen til glede – og varm og personlig kontakt.

Hvordan gjør du det?

35

Det er jul bare én gang i året. Du føler at medarbeiderne dine har ytet en ekstraordinær innsats i år – og vil derfor gjerne holde en juletefest for medarbeiderne med familie. Det vil koste ca. 14000 kroner. Nestlederen din mener at du vil få problemer med revisorene dersom du bruker av kommunens penger til en juletefest.

Hva bestemmer du deg for? Hvilke hensyn bringer du inn når du overveier saken?

36

Du har en medarbeider som er en typisk IT-nerd. Det medfører at alle bruker henne når de har problemer. Egentlig er bare en fjerdedel av arbeidstiden hennes satt av til å være superbruker. Slik situasjonen er, kommer hun stadig på etterskudd med andre arbeidsoppgaver. Resultatet er at brukerne klager.

Nå kommer hun begeistret og vifter med en katalog over tekniske nyskapninger som kan lette arbeidet i avdelingen. Hun brenner etter å ta ansvar for så vel innkjøp som installering.

Hva gjør du?

37

Du har et par effektive og utrolig idérike medarbeidere. Du er klar over at de ofte brenner inne med kreativiteten, fordi tiden deres er fullt besatt med driftsoppgaver. Du kommer tilfeldig forbi dem i korridoren en ettermiddag. Du overhører at den ene sier til den andre at hun skal til jobbintervju for en ny stilling dagen etter. ”Denne jobben er jo så drepende kjedelig”, sier hun og sukker.

Hva gjør du?

38

Over en lengre periode har du sett at medarbeiderne dine er blitt bedre og bedre på stort sett alle områder. Resultatmessig er de langt på vei til å oppnå absolutte toppprestasjoner. Du føler at du ikke helt har fått vist dem hvor mye du verdsetter innsatsen deres.

Hva gjør du?

39

Mange av medarbeiderne dine har vært ansatt i opp til 35 år. De holder fast i ”den måten vi alltid har gjort tingene på” – den virker jo! Du kommer stadig med gode og kreative ideer, men føler ikke at de erfarne medarbeiderne gidder å lytte på deg.

Hvordan vil du gjøre dem litt mer mottakelige?

40

På arbeidsplassen din har dere fellesmøte hver mandag. Du deltar på møtene som leder. Til din store irritasjon er det de samme temaene som blir diskutert hver gang. Dere har rett og slett kjørt dere helt fast.

Du tenker at noe må skje – men hva?

41

I avdelingen din har dere arbeidet med verdibasert ledelse. Medarbeiderne er svært kritiske til tiltakene dine. De mener at det du gjør ikke kan brukes i deres virkelighet.

Hva gjør du?

42

Du er leder for en gruppe på 16 personer. Hver enkelt av medarbeiderne dine har ansvar for 10-15 personer. Ingen av de 16 har en tung utdannelsesmessig bakgrunn eller andre forutsetninger for å lede andre. Du oppfatter dem som en gjeng vanskelige ”småkonger”. De tar seg friheter de ikke har anledning til, gir medarbeiderne fri, kommer og går som det passer dem, behandler kommunens brukere dårlig og får aldri gjort de nødvendige tingene. I forhold til kvalifikasjonene sine, mener du at de har for høy lønn. Du mener at noe bør gjøres, men du vet også at det kan medføre store problemer.

Hva gjør du?

43

Du er ny leder og ønsker å ha en viss oversikt over medarbeidernes daglige oppgaver. Du har derfor bedt dem om å registrere timebruken sin og levere listene til deg ukentlig. Det er meningen å gjennomføre registreringen over en tremåneders periode. Nå er det gått seks uker, men hver uke er det mange som har ”glemt” å lage status.

Hva gjør du?

44

Du har nettopp hatt en prat med en av de yngre medarbeiderne dine – en dyktig kvinne – som er svært opptatt av likestilling. Hun har beklaget seg til deg over den generelle tonen i avdelingen. Hun har spesielt klaget over noen kommentarer på det ukentlige avdelingsmøtet, hvor en av dine solide og gode medarbeidere lirt av seg noen vittigheter. Selv synes du vittighetene var verken sårende eller platte i den sammenhengen de ble fremført. Den kvinnelige medarbeideren insisterer på at du må gjøre noe med saken.

Hvordan vil du gripe an saken? Hva vil du si til henne?

