

Fortellinger om HMS

**Bruk av ”Strategisk historiefortelling” som et
verktøy i organisatorisk endring.**

Julie Feilberg

**Institutt for Språk- og kommunikasjonsstudier,
Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet**

Innholdsfortegnelse

Innledning	3
Bakgrunn og problemstilling	3
Arbeidsliv i et kommunikasjonsvitenskapelig perspektiv	4
Metodikken Strategisk historiefortelling	5
Hvordan vi gikk fram	6
Hvordan fungerte det?	7
Implementering av den strategiske historien i organisasjonen	9
Konklusjon	10
Referanser	11
Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet	13
For høyt sykefravær	19
Dette er mitt revir!	19
Alle ser det, alle snakker om det, hvem gjør noe med det?	20
Er regelverk nok?	20
Når ledelsen mangler tillit	21
Alle må være med, hvis kursen skal endres	22
Så langt, så bra	23
Dilemmaer og oppgaver	23

Innledning

Det prosjektet som presenteres her er finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forskningsmidler arbeid og velferd. FARVE skal bidra til økt kunnskap og kunnskapsformidling om hvordan målene innen arbeids- og velferdspolitikken kan nås på en bedre måte, med særlig vekt på det som påvirker deltakelse, utvikling, velferd, nærvær og fravær i arbeidslivet., Prosjektet Fortellinger om HMS springer ut av et samarbeid mellom HMS-avdelingen ved NTNU ved Kirsti Godal Undebakke og to forskere ved Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier: Gunhild Åm Vatn og Julie Feilberg.

Bakgrunn og problemstilling

Alle som har arbeidet med ledelse, HMS eller HR-arbeid, vet at det er enkelt å vedta strategier, planer, retningslinjer og rapporteringsrutiner. De vet også at det er svært vanskelig å formidle planverk og forordninger på en slik måte at de «fester seg» i folks hoder og gir dem en bevissthet om mulige risikosituasjoner og en handlingsberedskap som automatisk slår inn når det oppstår en situasjon der det trengs.

Denne utfordringen er blitt svært aktuell med Gjørsv-kommisjonens rapport etter tragedien 22. juli. Lærdommene etter 22/7 handler ifølge kommisjonen ikke om «..mangel på ressurser, behov for ny lovgivning, organisering eller store verdivalg». Det som sviktet, sier de, var bl.a. evnen til å erkjenne risiko, og til å gjennomføre og bruke eksisterende planer.

Prosjektet Fortellinger om HMS oppstod en god stund før 22/7 2011, men utgangspunktet for prosjektet var en utfordring som var helt parallell til den Gjørsv-komiteen peker på.

I 2010 fikk NTNU en rekke pålegg fra Arbeidstilsynet i forbindelse med ivaretagelse av sikkerhet i arbeidet med kjemikalier og farlige stoffer. Universitetet har hatt gode HMS-systemer i mange år, og det har vært brukt mye ressurser på opplæring. Likevel var det tydelig at institusjonen, i likhet med andre universiteter i Norge, hadde store utfordringer med implementering av systematisk HMS-arbeid. I møter med enkeltpersoner fikk HMS-avdelingen stadig høre om hendelser som hadde, eller kunne ha medført alvorlige konsekvenser for de involverte personene. De fikk også høre hvordan enkelte medarbeidere kunne påvirke den generelle forståelsen av risiko i et arbeidsmiljø gjennom handlinger og argumenter som var på kollisjonskurs med organisasjonens vedtatte HMS-tenkning og regelverk. Mange ansatte opplevde ganske enkelt HMS-arbeid som plunder og heft i arbeidshverdagen.

Gjørsv-kommisjonen peker på at problemet som ble avdekket etter 22.juli i stor grad henger sammen med holdninger og kultur. Holdninger og en manglende kultur for risikotenkning var åpenbart også en vesentlig ingrediens i de utfordringene Arbeidstilsynet påpekte ved NTNU. Et annet moment som ble tydeligere og tydeligere for HMS-avdelingen, var at virkeligheten ofte er for kompleks til at retningslinjer for HMS-arbeid kan fange den opp. Mange av de historiene ansatte fortalte om risikosituasjoner eller psykososiale utfordringer handlet om forhold som det ikke var helt opplagte svar på i organisasjonens HMS-system.

Hva kan man så gjøre med dette? Finnes det noen gode grep?

Det sier seg selv at det både må tid og mange ulike tilnærminger og tiltak til for å endre holdninger og kultur i en organisasjon. I prosjektet Fortellinger om HMS har vi tatt utgangspunkt i en kommunikasjonsvitenskapelig forståelse av arbeidslivs- og organisasjonsprosesser. Det spørsmålet vi har stilt oss, er om bruk av historiefortelling, nærmere bestemt en metodikk som kalles Strategisk historiefortelling, utviklet av skuespiller og idehistoriker Marie Louise Tank, kan være et mulig virkemiddel for å skape en kollektiv bevissthet og dialog om utfordringer knyttet til helse, miljø og sikkerhet i et konkret arbeidsmiljø.

Arbeidsliv i et kommunikasjonsvitenskapelig perspektiv

I de senere år har arbeidslivsdiskurs, eller språk og kommunikasjon i profesjonelle kontekster, blitt omfattet med stadig større interesse blant kommunikasjons- og organisasjonsforskere. Det skyldes at de kompliserte prosessene og praksisene som utgjør en organisasjon i stor grad er bygget på språklig kommunikasjon. Kommunikasjonsforskerne Roberts og Sarangi sier det enda sterkere: "In institutional encounters, talk *is* work" (Roberts & Sarangi 2005, s. 632).

Sett fra et kommunikasjonsvitenskapelig ståsted, er språk og språklige samspill en grunnleggende ingrediens i både individuelle og systemiske lærings- og endringsprosesser. Det spørsmålet vi har stilt oss i prosjektet Fortellinger om HMS, er om en spesifikk type kommunikasjon - den som foregår gjennom historiefortelling - kan bidra til økt erfaringsdeling og individuell og kollektiv innsikt, og slik skape en større grad av bevissthet om viktige problemstillinger i ett arbeidsmiljø.

Forskning innenfor arbeidslivkommunikasjon har nemlig vist at historier er en viktig del av den uformelle diskursen i en organisasjon. De er uttrykk for kulturer, verdier og holdninger som preger hele eller deler av en organisasjon (Amundsen 2009, Taylor et. al. 2011). Vi vet også at historier spiller en viktig rolle i arbeidstakeres tolkning og forståelser av hendelser, handlinger og utsagn i organisasjoner (Gabriel 2004, Czarniawska 1997, 1998); og vi vet at de kan være et viktig redskap i endringsledelse (Brown, Denning Groth & Prusak 2005); i intuitiv beslutningstaking og i team-avgjørelser (Klein 1999).

Historier som sirkulerer i en organisasjon er med andre ord bærere og formidlere av kunnskap, og ifølge økonomen, antropologen og organisasjonsforskeren Barbara Czarniawska skjer en stor del av læringen i en organisasjon i uoffisielle møter og via historier: «Almost certainly, the greater part of organizational learning happens through the circulation of stories». (Czarniawska,1998:8). Sosiologen Yannis Gabriel har pekt på at historier som fortelles på gulvet i en organisasjon, i det han kaller «The Unmanaged Organization», kan fungere som motpoler eller bremser i forhold til organisasjonens offisielle, vedtatt strategier og planverk, dvs kommunikasjonen i «The Managed Organization»

Det som gjør at historier spiller denne rollen i organisasjoners liv, og som gjør dem spesielt

interessante i vår sammenheng, er at de representerer en grunnleggende kognitiv struktur for lagring, gjenfinning, tolkning og deling av erfaring og kunnskap (Bruner 1986). I årtusener var historiefortelling menneskets verktøy for å bygge samfunn og overbringe kunnskap fra generasjon til generasjon. Slik sett er historien en mental modell som fungerer som et verktøy for å skape felles forståelse i en kultur samtidig som den innebærer en forhandling om mening, dvs. om hvordan noe skal forstås. At historiefortelling er en grunnleggende logisk struktur, innebærer også at vi husker historier mye lettere enn andre typer muntlig og skriftlig kommunikasjon, for eksempel rundskriv om HMS-tiltak eller organisasjonens visjons- og strategidokumenter.

Metodikken Strategisk historiefortelling

En Strategisk historie er en historie som skapes av medarbeiderne på en arbeidsplass i fellesskap i samarbeid med en prosessleder, og som deretter brukes som verktøy for refleksjon og diskusjon ute i organisasjonen. Metodikken er utviklet som et prosessverktøy for å løfte fram, dele og spre erfaringskunnskap i en organisasjon, og har vært en del av verktøykassen til Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).

Betegnelsen «strategisk» refererer til at historien reflekterer et mål som ønskes oppnådd på sikt. I vårt prosjekt ble det laget to slike strategiske historier, den ene hadde «Bedre tverrfaglig samarbeid» som mål. Den andre hadde «Reduksjon av sykefravær» som målsetting.

Det første steget i historiefortellingsprosessen består i at gruppen i fellesskap identifiserer faktorer som kan bringe dem til det målet de har identifisert - for eksempel redusert sykefravær - og faktorer som kan hindre dem i å nå målet. De viktigste positive og negative faktorene identifiseres. Disse skal bli en del av tematikken i gruppens historie etter hvert. Historien bygges opp slik at den starter et sted i framtida der målet er nådd, og handlingen dreier seg om det som skapte suksessen, nemlig det som ble sagt, tenkt og gjort i arbeidsmiljøet i årene før målet var et faktum.

