

## LEDELSE

forts.&gt;



Hun beskriver jobben i Sats som en takknemlig jobb. Det er gir mye energi å se all gløden mange av medlemmene viser for det de bidrar med.

– Folk flest blir jo glade av å trene. Organisasjonen er også preget av veldig engasjerte medarbeidere som brenner for det vi driver med, så det gjør jo at det er et veldig positivt selskap å jobbe i. Jeg har savna den energien.

**Klager til Forbrukertilsynet**

Midt under korona-nedstengningen var derimot en del medlemmer svært misfornøyde med Sats. Flere klaget på at det var rot med kompensasjonen for redusert tilbud, andre likte ikke at de automatisk ble flyttet over på et digitalt medlemskap, og så var det jo umulig å komme i kontakt med kundeservice.

Mange sendte også klage til Forbrukertilsynet, som igjen tok opp med Sats at de måtte innhente tydelig samtykke fra medlemmene siden før de førte dem over på nye, digitale medlemskap. Evertsen tar selvkritikk for hvordan situasjonen ble.

– Sett i ettertid så skulle vi jo gjort noen ting annerledes, sier hun.

Hun påpeker at det å lett å se seg i bakspeilet for å finne ut hva man burde ha gjort. Men det å permittere flere ansatte på kundeservice var en beslutning som raskt ble reversert. At de heller ikke visste hvor lenge Sats måtte være stengt, gjorde det krevende å kommunisere med medlemmene.

– Men det er klart, vi skulle sikkert vært mye tydeligere i kommunikasjonen med medlemmene. Vi var mange involverte og vi hadde mange diskusjoner, så vi må ta et solidarisk ansvar for de beslutningene som ble tatt der, understreker Evertsen.

**Tidlig selvstendig**

Evertsen er oppvokst i Larvik, og bodde der til hun var ferdig med videregående. Da bestemte hun seg for å flytte til USA for å gå på college. Denne beslutningen tror hun har formet henne mye.

– Jeg har stått på egne bein helt siden, og har aldri sett meg tilbake. Jeg lærte tidlig å ta ansvar for meg selv, noe som har betydd enormt.

En annen erfaring som også har hatt stor påvirkning på henne, er opplevelsen av at det er mulig å sette seg et mål, og så nå det med hardt og målrettet arbeid.

I slutten av 20-årene startet nemlig Evertsen aktiv med sykling, en aktivitet som skulle vise seg å ha mye overføringskraft til lederrollen.

– Bare det å se hva jeg kan få til. Det har lært meg verdien av å ha tro på meg selv, ha høye mål, legge en plan, gjennomføre og så evaluere, kjenne på mestring og hva man får til. Tankesettet og den måten man tenker på i idretten, har forma meg mye som leder, sier hun.

Aktiv har Evertsen alltid vært. Hun er oppvokst i en langrenn familie, men fant tidlig ut at hun ville gjøre noe annet enn det alle de andre i familien drev med. Det ble turn og håndball, og etter hvert trening på senter.

Det å være i aktivitet har bestandig vært viktig. – Jeg er ingen fanatiker, men treningen er veldig viktig for meg. Både for å orke å stå i ting og for å ha overskudd. Det er også en arena hvor jeg får lufta hodet mitt, og løst mye verdensproblemer. Det tror jeg mange med meg kjenner på, at trening er en fin måte å avregere på.

**Et «dør» og «etter»**

I treningsbransjen er det blitt et tydelig skille mellom før og etter korona.

Etter åpningen 15. juni er det en litt annerledes hverdag for både ansatte og medlemmer. Overalt på senterne er det store plakater som minner om smitteverne-reglene: hold avstand, husk god håndhygiene, huske å vaske alt utstyr etter bruk.

Kapasiteten er redusert på timene, og flere av kondisjonsapparatene som sykler, ellipsemaskiner og møller er sperret av.

Evertsen forteller at det er utfordrende.

– Vi merker allerede nå at det er fort gjort å glippe, så vi blir litt papegøyer som på en hyggelig måte må forsøke å minne om smittevern kontinuerlig. Dette er jo noe som vi blir nødt til å forholde oss til i lang tid fremover.

Fremover blir det også et lagspill mellom Sats og medlemmene. Evertsen påpeker at de er helt avhengig av at de som trener faktisk overholder smitteverne-reglene.

– Vi tilrettelegger for det vi kan, men folk må ta ansvar selv også. Dette er den nye hverdagen.

**Må mobilisere**

I løpet av perioden som Sats måtte holde stengt, har de mistet en hel del medlemmer. Nå er det viktig å tenke fremover for Evertsen.