45

Du skal ansette en stedfortreder. Den kandidaten du har sett deg ut er ekstern og du er sikker på at han er den rette til jobben. Forslaget ditt møtes med voldsom motstand av de tillitsvalgte. De trekker frem en kandidat som allerede jobber på arbeidsplassen.

Hva gjør du?

46

Du har kalt inn en av medarbeiderne dine til et møte. Du har fortalt ham at den undervisningen han gjør i en av kommunens andre institusjoner ikke kan skje i arbeidstiden. Det er helt i overensstemmelse med de reglene som gjelder og du understreker at han må bruke av avspaseringstiden. Medarbeideren er utilfreds med det. Han argumenterer med at en av avdelingslederne på nabokontoret har undervist i arbeidstiden i årevis.

Hva vil du si til medarbeideren din?

47

Du startet for en stund siden som leder på et nytt sted med ca. 40 ansatte. Du erfarte etter kort tid at arbeidsplassen har en medarbeider som skaper mye uro og intriger. Medarbeideren har en sterk personlighet og er i stand til å styre de nærmeste kollegaene sine. Du vurderte saken og bestemte deg for å ansette en avdelingsleder i ”bråkmakerens” avdeling.

Nå er det gått en tid og bråkmakeren går fortsatt jevnlig ”amok”; roper og skriker – og lager storm i et vannglass. Den nye avdelingslederen har fått nok og har sagt opp.

Hva gjør du?

48

Det blir endret på prosedyrene for oppgaveløsning i avdelingen din. Du blir derfor nødt til å foreta en organisasjonsendring. Slik det er i dag, har du 7 mellomledere. Det ser ut til at det etter en endring kun blir behov for 4.

Hva gjør du?

49

Du er nettopp blitt kalt inn på sjefens kontor. Hun forteller at hun har fått en formell klage fra en av medarbeiderne i avdelingen din. Hun sier at hun oppfatter saken som alvorlig og mer enn antyder at du hele tiden skaper samarbeidsproblemer. Selv er du forvirret. Det eneste du kan huske i forbindelse med den saken som er blitt meldt inn, er at du i forbifarten sa til medarbeideren: ”Husk at møtet i morgen er et slipsmøte”.

Hva sier du til sjefen?

50

Det er den første dagen din som avdelingsleder. Du mener selv at du har klare avtaler om hva som er ansvarsområdet ditt. Det omfatter blant annet personalledelse.

Du er nå på vei rundt i avdelingen for å hilse på alle. Med ett blir du presentert for den nye sekretæren din. Det viser seg at sjefen din har ansatt ham i perioden etter at du skrev under på ansettelseskontrakt, uten å orientere deg om dette. Personen gir et positivt førsteinntrykk, men du får vite at sjefen la stor vekt på at han kunne begynne raskt i jobben.

Hva velger du å gjøre?

51

Gjennom en periode har du forsøkt å delegere ansvar og kompetanse til medarbeiderne dine. Du føler fortsatt ikke at de kan leve opp til de forventningene du har til dem.

Hva gjør du?

52

Som leder har du både mellomledere og en rekke medarbeidere under deg. Det har dessverre oppstått store problemer mellom mellomlederne og medarbeiderne. Du har valgt å gå nærmere inn i forholdene og finner ut at hovedproblemet er mellomlederne som glemmer å lytte. Det er en følsom situasjon som krever av deg at du håndterer saken riktig.

Hva gjør du?

53

En av dine kvinnelige medarbeidere kommer på jobb mandag morgen – med ett blått øye og en sprukken leppe.

Hva gjør du?

54

Det er et par innvandrere blant medarbeiderne dine. De snakker forholdsvis dårlig norsk – og har lett for å misforstå ting. En av dem misforsto nettopp en forpliktelse dere har ovenfor brukerne, noe som førte til en del klager.

Hvordan kan du hjelpe dem?

55

En av de mannlige medarbeiderne dine har store problemer på hjemmefronten. Ektefellen hans er psykisk syk og han har en sønn som har stoffproblemer. Situasjonen påvirker arbeidet i en viss grad.

Hva gjør du?

56

Det er en del innvandrere blant medarbeiderne dine. Du har inntrykk av at noen av dem har litt problemer med å bli skikkelig inkludert i jobbfellesskapet. Du har en følelse av at dette skyldes kulturforskjeller.