Innholdet i en strategisk historie er altså fiktivt. Historien handler ikke om noe som virkelig har hendt, men den reflekterer arbeidsmiljøets erfaringer med hensyn til hva som *kunne* ha hendt, og med hensyn til hvordan ting på arbeidsplassen sies og gjøres, snakkes om - eller eventuelt *ikke* snakkes om. Den endelige historien er en miks av mange historier, og bygget opp etter en spesiell struktur (se Tank 2011). Til sammen sier disse sammenvevde fortellingene i den strategiske historien noe om tematisert så vel som taus kunnskap i gruppen. Den strategiske historien skrives fram i et samspill mellom gruppen som helhet, prosessleder og en redaksjonskomite, og må godkjennes som noe som «kunne ha hendt på denne måten hos oss» av hele miljøet til slutt.

Aktørene i den strategiske historien er arketyper, dvs. karakterer som fanger opp generelle trekk ved de gruppene av arbeidstakere som arbeider i miljøet. I vår sammenheng var for eksempel arketyper som «professoren», «studenten», «byråkraten» og «lab-assistenten» aktuelle. Det er et viktig poeng at arketyperne i historien ikke skal representere bestemte personer i miljøet, men likevel fange det ”generelle” ved for eksempel «professoren».

Arketyperne blir definert og beskrevet gjennom samarbeid i mindre grupper der arketyperne både tegnes og beskrives som personer. Gruppen som helhet plukker til sist ut de personbeskrivelsene som oppleves som mest representative for hver enkelt arketype. Disse kreative prosessene bidrar til å få fram bevisste og ubevisste forestillinger om egen og andre kategorier aktører i arbeidsmiljøet.

Når historien er ferdig og godkjent av arbeidsmiljøet, blir den brukt som utgangspunkt for å formulere dilemmaer som hver av personene i historien står i, og oppgaver som åpenbart trenger å bli løst (se eksempler s. 23). Dilemmaene og oppgavene blir så i neste omgang brukt sammen med historien som grunnlag for diskusjoner og eventuelt etablering av handlingsplaner for endring i arbeidsmiljøet. I vårt prosjekt ble den ene historien og tilhørende sett av dilemmaer lest og diskutert i ledermøtet på instituttet, i en større, tverrfaglig gruppering og i et instituttseminar. Den andre strategiske historien hadde fokus på IA-problemstillinger. Den ble laget av en gruppe som representerte ulike institutter og fakulteter, og historien blir nå brakt videre ut i organisasjonen.

Hensikten med en strategisk historie er at den skal fungere som en metafor – gi et inntak til arbeidsmiljøet og det som foregår, sies og tenkes der, og at den skal skape en distanse til virkeligheten som gjør det enklere å snakke om den.

I historien er personene det handler om ikke «deg» og «meg» som er ansatt i organisasjonen, men noen som ligner på oss - uten at det er oss. Avstanden mellom oss og personene og virksomheten i historien gir en frihet til å snakke om reelle problemer og utfordringer som ellers kan være svært vanskelige å berøre. Fortellingen gir slik en unik sjanse til å komme inn på tabubelagte emner som kan være til hinder for at en virksomhet kan nå målene sine.

Når den strategiske historien presenteres i organisasjonen er det viktig at den ikke utleveres som en skriftlig tekst, men leses høyt, fortrinnsvis av den som er leder for gruppen eller miljøet. Poenget med dette er at en muntlig framføring er mindre distraherende enn en skriftlig tekst og at lytting er mer effektiv i forhold til å aktivere assosiasjoner hos mottakeren enn lesing.

Hvordan vi gikk fram

Prosjektgruppen i Fortellinger om HMS har bestått av seniorrådgiver innen for HMS og to kommunikasjonsforskere. HMS-rådgiveren brukte sin kunnskap om organisasjonen til å plukke ut miljøer som kunne tenkes å være med, og som hadde erkjente problemstillinger de kunne tenke seg å arbeide med.

Vi valgte ett institutt der leder og ansatte ønsket å skape endringer i forhold til psykososiale «gnisninger» som var knyttet til tematikken tverrfaglig samarbeid og anerkjennelse på tvers av profesjonsgrenser. Marie Louise Tank, DIFI, som har utviklet metodikken Strategisk historiefortelling, bistod oss med prosessledelse og utarbeidet historien i samarbeid med representantene for instituttet. Historien, dilemmaer og oppgaver ble produsert i løpet av en periode på to måneder der det var to seminarer, hver på ¾ dag, og to redaksjonsgruppemøter.

Før arbeidet med å lage historien startet, gjorde vi dybdeintervjuer med seksten personer som representerte ulike fag og interesser. Disse seksten ble identifisert av instituttleder som personer som befant seg på hver sin side av en «konfliktlinje» på instituttet. Deretter fulgte vi historieskapingprosessen via deltakende observasjon og feltnotater. Vi fulgte også historien og bruken av den i ledermøter og instituttseminar over en periode på nesten et år etter at den var ferdig. Sett fra et kommunikasjonsfaglig perspektiv, var det interessant å undersøke om den historien som ble produsert, og prosessen som gikk forut, også ville fange tematikker som var viktige, men som ikke normalt kom fram i samtaler på arbeidsplassen.

Etter at denne første strategiske historien var laget og tatt i bruk, og vi så at den førte til endringsprosesser og nye diskusjoner, konkluderte vi med at det kunne være interessant å prøve den på en problemstilling som gjaldt hele organisasjonen, og som derfor hadde et annet og større organisatorisk nedslagsfelt enn ett enkelt institutt. I samarbeid med personalsjefen og HMS-avdelingen ble temaet «reduksjon av sykefravær» valgt som strategisk mål for den nye historien. Femten personer som til sammen representerte instituttlederne, kontorsjefene, studieveilederne, sykmeldte medarbeidere, HR-personell, bedriftshelsetjenesten, fagforeningene og NAV, ble invitert til å være med.

Denne gruppen laget historien «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet» (se s. 13). Teksten ble skapt over en periode på et par måneder med to innledende seminardager og to redaksjonsgruppemøter for deltakerne. I forbindelse med utviklingen av denne historien var det spesielt implementeringen i organisasjonen vi som forskere var opptatt av. Vi gjorde derfor ikke dybdeintervjuer denne gang, men fulgte – og følger - bruken av den ut i organisasjonen.

Hvordan fungerte det?

Spørsmålet vårt var om prosessen med å lage og presentere de strategiske historiene og de dilemmaene som personene i dem opplever, ville kunne skape ny felles innsikt i gruppene som laget dem, løfte enkeltindividers erfaringer og assosiasjoner inn i fellesskapet, gjøre dem til gjenstand for kollektiv refleksjon og diskusjon, og eventuelt skape alternative handlingsmønstre i organisasjonen.

Da den første historien ble laget, ønsket vi å undersøke om prosessen og historien fanget de problemstillingene som virkelig var vesentlige for folk i miljøet. Vi sammenliknet derfor det de enkelte fortalte oss i dybdeintervjuene med det som kom opp som tematikk i den ferdige historien. Nesten, men ikke alle, temaer som fløt rundt under eller over overflaten i arbeidsmiljøet var berørt i historien, men det interessante var at det som ikke var direkte tematisert i historien kunne komme opp med full tyngde i den etterfølgende diskusjonen. For eksempel i form av et spørsmål som dette, som kom fra en av ingeniørene i gruppen: ”Liv Ingeniør sin kompetanse var viktig for ”Probeprosjektet” Men var det noen i historien som overhodet overveiet om Liv skulle være med som medforfatter? Nei! Hvorfor ikke?”

Spørsmålet ble fulgt av en ettertenksom taushet i gruppen, og den etterfølgende diskusjonen gjorde det klart at dette var en problemstilling ikke alle hadde tenkt på.

Sannheten i en historie, sier Gabriel, ligger ikke i de fakta den inneholder, men i den meningen historien impliserer hos tilhøreren og i de bildene den skaper i hans eller hennes hode. «Facts rarely speak for themselves – and never in isolation. Narratives and stories enable us to make sense of them (and) to identify their significance...» (Gabriel 2004: 62). Spørsmålet om behandlingen av Liv Ingeniør berørte en «sannhet» som ikke var tema i miljøet til vanlig, men som lå mellom linjene i den strategiske historien. Det utløste en heftig diskusjon om samspill i deltakernes egen arbeidshverdag, og resulterte etter hvert i utarbeidelse av klarere retningslinjer for medforfatterskap og en tematisering av ingeniørens rolle og status i forskningen som ikke minst ingeniørene på instituttet satte stor pris på. Også på andre områder hadde historien en tilsvarende effekt i miljøet. Konklusjonen vår på dette punktet er derfor at metodikken var i stand til å fange opp underliggende temaer og «taus» kunnskap, og at den resulterte i endrede arbeidsmåter på instituttnivå. Etablering av et tverrfaglig søknadsskrivingsseminar er et eksempel på en slik ny arbeidsmåte.

En bekymring vi hadde da vi startet, var om et akademisk miljø ville engasjere seg i en så tilsynelatende «uakademisk» øvelse som strategisk historiefortelling. Metodikken har vært brukt ved flere små og store norske bedrifter før. Men det er første gang den er blitt brukt i et universitet. Det krever mot å kaste seg ut i en øvelse som denne, og i en del miljøer vil en analytisk, akademisk tilnærming til problemløsning kanskje blokkere for at arbeidsmiljøer vil våge å gå inn i den kreative, lekende, ikke-analyserende modus metodikken innebærer. Vår konklusjon etter å ha fulgt prosessene, er imidlertid at de utløste mye positiv energi. Folk både moret seg og reflekterte over det materialet de selv og andre brakte inn i prosessen, enten det var ideer, innsikt, spørsmål eller tegninger.

I den første prosessen var imidlertid ikke alle de som var med like fornøyd, eller så historiens potensial som verktøy for videre arbeid. Vi har også observert at de som gikk mest aktivt inn i prosessen med å lage historien også var de som i etterkant har argumentert sterkest for at det vil være verdifullt å bruke den videre – selv om noen av dem var skeptiske i utgangspunktet. Omvendt har de som var mest negative til videre bruk også vært de som var mest passive i løpet av prosessen. En strategisk historie skal ideelt fange opp alle gruppens stemmer. Det forutsetter at alle bidrar aktivt med materiale til historien. Vi mener derfor det er svært viktig å sikre at alle inviterte representanter blir delaktige i utviklingsprosessen.

