

Ukeforum

Skrivere: **Stein Lier-Hansen** Norsk Industri, **Heidi Arnesen Austlid** IKT Norge, **Hans Christian Holte** Skatteetaten, **Tom Bolstad** Econa, **John-Arne Røttingen** Norges forskningsråd, **Vibeke H. Madsen** Virke

Fra #metoo til #systemdown

#MeToo-kampanjen startet i USA i oktober 2017. Den har fått bred oppslutning og ført til omfattende debatt om uønsket seksuell atferd i arbeidssituasjoner i flere land. I Norge har kampanjen fått sitt nedslag i kultursektoren, i mediesektoren og i politiske miljøer. Og nå også i næringslivet. For kort tid siden kom #systemdown til den norske IT-næringen.

Heidi Arnesen Austlid
IKT-Norge
heidi@ikt-norge.no



Sammen med andre sentrale kvinner i norsk IT-næring var jeg blant initiativtakerne til den norske IT-næringens variant av #metoo. De andre er Hilde Widerøe Wibe (Abelia), Anita Krohn Traaseth (tidligere toppleder i Hewlett-Packard Norge og nå administrerende direktør i Innovasjon Norge), Isabelle Ringnes (grunnlegger av teknologinettverket TENK) og Mailen Greve (IT-kvinnenettverket Oda). Det ble laget et eget opprop der vi oppfordret IT-ledere til å signere for å synliggjøre sin forpliktelse og sitt arbeid mot seksuell trakassering og vold. Flere hundre fra IT-næringen har signert, og

oppmerksomheten er stor om initiativet.

Mannsdominert

Norsk IT-næring er svært mannsdominert med om lag 75 prosent menn, og kun 17 prosent kvinner i toppledelsen. Blant teknologigründere er det under 1 prosent kvinner. Også i vår bransje er det uakseptabel seksuell atferd og seksuelle overgrep, både kjent og ukjent. Riktignok er det ikke statistikk som sier at det er verre i IT-næringen enn i andre deler av næringslivet, men enhver episode er en for mye. IKT-Norge jobber kontinuerlig for å øke kvinneandelen på alle områder i bransjen, og bedre kjønnsbalanse er trolig det viktigste tiltaket for å sikre en en kultur som ivaretar alle.

Heldigvis har flere selskaper et systematisk arbeid for å fore-

bygge uønsket seksuell atferd og maktmisbruk. Og heldigvis har mange selskaper etiske regler og retningslinjer for å beskytte ansatte, og slå hardt ned på uønsket seksuell atferd og overgrep. Jeg er glad for at mange virksomheter har gode rutiner for å avdekke og forhindre uakseptabel atferd. Likevel vet vi at det flere steder er forskjell på teori og praksis.

Tydligere ledere

Ledere må være tydelige og skape en kultur der det er lav terskel for å si fra. Trakassering og overgrep er helt uakseptabelt, og de som varsler skal være trygge på at lederen tar det på alvor. Det er altså viktig med nulltoleranse på alle former for uakseptabel atferd overfor kolleger, det være seg trakassering, mobbing, vold, uønsket seksuell oppmerksom-

«IKT-Norge jobber kontinuerlig for å øke kvinneandelen på alle områder i bransjen, og bedre kjønnsbalanse er trolig det viktigste tiltaket for å sikre en en kultur som ivaretar alle.»

het, sosial utstøting og diskriminering.

Handling

Likevel er det viktig at ord også blir handling, og at alle ledere tar ansvar for å forebygge og håndtere når saker oppstår. Samtidig er det viktig at denne tematikken er forankret i ledelsen, og at det arbeides med kontinuerlig. Tematikken må være en del av enhver virksomhets organisatoriske DNA. Arne Norheim, administrerende direktør i IBM Norge, har i etterkant av #systemdown skrevet om IBMs strategiske og forpliktende arbeid for alle ansatte og ledere. Hans budskap er at det må mer enn opprop til, og at det først er når vi jobber systematisk at vi kan lykkes med å være en næring der det er bra å jobbe for både kvinner og menn. «Skal vi skape en bransje som

Ledelse

Team- og prosjektorganisering i staten

«Moderne» organisering utfordrer etablerte, hierarkiske trekk i statsadministrasjonen og medfører dilemmaer for mellomledere og ansatte.

