

EØS-avtalen



■ **MOTKRAV.** Nå er det neppe slik at EU uten videre er villig til å gi Efta-statene medbestemmelsesrett. Noe umulig krav kan dette likevel ikke være, skriver artikkelforfatterne. Foto: Per Ståle Bugjerde

TIDLIGERE INNLEGG

12. november: Paal Frisvold: Takt-skifte i EU-politikken

7. november: Andreas Motzfeldt Kravik, Astri Aas-Hansen og Håkon Haugli: «Tid for ny EU-debatt?»

6. november: Odd Stemsrud: «Handlingsrom eller skrekabinett?»

5. november: Janne Haaland Matlary: «Fra spagat til frittstående»

4. november: Kristin Haugevik og Ulf Sverdrup: «Til EUs Adecco-liga?»

ønskelig å delta i EU-byråenes arbeid.

Nå er det neppe slik at EU uten videre er villig til å gi Efta-statene medbestemmelsesrett. Noe umulig krav kan dette likevel ikke være. Kommisjonen har selv tatt til orde for en rammeavtale for Efta-statenes deltagelse i EU-byråene. Efta-

statene bidrar til finansieringen av de EØS-relevante byråene på lik linje med EU-statene. Medbestemmelsesrett i saker som berører egne myndigheter og borgere kan knapt betegnes som urimelig.

EU-byråene er av så stor betydning for EØS-avtalens fremtid at norske myndigheter om nødvendig bør vurdere om man til gjengjeld kan komme EU i møte på andre områder, for eksempel i forhandlingene om «EØS-kontingenten» for 2014–2019.

I norske mediers dekning av Norges forhold til EU dominerer enkeltsaker om ost, post og makrell, men på europaminister Helgesens bord bør tilsynsfloken ligge øverst i bunken.

■ *Mads Andenæs, jusprofessor (UiO), og Halvard Haukeland Fredriksen, førsteamanuensis (UiB)*

■ ■ ■ Mange ledere erkjenner at det viktig å være tilgjengelig og «tett på» sine ansatte. Likevel opplever mange medarbeidere fravær av ledelse.

Savner du ledelse?



LEDELSE BÅRD KUVAAS

Destruktiv ledelse i form av for eksempel direkte utskjelling eller latterliggjøring av medarbeidere, ukontrollerte sinneutbrudd og rent svik og bedrag fra lederens side er et stort problem for dem som opplever det.

En mye vanligere variant av destruktiv ledelse er fravær av ledelse eller «la-det-skure-og-gå-ledelse». Slik ledelse kjennetegnes ved at medarbeideren opplever at lederen unngår å involvere seg når viktige spørsmål dukker opp, er fraværende når noen trenger han eller henne, unngår å ta avgjørelser eller utsetter å svare på viktige spørsmål.

Sannsynligvis er det fravær av ledelse som er årsaken til at så mange medarbeidere i ulike undersøkelser oppgir å savne tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder.

Tidligere forskning på fravær av ledelse viser at det kan ha en rekke negative konsekvenser for medarbeiderne. Fravær av ledelse er for eksempel assosiert med rolleusikkerhet og rollekonflikt, konflikt med kolleger og mobbing på jobben.

Til nå har vi manglet kunnskap om hvorfor fravær av ledelse fører til slike negative konsekvenser. I et forsøk på å forstå dette bedre har vi undersøkt om fravær av ledelse kan føre til at medarbeideren utvikler en transaksjonell relasjon til lederen. En

transaksjonell relasjon til lederen kjennetegnes ved at relasjonen er upersonlig, formell og forhandlingsorientert (se eksempler på påstander i faktaboksen).

I et utvalg av 199 medarbeidere i en høyteknologibedrift fant vi at jo mer fravær av ledelse, desto mindre lojalitet til bedriften. Og denne sammenhengen kunne forklares av en transaksjonell relasjon til lederen. I et annet utvalg av 197 medarbeidere i sikkerhetsbransjen fant vi det samme for arbeidsprestasjoner. Jo mer fravær av ledelse desto mer transaksjonell relasjon til lederen, og desto lavere arbeidsprestasjoner.