Så vidt vi kunne bedømme, bidro begge de to strategiske historiene til å få opp diskusjoner omkring tema og dilemmaer som ikke hadde vært diskutert på tilsvarende måte før. En av de som deltok i prosessen med den første historien uttrykte det slik: «Det er viktig for en institusjon å få røsket opp i sine forestillinger og prosedyrer. Det var en uvant måte å jobbe på, men den bringer utvilsomt opp tema som er viktige».

Vi mener også at historiene gjorde arbeidstakergruppene og deres utfordringer og dilemma tydeligere for hverandre. Det følgende er et eksempel på et dilemma fra den første historien. Vi møter Liv Ingeniør igjen:

«Liv ingeniør jobber full tid på Translasjonsstudien. Hun opplever det som en viktig og spennende jobb. Plutselig, uten at hun har hørt noe om det, står Mari Medisiner og Per Kliniker der, og ber henne bruke 20 % av sin tid på Probeprosjektet. Hun klarer å henvise dem

til Klaus Teknolog som er prosjektleder. Men Per går til Tom instituttleder, og via ingeniørmøtet får Liv en assistent, samt beskjed om å gå inn i Probestprosjektet med 20 %. Situasjonen får henne til å føle seg som en kasteball. På den ene siden har Liv lyst til å konsentrere seg om Translasjonsstudien, og hun stoler ikke på at den nye assistenten er nøyaktig nok i jobben. På den andre siden blir hun bedt om å gjøre noe hun har unik spesialkompetanse på. Dessuten er det litt smigrende at flere ser henne som en ressurs. Sett deg i Liv ingeniørs sted. Hva velger du å gjøre? Hvilken løsning ville vært den mest sannsynlige på ditt arbeidssted?»

Øvelsen med å peke på slike dilemmaer og diskutere dem i plenum, krever at hver enkelt setter seg i andre aktørers sted og tar deres perspektiv. Dette gir grunnlag for å skape en større forståelse for andre, og dermed muligheter for å utvikle et bedre samarbeid på tvers av grupper og problemstillinger. Arbeidet med dilemmaene var åpenbart også en nyttig øvelse når det gjaldt å reflektere over at ikke alt har en åpenbar løsning, men faktisk kan representere et dilemma som ikke har noe fasitsvar. Slik sett reflekterer arbeid med dilemmaer den problemstillingen som ble presentert innledningsvis, nemlig at virkeligheten ofte er mer kompleks enn det et sett av prosedyrer eller regler kan fange.

Arbeid med å peke på, og diskutere, dilemmaer kan også bidra til en økt bevissthet om handlingsalternativer hos den enkelte arbeidstaker og arbeidsmiljøet som helhet. De observasjonene vi har gjort, tyder på at denne typen diskusjoner ble opplevd som meningsfulle for de som deltok. I alle de grupperingene der den første historien ble diskutert, framkalte for eksempel det at den strategiske historien Liv Ingeniør ikke følte seg sett faglig, og ikke visste hvordan hun skulle håndtere det, en diskusjon som det nesten var vanskelig å få folk ut av igjen. Diskusjonene resulterte som nevnt i at arbeidsmiljøet i fellesskap erkjente at det åpenbart eksisterte en del gråsoner i praksis med hensyn til medforfatterskap, selv om det internasjonale regelverket er klart, og at de måtte gjøre noe med det.

Implementering av den strategiske historien i organisasjonen

Vi fulgte den første historien gjennom tilblivelsesprosessen og implementeringsfase i nesten et år. Denne historien har sitt nedslagsfelt i ett bestemt miljø, selv om problemstillingene som ligger til grunn for historien er gyldige for mange miljøer. Historien fikk opp viktige diskusjoner og bidro til et generelt ønske om konkrete endringer i måten å gjøre en del ting på ved instituttet, og som en av deltakerne sa etter en av de heftige diskusjonene: «Hvis dette verktøyet kan bidra til å lette på lokket og få fram en diskusjon, så er det en suksessfaktor i seg selv.»

Antagelig har denne historien nå stort sett utspilt sin rolle for de aktørene som var med på å lage og bruke den. Likevel vil vi anta at de erkjennelsene historien skapte hos enkeltpersoner og gruppen som helhet vil leve videre en god stund hos de som hørte den og diskuterte den. Følgende utsagn, som også falt etter en av diskusjonen rundt historien, er et eksempel på en slik erkjennelse. ”Det vi har vist i dag, er at vi gjennom dette arbeidet ser mer av bredden og kompleksiteten i det som har med samarbeid å gjøre, at ulike grupper tenker ulikt om forskjellige ting, og at det er viktig å sette seg inn i de andres sted.”

Strategisk historie nummer to, «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet», er i motsetning til historie nummer en, laget med tanke på at tematikken skulle ha et vidt nedslagsfelt i organisasjonen og være aktuell i mange sammenhenger. Også i prosessen med denne historien, skapte diskusjonene rundt de enkelte arketyperes dilemmaer og handlinger en intens diskusjon. Her var det særlig spørsmål knyttet til ledelse som ble brakt opp til diskusjon. Etter at den strategiske historien med tilhørende dilemmaer og oppgaver var ferdig, ble det holdt et seminar der alle HR-medarbeidere ved universitetet ble invitert, og der metodikken og historien ble presentert og dilemmaer diskutert gruppevis. Hver enkelt deltaker – de var noen og 50 i tallet, ble så bedt om å fylle ut et spørreskjema der de bl.a. skulle vurdere følgende: «Kunne hendelsene ved Institutt for fonetisk seismologi skjedd ved NTNU? «Synes du historien og oppgaven åpnet opp for å diskutere temaer det vanligvis ikke snakkes om?», «Synes du historien åpnet for å diskutere kjente tema fra en ny innfallsvinkel?» og «Tror du det at historien handler om «noen andre» vil gjøre det enklere å få til en god diskusjon om vanskelige tema?»

Svarene på disse spørsmålene var med stort flertall et «ja». Bare enkelte av deltakerne var skeptiske. Deltakerne i seminaret ble også bedt om vurdere i hvilken organisatorisk sammenheng metodikken eventuelt kunne være egnet til å brukes. Svarene var mange. Her er noen av forslagene: Metodikken kan brukes I HR-nettverk, lederopplæring, forberedelse til dialogmøter, konfliktløsning, mentorgrupper og interkollegial utvikling.

Som en oppfølging av dette seminaret for HR-medarbeidere, arrangerer personalavdelingen ved NTNU i høst et seminar der deltakerne skal få mulighet for å trene på å bruke den strategiske historien i egen virksomhet. Målgruppe for seminaret er ledere, HR-konsulenter, HMS-koordinatorer, verneombud og andre interesserte. Prosjektgruppen vil som nevnt fortsette å følge historiens liv og virkning i organisasjonen i tiden framover.

Konklusjon

Visjonsdokumenter, strategier, retningslinjer, HMS- prosedyrer og annen ledelsesinformasjon, kan lett komme til å leve sitt eget liv uten særlig berøring med det som diskuteres, sies, tenkes og gjøres ute i organisasjonen. Informasjonen forblir bare en del av det Yannis Gabriel kaller «The Managed Organization». Carlsen, (2001) sier det slik: «Strategier som ikke gjenfortelles og lever i organisasjonen, gir ikke kollektiv mening. Og omvendt: Handlinger og tanker som ikke finner sin fortelling, er ikke strategiske»

Prosjektet «Fortellinger om HMS» springer ut av et konkret kommunikasjonsproblem knyttet til HMS-arbeid ved NTNU, et problem som reflekterer avstanden mellom det som meddeles fra «ledelsen» og det som oppfattes som relevant og meningsfylt for den enkelte. I prosjektet har vi tatt utgangspunkt i en kommunikasjonsfaglig forståelse av arbeidslivsprosesser, og prøvd ut metodikken Strategisk historiefortelling. Vårt spørsmål har vært om denne metodikken kan være egnet til å skape felles refleksjoner, læring og systemisk endring i et arbeidsmiljø, og slik bidra til å skape en kobling mellom HMS-problemstillinger og den enkeltes hverdag og forestillingsverden.

Historier har den kommunikative egenskapen at de kan fange en kompleks virkelighet i et enkelt språk, blant annet fordi de har et potensial til å skape gjenkjennelse, assosiasjoner, engasjement, hukommelse og læring.

Den strategiske historien inspirerer til involvering og engasjement på flere måter, ikke minst fordi prosessen tar i bruk både kreative, intellektuelle og emosjonelle sider hos de som deltar i prosessen med å lage den. Vi har studert prosessen rundt to strategiske historier knyttet til to ulike problemstillinger som har ulike nedslagsfelt i organisasjonen. Så langt mener vi at metodikken kan skape en forbindelse mellom informasjon og handling både hos den enkelte og i gruppen.

Organisasjonsforskeren Peter Senge peker på at organisasjoner er produkter av det menneskene i dem sier, tenker og gjør, og at læring på kollektivt nivå bare skjer når individer handler på måter som innebærer nye måter å tenke, agere og samspille med andre på (Senge 1990, 2006).

På grunnlag av de intervjuene og de observasjonene vi har gjort, mener vi at metodikken Strategisk historiefortelling, og varianter av den, har potensial for å skape endringer også på systemnivå. Det krever imidlertid at historien tas i bruk som verktøy i dialoger og refleksjoner der alle ansatte i et arbeidsmiljø inkluderes. Og ikke minst må de forslag til tiltak og endringer som kommer opp tas på alvor av ledelsen og settes ut i aktivt spill. Det er først når *det* gjøres at en kan si at en har oppnådd kommunikasjon, organisatorisk læring og en sammenheng mellom «The Managed» og The Unmanaged Organization.