Av **Torstein Nesheim** og **Nicolay Mydland**
red@ukeavisen.no



Til tross for økt oppmerksomhet om team- og prosjektorganisering i offentlig virksomhet, er det lite systematisk forskning på disse teamene. I en ny artikkel har vi analysert utfordringene ved slike strukturer i statsadministrasjonen.

Organisering i team og prosjekter er særlig interessant fordi de bidrar til avbyråkratisering på to måter: gjennom nedbygging av et hierarki av over-og-underordnings-forhold, og ved at det fører til en mindre rigid arbeidsdeling mellom stillinger og enheter. Rasjonalet er gjerne å bidra til større fleksibilitet med hensyn til personell og kompetanse, og å håndtere nye oppgaver.

Et departement er en hierarkisk organisasjon med statsråden som politisk leder, og departementsråden som øverste administrative leder. Departementene er delt inn i avdelinger som igjen er delt inn i seksjoner. Seksjonene har typisk klart definerte ansvarsområder og myndighet, og det styres gjennom linjen. En rekke departementer har etterhvert benyttet alternativer til seksjonsorganisering, for å bidra til fleksibilitet og bedre løsninger for ansatte og organisasjon. Slik «ny» organisering omfattet i november 2011 totalt 20 av 104 departementsavdelinger (DIFI). Fem av disse 20 avdelingene inngår i vår analyse.

På avdelingsnivå ble det lagt større vekt på at ledergruppen skulle fungere som et lag; gjennom å arbeide tettere sammen og ta større ansvar for hverandres ansvarsområder. På seksjonsnivå

brytes prinsippet om enhetlig ledelse ved at arbeidet i større grad organiseres i tverrfaglige team og prosjekter, der ansatte forholder seg til flere ledere. En medarbeider jobber typisk i flere enn ett team eller prosjekt. Den aktuelle mellomlederen har oppgaveansvar for ett eller to team og kan også være ansvarlig for prosjekter, i tillegg til å ha personalansvar for en gruppe av ansatte. Det er bare delvis sammenfall mellom de ansatte man har ressurs- og oppgaveansvar for.

Et hovedfunn fra intervjuene er at man opplever at gevinstene knyttet til fleksibilitet og utvikling av medarbeiderne langt på vei er

«Våre intervjuobjekter pekte på at det kan være utfordrende å forholde seg til flere ledere»

realisert gjennom den nye organiseringen. Samtidig er det noen utfordringer og ulemper ved å gå bort fra faste seksjoner. Vi peker på fire utfordringer.

- Når man jobber i **tverrfaglige team** på tvers av enheter opplever man at det går mye tid med i møter. Det er til dels uklare ansvar- og rapporteringsforhold, og forhandlinger om allokering av personellet er vanlig. En av intervjuobjektene uttaler: «Det er et veldig trykk og knappe ressurser. Noen medarbeidere produserer mer enn andre. De høyt presterende medarbeiderne er ettertraktet»

- Mye av arbeidet er midlertidige oppgaver eller **prosjekter**. Det er imidlertid ingen entydig oppfatning av hva et prosjekt er, og det er stor variasjon i faktisk organisering og gjennomføring. Samtidig er det slik at den hierarkiske linjen ofte «overstyrer» prosjektorganisering: «Linjen trumfer alltid prosjektorgani-

sering her. I departementene er det spesielle forhold knyttet til statsrådsansvaret. Så det må på en måte være et veldig tydelig ansvar på hvert nivå for at ting er skikkelige».

- I den nye organiseringen **brytes prinsippet om enhetlig ledelse**. Våre intervjuobjekter pekte på at det kan være utfordrende å forholde seg til flere ledere. Man kommer lett i en situasjon med motstridende forventninger knyttet til ledere og oppgaver i ulike team og prosjekter. Sett fra mellomleders synspunkt havner man i to ulike situasjoner. Når man har personalansvar uten å ha oppgaveansvar, er det vanskelig å observere medarbeideren og gi gode tilbakemeldinger. Når man har oppgaveansvar og ikke personalansvar vil det derimot være uklart hvor mye myndighet man faktisk har over medarbeideren.

