

## «Hun er lojal»

Inger-Margrete Svendsen

John LeMasney

Organisasjonspsykologer må stå fast ved egne valg når det står om penger, makt og rykte.

«JEG VET HUN er lojal mot meg og oss som gruppe. Jeg vet hvor jeg har henne.» Utsagnet gjaldt meg som organisasjonspsykolog og kom fra en av lederne i ledergruppen. Jeg var blitt forespurt om å gjøre en kvalitativ intervjuundersøkelse av styret i organisasjonen. Gruppen jeg skulle kartlegge, hadde kommet svært dårlig ut i arbeidsmiljøundersøkelsen, og virksomhetens resultater var kritiske. Medarbeiderne var frustrerte over manglende struktur og lav relasjonell kompetanse hos lederen i særdeleshet, men også blant enkelte av mellomlederne. De ansatte anklagde lederne for forskjellsbehandling, baksnakking og løgn. De hevdet at lederne manglet faglig nysgjerrighet og evne til å bruke andres kompetanse i beslutningsprosessene. Jeg møtte en organisasjon i sammenbrudd, oppløsning og frustrasjon. På alle nivåer så jeg energitap, negativ fortolkning av andres atferd og manglende evne til å snakke sammen om ulikhet og uenighet.

Så hva betyr denne setningen? «Hun er lojal». Tankene mine gikk i retning av det jeg anså som lederens angst. Angsten for å bli avslørt som ikke-kompetent, om redsel for å kjenne seg maktesløs og for å miste sin identitet som leder.

*Vårt rykte åpner eller lukker våre fremtidige mulighetsrom. Da kan det friste å være lojal mot lederens ønsker*

Det utspilte seg et drama – av psykologisk og eksistensiell karakter.

Hvilke forventninger hadde lederen som sa dette om meg?

Det er et mantra i ledelsesfeltet at ledere har krav på lojalitet fra sine ansatte – enten det gjelder beslutninger eller posisjonen som ledere. Det er som om det lever en forestilling om at makt definerer rett. Fra mitt perspektiv derimot er lojalitet en størrelse som vokser frem gjennom samarbeid og gode beslutningsprosesser mellom leder og ansatte. Lojalitet blir på denne måten et produkt av kvaliteten i samspillet, mer enn en løsrevet størrelse. Å skape lojalitet stiller krav til lederen om å ville inkludere, å ville lytte og å ville forankre beslutninger. Lederens evne til dialog og til å tåle opposisjon utfordres i slike prosesser. I forlengelsen av lojalitet mellom ansatte skapes imidlertid felles eierskap til beslutninger.

## Å ta valg

Gjennom setningen «Hun er lojal» var tankene og følelsene mine vekket. Jeg var med ett blitt en del av et spill. Spillet om lojalitet. Dilemmaene var knyttet til meg selv. Hva skulle jeg tro og mene, hvordan skulle jeg fortolke situasjonen? Min umiddelbare reaksjon var å gå i motsatt retning, vise ham min integritet, min frihet. Jeg kjente på mitt opposisjonelle, umodne jeg. Tankene raste i retninger som «tror han jeg er så lettflurt?», «tror han jeg legger meg tett til makta og ikke tenker selv?», «har han erfaring med servile konsulenter som mister sin integritet og faglighet når de jobber med maktpersoner, og som holder seg inne med de som betaler?».

Som organisasjonspsykologer utfordres vi på våre egne valg. Vi må ha et reflektert forhold til hvilket grunnlag vi tar valg på og hvilken intensjon vi har. Det kreves en egenanalyse der vi ser på egne fortolkninger og følelser som informasjon uten å trekke for raske konklusjoner. Våre beslutninger bør vokse frem gjennom refleksjon over oss selv i møte med situasjonen, og samtidig forankres i psykologisk fagkunnskap. I tillegg til disse sorteringene, som de fleste klinikere ville kjenne seg igjen i, utfordres organisasjonspsykologer på makt, penger og rykte. De som har makt i organisasjonen, forvalter penger og mulighet for senere oppdrag i fremtiden. Vårt rykte åpner eller lukker våre fremtidige mulighetsrom. Da kan det friste å være lojal mot lederens ønsker. Ledere som får bekreftet sin virkelighetsforståelse av organisasjonspsykologen, vil muligens lettere anbefale vedkommende for andre. Slik kan en selvforsterkende spiral, der man jenger på egne krav til faglig kvalitet, bli etablert.

