

## - «Vinnerens versjon» er ikke alltid den sanne

Gunn Fosse og Geir Magnusson  
**Mayday - mayday!**  
**- Kapteinene først i livbåtene**  
 Kolofon forlag

■ Gunn Fosse er tidligere avdelingsdirektør i hurtigruterederiet OVDS. Fra hun 21 år gammel begynte som bokholderiassistent, fulgte hun selskapet gjennom oppkjøp og fusjoner, fram til hun fikk en plass i leder-

gruppen i en av Nord-Norges største bedrifter. Karriøren fikk en brå slutt da Økokrim slo til mot selskapet 1. november 2002. I denne boken avsløres et kynisk spill med dekkoperasjoner, trusler, utpressing og strategier i forbindelse med landets hittil største bedrageri av offentlige tilskuddsmidler. Leseren tas med bak kulissene i rederiet da store penger og mye prestisje sto på spill. «Jeg vil ikke stilltiende akseptere at 'vinnerens' versjon for alltid skal bli stående som den fulle sannhet. Det som har skjedd meg, kan også

skje deg,» skriver hun. Gunn Fosse og fire andre ble dømt til fengselsstraffer. Ingen av dem hadde motiv eller personlig vinning. Dommen legger ansvaret for ukulturen og at bedrageriene ikke ble stoppet på styret, revisor og adm. direktør. Men ingen av disse ble tiltalt i saken.

Den tidligere NTB-journalisten Geir Magnusson har gjennom 32 år i presseyrket hatt både næringsliv, politi- og rettsstoff som spesialfelt. Han er i dag frilansjournalist, og har fulgt OVDS-saken nøye siden starten.

### NYE BØKER

# Lær deg å delegerere

Kan du kunsten å delegerere?  
 Svaret kan være avgjørende for om du lykkes som sjef eller ikke.



Anita Myklemyr  
 am@ukeavisen.no

Ingen leder kan gjøre alt selv. Du må delegerere.

– Overlater du ansvar til andre, må de vite *hva* de får ansvar for. Og de må ha en korresponderende myndighet, fastslår bedriftsrådgiver Per-Egill Frostmann i Turnaround.

En leder med avdelingsansvar vil få problemer med å levere gode resultater hvis han ikke har myndighet til å ansette medarbeidere som har den kompetansen han trenger. Myndighet har direkte innvirkning på gjennomføringsevne.

Gjør også det du kan for å formidle *hvorfor* en oppgave skal gjennomføres. Er prosjektet du har delegert avgjørende for ledelsens vurdering av en nyinvestering, så si det. Settes du en oppgave inn i en større sammenheng, skaper du samtidig en mening med den jobben som skal gjøres.

#### Definer oppgaven

Skal du delegerere, må du først gjøre deg opp en formening om hva slags oppgave dette er. Handler det om viktige beslutninger? Mye penger? Er kvalitet viktig? Er det en oppgave det haster å bli ferdig med? Har medarbeideren du har tenkt å delegerere oppgaven til, evner og vilje til å ta en utfordring som denne?

Lederen må diskutere og avklare med medarbeideren, fortelle hvilken jobb dette gjelder og hvilke ressurser medarbeideren har til rådighet.

– Lederen skal *ikke* blande seg inn i detaljer rundt handlinger. Lederens oppgave er å beskrive hvordan et godt resultat ser ut, sier

Frostmann. Ressursene påvirker myndigheten medarbeideren faktisk får. Den videre oppfølgingen er imidlertid personavhengig. Frostmanns erfaring er at den ansattes evne til å levere riktige resultater av riktig kvalitet til riktig tid er avhengig av to ting: evnen og viljen til å gjøre jobben. Evner betyr her utdanning, ferdigheter og erfaring. Vilje handler om hvorvidt folk gidder og har lyst til å ta jobben.

#### Tilpass lederstilen

Det er mange grunner til at delegering kan gå galt. Noen sier ja til en oppgave, men vil egentlig ikke. Andre sier ja, og vil så gjerne, men har ikke tid til å gjøre jobben.

– Forskjellige personer krever forskjellig lederstil, fastslår bedriftsrådgiveren.

– En som kan og vil, kan man i stor grad overlate til seg selv. Lederen bør imidlertid gi uttrykk for at han vil ha beskjed hvis det oppstår problemer. En som ikke kan, og som helst vil slippe, men som likevel sier ja, vil trenge detaljert opplæring. Å coache medarbeidere i de to situasjonene er to svært forskjellige oppgaver.

Lederens balanseøvelse består i å gi medarbeideren passe mye frihet, samtidig som han selv beholder den kontrollen som er nødvendig. Det er lederens ansvar at oppgaven blir utført.

#### Grinebitere

Hvis oppgaven som er delegert, ikke blir utført, er første bud å avklare ressurs situasjonen. Medarbeideren må få frigjort nok tid, og eventuelt få tilgang til ekstra ressurser. Ressursavklaringen er særlig viktig i forhold til unge mennesker.

– *Hva med dem som kan, men ikke vil?*

– Lederen kan ha gjort en dårlig jobb i å inspirere, men det finnes også en del sure grinebitere som ikke vil ha nye oppgaver. Det er naivt å tro at alle medarbeidere skal være like entusiastiske, sier Frostmann, og legger til at folk lar seg inspirere av forskjellige ting.

– Det er naivt å tro at bedriftens mål er sammenfallende med hver enkelt ansatts mål. Du kan for eksempel ha ansatte som tenker at dette kun er et trinn på karrièresti-

«Det er naivt å tro at alle medarbeidere skal være like entusiastiske.»

gen, noe som vil se bra ut på cv-et. Motivasjon handler om motivet for våre handlinger. Noen liker mennesker. Andre liker å jobbe med saker. Noen liker å strekke seg etter nye mål. Andre flykter fra noe. Noen motiveres av

at jobben skal være ferdig i morgen. Andre liker å jobbe med ett og samme prosjekt i flere måneder.

#### Deleger ulikt

– *Hvor er det lettest å trå feil for den som delegerer?*

– De fleste av oss har vanskelig for å lese andre mennesker. Ulike mennesker motiveres ulikt. Mange er imidlertid ikke i stand til å se hva som motiverer de enkelte medarbeiderne, og delegerer derfor likt til alle. De gir folk en jobb, og forventer at den vil bli gjort, men det er ikke sånn det fungerer. Skal du få medarbeidernes fulle aksept, må de forstå oppgaven, de må få se oppgaven i forhold til organisasjonens mål og de må se den i forhold til egne interesser.

## Fordeler ved delegering:

■ Du sparer tid, og kan bruke mer tid på lederoppgaver som strategisk utvikling.

■ Delegering er en måte å inspirere og engasjere medarbeidere og ledere på.

■ Medarbeiderne kan utvikles til å bli mer kompetente og effektive.

■ Når medarbeiderne føler delaktighet, øker sjansen for gode resultater.

■ Vise tillit. Forutsetningen for og konsekvensen av effektiv delegering er tillit.

■ Informasjonsmengden og kvaliteten på informasjonen fra grasrota øker. Slik kan det tas bedre beslutninger.