Hva vil du gjøre for at de det gjelder lettere skal bli inkludert?

57

Den gruppen medarbeidere som du leder, er etter nylige omstruktureringer blitt sammensatt av tre forskjellige faggrupper. Du opplever raskt at det utvikler seg store kulturforskjeller mellom faggruppene. Du fanger opp både rykter, myter og ondsinnet sladder.

Hva gjør du?

58

En av de mannlige medarbeiderne dine kommer mandag morgen med et blått øye og en hoven leppe.

Hva gjør du?

59

Du har en medarbeider som år etter år tar ut et maksimalt antall ”tredagers” og barnesykedager. Mye tyder på at fraværet ikke skyldes egen eller barns sykdom, men at vedkommende rett og slett utnytter ordningen med egenmeldinger. Du har et par ganger forsøkt å komme inn på temaet, men når ikke frem.

Hva gjør du?

60

En av medarbeiderne dine har vanskelig for å forstå at det av og til er nødvendig å stille opp for hverandre. For eksempel vil hun aldri stå på litt ekstra dersom en kollega er syk.

Hvordan vil du forklare medarbeideren nødvendigheten av teamarbeid?

61

En av medarbeiderne dine sitter en ettermiddag gråtende på kontoret ditt og forteller deg at han er i ferd med å skilles.

Hva gjør du?

62

Etter en totalvurdering av arbeidsfordelingen på kontoret, har du pålagt en medarbeider ansvaret for å passe telefonen. Medarbeideren opplever dette som en stor nedverdigeelse. Det er ingen av de andre medarbeiderne som har lyst til å påta seg oppgaven. Du er blitt fortalt av andre at medarbeideren av og til gråter over at hun er blitt pålagt telefonansvaret.

Hva gjør du?

63

I løpet av den siste uken har du gjennomført tre medarbeidersamtaler. Alle tre uttrykte at du gjennom den siste tiden er blitt mer og mer sur og at du stadig lirer av deg bemerkninger som de opplever som ubehagelige.

Det er nå mandag morgen.

Hva gjør du?

64

Du føler at en medarbeider over lang tid har overtrådt grensene dine. Strikken er nå strukket for langt og du har sett deg lei av oppførselen til medarbeideren. Flere ganger har du mistanke om at han kommer beruset på jobb, gjerne et kvarter til en halvtime for sent – og er attpå til sjuskete både i påkledning og atferd. Han har allerede i år tatt ut 25 sykedager.

Hva gjør du?

65

Selv en leder har behov for ferie! Du tar deg et velfortjent avbrekk. Du bestemmer deg for å vente til etter ferien med å informere medarbeiderne om en mulig utskifting av IT-systemet.

I det du kommer tilbake, skjønner du at noe av posten din er blitt åpnet og at medarbeiderne derfor har fått nyss om de mulige endringene. Det er helt tydelig at folk føler seg utrygge – og noen reagerer derfor litt følelsesladet.

Hvordan vil du forklare situasjonen og bringe ro over gemyttene?

66

En medarbeider som den siste tiden har stått på ekstra på grunn av stort sykefravær i avdelingen, kommer inn til deg og ber om lønnsforhøyelse. Hun kan dokumentere sort på hvitt at hun har dekket opp oppgavene for en person de siste fire månedene. Du er oppmerksom på at det er to andre medarbeidere som har gjort en tilsvarende innsats.

Hva gjør du?

67

Du har gang på gang avdekket at medarbeiderne dine ikke kommuniserer med deg og at du ikke får den informasjonen som er nødvendig for at du skal kunne lede avdelingen skikkelig.

Hva vil du gjøre for å endre på forholdene?

68

Det er innlysende at en del av medarbeiderne dine baksnakker hverandre og at de kjører små, ondskapsfulle spill bak ryggen på hverandre. Forholdene går utover det psykososiale arbeidsmiljøet.

Hvordan vil du gå inn for å løse problemet?

69

Du har en medarbeider som sitter i en personal-administrativ funksjon. Medarbeideren har utført jobben sin lojalt og kompetent opp igjennom årene. En rekke endringer i organisasjonen gjør nå at funksjonen skal ivaretas et annet sted, der de allerede har de nødvendige ressursene på plass. Gjennom organisasjonsendringen er det også kommet frem at det egentlig er en personalkonsulent med ansvar for utvikling av mennesker og kompetanse som er relevant for din avdeling.

