

1

På et ledermøte presenterer en lederkollega noen ideer til forbedring av arbeidsmetoder på et konkret område. Gjennomføring av ideene vil kreve en periode med omstilling. Kollegaen din foreslår at du overtar noen av hennes administrative ledelsesoppgaver i et halvt år, slik at prosjektet lar seg gjennomføre. Du føler allerede et stort nok arbeidspress som det er - og nøler.

Hva gjør du?

2

Du opplever det som generelt problem å rekruttere kvalifiserte medarbeidere. Det viser seg blant annet gjennom utilfredse brukere. Kravet til kontroll av daglige oppgaver øker og du føler at situasjonen er uholdbar. Du ønsker å gjøre noe for å snu denne utviklingen, ikke bare i din egen avdeling, men i hele organisasjonen.

Hva vil du foreslå for kollegaene dine?

3

På et ledermøte presenterer du en handlingsplan som vil gjøre avdelingen din virkelig effektiv og kompetent. Kvaliteten og servicen ovenfor brukerne vil kunne bli betydelig forbedret. Du forsøker entusiastisk å ”selge inn” planen til kollegaene dine – med sikte på forbedringer i deres avdelinger også. Du opplever raskt en dårlig stemning. Det er liten interesse for planen din. Flere av kollegaene dine kommer med en rekke gode grunner til at planen ikke duger.

Hva gjør du?

4

Du ser helt klart at kvaliteten og servicen ovenfor brukerne vil kunne bli bedre dersom medarbeiderne i din og dine kollegaers avdelinger utveksler kunnskap og erfaringer. Du ønsker derfor å opprette noen faglige sparringsgrupper på tvers av avdelingene. I det du foreslår dette på et ledermøte, blir du møtt med en avvisning: ”Har dere virkelig tid til det?”

Hva gjør du?

5

Mange av lederkollegaene dine er godt oppe i årene og har mange års ansiennitet. Det gjør at det noen ganger er svært vanskelig å nå gjennom med nye ideer. Argumentet er at man ikke skal forandre for forandringens skyld.

Hvordan vil du få lederkollegaene dine til å lytte?

6

En av lederkollegaene dine kontakter deg fordi han har problemer med medarbeiderne sine. Du kjenner medarbeiderne hans godt nok til å vite at de er faglig dyktige, men at de motarbeider hverandre. Fellesskapsfølelsen i gruppen er dårlig. De interne problemene medfører at brukerne møter gretne medarbeidere i stedet for dialog og respekt. Kollegaen din har vanskelig for å se hvordan han skal klare å løfte avdelingen ut av uføret.

Hva kan du gjøre for å hjelpe?

7

Hva kan du og lederkollegaene dine gjøre for å styrke medarbeidernes opplevelse av Oslo kommune som en attraktiv arbeidsplass som er preget av effektivitet, samarbeid og stadig utvikling?

8

Medarbeiderne dine har klaget lenge over at PC-ene deres er for langsomme. En naboavdeling har nettopp skiftet ut sine gamle maskiner med siste nytt. Deres gamle maskiner er bedre enn de maskinene dere har. Lederkollegaen din tilbyr deg å overta maskinene. Det vil bety at avdelingens søknad om nye maskiner vil havne enda lengre ned i bunken. Avdelingen din ligger an til å få nye maskiner innen 1-2 år. Sier du ja til å overta de gamle maskinene, har du ingen formening om når dere kan forvente å få nye.

Hva gjør du?

9

På hvilken måte kan du bruke Oslo kommunes felles verdigrunnlag som et ledelsesverktøy i samarbeid med andre ledere?

10

Dere som sitter i ledergruppen føler at arbeidspresset øker og øker. Du har etter hvert kommet opp i en arbeidsuke på 60 timer. Lønnen din er fast og du får ingen kompensasjon for all overtiden. Det er vanskelig å nedprioritere oppgaver uten at det går utover måloppnåelsen. I lederguppen er dere enige i at noe må gjøres.

Hva vil du foreslå?

11

I staben har dere en dyktig jurist som både er faglig solid og som evner å tilpasse kommunikasjonen etter mottakernes faglige forutsetninger og til situasjonen. Hun er en usedvanlig ansvarsfull person, noe som blant annet gjør at hun ikke er spesielt flink til å sette grenser for seg selv. Du ser dette, men lederkollegaene dine i avdelingen legger tydeligvis ikke merke til når det er ”fylt opp”. Arbeidet hopper seg opp for henne og du har lagt merke til at hun virker motløs og at hun har mistet engasjementet.

Hva gjør du?

12

Gi et eksempel på hva du og lederkollegaene dine kan gjøre for at medarbeiderne hele tiden skal oppleve arbeidsmiljøet som ”sunt og utfordrende”.

13

En lederkollega som har vært ansatt mye lengre enn deg, gir deg en del bryderi. Hun lager store problemer ut av ingenting. Hun har nå brukt det meste av en uke på å avgjøre hvilken farge et bestemt dokument skal ha. Oppførselen hennes blokkerer for den overordnede verdidiskusjonen som du har behov for.

Hva gjør du?

14

Hva kan du som leder bidra med for at Oslo fremstår som et ”kraftsenter” for menneskelig og kulturell utvikling?

15

Dere er en gruppe ledere som har vært på kurs i verdiledelse. Etter at dere er kommet tilbake til hverdagen igjen, kan dere virkelig se hvor mye som skal til for å utvikle organisasjonen. Dere føler at dere mangler verktøyene til å ta verdiene ut i praksis.