Referanser

Amundsen, O. (2009): "Organisasjonens små og store fortellinger" I: (red) Lorentzen Hepsøe & Kongsvik: *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner. Forståelse og utvikling av praksis*. Tapir akademisk forlag.

Brown, Denning Groth & Prusak (2005): *Storytelling in Organizations. Why Storytelling is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Elsevier Butterworth Heinemann. Massachusetts, Oxford

Bruner (1986): *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press. Cambridge

Carlsen, A. (2001) "Når vi forfatter framtida". I *Fortellingens fortrylling. Bruk av historier i bedrifters kunnskapsarbeid*. Fortuna Forlag/Sintef Teknologiledelse.

Czarniawska, B. (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. The University of Chicago Press. Chicago and London.

Czarniawska, B. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Qualitative Research Methods Studies Series 43. Sage Publications. Thousand Oaks, London, New Delhi.

Gabriel Y. (2004), "Narratives, stories and texts" I: Grant, Hardy, Oswich & Putnan (red): *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Sage Publications London, Thousand Oaks, New Delhi.

Klein (1999): *Sources of Power. How people make decisions*. The MIT press. First paperback edition. Cambridge, Massachusetts, London, England.

Roberts, C. & Sarangi, S: (2005) "Theme-oriented discourse analysis of medical encounters" *Medical Education*. Blackwell Publishing.

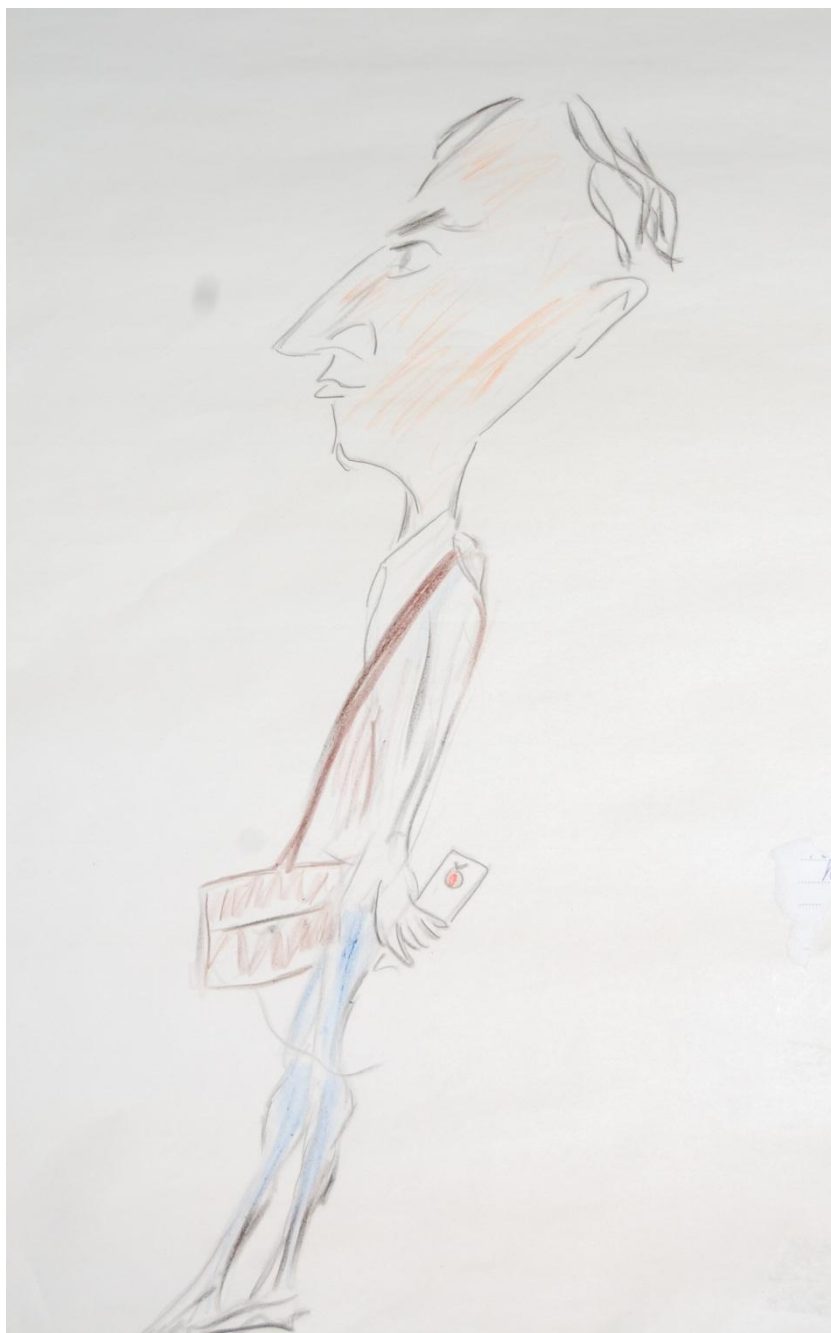
Senge, P. M. (1990/2006): *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Tank, M.L. (2011): *Budskap og byråkrati*. Direktoratet for forvaltning og IKT
<http://www.difi.no/>

Taylor, O., Karnieli-Miller, T-S., Inui, I, and Frankel, R.M.: (2011): "Appreciating the power of narratives in healthcare: A tool for understanding organizational complexity and values." I: Candlin & Sarangi (eds.) *Handbook of Communication in Professions and Organizations*. Berlin: Mouton de Gruyter.

Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet

Christian Professor



Christian er 44år og skilt. Han er skarp og god analytisk, men også sta og firkantet, litt «einspora», vil noen si. Han ønsker seg ro til forskning og anerkjennelse. På fritiden løper han på ski, går Birken og sykler.

Inger Lise Førsteamanuensis



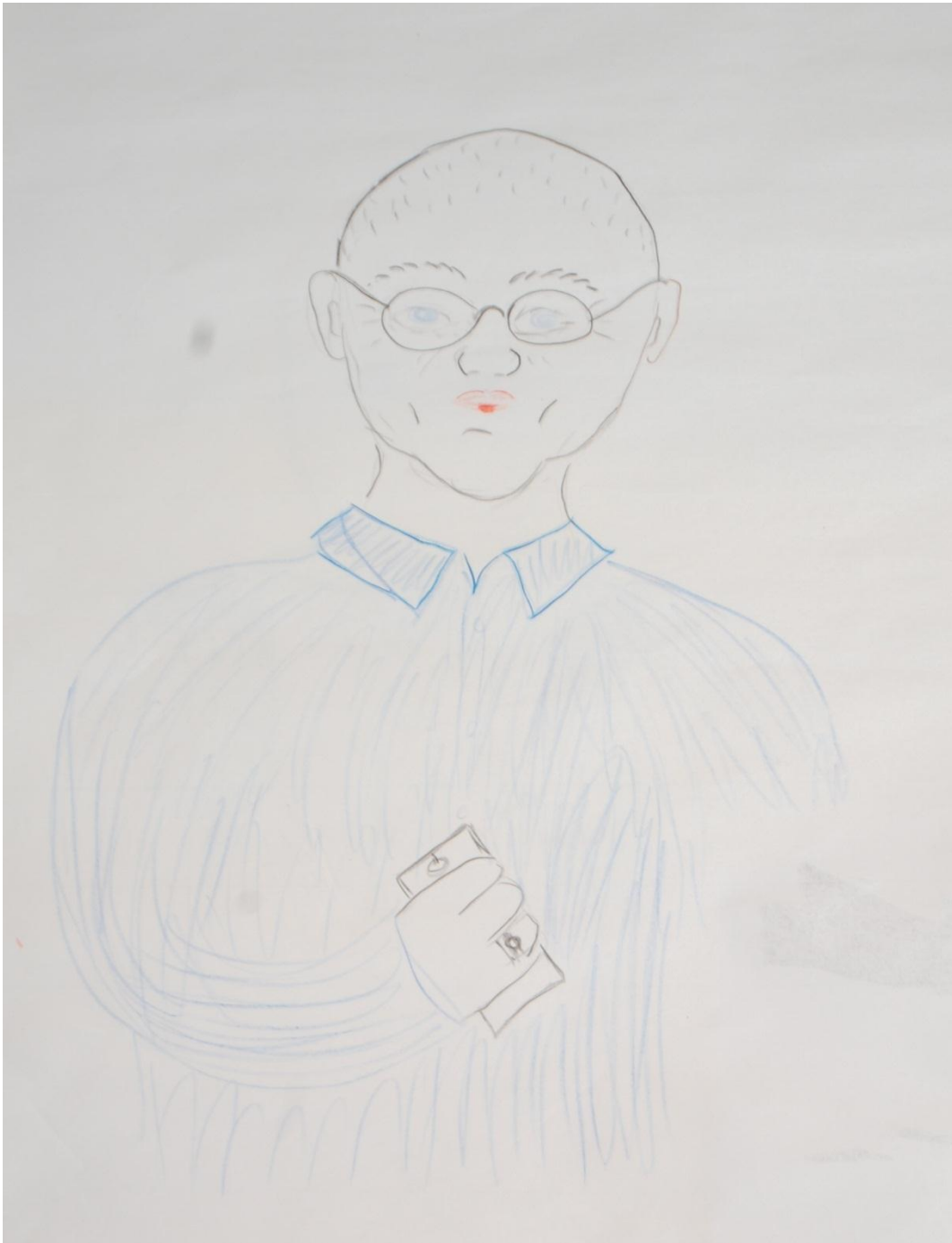
Inger Lise er 38 år og kommer fra Kristiansund. Hun har en doktorgrad og er ambisiøs, tydelig og besluttsom. Hun er veldig opslukt av jobben sin. På fritida driver hun med kultur, teater og sånn. Hun drømmer om en lederkarriere og å komme på toppen av Kilimanjaro.