Hva gjør du?

70

En medarbeider som har vært hos dere ett års tid, kommer ikke på jobb en morgen. Han ringer tre timer senere og sier at han har forsovet seg. Den siste uken kom han én time for sent to dager på rad. Normalt er han en dyktig og lojal medarbeider.

Hva gjør du?

71

I forbindelse med et personalmøte refererer en av medarbeiderne dine til en jobbsamtale du har hatt med ham. Han gir blant annet uttrykk for at du har truet ham med oppsigelse. Uttalelsene fører til stor uro blant deltakerne på møtet. Det medarbeideren refererer til, stemmer ikke med det som faktisk ble sagt i samtalen dere to imellom. Du truet aldri med oppsigelse.

Hva gjør du?

72

Du har nettopp tiltrådt i en stilling som leder. Situasjonen på arbeidsplassen var ganske kaotisk før du begynte der. For å få styr på forholdene innfører du en del formelle rutiner du av erfaring vet er nødvendige for å få ting til å fungere. Medarbeiderne reagerer voldsomt på alt du gjør. De har over lengre tid ikke vært vant til at det stilles noen form for krav til dem.

Hva vil du foreta deg for at dere skal kunne nærme dere hverandre?

73

Du er ledelsesrepresentant i et utvalg som skal velge ny avdelingsleder. I sluttrunden står dere igjen med to kandidater. I følge din faglige vurdering er det stor forskjell på kandidatene og du mener at den ene er en soleklart bedre kandidat til lederstillingen enn den andre. Utvalget er ikke enig i din vurdering. De tillitsvalgte underbygger argumentasjon for ”sin” kandidat med at kjønnsfordelingen i ledergruppen er skjev. Valget av ”deres” kandidat vil rette opp denne skjevheten.

Hva vil du gjøre i denne situasjonen?

74

Du har mottatt utallige klager på en av medarbeiderne dine. Medarbeideren har direkte bruker-kontakt. Klagene går ut på dårlige service og uhøflig oppførsel. Nå har dråpen fått begeret til å flyte over for et par andre medarbeidere. Den ene av dem er tillitsvalgt. De bortimot krever at vedkommende blir sagt opp. Den personen det gjelder mener at beskyldningene ikke stemmer med virkeligheten.

Hvordan vil du håndtere situasjonen herfra?

75

Du har en ledig stilling i avdelingen din og om åtte måneder venter du at en av dine beste medarbeidere går av med pensjon. Den siste tiden har du hatt en vikar ansatt i den ledige stillingen. Vikariatet er nå i ferd med å gå ut. Vikaren vil gjerne over i en fast stilling og kollegaene i avdelingen mener at det er en god idé. Du vurderer vikaren som en arbeidsom person som fungerer godt i avdelingen, men er allikevel i tvil om han kan bli dyktig nok til å kunne utføre de nye oppgavene som det forventes at avdelingen etter hvert skal begynne å løse.

I tillegg vet du at avdelingen sannsynligvis må fjerne to stillinger om ca. to år. Dette vil skje fordi en del av rutinearbeidet skal desentraliseres ut til institusjonene. Avdelingen din skal deretter fungere i en konsulentrolle i forhold til institusjonene.

Hva gjør du?

76

Du har en faglig dyktig medarbeider som er svært talefør på møtene. Faktisk er det slik at samme hva slags forslag du kommer med, så kommer han med et forslag som er hakket bedre i forhold til hvordan dere skal løse oppgavene. Som oftest får du ikke engang anledning til å snakke ferdig, før han tar ordene ut av munnen på deg. Du har observert at de andre medarbeiderne alltid ser på ham hver gang du har sagt noe. De forventer å høre hans mening om saken også.

Hva gjør du?

77

Du har jobbet i den samme avdelingen i 10 år. Lederen din sier opp stillingen sin. Du søker stillingen og får den. Du vet at to av de tidligere kollegaene dine ikke klarer å leve opp til kravene i jobben. Problemet er at dette er arbeidskollegaer du har hatt et godt forhold til.

Hva gjør du?

78

En dag etter lunsjen sitter du og slapper av – samtidig med at du gir tankene fritt spillerom. Du tenker at en av medarbeiderne dine har fått alt for stor makt, men at det nok er din egen skyld. Du vet at du må foreta deg ett eller annet.

Hmm. Ja, hva gjør du?