- **Delegering og ansvarliggjøring** av dyktige medarbeidere

Skriv til Synspunkt
Send en e-post til
red@ukeavisen.no

fremstår som åpen og trygg for kvinner og menn i alle farger og former, må vi legge forholdene til rette for dette. Da er det ikke nok å skrive under på et opprop. Som topledere må vi vise at vi tar ansvar gjennom handling. Er vår bransje klar for dette?», skriver Norheim. Jeg håper #system-down får flere ledere til å starte og revitalisere et systematisk arbeid på alle nivå for å gjøre enhver virksomhet åpen og trygg for kvinner og menn i alle farger. Det er en stor jobb, men den er viktig. ●



er ikke uproblematisk. Reell delegering støter mot statsrådens konstitusjonelle ansvar for alt arbeid som blir utført i departementet. Dette gir seg, ifølge våre intervjuobjekter, utslag i et stort ønske om kontroll på alle nivå. For mellomlederen vil det videre ofte være et dilemma mellom sterk og svak involvering. Det er i utgangspunktet positivt å delegere oppgaver til medarbeiderne. Samtidig er det forventninger om at mellomlederne kjenner sakene, har detaljkunnskap og kan handlekraft.

For offentlig sektor (som for privat sektor) er fleksibel bruk av kompetanse, tverrfaglige team og prosjektarbeid viktig.

Vår forskning viser at slik «moderne» organisering utfordrer etablerte, hierarkiske trekk ved organisasjonene og medfører dilemmaer for mellomledere og ansatte. En implikasjon er at det er viktig å forstå ledelse i lys av den faktiske strukturen man inngår i, heller enn å trekke på utdaterte eller idealiserte forestillinger om organisasjoner.

Torstein Nesheim er seniorforsker ved forskningsstiftelsen SNF – et selskap i tilknytning til NHH-miljøet i Bergen. Nicolay Mydland er siviløkonom fra Norges handelshøyskole (NHH). Han jobber nå som senior-konsulent i Deloitte. ●

Venstres vei inn i regjering

På Stortinget vil det være en stor overraskelse om Venstre blir stående utenfor regjering. Ingen vet, men de fleste antar at mangelen på gode alternativer blir avgjørende. Om det blir regjeringsforhandlinger, blir kunsten å fortelle velgerne at Venstre er lite.

Aslak Bonde
aslakbonde@politiskanalyses.no



Alle som har snakket med Venstres ledende politikere denne uken får beskjed om at inngenting er avgjort, og at det slett ikke er sikkert at partiet etter helgens landsstyremøte ber om regjeringsforhandlinger. Det er også relativt sannsynlig at Venstre etter helgen ber om forhandlinger med de to regjeringspartiene, men at det holdes åpent om målet for disse forhandlingene er en avgrenset samarbeidsavtale eller regjeringsdeltagelse. Det vil i så fall være en repetisjon av det som skjedde for drøye fire år siden. De såkalte Nydalen-forhandlingene var lenge åpne – i den forstand at partene både snuste på regjerings samarbeid og ulike andre samarbeidsformer.

Entydige

Snakker man med andre enn Venstrefolk i Stortinget, er meldingene langt mer entydige. De aller fleste – både i opposisjon og posisjon – tror at Venstres ledelse allerede har bestemt seg. Det har vært sonderinger mellom partiledelsene i Høyre, Frp og Venstre i lang tid, og det er en alminnelig antagelse at disse samtaler har vært såpass konkrete at Venstre i store trekk vet hva det er mulig å få gjennomslag for i en regjeringsplattform.

Eller for å si det motsatt: Venstres ledelse har nå ganske god oversikt over hva det er umulig å få til innad i en regjering. Dersom Trine Skei Grande, Ola Elvestuen og Terje Breivik i sonderingene hadde møtt Frp-holdninger som vil gjøre det ekstremt vanskelig for dem å ta vare på troverdighetene i asyl- og klimapolitikken, ville de ha begynt å forberede partiet og offentligheten på det. Det ville ha kommet lekkasjer om stor avstand og dårlig stemning mellom partene. Det lille som er kommet ut om sonderingene frem til nå er motsatt: Stemningen sies å være veldig god, og de tre partiledelsene er i ferd med å knytte enda tettere bånd.

Nettopp det at toppene i de tre regjeringspartiene nå snakker så mye sammen kan bli trukket frem som en forklaring, dersom det ikke oppstår en ny trepartiregjering. Det er en teoretisk mulighet for at toppene i Frp og Venstre fjerner seg fra de andre tillitsvalgte i organisasjonen. I Frp er det eksempelvis ingen utenom partiledelsen som vet noe særlig om hva de skal tilby Venstre i regjering. Siv Jensen fikk tidligere i høst

et klarsignal for både å sondere og å forhandle, og det virker som om resten av partiet tar det for gitt at Jensen vet akkurat hvor mye det er mulig å gi til Venstre. I forrige stortingsperiode hendte det mer enn en gang at Siv Jensen ble tvunget av sin egen stortingsgruppe til å gå tilbake på løsninger som hun i utgangspunktet var blitt enige med samarbeidspartiene om.