Kjell Ove Tekniker



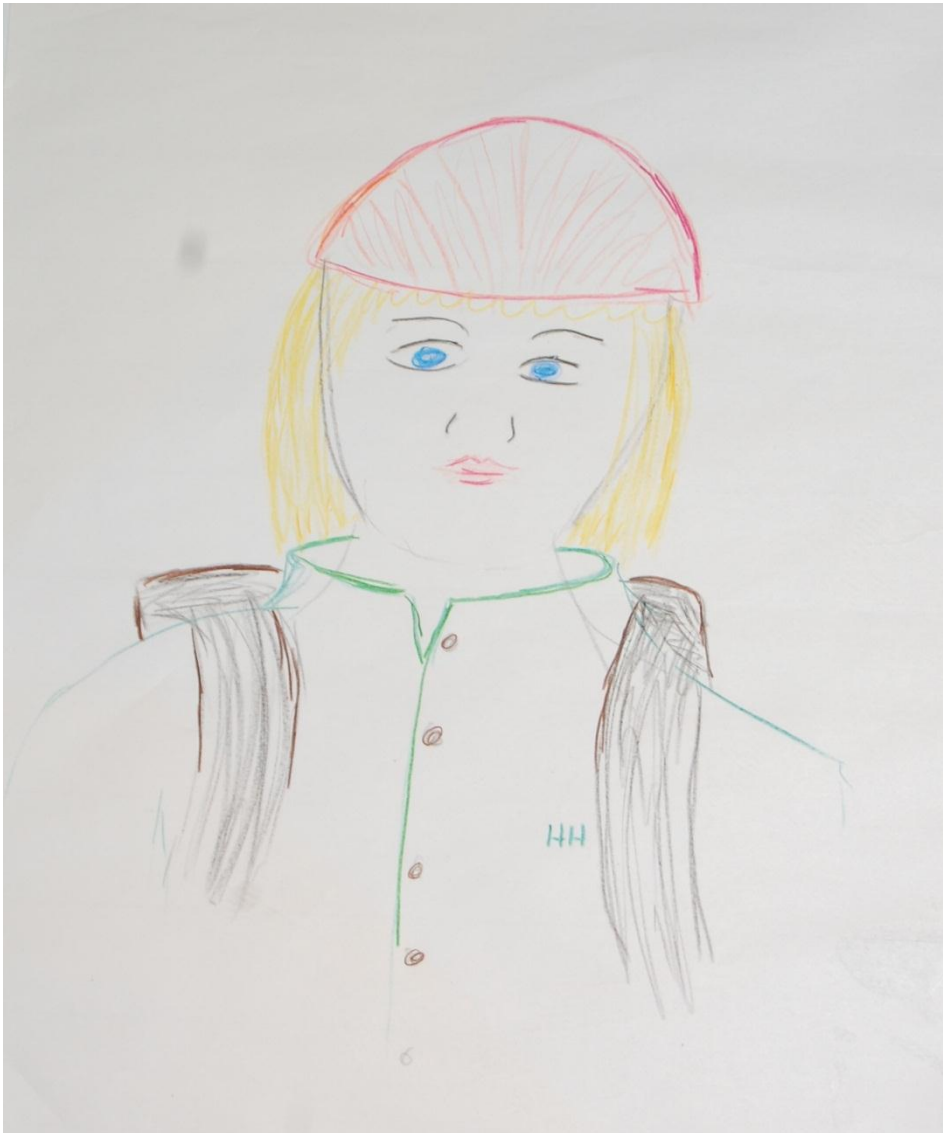
Kjell Ove er fra Trondheim. Han nærmer seg 60 år og har utdanning som ingeniør. Kjell Ove er serviceinnstilt og har godt humør, men kan også bli tverr og vrang. Han elsker jakt og fiske. Han drømmer om en tur til Anfield Road, Liverpool.

Per Olav Dekan



Per Olav har doktorgrad, er 55 år og professor. Han er hardt arbeidende, men unngår konflikter og oppleves som ustrukturert i lederrollen. Per Olav "holder skuta i gang", men han ønsker seg tilbake til forskningen. På fritida går han på ski og på bena.

Katrine Kontorsjef



Katrine er 35 år fra Trondheim. Hun har utdannelse som sykepleier og påbygning med master i organisasjon og ledelse. Hun har vært avdelingsleder på et sykehus. Hun er omsorgsfull, empatisk og lyttende, men har lett for å "ta over styringa". Hun kan ikke glemme at hun en gang overså en alvorlig arbeidsrelatert lidelse. På fritida er Katrine opptatt av barn og friluftsliv.

Harald Instituttleder



Harald er 45 år og har doktorgrad innenfor teknologi. Han har også et lederkurs på BI. Det gjorde sterkt inntrykk på ham da han ble instituttleder og forsto at han måtte håndtere konflikter. Han synes det er vanskelig å prioritere hva han skal ta fatt i. På fritida pusler han med teknologi.

For høyt sykefravær

Katrine hadde fått drømmejobben som kontorsjef ved Institutt for fonetisk seismologi ved Det norske universitet. Hun var sykepleier med en mastergrad i organisasjon og ledelse. Tidligere hadde hun vært avdelingsleder på et sykehus. Hun likte å jobbe med mennesker. "Hvis vi skal hjelpe folk til å stå i arbeid, kan vi ikke bare se på sykdommen, vi må se på helheten. Hva gjør en sykemeldt motivert til å komme tilbake i arbeid?", hadde hun sagt på jobbintervjuet. Nå så hun på oversikten over sykefraværet på instituttet. Det var alt for høyt. Hun fant også et notat fra verneombudet, som beskrev stor misnøye hos enkelte av de ansatte. En hadde sagt det slik: "Alle sitter med sitt og bryr seg ikke om hva de andre holder på med. Det er ingen faglig anerkjennelse i miljøet, men mye mistenksomhet og misunnelse."

Katrine la papirene fra seg og gikk inn til Harald Instituttleder. Harald var en dyktig fagmann. Han hadde kurs i ledelse fra BI og hadde gledet seg til jobben som instituttleder, men han var sjokkert over hvor mye tid det administrative tok. Derfor var han glad for at Katrine Kontorsjef hadde begynt hos dem. "Jeg ser litt på sykefraværet," sa Katrine. "Og denne rapporten fra verneombudet. Kan det være en sammenheng, tror du?" Harald sukket: "Huff, det er en av mine dårlige samvittigheter. Jeg har ikke prioritert det, men nå er jo du kommet for å ta tak i slike ting."

Dette er mitt revir!

En solblank høstdag en ukes tid etter parkerte Kjell Ove motorsykkelen sin utenfor laben. Kjell Ove hadde jobbet ved instituttet i 30 år, nå nærmet han seg de 60. Han ble ansett som en nestor på laben og han trivdes godt. Når andre drømte om AFP var Kjell Ove tydelig på at han ville stå til han var 67. På vei inn til kontoret traff han Harald Instituttleder. "Hei Kjell Ove, du, det er noe jeg må ta opp med deg." "Herregud, hva skal den dusten nå da?" tenkte Kjell Ove. Han så på Harald som en "blåruss". Harald kremtet: "Det er på tide at jeg kvalitetssikrer arbeidet på laben. Du får droppe undervisning fremover, du har jo ikke pedagogisk kompetanse heller? Du får konsentrere deg om HMS arbeidet. Vi har fått noen anmerkninger som dere må ta tak i på laben." Kjell Ove stirret på Harald: "Hva mener du?" Harald kjente ubehaget vokse: "Ja, du hørte hva jeg sa." Han gikk. Kjell Ove ble stående litt. Så snudde han seg rolig, gikk ut til motorsykkelen, tok på seg hjelmen, startet sykkelen og kjørte vekk.

Samme dag var første dag på jobben for Christian, han hadde vært sykemeldt i åtte måneder etter et hjerneslag. Heldigvis hadde han ingen merkbare skader lenger, nå ville han prøve å jobbe 50 %. Christian var professor med høy faglig anelse og studentene elsket ham. Men nå var han nervøs. Ville han mestre jobben slik som før? Da han kom inn på kontoret sitt trodde han først at han hadde gått feil. Det satt to unge damer der. Christian gikk rett til Harald Instituttleder: "Hva gjør de to damene på mitt kontor?" Harald smilte: "Nei så hyggelig å se deg. Du ser godt ut. Skal si tiden går fort, er du tilbake for fullt?" Christian lot seg ikke sjarmere: "Jeg skal prøve meg på 50 %. Men hva med kontoret mitt?" "Ja det, vi har lånt det ut til to stipendiater, vi må utnytte arealene, vet du." Christian kjente en klump vokse i magen: "Skal jeg jobbe med de to inne på kontoret mitt?" "Nå er jo du bare her på 50 %, jeg lover at vi finner en løsning så raskt som mulig. Life must go on, vet du." "Han vil bli kvitt meg," tenkte Christian.

Ukene etter var nokså kaotiske på Institutt for fonetisk seismologi. Christian Professor snakket til alle som ville høre på, og det var ganske mange, om hvilken dust Harald Instituttleder var. På laben spurte kollegaene til Kjell Ove Tekniker om hva som hadde skjedd den dagen han bare gikk hjem. Var det noe de kunne gjøre? Noen sa de hadde sett Kjell Ove på travbanen, han virket ikke syk. Katrine

Kontorsjef merket at det var spent stemning i gangene, men når hun nærmet seg tidde folk stille. "De ser på meg som lakei for ledelsen," tenkte hun.

Alle ser det, alle snakker om det, hvem gjør noe med det?

