

Offentlige investeringer sikrer privat konkurranse

I Ukeavisen ledelse nr. 45 konkluderer administrerende direktør Stein Lier-Hansen i Norsk Industri med at det lovpålagte kommunale ansvaret for håndtering av husholdningsavfall må mykes opp fordi loven ikke passer Norsk Industris medlemmer. Heldigvis er det slik at norsk lovverk har målsettinger utover å tjene ulike særinteresser i samfunnet.

Forurensingsloven er der for å verne mennesket og natur mot miljø- og helseskader fra avfall, samt sikre at ressursene i avfallet utnyttes på en best mulig måte. Hvis loven skal endres, må det være fordi behovet ikke lenger er tilstede, eller fordi en samlet vurdering viser at vi kan oppnå det samme (eller bedre) på andre måter. En slik evaluering er det viktig at både myndigheter og aktører

«Heldigvis er det slik at norsk lovverk har målsettinger utover å tjene ulike særinteresser i samfunnet»

INNLEGG

■ Svein Kamfjord, fagsjef i KS Bedrift og Håkon Jentoft, direktør i Avfall Norge



i avfallsbransjen tar jevnlig. Lier-Hansens innlegg inviterer dessverre ikke til en slik debatt.

I Norge, og Europa for øvrig,

har det lovpålagte ansvaret for kommunene for å samle inn og behandle husholdningenes avfall vært nøkkelen til en sikker og effektiv avfallshåndtering hvor alle deler av landet er garantert samme tilbud. Utvikling av kildesorteringsløsninger, innsamling og investeringer i nødvendig infrastruktur har for en stor del vært gjort av offentlig sektor, men gjerne i samarbeid med private leverandører. Disse investeringene har

også kommet den private delen av avfallsbransjen til gode. Det markedet Lier-Hansen sier de private er gode til å utnytte, er skapt av det offentlige fordi det offentlige har tatt ansvar og bygget opp anlegg som brukes av alle aktører for å oppnå god avfallshåndtering.

En forutsetning for å nå mål om bedre ressursutnyttelse for avfall vil kreve en sterk og aktiv offentlig sektor. Både kommuner og private avfallsselskaper har vært flinke til å omgjøre avfall til råvarer for industrien i form av plast, papir og metaller. Med endringer i nasjonale målsettinger om satsing på fjernvarme og biogass har også restavfall og matavfall fått høyere verdi som innsatsfaktorer. Avfall har gått fra å være et problem til å bli en del av løsningen – på mange områder.

Det er dette som er utfor-



Nødvendig med en oppmykning av det norske avfallsmonopolet

Grunnlovkomiteens forslag om å endre avfallsloven og minske kommunenes ansvar for håndtering av husholdningsavfall er et viktig skritt for å sikre en effektiv og miljøvennlig avfallshåndtering. Men loven som nå gjelder er utdatert og gir ikke de beste vilkårene for en effektiv og miljøvennlig avfallshåndtering. Det er derfor viktig at kommunene får lov til å samarbeide med private leverandører for å oppnå god avfallshåndtering.

«Norsk Industri er en utvidelse av kommunalt eide selskap til å behandle avfall»

Ledelse etter gamle sannheter?

Fremtidens gode kunnskapsorganisasjoner har medarbeidere som evner å lede seg selv. Taperne er virksomhetene der medarbeiderne fremdeles står og venter på lederens styringssignaler.

«Instrukser og kritikk skaper et skrekkszenario i hjernen». Dette viser forskning ved Karolinska Institutet som i de siste 10 årene har studert hvordan hjernen oppfører seg når vi tenker, føler og tar beslutninger. Hjernen «ønsker» å påvirke egen situasjon. Detaljstyring fra leder kan derimot oppfattes som trusler av medarbeidere.

Resultatene fra Karolinska er et av mange funn som viser at autonomi, forutsigbarhet og gode relasjoner er viktige faktorer for engasjement, prestasjoner og helse blant ansatte.

Vi vet hvordan ledelse bør utøves for å oppnå gode resultater. Likevel velger mange virksomheter å fortsette som før, med virkemidler som kontroll, detaljstyring, mål på alle aktiviteter og ensidig fokus på resultater.

Ledere opererer på basis av gamle sannheter, til tross for ny kunnskap. Fordi det for mange

har fungert bra til nå. For de fleste mennesker integreres en ny sannhet først i oss idet den gjøres til vår egen erfaring. Nye sannheter vil utfordres av de som mener at gamle sannheter er bedre enn nye ved at de avviser forskningen som irrelevant. For noen ledere ligger det også en frykt for å mislykkes.

Mange ledere har vært fagpersoner og har utdanningsbakgrunn som har satt store krav til detalj- og dybdekunnskap. De tar de faglige egenskapene med seg inn i lederrollen. Resultatet kan fort bli en leder som opprettholder samme grad av kontroll. Det å være flinkest, å kunne mer enn medarbeideren,

det å alltid ha et svar, blir raskt en (utdatert) forventning til lederrollen. Kanskje er dette et krav lederen setter til seg selv mer enn hva medarbeiderne faktisk forventer.

Vi overvurderer behovet for ytre styring og kontroll av andre mennesker for at de skal gjøre en god jobb, mens vi samtidig forklarer vår egen motivasjon med innhold og mening i jobben.

Manglende mental tilstedeværelse er noe mange ledere kjenner seg igjen i. Vi er på vei til neste møte, en ny oppgave eller e-posten som skulle vært besvart. Dersom man mentalt ikke er til stede, eller konstant er under tidspress,

«Dersom man mentalt ikke er til stede, eller konstant er under tidspress, kan man lett falle for fristelsen å ha fokus rettet mot det som er lett målbart og dermed mer synlig, men ikke nødvendigvis det viktigste»

INNLEGG

■ Av Pål T Eriksen, leder for kunnskapsledelse Abelia

■ E-post: pal.eriksen@abelia.no



kan man lett falle for fristelsen å ha fokus rettet mot det som er lett målbart og dermed mer synlig, men ikke nødvendigvis det viktigste.

Hvis verdisynet baserer seg på at medarbeidere ikke vet sitt eget beste, kan løsningen fort bli at organisasjoner vektlegger kontroll og adferds-styrende strukturer som en erstatning for god og nær ledelse. Paradoksalt risikerer man dermed å gjøre lederjobben vanskeligere å utføre.

Oppskriften for fremtidens ledere og organisasjoner er å ha stor oppmerksomhet og kunnskap på hva som faktisk virker. De har selvinnsikt og vet hva de bygger sitt lederskap på.

Fremtidens ledere har en genuin interesse i medarbeideren og dennes faglige og personlige ståsted og utvikling. En ekte interesse som handler om en sterk mental tilstedevæ-

relse, som gir grunnlag for gode relasjoner og økt gjensidig tillit. Dette gir lederen og organisasjonen muligheter for gode og dyptgripende endringsprosesser, også for medarbeidere som ikke fungerer. Morgendagens ledere har innsikt i hva som motiverer og engasjerer sine medarbeidere og evner å skape mening i arbeidshverdagen slik at beslutninger blir forstått og gjennomføres.

Fremtidens organisasjoner har belønnings- og målesystemer som skaper ansvarlighet, kunnskapsdeling, åpenhet og engasjement. Mål er kvalitative på individnivå fordi man vet at kvantitativ målstyring lett dreper kreativitet og kan korrumpere den iboende andre motivasjonen. Morgendagens organisasjoner utvikler det talent som bor i den enkelte, de belønner etter innsats og egenutvikling.