79

Den siste tiden har du gjort om på en del prosedyrer. Du innser at endringene har fått negative menneskelige konsekvenser for noen av medarbeiderne. På grunn av overordnede strukturendringer må du nå igjen i gang med vesentlige endringer i organisasjonen.

Hva kan du gjøre for at endringene denne gangen blir mer medmenneskelige?

80

Du blir kontaktet av ektefellen til en medarbeider. Du blir informert om at medarbeideren nettopp har forsøkt å ta livet sitt.

Hva gjør du?

81

Du har det overordnede lederansvaret på en arbeidsplass som fordeler seg over to etasjer. Hver etasje har sin kultur. Måten å arbeide på er svært ulik. I den ene etasjen er de perfeksjonister, men rekker ikke over alt de skal. I den andre etasjen jobber de mye raskere og kommer gjennom saksbunken, men gjør stadig feil i saksbehandlingen. Kulturforskjellene medfører av og til sammenstøt mellom etasjene.

Hva kan du gjøre for å skape en felles kultur?

82

Du er leder for en avdeling som har utbredt kontakt med brukerne. Den siste tiden er det stadig kommet flere klager på tonen til medarbeiderne dine. Klagerne bruker ofte uttrykk som ”nedlatende holdning”, ”rasistiske bemerkninger”, ”diskriminering” etc.

Hva gjør du?

83

En av medarbeiderne dine mottar penger for noen av kommunens ytelser og putter pengene i egen lomme.

Hvordan vil du forholde deg til saken?

84

I avdelingen din skal medarbeiderne levere inn timelister hver dag. Det er det helt vanlig å ”glemme”. Du får listene ca. hver 14. dag. Det gjør administrasjonsansvaret i jobben din vanskelig å håndtere.

Hvordan vil du få medarbeiderne til å levere timelister hver dag?

85

Du jobber i en hardt presset avdeling. Du flytter en medarbeider over til et annet arbeidsområde uten å involvere henne i beslutningsprosessen. Medarbeideren trives ikke med situasjonen og har sykemeldt seg. Du vet at hun vurderer å si opp jobben.

Hvordan vil du håndtere situasjonen?

86

Du sitter i et møte i medbestemmelsesutvalget for å diskutere en rekke prinsipielle spørsmål. Spørsmålene er på forhånd blitt diskutert i ledergruppen. Nå opplever du direkte opposisjon fra en av dine underordnede ledere. Det han sier er i klar motsetning til det dere i fellesskap kom frem til på ledermøtet.

Hvordan reagerer du?

87

Du er leder for en avdeling der medarbeiderne rapporterer til en gruppe mellomledere. Du har en klar oppfatning om at mellomlederne har store problemer med å lede medarbeiderne sine. Medarbeidere nekter for eksempel å rapportere til lederne sine. Mellomlederne klarer dermed ikke å lede der det trengs og å sørge for at kvaliteten på arbeidet er høy nok.

Hva gjør du?

88

Du er styrer i en barnehage. Flere ganger har du opplevd at en av førskolelærerne lukter alkohol. Hun er en søt og en faglig sett dyktig person, men klarer ikke helt å fokusere nok på jobben sin. Hun er enslig mor og du vet at dersom du sparker henne, vil hun raskt komme inn i et uføre. Du vil gjerne hjelpe henne, men har allerede gitt henne en advarsel for fem uker siden. En mor til et barn i barnehagen bemerker at førskolelæreren stinker alkohol. Du velger å sende medarbeideren hjem og gir henne samtidig beskjed om å ringe deg i morgen.

Hvordan vil du håndtere situasjonen herfra?

89

På institusjonen din har dere lagd en regel. Dersom en medarbeider har mer enn fire perioder med sykefravær i løpet av seks måneder, blir vedkommende innkalt til en samtale. Du har nettopp observert at én av de avdelingslederne du er sjef for ikke praktiserer regelen i avdelingen sin.

Hva velger du å gjøre og hva vil du si?

90

Du får nyss om fra flere hold at en av medarbeiderne dine sannsynligvis har et alkoholproblem.

Hva gjør du?

91

Du er leder for en gruppe medarbeidere som du oppfatter som svært kompetente mennesker. De er en kreativ gjeng som ofte kommer med gode og konstruktive ideer.

Problemet er at de ofte motarbeider hverandre. Du føler at fellesskapsfølelsen er svak.