Katrine Kontorsjef ville snakke med Harald Instituttleder om hva de kunne gjøre med arbeidsmiljøet. Da hun kom inn på kontoret hans satt han med et klagebrev fra studentene. Han sukket: "Studentene klager over avlyste forelesninger og at enkelte av lærene er uforberedt til timene." Katrine så på ham: "Men er ikke det ganske alvorlig?" "Jo jo, men vi skal spare penger og de vitenskapelig ansatte er presset nok som det er!" Katrine tok mot til seg: "Vi må i alle fall ta tak i Christian Professors situasjon. Det koker i gangene her. Og jeg har fått sykemelding fra Kjell Ove Tekniker. Det verserer ulike teorier om hvorfor han er syk." Harald så ut av vinduet. "Vet du hva Katrine, jeg er fagmann. Jeg *orke* ikke, *vil* ikke være barnepike for voksne folk."

Neste nummer av Studentavisa hadde en helside om Institutt for fonetisk seismologi. Studentene hadde ikke fått noe svar fra instituttleder og nå hadde de bedrevet gravende journalistikk. Mange var intervjuet, alle var anonyme, kritikken var massiv.

Artikkelen ble tatt opp på dekanmøtet. Per Olav Dekan måtte svare på spørsmål om artikkelen hadde rot i virkeligheten. I så fall måtte han ta fatt i saken. Per Olav Dekan likte ikke konflikter. Han hadde forstått at Institutt for fonetisk seismologi hadde utviklet seg i dårlig retning. Christian Professor var gammel venn og kollega av ham, så han var oppdatert. Vennskapet med Christian gjorde det bare enda mer ulystbetonet å gå inn i konfliktene. "Det beste hadde vel vært å legge ned hele instituttet", tenkte han.

Er regelverk nok?

Katrine Kontorsjef og Harald Instituttleder diskuterte hva de kunne gjøre med situasjonen. Katrine så på Harald: "Vi har alt for høyt sykefravær, vi har notatet fra VO, vi har oppslaget i Studentavisa og det har vært oppe på dekanmøtet." Harald trommet med fingrene på bordet: "Regler og rutiner er fulgt så vidt jeg vet. Hva mer kan vi gjøre? Til meg sier medarbeiderne at alt går greit. Det er bare et par surpumper som lager trøbbel." "Hvis du har rett i det, er det helt ulike virkelighetsforståelser på instituttet, og det er også noe vi må ta fatt i," sa Katrine. "Ikke alt HMS arbeid og IA arbeid går etter boka her. Og selv om alle regler og rutiner var fulgt, så betyr ikke det *i seg selv* at noe endrer seg til det bedre. Reglene endrer ikke noe, de er bare en korrekt ramme." "Da synes jeg at du kan komme opp med noen forslag om hva vi kan gjøre," svarte Harald. "Her må jeg sitte og bli belært av en nyansatt sykepleier, faen hva jeg må tåle," tenkte han.

Katrine Kontorsjef tenkte mye på saken. Hun skjønnte at dette ikke var noen lett materie fordi Haralds lederstil var del av problematikken.

Boblen sprakk på et helt vanlig allmøte ved instituttet. De hadde gått gjennom rutinesakene, da en av medarbeiderne fra laben ba om ordet: "Vi på laben vil gjerne vite noe om hvorfor Kjell Ove Tekniker ikke er her. Hva skjedde den dagen?" Harald Instituttleder la an en saklig tone: "Jeg kan ikke gå inn i enkeltsaker på et møte som dette." En annen tok ordet: "Men jeg så at du sto og snakket med ham, så snudde han seg og gikk og siden har vi ikke sett ham." Harald ble tydelig ubekvem: "Vi snakket bare om endringer som er nødvendig i arbeidet hans. Vi må alle være åpne for endringer, selv når vi nærmer oss pensjon." Christian Professor reiste seg: "Nå skal du passe deg litt Harald. Pensjonsalderen har ingenting med dette å gjøre. Her blir vi tråkket på faglig, det er saken. Vi gir

jernet år ut og år inn fordi vi brenner for det vi holder på med. Og vi skaper resultater. Som takk for det blir vi ydmyket.” Nå var det mange som hev seg på debatten, temperaturen steg. Harald sa ikke mer og overlot til Inger Lise Førsteamanuensis å styre møtet.

Inger Lise var nestleder ved instituttet. Hun var kjent for være en engasjert, men likevel sindig person. Nå tok hun ordet: ”Jeg tror dette dreier seg om flere ting. Vi er utsatt for ytre kritikk fra studentene og fakultetet. Det er alvorlig. Vi har et lite generøst arbeidsmiljø blant de vitenskapelig ansatte, kanskje er det bedre på laben, men dette må vi prøve å gjøre noe med. Og så har vi for høyt sykefravær. Kan det være at problemene på instituttet fører til at folk møter veggene eller at de ikke vil tilbake etter sykemelding. Hva kan vi gjøre for at våre kollegaer ønsker å komme tilbake til oss?”

Etter møtet tok Katrine Kontorsjef tak i Inger Lise Førsteamanuensis. ”Jeg liker din tilnærming til problemene, kan vi ta tak i dette sammen?” Inger Lise nikket. ”Jeg må snakke med Harald om det. Kan forresten ikke tenke meg at han vil motsette seg det.” Inger Lise hadde helt rett. Harald var lykkelig for å kunne delegere saken om arbeidsmiljøet til Inger Lise og Katrine.

Da Katrine fikk sykemelding fra Kjell Ove Tekniker for nye fire uker, gikk hun til Harald: ”Har du snakket med Kjell Ove etter at han ble sykemeldt?” ”Jeg har prøvd,” sa Harald. ”Men da jeg ringte tok han ikke telefonen. Så jeg la beskjed på svareren at han kunne ringe tilbake hvis han ville. Det har han ikke gjort. Kan tenke meg at han vil være i fred.” Katrine ga seg ikke: ”Du kan tenke deg det, men du vet det ikke.» Harald lo litt: ”Du kan jo prøve du. Kjell Ove er en gammel stabeis. Han vil at alt skal være slik det var før da han hadde sin glanstid. Han eier ikke endringsevne og da går man ut på dato i dagens samfunn.”

Når ledelsen mangler tillit

Inger Lise Førsteamanuensis og Katrine Kontorsjef la planer. Først ville de ha faggruppemøter for å avdekke problemene og omfanget av dem. Så ville de ta med innspillene til et idedugnadsmøte med hele instituttet for å få medarbeiderne til å finne ut hva *de selv* kunne gjøre for å bedre arbeidsmiljøet. Samtidig skulle de følge opp de sykemeldte systematisk. Planen ble lagt frem på et allmøte. Til Katrines forbauselse vakte det ingen begeistring at de ville ta fatt i problemene. Det kom kommentarer som: ”Dette har vi prøvd før,” og ”Det kommer aldri noe ut av sånt, bare snakk!” Katrine måtte beherske seg. ”På forrige allmøte ble det synlig stor misnøye og frustrasjon. Vi tar dette på alvor og da må dere stille opp.”

Det var vanskelig å få de sykemeldte med på faggruppemøtene. Katrine prøvde å lokke dem til å komme. Nå ringte hun Kjell Ove Tekniker og ba ham om å komme på fagmøtet. Han ville ikke. ”Skal jeg liksom skrive foran hele laben?” Katrine skjøt raskt inn: ”Nei ikke tenk sånn, men de som vet hvor skoen trykker må være med. Du har vært lengst på labben. De andre har respekt for deg. Orker du å komme et par timer?” Det ble stille i telefonen, så sa han: ”Greit.”

Da alle fagmøtene var gjennomført, oppsummerte Katrine Kontorsjef og Inger Lise Førsteamanuensis: ”Det ser ut til å være helt forskjellige problemstillinger i de ulike gruppene,” sa Inger Lise. ”På labben har de et godt faglig og sosialt samhold. Men de opplever at de blir overkjørt av vitenskapelig ansatte, og at de har lavere status som gruppe.” Katrine nikket: ”Og for de vitenskapelig fungerer både det faglige og det sosiale samarbeidet dårlig. De holder på med sitt og ligger i et konkurranseforhold til hverandre. De har stort press på å produsere både vitenskapelig og pedagogisk. Noen av dem beskriver det som å kjøre på for full guffe til de treffer veggene.” Inger Lise

bekreftet dette: "Jeg kjenner igjen beskrivelsene. Og felles for gruppene er misstillit til ledelsen ved instituttet.

De la frem resultatet fra møtene for Harald Instituttleder. Han ble sjokkert. Etter å ha tenkt seg om et par dager, gikk han til Per Olav Dekan og sa at han ønsket å slutte som instituttleder. "Jeg vil jobbe med faget mitt på full tid, ikke surre med alt dette." Per Olav godtok det og ba Inger Lise Førsteamanuensis ta over ledelsen til ny instituttleder ble valgt.

Inger Lise og Katrine Kontorsjef fikk til dialogmøter med alle de sykemeldte. Møtet med Christian Professor ble opprivende. Christian hadde tatt med tillitsvalgt og Katrine hadde bedt bedriftshelsetjenesten om å være med. Christian kjørte hardt ut om behandlingen av ham som sykemeldt. Han hadde fortsatt ikke fått kontoret sitt for seg selv. "Jeg er skviset ut. Jeg overveier å sykemelde meg 100 % mens jeg tenker over hvordan jeg kan komme meg bort herfra. Det er utrolig. En 8 måneders sykemelding og jeg er uønsket." Inger Lise så at han var på gråten: "Jeg skjønner at du opplever det slik, men uønsket er du ikke, det vet jeg som kollega. Vil du bli hvis jeg lover deg at kontoret ditt er bare ditt fra mandag av?" Representanten for bedriftshelsetjenesten brøt inn: "Det kan også være at starten har vært litt brå. Kan du gi oss en sjanse til å prøve å finne en måte å legge det bedre til rette for deg?" Christian svelget: "Jeg skjønner ikke helt hva det skulle være, men greit, jeg venter noen uker med å se etter ny jobb."