Krevende

Helgens landsstyremøte i Venstre kan også, i hvert fall i teorien, bli mer krevende enn Trine Skei Grande er forberedt på. Der sitter det fylkeslagsledere som nå skal gå i gang med å forberede lokalvalget i 2019. De er meget bekymret for at Venstre i siste valg ble mer bypartei enn noen gang tidligere. En tredjedel av velgerne bor nå mellom Holmenkollen og Asker. Dersom en regjeringsdeltagelse bekrefter inntrykket av at Venstre er blitt et urbant og høyreorientert parti, blir det ekstremt tungt å inspirere lokallag rundt om i landet til å drive kommunevalgkamp.

Politikere og observatører utenfor Venstre tror at partiet kommer til å ta risikoen på en avskalling i distriktene. Ikke fordi Venstre ønsker det, men fordi det er stor risiko forbundet med absolutt alle valg. Dersom Trine Skei Grande tar med seg partiet inn i regjering er det dypest sett fordi alternativene ikke ser bedre ut. Samarbeidsavtalen i forrige stortingsperiode var ingen suksess. Det lure med den avtalen var at den låste Høyre og Frp i noen viktige saker, samtidig som den gjorde det mulig for Venstre å være et reelt og høyløst opposisjonsparti i andre saker. Det var bra i teorien, men i praksis viste det seg vanskelig å utøve tøff opposisjon uten å fremstå som sta og kranglete. Meningsmålingene tydet på at velgerne ikke likte Venstre i den posisjon.

Det er opplest og vedtatt både i Venstre, og blant observatører, at partiet reddet seg over sperregrensen i valget fordi det skiftet strategi i det siste halvåret. Da definerte det seg som et klart borgerlig parti som først og fremst jobbet for å gjøre høyrepartiene bedre på Venstres viktigste politikfelt. Lærdommen av valget er at Venstre må holde seg på høyresiden – det sees som lite aktuelt å bruke vippeposisjonen i Stortinget til å true med å kaste Solberg-regjeringen.

Når de aller fleste i Venstre ser ut til å være enige om sin politiske plassering, og at samarbeidsavtalen i forrige periode ikke var noen stor suksess, er det rett og slett ikke noen andre alternativer enn å prøve ut livet i regjering.

Tilhengerne av en slik løsning minner om at Venstre var det eneste av de tre partiene i Bondevik II regjeringen som kom styrket ut i valget i 2005.

«Listhaug-problemet»

En suksess for 12 år siden er ikke mye å lene seg tilbake på. Offentligheten har endret seg og samarbeidspartiene er nye. Venstre må klare å få fortalt velgerne at de ved å gå i regjering faktisk endrer politikken, samtidig må velgerne forstå at Venstre er en juniorpartner som ikke kan forventes å få alt for stort gjennomslag. Det siste er enda viktigere enn det første, og det kan illustreres med «Listhaug-problemet».

Venstre hørte i hele valgkampen at det ikke kunne klage for mye over retorikken til innvandringsminister Sylvi Listhaug. Så lenge Venstre var et støt-teparti for regjeringen, kunne det sies at det var Venstre som holdt både Erna Solberg og Sylvi Listhaug ved makten. Denne argumentasjonen kommer til å bli enda tydeligere, dersom det blir en trepartiregjering. Venstres utfordring da blir antagelig å fortelle velgerne at de er så små at de ikke kan blokkere de store regjeringspartiene valg.

Det vil kanskje bli en nøkkel for Venstre – både når det gjelder tap og seire i forhandlingene om en regjeringsplattform. Seirene må se ut som om de er større enn man kan vente for et parti med litt over fire prosents oppslutning, mens tapene må forklares med det samme.

Venstre-folk må minne seg selv og andre om at de er små. ●

«Venstre-folk må minne seg selv og andre om at de er små.»

Aslak Bonde er frittstående analytiker. Han er utdannet cand.philol. og har arbeidet som politisk journalist i Aftenposten i 11 år.