Hva vil du gjøre for å skape en sterkere fellesskapsfølelse?

92

En av medarbeiderne dine har nettopp avsluttet en svært krevende oppgave på en tilfredsstillende måte.

Hva gjør du?

93

En kvinnelig medarbeider i et typisk ”manneyrke” har sett seg lei av mannfolkpraten på jobben. Du er den nærmeste lederen hennes. En dag kommer hun til deg og sier at hun vil si opp jobben sin. Du kjenner at du nødvendig vil miste henne.

Hva gjør du?

94

Innenfor arbeidsområdet ditt varierer arbeidsbelastningen med sesongene. Oppgaver som kan vente, utsettes til lavsesongen. Nå er dere på vei inn i en lavsesong og du ser at medarbeiderne dine sitter og prater seg gjennom dagene. Samtidig ligger en hel del oppgaver og venter på å bli tatt opp.

Hva nå?

95

Du har nettopp begynt i en lederstilling med ansvar for ca. 100 medarbeidere. Forgjengeren din ble oppsagt etter store problemer med omtrent halvparten av medarbeiderne. Du oppfatter ganske raskt at medarbeiderne er inndelt i to subkulturer. Det hersker et slags anarki på arbeidsplassen.

Hvordan vil du skape klima for å løse de gamle problemene?

96

I den gruppen av medarbeidere som du leder, har dere noen få som er hardt sosialt belastet.

Hvordan vil du håndtere de det gjelder?

97

Lederen din vegrer seg for å delegere beslutningsansvaret i personalsaker til deg. Du føler at den manglende myndigheten svekker troverdigheten din ovenfor dine egne medarbeidere.

Hvordan vil du endre på det?

98

Du har over lang tid fornemmet at arbeidsmiljøet i avdelingen din har endret seg. Du skjønner nå at det er en konflikt mellom to medarbeidere. De to det gjelder er ikke avhengige av hverandre faglig sett slik dere er organisert i dag. Det er derimot slett ikke utenkelig at de om kort tid blir nødt til å samarbeide.

Hva gjør du?

99

Du får via omveier vite at en av mellomlederne dine jukser med reglene for avspasering i avdelingen sin.

Hva velger du å gjøre i denne situasjonen?

100

Den gruppen av medarbeidere som du leder er nettopp blitt sammensatt av tre ulike faggrupper etter en omstrukturering. Du erkjenner raskt at det utvikler seg store kulturkløfter mellom faggruppene. Det verserer rykter, myter og ondsinnet sladder på kryss og tvers.

Hva gjør du?

101

En av mellomlederne dine er faglig sett usedvanlig dyktig. Medarbeiderne hans er derimot utilfredse med hvordan avdelingen fungerer. Du har tatt opp ledelsesproblemer med mellomlederen tidligere. I avdelingen hans er det en sekretær som har vært der i over 30 år. Sekretæren er egenrådig og oppfører seg innimellom ubehagelig – spesielt ovenfor de yngre medarbeiderne. Du har fortalt mellomlederen at det er hans ansvar å løse problemene i egen avdeling. Av andre har du fått vite at han fremdeles ikke har foretatt seg noe i forhold til den egenrådige sekretæren.

Hva gjør du?

102

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 så den situasjonen som er bragt 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?

103

Du har nettopp ansatt en helt nyutdannet medarbeider. Medarbeideren har fortalt at han søkte på ulike jobber, men at han valgte dere fordi det i intervjuet ble understreket at nyutdannede hadde gode muligheter for utvikling. Det ble under intervjuene gitt uttrykk for at den interne kulturen var sammenspleiset og inspirerende. Etter et halvt år i jobben kommer medarbeideren inn til deg for en samtale. Han forteller deg at han opplever at det bildet som ble tegnet av arbeidsplassen under jobbintervjuene ligger fjernt fra virkeligheten. Han har erfart at noen ansatte fungerer som ”småkonger” - og at det foregår både mobbing og baktaling blant mellomledere og medarbeidere. Han sier at han har opplevd å bli satt kraftig på plass i det han er kommet med forslag til endringer av arbeidsrutiner. Den siste tiden har det utviklet seg svært negativt – enkelte kollegaer vender ryggen til når han går forbi eller forsøker å ta kontakt. Du sitter med en sterk følelse av at du bør foreta deg noe temmelig raskt.

Hva gjør du?

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**

**Leder &
medarbejder**