Da han hadde lukket døren bak seg, sa Katrine: "Han er veldig sårbar." Inger Lise nikket: "Det ikke noe problem for ham å få seg ny jobb, men for oss ville det være veldig synd, han er en kapasitet innen sitt fag." Representanten fra bedriftshelsetjenesten så på dem: "Unnskyld at jeg spør, drikker han? Han snakker litt uklart og..." Tillitsvalgte avbrøt henne: "Nå må du bremse, mannen har hatt hjerneslag!" Sammen kom de frem til at Inger Lise skulle undersøke om Christian kunne få starte med et halvt års forskningsfri.

Alle må være med, hvis kursen skal endres

Inger Lise Førsteamanuensis snakket med Per Olav Dekan om å finne en løsning for Christian. Per Olav følte ubehag ved å snakke om sin gode venn, men sa ikke noe om det. Inger Lise så på ham: «Som du skjønner vil vi gjerne beholde ham.» Per Olav nikket: "Har du noe å foreslå?" "Ja. Før han ble syk søkte han om et halvt års forskningsfri. Er det mulig å fremskynde den omsøkte forskningspermisjonen?" Per Olav nikket: "Jeg skal se hva jeg kan gjøre." På vei ut stanset Inger Lise: "Forresten så er vi i gang med et arbeid for å få hele instituttet med på en kulturendring for å senke sykefraværet. Det hadde vært fint hvis du kunne gi et signal om at du anerkjenner denne satsingen?" Per Olav nikket: "Takk for informasjonen, jeg tar det med meg videre."

Inger Lise fortalte om møtet med Per Olav til Katrine Kontorsjef. "Jeg tror ikke vi skal vente noe aktiv støtte fra den kanten," sa Katrine. "Vi kjører heldagsmøtet som vi har planlagt," sa Inger Lise. "Vi må flytte oss fra et punkt hvor vi bare klager og alt er andres feil, til et punkt hvor vi opplever at vi kan gjøre noe med situasjonen selv."

Møtet ble lagt til Sanshuset, et avslappet og hyggelig sted. Oppgavene de fikk var varierte og vekslet mellom kreative øvelser og diskusjonsoppgaver. Mange kastet seg begeistret ut i de kreative øvelsene, særlig de fra laben. Men et par stykker nektet å delta. Katrine så at Harald snek seg ut sammen med en to andre av de vitenskapelig ansatte. Hun tok fatt i Inger Lise: "Vi kan ikke bare

godta at de saboterer opplegget?” Inger Lise hvisket: ”Jeg tror det ødelegger mer hvis vi lager et nummer av det. Vi kan ikke regne med å få med alle på alt.”

På slutten av dagen hadde de valgt tre tiltak. Katrine var imponerte over at det ble bestemt at ansvaret for gjennomføring skulle fordeles. Alle tiltakene handlet om sosiale og faglige møteplasser.

En slik møteplass kalte de Faglig forum, der skulle alle legge frem en faglig problemstilling. Nå satt Christian Professor og hørte på Kjell Ove Tekniker snakke om sitt viktigste prosjekt på laben. Noen av kollegaene hans hadde klart å overtale ham til å holde fagpresentasjonen. Kjell Ove trivdes med å snakke fag igjen. Da han var ferdig hadde Christian Professor mange spørsmål, han var tydelig tent på det han hadde hørt. Etter møtet forsvant de to og fortsatte samtalen på kafe.

Så langt, så bra

Dialogen mellom Christian Professor og Kjell Ove Tekniker utviklet seg til et forskningsprosjekt. ”Herregud,” tenkte Katrine. ”De har tilhørt samme institutt i årevis uten å vite at de hadde samme interesse, bare fra ulike ståsted!”

Inger Lise Førsteamanuensis ble valgt til ny instituttleder. Christian Professor hadde takket ja til hennes tilbud om å starte med et halvt års forskningsfri. Gradvis fikk han tilbake kreftene og selvtiliten. Kjell Ove Tekniker kom tilbake i hel stilling da Inger Lise ba ham fortsette med labundervisningen.

Det var sommerfest på Det teknologiske instituttet. Alle var der. Inger Lise satt sammen med Katrine og hørte på sangen som ble ledet av Kjell Ove med bassrøst. Katrine lo: ”Det er utrolig hvor mye brodd du kan ha i en sang uten at det er støtende!” Inger Lise nikket: ”Det har skjedd en del på de to årene du har vært hos oss, ikke mist takket være deg.” Katrine smilte: ”Takk! Tiltakene fungerer, men hvis ingen holder tak i de gode forsettene, så forsvinner de. Noen ganger føler jeg meg som tante Sofie, løper rundt og maser: Hvordan går det med?.....har dere kommet noen vei?...trenger dere hjelp til?..... De blir vel passe lei av meg, tenker jeg.” Inger Lise lo: ”Det viktigste som har skjedd er at alle har forstått at vi må dele på ansvaret for hvordan vi har det sammen, både sosialt og faglig. ”

På veien hjem hadde Katrine Kontorsjef følge med en av stipendiatene. Denne buste ut: ”Jeg har mistet kontorplassen min igjen! Det er tredje gang jeg blir kastet ut fra et kontor på seks måneder. Jeg blir aldri ferdig med avhandlingen på denne måten, jeg føler at jeg er i veien hele tiden og...” Katrine sukket: ”Kan du ta det med meg på mandag...?”

Dilemmaer og oppgaver

Dilemma 1: Klar tale

Harald Instituttleder treffer Kjell Ove Tekniker i gangen. Han kommer på at det er flere saker han skulle snakket med Kjell Ove om angående arbeidet på Laben. Han vil gjerne ta dette med en gang, slik at det ikke går i glemmeboken. Samtidig ser han at et tilfeldig møte i gangen ikke helt passer til å ta opp disse tingene.

- Sett deg i Haralds sted. Hva gjør du?
- Hvordan tas slike temaer vanligvis opp der du jobber?

Dilemma 2: Endelig tilbake!

Christian Professor kommer tilbake etter en sykemelding. Mens han var syk hadde han hele tiden som mål å komme tilbake til full stilling. Nå starter han med 50% for å se hvordan det går. Han føler seg ikke velkommen denne første dagen. Harald Instituttleder virker forbauset over å se ham og kontoret hans er tatt i bruk av andre. Christian synes at forsøket hans på å snakke med Harald bare gjør vondt verre.

- Sett deg i Christians sted. Hva gjør du?
- Hvordan tror du at du selv ville reagert i en slik situasjon?

Dilemma 3: Barnepike

Harald Instituttleder synes ledelse er overraskende vanskelig i praksis. Han ser med undring på at voksne, erfarne medarbeidere kan bli ganske barnslige. Han synes at enkelte ikke oppfører seg som folk skal. Han sier til Katrine Kontorsjef at han ikke vil være «barnepike» for voksne folk. Samtidig forstår han at det er en viktig del av jobben hans å legge forholdene til rette slik at medarbeiderne hans kan gjøre en god jobb. Nå lurer han på hvordan han skal gripe an sakene med Christian Professor og Kjell Ove Tekniker.

- Sett deg i Haralds sted. Hva gjør du?
- Hvordan tror du ledere på din arbeidsplass vanligvis vil håndtere en slik situasjon?

Dilemma 4: Påta seg ansvar

Katrine Kontorsjef ser en sammenheng mellom høyt sykefravær og dårlig arbeidsmiljø ved Det teknologiske institutt. Hun mener at noe må gjøres, men Harald Instituttleder vil ikke ta fatt i saken. Når hun konfronterer ham med flere akutte personalsaker viker han unna. Katrine er usikker på hva hun skal gjøre. Er dette egentlig hennes ansvar? At hun er ny i jobben gjør at hun kan se sakene med «friske» øyne. På den andre siden burde hun kanskje ligge litt «lavt» som nyansatt? Hun har ikke lyst til å legge seg ut med sin nye sjef. Og vet hun tilstrekkelig om arbeidsmiljøet, kan hun stole på at rapporten fra verneombudet sier alt?

- Sett deg i Katrines sted. Hva gjør du?
- Hva tror du ville vært den mest vanlige løsningen på Katrines dilemma?

Dilemma 5: Vennskap og habilitet

Per Olav Dekan får vite at medarbeidere på Det teknologiske institutt klager over arbeidsmiljøet. Han får vite av sin venn Christian Professor hvor vanskelig han syntes det var å komme tilbake på jobb. Christian er også tydelig på hva han mener om Harald Instituttleder som leder. I tillegg klager studentene på undervisningen. Per Olav tenker at han burde ta alt dette opp med Harald. Men alle

vet at Per Olav og Christian omgås privat, han er redd for å fremstå som partisk. Han synes at det er vanskelig å gripe inn.

- Sett deg i Per Olavs sted. Hva gjør du?
- Hvilke erfaringer har du med hvordan slike saker blir håndtert?

Dilemma 6: Pliktfølelse

Kjell Ove Tekniker får telefon fra Katrine Kontorsjef som ber ham komme på faggruppemøte. Han har ikke lyst. Han er sykemeldt og vil ha litt avstand til hele instituttet. Men Katrine gir seg ikke, hun argumenterer med hvor viktig hans erfaring er i denne sammenhengen. Kjell Ove vakler. Han har jo ingen plikt til å møte opp. På den andre siden setter han kollegaene høyt og synes at jobben de gjør på Laben er viktig.

- Sett deg i Kjell Oves sted. Hva gjør du?
- Hvordan ville de fleste sykemeldte reagere på en slik henvendelse?

Dilemma 7: Fagperson eller leder

Inger Lise Førsteamanuensis blir bedt av Per Olav Dekan om å overta som instituttleder da Harald trekker seg. Som nestleder har Inger Lise sett på nært hold hvor krevende Harald har hatt det. Han har både hatt vanskeligheter med å takle lederrollen og med at tiden hans er blitt spist av de administrative oppgavene, slik at han ikke har hatt noe tid tilbake til faglig arbeid.