– Det gjelder å prioritere. Hva er det viktigste for nå? Det er klart det er viktig å bygge opp medlemsbasen vår. Samtidig er det viktig å ta vare på de medlemmene vi har, sier hun.

En annen utfordring som oppstår Sats Norge-lederen nå, er kapasiteten. Det store spørsmålet er hvordan de skal klare å sluse kapasiteten og styre logistikken på senterne best mulig. Slik at flest mulig får trent, uten at det skal gå på bekostning av sikkerheten.

– At annenhver mølle er stengt, og antall plasser på timene er færre, kan oppleves som et redusert tilbud. Vi legger derfor på flere timer og utvider åpningstider der vi kan. Hvis vi klarer å spre trafikken på senteret, så vil vi kunne kompensere for mye, mener hun.

Selv om hverdagen i treningsbransjen vil være preget av strenge tiltak i lang tid fremover, er Evertsen motivert for det som venter.

Hun tror det fremover også vil bli veldig gøy å være lands sjef i Sats Norge.

– Vi skal klare å levere i en ny hverdag som krever noe helt annet av oss. Vi må reise oss i fellesskap. Når du har fått deg en litt på trynet, så er det en fin måte å bygge samhold på. Vi har en tydelig retning og mål vi skal jobbe mot, da klarer man å mobilisere. Det blir det viktigste nå. /

**STENGT: Alle trenings-sentre i hele Norge stomm fra 14. mars til 15. juni.**

FOTO: CARINA JOHANSEN/NITSCANPIX

# Færre syn

Andelen som opplever høy grad av medbestemmelse og medvirkning på jobben øker.

Av Joakim B. Jacobsen

Jbj@dagensperspektiv.no

**E**n rekke undersøkelser de siste 6 årene har vist at norsk arbeidsliv oppleves å gå i en mer autoritær retning.

Først var det Ledelsesbarometeret til fagforeningen Lederne. I 2014 viste denne undersøkelsen at 46 prosent mente at norsk arbeidsliv ble mer autoritært. Kun 22 prosent mente arbeidslivet beveget seg i en mer demokratisk retning.

Senere kom Medbestemmelsesbarometeret, hvor Lederne og en rekke andre fagforeninger også er blitt med. Denne undersøkelsen ledes av forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet ved Oslo Met.

I 2017 viste denne undersøkelsen at 42 prosent mente at utviklingen gikk i en mer autoritær retning.

**Nedgang**

Nå er neste siste versjon av Medbestemmelsesbarometeret for 2020 ute. Her går det frem at kun 39 prosent mener arbeidslivet blir mer autoritært. Ifølge forsker Eivind Falkum er det en liten, men signifikant nedgang. Flere enn sist mente også at arbeidslivet syntes å bli mer demokratisk, en oppgang fra 12 til 16 prosent.

Samtidig er det svært mange som mener det ikke endrer seg. Mens 28 prosent gjorde det i 2017, var det 37 prosent som mente dette nå.

Under et seminar ved Oslo Met onsdag forklarte Falkum at det er en tendens nå til at medbestemmelse er på vei oppover igjen.

Han ser det samme med medvirkning, altså arbeidstakers oppfatning av at de har innflytelse på jobben.

Her er andelen som oppgir høy grad av medvirkning 30 prosent. I 2017 var det kun 17 prosent som oppgav høy grad av medvirkning. Økningen er mer forsiktig hvis man inkluderer de som oppgir en forsiktig fremgang.

– Etter finanskrisen og oljekrisen i 2014 ble det innført en masse kontrolltiltak på veldig mange arbeidsplasser. Ikke bare i privat sektor eller oljesektoren, men generelt, sier Falkum.

Dette bidro til et fall i medvirkning og medbestemmelse i årene etter som nå er begynt å ta seg opp igjen.

Resultatene viser bare hva som skjedde før 12. mars da Norge ble stengt ned for å hindre smittespredning. Forskerne sitter også på materiale som kaster lys på hva som skjedde etterpå, men har ikke ferdigstilte analysene av det ennå.

**Også økning i kontroll og lydighet**

Selv om flere opplever mer demokrati på jobben, betyr det ikke nødvendigvis at det fører til en nedgang i antallet som oppgir økt standardisering og kontroll. Falkum forklarer at de fire ledelsesmodellene som brukes i undersøkelsen, ikke er gjensidig utelukkende. Man kan altså gi ansatte mer medbestemmelse på et område og innføre strengere kontroll på et annet samtidig.