To motsetninger sto klart i dette oppdraget. På den ene siden mine umiddelbare reaksjoner fra mitt usorterte opposisjonelle jeg, og på den andre siden lederens (og samfunnets) forventning om at makt definerer rett.

Hvordan vet jeg at jeg tar valg, gir råd, ut fra faget og ikke som en ubearbeidet motoverføring? Jeg må tenke og føle, utfordre meg selv og bearbeide erfaringene i oppdraget. Runde på runde, om igjen og om igjen. Det er spennende, det er utfordrende, det lugger og krever refleksivitet. Mikroøyeblikkene blir viktige, det er her det betydningsfulle ligger gjemt. Ingen oppdrag er like, men de krever klinisk observasjon og lyst til å stanse, gjøre dypdykk og være i langsomhetens refleksive tilstand – selv om utålmodigheten dirrer i individer, grupper og organisasjoner som trenger forandring.

Faget og empirien blir viktig. I denne saken forelå det arbeidsmiljøkartlegginger, undersøkelser og innrapporterte klager fra flere år tilbake. Utover denne dokumentasjonen observerte jeg ledergruppen under arbeid og foretok semistrukturerte intervjuer med tillitsvalgte og alle lederne.

## Mistillit, oppløsning og nye muligheter

Etter kartleggingen presenterte jeg funnene først for lederen, deretter for ledergruppen. Funnene bekreftet tidligere undersøkelser. Topplederen hadde ingen eller svært lav tillit i ledergruppen og i organisasjonen. I ledergruppen pekte alle på topplederen som problemet, samtidig som det var store interne konflikter og mistillit mellom mellomlederne. Topplederen gikk først i forsvar. Han mente at gruppen av mellomledere gjorde ham til en dårlig leder, og at undersøkelsene gjenga usanne rykter om lederstilen hans.

Vi arbeidet oss gjennom empirien ved at jeg presenterte funn, undret meg over hva det kunne bety, og om han av og til kjente seg igjen? Vi utvekslet tanker, og han åpnet mer og mer opp for hvor krevende og vanskelig den siste tiden hadde vært, og hvor maktesløs han nå kjente seg. Han erkjente at tilliten til ham hadde blitt så skjør at den vanskelig ville kunne repareres. Den kvalitative kartleggingen tydeliggjorde de kvantitative undersøkelsene. Han var skuffet, lei seg og sint. Det var en prosess som også utfordret hver enkelt i ledergruppen. Hva nå? Hva kan og vil jeg gjøre som deltaker i denne gruppen? Tror jeg på endring? Eksternaliseringen var gjennomgående ved at alle pekte på alle de andre som årsak til problemene. Jeg utfordret både toppleder og medlemmene i ledergruppen på dette. Vi arbeidet sammen langs to veier. Den ene veien innebar at lederen og teamet gikk inn i en prosess der alle utfordret alle på evnen til å samarbeide. Vi forsøkte å endre fortolkninger og atferd for å skape nye erfaringer som utgangspunkt for å gjenopprette tilliten mellom lederne i gruppen og mellom ledergruppen og resten av organisasjonen. Den andre veien var å *utforske* andre muligheter som omorganisering, endring av posisjoner eller å se seg om etter andre jobber.

I løpet av kort tid innså topplederen at de ansatte hadde for dyp mistillit til ham til at han orket å stå i ubehaget. Han hadde for liten tro på endring hos seg selv og hos de andre. Han valgte å søke jobb i en annen virksomhet. Endre kontekst. To av mellomlederne så muligheten til å søke mellomlederjobb et annet sted. Teamet ble oppløst. Lederne i ledergruppen ble opptatt av læringen i denne erfaringen og begynte å se seg om etter nye jobber. Med hodet høyt hevet og nye, skjønt smertefulle, erfaringer i bagasjen.

Selv kjente jeg på at min faglige forankring var blitt satt på prøve. Jeg hadde jobbet med å holde på nyansene, ikke ta forhastede konklusjoner, og å tåle å stå imot ønskene om å frikjenne noen fremfor andre. I dette arbeidet hadde lojalitet til prosessen og regien, og ikke til lederens invitasjoner til selvrettferdiggjørende løsninger, vært viktig. Ei heller hadde jeg falt for fristelsen til å la makt definere rett.