Inger Lise tenker at hun kan ha meget å bidra med som leder og hun blir oppmuntret til å si ja til stillingen av flere ved instituttet. Samtidig er Inger Lise en ambisiøs fagperson, hun er redd for å bli akterutseilt faglig hvis hun tar jobben. Hun er til og med redd for å kunne «møte veggen» hvis hun prøver å greie begge deler.

- Sett deg i Inger Lises sted. Hva gjør du?
- Hvordan takler ledere rundt deg denne balansen mellom ledelse og fag?

Dilemma 8: "Surpumper" på idedugnad

På instituttets idedugnad ser Inger Lise at Harald saboterer de kreative øvelsene. Hun lurar på hva hun skal gjøre. På den ene siden er det uakseptabelt at Harald åpenbart tar avstand fra en litt annerledes innfallsvinkel enn han er vant til. Han trekker med seg flere og det er vanskelig for konsulentene som skal lede prosessen. Det kan også ta motet fra alle dem som ivrig går inn for dette. Inger Lise tenker at hun bør snakke til Harald. På den andre siden er det ikke sikkert at de andre legger merke til det og kanskje de ikke bryr seg om hva "surpumpene" mener? Dessuten har Harald hatt mye motbør som leder. Det kan være han synes han mistet ansikt da han sa fra seg jobben som instituttleder. Trenger han mer kritikk nå?

- Sett deg i Inger Lises sted. Hva gjør du?
- Hva ville den sannsynlige løsningen på dilemmaet vært der du jobber?

Oppgave 1: Kulturendring

Inger Lise Førsteamanuensis og Katrine Kontorsjef legger planer for hvordan de skal jobbe med å endre kulturen på instituttet.

- Hva kan være sammenhenger mellom intern kultur og sykefravær?
- Hva er suksesskriterier for en vellykket kulturendring som kan senke sykefraværet?
- Gi minst tre gode råd til Inger Lise og Katrine. Vær så konkrete som mulig.

Oppgave 2: Kontoret mitt

Mens Christian Professor var sykemeldt har Harald Instituttleder lånt ut kontoret hans til to stipendiater. Fakultet har pålagt instituttet å utnytte kontor-arealet bedre, og stipendiatene hadde ikke noe sted å sitte. Harald tenker at det er en grei midlertidig løsning.

- Hva synes dere om måten Harald har gjort dette på?
- Hvordan kunne han håndtert dette bedre?
- Hvordan løser dere slike saker der du jobber?

Oppgave 3: Tilbake etter sykemelding

I historien virker det som om Christian Professor kommer helt uventet tilbake etter en alvorlig og lang sykemelding sykmelding.

- Hva synes dere om måten Christian blir tatt i mot på?
- Hvordan mener dere han burde vært tatt i mot?

Christian Professor snakker til alle om hvor dårlig han mener han blir behandlet. Han baksnakker Harald helt åpent og kritiserer hans lederstil.

- Hva tenker dere om Christians måte å reagere på?
- Kunne Christian gjort noe annerledes? Hvordan kunne det i så fall påvirket hans situasjon?
- Hva kan man forvente av medarbeidere som har vært gjennom alvorlig sykdom når de kommer tilbake på jobb?

Oppgave 4: Lederansvar og arbeidsmiljø

Harald Instituttleder gir fra seg ansvaret for å gjøre noe med arbeidsmiljøet ved instituttet til Katrine Kontorsjef.

- Hvem har ansvar for at arbeidsmiljøet fungerer godt?
- Hva slags signaler gir Harald når han legger ansvaret for endring over på Katrine?
- Har dere noen konkrete rås til Harald om hvordan han bør gripe an situasjonen?

Oppgave 5: Regler og rutiner

Harald Instituttleder og Katrine Kontorsjef er uenige om regler og rutiner er fulgt rundt Christian Professors sykmelding og tilbakekomst til jobben.

- Hva mener dere om saken, er regler og rutiner fulgt?
- Er det noe dere ser kunne vært gjort annerledes?
- Hva kan gjøres for å bedre kunnskapen om reglene i virksomheten?
- Hvordan kan man vite om reglene følges?
- Får det noen følger hvis reglene ikke følges?

Oppgave 6: Regler er ikke nok

Katrine Kontorsjef sier at regler og rutiner i IA arbeidet bare er et rammeverk, men ikke tilstrekkelig.

- Hva tror dere hun mener med dette?
- Hva skal til utover å kunne regelverket?
- Hvem har ansvaret for at dette utover reglene blir ivaretatt?

Oppgave 7: Informasjon

På fellesmøtet spør Kjell Oves kollegaer om hva som har skjedd med Kjell Ove. Det verserer rykter på avdelingen. Harald gir dem ikke mye informasjon og overlater ledelsen av møtet til Inger Lise Førsteamanuensis.

- Hva synes dere om Haralds håndtering av møtet?
- Når, og under hvilke betingelser, er de riktig å informere og involvere andre medarbeidere i en pågående personalkonflikt?
- Hvordan påvirker for lite eller for meget informasjon om slike saker arbeidsmiljøet?

Oppgave 8: Riktig nivå?

I denne historien er konfliktene rundt arbeidsmiljøet ved Institutt for fonetisk seismologi tydelig. Mange nivåer i virksomheten blir informert.

1. Studentene
2. Medarbeidere, kollegaer
3. Tillitsvalgte, HMS, BHT, verneombud
4. Instituttleder, nestleder og kontorsjef
5. Dekanmøtet

Det er to ulike saker i historien: Det ene er selve arbeidsmiljøet som helhet. Det andre er to konkrete personalsaker.

- På hvilket nivå ligger ansvaret for hva?
- Hvem skal gjøre noe med de to forskjellige sakene?

- Når i sakens gang ville det være riktig av Per Olav Dekan å gripe inn i en personalsak på instituttnivå?
- Hva bør i så fall dekanus gjøre?

Oppgave 9: Forslag til løsning

I historien legger Katrine Kontorsjef og Inger Lise Førsteamanuensis planer for hvordan arbeidsmiljøet på instituttet kan endres. Målet deres er å senke sykefraværet og øke trivselen gjennom å bedre arbeidsmiljøet.

- Har dere tanker om alternative løsninger til det de to damene planlegger? Noen forslag til andre løsninger?
- Hva slags effekt tror dere den løsningen damene valgte vil ha på arbeidsmiljøet?
- Kunne noe vært gjort på et tidligere stadium?
- Hvorfor tror dere ingenting er blitt gjort med denne saken på instituttet før?

Inger Lise Førsteamanuensis og Katrine Kontorsjef vil også følge opp de sykmeldte mer systematisk. De griper tak i både Christian Professors og Kjell Ove Teknikers situasjon for å få dem tilbake i full jobb.

- Hva slags tanker har dere om disse to løsningene? Er det realistisk at de lykkes, slik det er i historien?
- Har dere forslag til andre virkemidler/løsninger?
- Hva er deres erfaringer med hva som virker for å få sykmeldte tilbake i jobb?

Oppgave 10: Krenkelser

Kjell Ove Tekniker går hjem og sykemelder seg etter en samtale med Harald Instituttleder.

- Hva er det i denne samtalen som fører til en slik reaksjon?
- Kunne Kjell Ove gjort noe annerledes?

Christian Professor blir dypt støtt den dagen han kommer på jobb etter lang tids sykemelding. Han velger å bli på jobb, men deler sin frustrasjon med alle som vil høre på.

Hva er det som støter Christian så til de grader?

På hvilken måte kunne Christian handlet annerledes?

I historien legges skylden for at disse situasjonene går så galt på Harald Instituttleder.

Er det noen andre som kunne tatt ansvar i disse situasjonene?

I så fall hvem da? Hva slags virkning kunne det fått hvis noen andre hadde tatt ansvar?

Oppgave 11: Vanskelig situasjon

I historien diskuterer Katrine Kontorsjef og Harald Instituttleder hvordan de skal tolke rapporten fra verneombudet. Er dette et generelt dårlig arbeidsmiljø, eller er det, som Harald hevder, bare et par stykker som er misfornøyde?

- Hva mener dere er tilstrekkelig informasjon for å kunne sette inn med tiltak, slik Katrine ivrer for?
- Hva tenker dere om effektene av de ulike innfallsvinklene til Harald og Katrine?
- Har dere forslag til alternative innfallsvinkler?
- Bør noen andre involveres i denne problematikken? Tillitsvalgt, BHT, lege, Verneombud?
- På hvilket stadium i en slik sak bør hvem involveres?

Oppgave 12: Rusproblemer?

På møtet som tar opp Christian Professors situasjon er det mange til stede. I tillegg til Christian selv, Katrine Kontorsjef og Inger Lise Førsteamanuensis, som er fungerende instituttleder, er tillitsvalgt og bedriftshelsetjeneste med på møtet. Etter at Christian har gått spør representanten for bedriftshelsetjenesten om Christian har et alkoholproblem. Tillitsvalgte legger den ballen død. I historien får vi ikke vite om Christian Professor har noe rusproblem, men sett nå at han hadde det.

- Hvem bør ta opp mistanker om rusproblemer?
- Hvordan bør slike saker føles opp?
- Hva er deres erfaringer med håndteringen av slike saker?
- Hvorfor er det så vanskelig å angripe saker som dreier seg om rus?

Oppgave 13: Deling av kunnskap

I historien oppdager Christian Professor og Kjell Ove Tekniker helt på slutten av historien at de to har stor glede av hverandres kompetanse og de innleder et faglig samarbeid.

- Er det realistisk at to fagpersoner kan ha vært i flere år på samme institutt uten å vite at de har felles faglige interesser?
- Hvordan kan vi dele kunnskap med hverandre i en travel hverdag?
- Hvem har ansvaret for kunnskapsdeling innenfor arbeidsplassen?
- Hvordan er sammenhengen mellom faglig utvikling, helse og lojalitet mot arbeidsplassen?