Det forklarer hvordan undersøkelsen kan dokumentere både færre som opplever at arbeidslivet går i en mer autoritær retning og en økning i standardisering og kontroll på jobben. Siden 2017 er det nesten dobbelt så mange som opplever høy grad av standardisering og kontroll på jobben (fra 13 til 23 prosent). Og andelen som oppgir høy grad av lojalitet og lydighet er nesten fire ganger høyere

«Måten man tenker på i idretten har forma meg mye som leder»

# es arbeidslivet blir mer autoritært

ILLUSTRASJON: ISTOCK / GREMLIN



i 2020 enn i 2017 (fra 3 prosent til 11).

Falkum har sett på sammenhengen mellom de forskjellige styrings- og tillitsformene. Det er en sterk statistisk sammenheng mellom standardisering og kontroll og lojalitet og lydighet. Samtidig er det en like sterk sammenheng mellom medbestemmelse og medvirkning på jobben.

Det er med andre ord gjerne arbeidsplasser med mye kontroll at lydigheten er størst, og tilsvarende er oppfattet medbestemmelse høy er trolig også graden av medvirkning høy.

Analysene viser også at virksomheter med mye standardisering og kontrolltiltak har lavere grad av oppfattet medbestemmelse.

### Medvirkning og produktivitet

Et ubesvart spørsmål er hvorfor enkelte modeller er mer utbredt noen steder enn andre. Produktivitet ser ifølge forskerne ikke ut til å være

en grunn til å velge mer konkurranseorienterte ledelsesmodeller.

I dataene finner de belegg for at produktiviteten på arbeidsplassen, her målt via graden av ledig kapasitet, oppfattes som høyere der hvor graden av medbestemmelse og medvirkning er høy. /

Fire styrings- og tillitsformer satt opp på aksene kollektiv vs individuell orientering og konkurranse- vs samarbeidsorientering.

FOTO: AFI/OSLO MET



### Forskjellige styringsregimer

#### Medbestemmelse og tillit

53 prosent svarer at de har innslag av denne styringsformen i liten eller høy grad. Høyest innslag i privat sektor, men nokså likt i sektorene.

- En stor andel av de ansatte er fagorganisert
- De har tariffavtaler
- De praktiserer kollektiv lønnsfastsettelse
- Lønns- og arbeidsvilkår avtales gjennom forhandlinger
- Ledelsen inkluderer tillitsvalgte og fagforeninger i beslutningsprosesser
- Aksept av interessemotsetninger - balanser dem ut i forhandlinger

#### Medvirkning

Som for medbestemmelse men på et individuelt nivå. Medvirkningen handler om forholdet mellom ansatte og ledelsen.

57 prosent oppgir liten eller høy grad av denne styringsformen. Høyest innslag i privat sektor, men nokså likt mellom sektorene.

#### Lojalitet og lydighet

27 prosent oppgir liten eller høy grad av innslag av denne styringsformen. Likt innslag i alle sektorer.

- Eiernes verider og mål står i fokus
- Individuelle relasjoner er viktigere enn kollektive
- Konkurranse framfor samarbeid
- Indre motivasjon framfor ytre - transformasjon framfor transaksjon
- Ansatte forpliktes til eierens/ledelsens mål og verdier

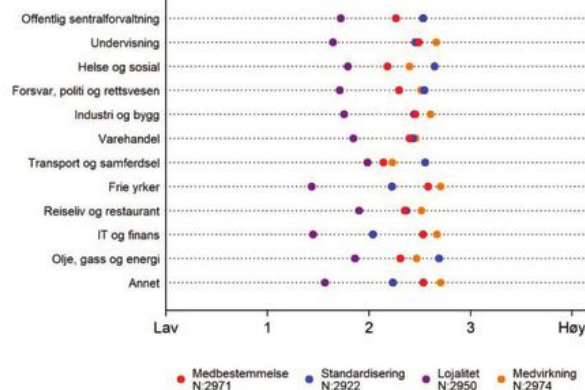
#### Standardisering og kontroll

52 prosent oppgir liten eller høy grad av innslag av denne styringsformen. Høyest innslag i Staten og kommunen, lavest privat.

- Mål og virkemidler blir faste
- Ansattes innflytelse reduseres til individuell autonomi og medvirkning
- Relasjoner mellom ledere og ansatte blir mindre viktige når arbeidet styres av gitte regler
- Arbeidsorganiseringen blir mer fleksibel, både numerisk og funksjonelt, når ansatte lettere kan erstattes
- Fagforeningene og tillitsvalgte medbestemmelse (kollektive) innflytelse kan svekkes.

Figuren viser hvor de forskjellige styrings- og ledelsesformene er mest og minst utbredt.

FOTO: MEDBESTEMMELSESBAROMETRET



Figuren viser hvor i offentlig sektor de forskjellige styrings- og ledelsesformene er mest utbredt.

FOTO: MEDBESTEMMELSESBAROMETRET