Hva vil du anbefale at dere skal gjøre?

16

Som leder står du ofte alene. Til tider savner du en eller flere sparringspartnere eller et nettverk av andre ledere.

Hvem vil du invitere for å gjøre situasjonen bedre for deg selv?

17

På et ledermøte diskuterer dere det fysiske arbeidsmiljøet. Du har tilfeldigvis en medarbeider med astma og to som har støvallergi. Det er derfor behov for en totalrenovering av kontoret, der det legges til rette for et sunt arbeidsmiljø også for medarbeidere med spesielle behov. For å kunne gjennomføre en slik renovering, vil du kunne trenge nesten hele vedlikeholdsbudsjettet. Det vil bety at avdelingene til lederkollegaene dine ikke vil få midler neste år.

Hvordan vil du gripe an saken?

18

Du har nettopp startet som leder i en organisasjon hvor det nettopp har vært alvorlige problemer mellom ledelsen og medarbeiderne. Saken endte med at de fleste i ledergruppen enten ble avskjediget eller flyttet. Det lederteamet du nå leder er helt nytt.

Hva kan dere gjøre i ledergruppen for å gjenetablere kontakten og tilliten til medarbeiderne?

19

Du er i et møte i medbestemmelsesutvalget for å diskutere en rekke prinsipielle spørsmål. Spørsmålene er diskutert i ledergruppen på forhånd. Nå, under møtet i medbestemmelsesutvalget, opplever du at en av lederkollegaene dine er i direkte opposisjon til det dere kom frem til på det forutgående ledermøtet.

Hvordan reagerer du?

20

En lederkollega ber om en fortrolig samtale med deg og en annen lederkollega. Hun har problemer med et alt for stort sykefravær på sin avdeling. Hun har en velbegrunnet mistanke om at det skyldes et barskt psykisk arbeidsmiljø mellom medarbeiderne. Kollegaen ber om hjelp til å løse problemet og foreslår en jobbrotasjon imellom de tre avdelingene, med sikte på å bryte den onde sirkelen mellom medarbeiderne hennes. Du og kollegaen din har begge velfungerende avdelinger og et lavt sykefravær.

Hva gjør du?

21

Avdelingen din består av en ung og homogen gruppe medarbeidere som har et sprudlende fellesskap. Du skal nå ansette tre nye medarbeidere. Du vet at en lederkollega også skal ansette nye folk rett etter deg. I kollegaen din sin avdeling er gjennomsnittsalderen over 50 år. Du blir diskret opplyst om at det finnes tre kvalifiserte medarbeidere, alle over 55 år, og at *mangfold* er et fokusområde.

Hva gjør du?

22

Et par medarbeidere har nevnt som et problem at kollegaer med samme ansvar og faglige kompetanse i naboavdelingen får vesentlig mer i lønn, og at det er forventet at de skal stige enda mer. Medarbeiderne dine ber deg om å ta saken opp med lederkollegaene dine.

Hva gjør du?

23

Du arbeider bevisst med å lede avdelingen din gjennom å utnytte ressursene på en bærekraftig og miljøriktig måte. Du oppfordrer medarbeiderne til å spare på vann og strøm, samt til å sørge for gjenbruk der det er mulig. Nå klager flere av medarbeiderne dine over at naboavdelingen sløser med ressursene – og at de til og med ”mobber” dem ved å kalle dem ”miljøfrikere”. Du vet at lederkollegaen din fra noboavdelingen er fullstendig likegyldig når det gjelder miljøhensyn.

Hva gjør du?

24

En av lederkollegaene dine er innvandrер. Du legger av og til merke til at han har vanskelig for å håndtere problemer som har rot i kulturelle ulikheter. Medarbeiderne sammenligner med ledelsen i andre avdelinger og har tydeligvis vondt for å respektere at deres egen leder har en annen lederstil.

Hva kan du gjøre for å hjelpe?

25

Du har en lederkollega som er av den innadvendte typen og som helst gjør alt selv. Kollegaen din er utrolig arbeidsom; kommer tidlig og går sent. Du har hørt rykter om at han har begynt å få problemer med å få medarbeiderne sine til å leve opp til målene som skal nås. Når det er møter i ledergruppen, er han stille og kommer ikke frem med meningene sine. Nå er deres felles leder begynt å reagere negativt ovenfor kollegaen din. Du ser at det går innpå ham.

Hva gjør du?

26

En iranskfødt lederkollega kontakter deg fordi en av medarbeiderne hans har overøst ham med rasistiske skjellsord. Han er usikker på hva han bør gjøre.

Hva gjør du?

27

I et gruppearbeid på et kurs forteller medarbeiderne fra avdelingen til lederkollegaen din at de er utilfredse med personalledelsen i egen avdeling.

Hva gjør du?

28

Du er leder i en velfungerende avdeling. En lederkollega fra en annen avdeling ber om din hjelp til å løse noen ledelsesmessige problemer. Du anbefaler henne å ringe til en av kommunens konsulentenheter og be om hjelp. Hun gjør det, men får en klar tilbakemelding om at hun selv er hovedårsaken til problemet. Tilbakemeldingen var akkurat som du hadde forventet. Lederkollegaen spør deg om hjelp igjen.

Hva gjør du?

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**

**Leder &
kollega**