Vårt forslag til forklaring av disse funnene er at når man opplever en fraværende leder føler man seg ignorert, oversett og usynlig. I tillegg vil mye av kontakten med lederen foregå i formelle former som i for eksempel møter og medarbeidersamtaler. Fraværet av en mer personlig og sosial relasjon til lederen gjør medarbeideren mer forhandlingsorientert og mer opptatt av sine egne interesser. Han eller hun kan bli svært opptatt av balansen mellom hva man gir og hva man får tilbake og beskytter seg selv ved å inngå eksplisitte avtaler om hva han eller hun skal få igjen hvis de yter ekstra.

Ledere som føler seg usikker på lederrollen, som har lederansvar for altfor mange medarbeidere eller av andre grunner trekker seg tilbake, må forstå at fravær av ledelse ikke er nøytralt fenomen uten skadevirkninger.

Det er en variant av destruktiv ledelse som ikke møter medarbeidernes legitime forventninger om tilstedeværelse og nærhet i leder-medarbeider-relasjonen som fører til mindre produktive og lojale medarbeidere. Samtidig er det

FORSKNINGEN:

Hvem: Robert Buch, Øyvind L. Martinsen og Bård Kuvaas.

Hva: The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships.

Hvor: Akseptert for publisering i Journal of Leadership and Organizational Studies.

EKSEMPLER

Eksempler på påstander for å måle transaksjonell relasjon til lederen:

■ Skall jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake

■ Skall jeg være sikker på å få noe tilbake for en tjeneste jeg har gjort for min nærmeste leder, må vi på forhånd bli enige om hva det er jeg skal få

■ Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder

■ Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave

viktig at ledere ikke går fra en destruktiv variant til en annen – autoritær og overstyrende ledelse.

Det skrives og snakkes mye om behovet for tydelig ledelse, uten at «tydelighet» blir definert. Hvis tydelig ledelse er at lederen tar alle avgjørelser selv uten å involvere sine medarbeidere, sjeldent endrer standpunkt eller tar selvkritikk og detaljstyrer og kontrollerer sine medarbeidere, er kanskje fravær av ledelse å foretrekke.

■ *Bård Kuvaas, professor, Handelshøyskolen BI*



Hjellnes Consult AS er et ledende tverrfaglig rådgivende ingeniørfirma som arbeider innen markedsområdene bygg og anlegg, industri og infrastruktur og miljø. Hovedkontoret er på Ryen i Oslo.

Selskapet har til sammen ca. 200 medarbeidere. Vi arbeider med alle faser i et prosjekt, fra de første ideene skisseres via forundersøkelser, konsekvensanalyser, tilstandsanalyser, planlegging og prosjektering til drift og vedlikehold av anleggene.

Kristoffer Hjellnes startet virksomheten i 1946 som i dag er blant de få sentrale i bransjen som er heleid av medarbeiderne. Hjellnes Consult har solid økonomi, er i kraftig vekst med sterk posisjon i sine markeder, og fremfor alt har dyktige medarbeidere med stor lojalitet til virksomheten.

Økonomidirektør - Nyopprettet stilling Strategisk rådgiver med operasjonelt fokus

Stillingen inngår i konsernets ledergruppe og rapporterer til administrerende direktør i Hjellnes Consult AS. Økonomidirektøren skal være en aktiv sparringspartner for ledergruppen og ledelsen forøvrig. Du har gjerne erfaring fra prosjektbasert virksomhet og relevante bransjer, og liker å jobbe både strategisk og operasjonelt.

For fullstendig stillingsutlysning se www.randstad.no

Har du spørsmål til stillingen kan du ta kontakt med Randstad Executive ved Per Jørgensen på tlf. 940 28 474 eller per.jorgensen@randstad.no, eller Mona Gabrielsen på tlf. 917 46 917 eller mona.gabrielsen@randstad.no. Alle henvendelser behandles konfidensielt.



EXECUTIVE SOLUTIONS